



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير

## موضوع البحث

# إستراتيجيات التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية

## دراسة حالة

مؤسسة بيغا للصناعة الغذائية و صناعة البسكويات التركية في السوق الجزائرية.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ك م د) في العلوم التجارية

تخصص: تجارة دولية

الأستاذة المشرفة:

د - حساني رقية

إعداد الطالب:

بولطيف بلال

## لجنة المناقشة

|        |   |                               |   |                    |
|--------|---|-------------------------------|---|--------------------|
| رئيسا  | ➤ | الأستاذ الدكتور : داودي الطيب | ➤ | (جامعة بسكرة )     |
| مقررا  | ➤ | الدكتورة : حساني رقية         | ➤ | (جامعة بسكرة )     |
| ممتحنا | ➤ | الأستاذة الدكتورة : رايس حدة  | ➤ | (جامعة بسكرة )     |
| ممتحنا | ➤ | الأستاذ الدكتور : زيتوني عمار | ➤ | (جامعة باتنة )     |
| ممتحنا | ➤ | الدكتورة : بن سماعيل حياة     | ➤ | (جامعة بسكرة )     |
| ممتحنا | ➤ | الدكتور : عثمانى أحسين        | ➤ | (جامعة أم البواقي) |

السنة الجامعية: 2014-2015

قال الله تعالى :

وَفِي الْأَرْضِ قِطْعٌ مُّتَجَوِّرَاتٌ ۖ وَجَنَّاتٌ مِّنْ أَعْنَابٍ وَزُرْعٌ وَنَخِيلٌ  
صِّنَوَانٌ ۖ وَغَيْرُ صِّنَوَانٍ يُسْقَىٰ بِمَاءٍ وَاحِدٍ وَنُفِضَ لُ بَعْضَهَا عَلَىٰ بَعْضٍ  
فِي الْأَكْلِ ۚ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ ﴿٤﴾

(الرعد 4)

## الإهداء

اهدي هذا العمل

إلى من لم تنجب البشرية مثله كيف لا وقد قال عنه الجبار " وَرَفَعْنَا لَكَ  
ذِكْرَكَ " .. وقال تعالى " وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ. " ، إلى حبيبنا و  
رسولنا و قدوتي

أعميت عيني عن الدنيا وزينتها --- فأنت والروح شيء غير مفترق  
إذا ذكرتك وافى مقلتي أرق --- من أول الليل حتى مطلع الفلق  
وما تطابقت الأجفان عن سنة --- إلا وإنك بين الجفن والحدق

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى زوجتي و إخوتي و أولاد إخوتي

إلى جميع أفراد عائلتي

إلى أساتذتي

إلى بلد المليون و نصف مليون شهيد رحمهم الله و تغمدهم برحمته

إلى أصدقائي و رفقاء دربي في طلب العلم

## شكر و تقدير و عرفان

الحمد لله رب العالمين ، حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه إلى يوم الدين ، والصلاة والسلام على إمام المتقين ، وسيد الأولين والآخرين ، وعلى آله وصحبه الغر الميامين وعلى من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين .

يبقى لنا دائما العجز في وصف كلمات الشكر خصوصا للأرواح التي تمضي خلال الأيام و التي تنصف بالعطاء بلا حدود و دائما هي سطور الشكر تكون في غاية الصعوبة عند صياغتها ربما لأنها تشعرتنا دوما بقصورها و عدم إيفائها حق من نهديه هذه الأسطر و اليوم تقف أمامنا الصعوبة ذاتها

و انه يشرفني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير :

إلى الأخت الفاضلة و الأستاذة المشرفة الدكتورة حساني رقية التي كان لها الفضل الكبير في انجاز هذه الأطروحة من خلال التوجيهات الرشيدة و الآراء السديدة و متابعة دائمة لتطور و سير العمل من خلال مراجعة الأطروحة و تنقيحها و تصحيحها.

إلى الأستاذ الدكتور خوني رابح على دعمه الدائم.

إلى الأساتذة أعضاء اللجنة العلمية، و على رأسهم الأستاذ الدكتور داودي الطيب الذين كان لهم فضل كبير في التوجيه و الإرشاد و المتابعة المستمرة للسير الحسن للأطروحة.

إلى أعضاء لجنة المناقشة على إثراء هذا العمل من خلال الملاحظات الدقيقة و القيمة .

إلى عمي قدور بولطيف و ابنه سامي الشريك الجزائري لشركة بيغا الذي كان له دور كبير في إثراء هذا العمل و دعمه المتواصل إلى ابن عمتي حميد طاوواو مدير الإنتاج بشركة بيغا ، محمد الطاهر بولطيف مدير الموارد البشرية ، عمي الصالح رئيس قسم المحاسبة.

إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو من بعيد .



## فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان  |
|--------|--|
| III    | الإهداء  |
| IV     | شكر و تقدير  |
| VII    | الفهرس   |
| XII    | فهرس الأشكال   |
| XI     | قائمة الجداول  |
| XVI    | فهرس الملاحق   |
| أ-ي    | المقدمة  |
| 82-1   | <b>الفصل الأول : مفاهيم أساسية التسويق الدولي و التنافسية</b>                          |
| 2      | <b>تمهيد</b>   |
| 3      | المبحث الاول: تنافسية المؤسسة و مؤشراتها.  |
| 3      | المطلب الاول: مفاهيم عامة حول التنافسية  |
| 11     | المطلب الثاني: اشتداد المنافسة و الانتقال من المنافسة المحلية الى المنافسة العالمية    |
| 14     | المطلب الثالث : مؤشرات التنافسية و مجالات التنافس .                                    |
| 20     | <b>المبحث الثاني : الميزة التنافسية مفاهيم عامة</b>                                    |
| 21     | المطلب الاول : نشأة المزايا التنافسية و مراحل تطورها .                                 |
| 28     | المطلب الثاني : مفاهيم اساسية حول الميزة التنافسية                                     |
| 41     | المطلب الثالث : محددات الميزة التنافسية و الانتقال بميزة التنافسية الى الاسواق الدولية |
| 48     | <b>المبحث الثالث : مفاهيم عامة حول التسويق الدولي</b>                                  |
| 49     | المطلب الأول : مفهوم التسويق و التسويق الدولي  |
| 52     | المطلب الثاني : مراحل تطور التسويق الدولي و أبعاده                                     |
| 56     | المطلب الثالث: الدوافع و المبادئ التي يقوم عليها التسويق الدولي                        |
| 59     | المطلب الرابع : متغيرات بيئة التسويق الدولي  |
| 64     | <b>المبحث الرابع: مدخل للإستراتيجية التسويقية الدولية للمؤسسة</b>                      |
| 64     | المطلب الأول: مفاهيم عامة حول إستراتيجية المؤسسة                                       |
| 72     | المطلب الثاني: الإستراتيجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية.                                |
| 75     | المطلب الثالث: مدخل إلى استراتيجيات التسويق الدولي                                     |

|         |   |
|---------|---|
| 82      | خلاصة الفصل   |
| 171-83  | الفصل الثاني : استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية و دورها في و رفع تنافسيتها و تميزها   |
| 84      | تمهيد   |
| 85      | المبحث الأول : أساسيات حول تدويل النشاط الاقتصادي للمؤسسة و اختيار الأسواق الدولية  |
| 85      | المطلب الأول : نظريات تدويل النشاط للمؤسسات الاقتصادية  |
| 93      | المطلب الثاني : التطورات العالمية الحديثة و أثرها في تدويل نشاط المؤسسة الاقتصادية  |
| 103     | المطلب الثالث : عملية اتخاذ القرار حول اختيار الأسواق الدولية   |
| 108     | المبحث الثاني : إستراتيجية التصدير كمدخل لاقتحام الأسواق الدولية  |
| 109     | المطلب الأول : النقل الدولي ووسائله و المفاضلة بينها  |
| 117     | المطلب الثاني : وسائل الدفع الدولية و أهميتها   |
| 123     | المطلب الثالث : بناء الإستراتيجية التصديرية للمؤسسة   |
| 130     | المطلب الرابع : إستراتيجية التصدير كمدخل للتكيف مع مفرزات العولمة الاقتصادية و رفع تنافسية المؤسسة و تميزها                                   |
| 134     | المبحث الثالث : التحالفات الإستراتيجية و الاتفاقيات التعاقدية   |
| 134     | المطلب الأول : ماهية التحالفات الإستراتيجية   |
| 139     | المطلب الثاني : بناء إستراتيجية التحالف   |
| 143     | المطلب الثالث : الاتفاقيات التعاقدية الدولية  |
| 148     | المطلب الرابع : التحالفات الاستراتيجية الدولية و التعاقدات الدولية كمدخل للتكيف مع مفرزات العولمة الاقتصادية و رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية |
| 152     | المبحث الرابع : الاستثمار الأجنبي المباشر كآلية لاختراق الأسواق الدولية   |
| 153     | المطلب الأول : مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر  |
| 158     | المطلب الثاني : محددات الاستثمار الأجنبي المباشر  |
| 161     | المطلب الثالث : الحوافز الدولية الممنوحة للاستثمار الأجنبي المباشر  |
| 163     | المطلب الرابع : الاستثمار الأجنبي المباشر كمدخل للتكيف مع مفرزات العولمة الاقتصادية و رفع تنافسية المؤسسة                                     |
| 171     | خلاصة الفصل   |
| 297-172 | الفصل الثالث: استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي و دورها في رفع تنافسية المؤسسات  |

|     | الاقتصادية الدولية  |
|-----|---|
| 173 | <b>تمهيد</b>  |
| 174 | <b>المبحث الأول : بحوث التسويق الدولي و استهداف العملاء من خلال تجزئة الأسواق و دورها في رفع تنافسية المؤسسة</b>  |
| 174 | المطلب الأول : بحوث التسويق الدولي كمصدر من مصادر اتخاذ القرار  |
| 182 | المطلب الثاني : الاستهداف السوقي و البحث عن التميز من خلال بحوث التسويق الدولي قصد رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية |
| 190 | المطلب الثالث: استهداف العملاء و تقسيم الأسواق الدولية  |
| 195 | المطلب الرابع : استهداف العملاء من خلال تجزئة الاسواق الاجنبية و البحث عن المزايا التنافسية                       |
| 199 | <b>المبحث الثاني : إستراتيجية المنتج الدولي و دورها في رفع تنافسية المؤسسة</b>                                    |
| 200 | المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول المنتج الدولي  |
| 205 | المطلب الثاني : أبعاد المنتج و إشكالية تكييفه و تمييزه في الأسواق الدولية   |
| 216 | المطلب الثالث : التوجه نحو تجديد المنتجات و تطويرها   |
| 222 | المطلب الرابع : دور استراتيجيات المنتج الدولي في التميز و رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية                         |
| 224 | <b>المبحث الثالث : استراتيجيات التسعير الدولي</b>   |
| 225 | المطلب الأول : مفاهيم أساسية حل التسعير الدولي  |
| 233 | المطلب الثاني أسس التسعير في الأسواق الدولية  |
| 240 | المطلب الثالث : البدائل الإستراتيجية للتسعير عبر الأسواق الدولية  |
| 244 | المطلب الرابع : دور استراتيجيات التسعير الدولي في التميز و رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية                         |
| 247 | <b>المبحث الثالث : إستراتيجية التوزيع عبر الأسواق الدولية</b>   |
| 247 | المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول التوزيع الدولي   |
| 257 | المطلب الثاني : بدائل قنوات التوزيع في السوق الدولية  |
| 264 | المطلب الثالث : استراتيجيات التوزيع و القرارات المتعلقة بها عبر الأسواق الدولية                                   |
| 272 | المطلب الرابع : دور استراتيجيات التوزيع الدولي في التميز و رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية                         |
| 274 | <b>المبحث الرابع : استراتيجيات الترويج الدولي</b>   |

|         |  |
|---------|--|
| 274     | المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الترويج الدولي  |
| 280     | المطلب الثاني : المزيج الترويجي الدولي   |
| 286     | المطلب الثالث : البدائل الإستراتيجية للترويج عبر الأسواق الدولية   |
| 293     | المطلب الرابع : دور استراتيجيات الترويج الدولي في التميز و رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية                    |
| 297     | خلاصة الفصل  |
| 385-298 | الفصل الرابع: دراسة ميدانية لشركة بيفا التركية للصناعة الغذائية و صناعة البسكويت و نشاطها في السوق الجزائرية |
| 299     | تمهيد  |
| 300     | المبحث الأول : تعريف بالمؤسسة و السوق الذي تنشط فيه  |
| 300     | المطلب الأول : سوق الصناعة الغذائية و الأوضاع المحيطة بها  |
| 324     | المطلب الثاني : نظرة عامة حول شركة بيفا التركية للصناعة الغذائية و صناعة البسكويت                            |
| 329     | المطلب الثالث : الشركة الجزائرية التركية لصناعة البسكويت و الصناعة الغذائية<br>BifaSoAITuBi                  |
| 336     | المبحث الثاني : تحليل التوجه الاستراتيجي لشركة بيفا  |
| 337     | المطلب الأول : التحليل و التشخيص البيئي لشركة بيفا   |
| 341     | المطلب الثاني : تحليل swot   |
| 344     | المطلب الثالث: تحليل النموذج الماسي للميزة التنافسية   |
| 349     | المطلب الرابع : التوجه الاستراتيجي العام لشركة بيفا  |
| 351     | المبحث الثالث : استراتيجيات دخول الأسواق الدولية لشركة بيفا  |
| 351     | المطلب الأول : التطورات العالمية الحديثة و أثرها على تدويل نشاط شركة بيفا                                    |
| 359     | المطلب الثاني : إستراتيجية التصدير لمؤسسة بيفا كمدخل لدخول الأسواق الدولية                                   |
| 365     | المطلب الثالث : إستراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر لشركة بيفا في السوق الجزائرية                           |
| 369     | المبحث الرابع : استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي لشركة بيفا  |
| 369     | المطلب الأول : إستراتيجية المنتج لشركة بيفا  |
| 376     | المطلب الثاني : إستراتيجية التسعير الدولي لشركة بيفا   |
| 377     | المطلب الثالث : إستراتيجية التوزيع الدولي لشركة بيفا   |
| 380     | المطلب الرابع : إستراتيجية الترويج الدولي لشركة بيفا   |
| 385     | خلاصة الفصل  |

|         |  |
|---------|--|
| 435-386 | الفصل الخامس : تحليل تنافسية مؤسسة بيغا في ظل استراتيجيات التسويق الدولي<br>المنتهجة في السوق الجزائرية                        |
| 387     | تمهيد  |
| 388     | المبحث الأول : منهجية الدراسة  |
| 390     | المطلب الأول : أساليب تحليل تنافسية المؤسسة  |
| 392     | المطلب الثاني : تحديد و قياس مخرجات استراتيجيات التسويق الدولي التي تتبعها شركة بيغا<br>في السوق الجزائرية .                   |
| 393     | المطلب الثالث : أدوات الدراسة القياسية   |
| 395     | المبحث الثاني : تنافسية مؤسسة بيغا في السوق الجزائرية و مساهمة استراتيجيات<br>التسويق الدولي في رفعها                          |
| 395     | المطلب الأول : تحليل البيئة التنافسية لمؤسسة بيغا في السوق الجزائرية (Bifasoaltubi)  |
| 408     | المطلب الثاني : قياس تنافسية شركة Bifasoaltubi   |
| 417     | المبحث الثالث : اختبار الفرضيات من خلال دراسة قياسية حول اثر استراتيجيات التسويق<br>الدولي في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية . |
| 418     | المطلب الأول : تحديد متغيرات الدراسة   |
| 419     | المطلب الثاني : اختبار الفرضيات  |
| 334     | خلاصة الفصل  |
| 436     | الخاتمة العامة   |
| 441     | قائمة المراجع  |
| 449     | الملاحق  |

## فهرس الأشكال

| الرقم | البيان   | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 1-1   | انواع المنافسة   | 09     |
| 2-1   | سلسلة القيمة للمؤسسة الاقتصادية  | 17     |
| 3-1   | اهداف تحقيق الميزة التنافسية   | 31     |
| 4-1   | موقع المؤسسة في الهيكل الصناعي   | 36     |
| 5-1   | حجم الميزة التنافسية   | 42     |
| 6-1   | محددات الميزة التنافسية الدولية (النموذج الماسي لبورتر)  | 44     |
| 7-1   | العوامل التي ساهمة في تطور التسويق الدولي  | 53     |
| 8-1   | عوامل ادماج التسويق الدولي   | 54     |
| 9-1   | درجة اهتمام المؤسسة بالتسويق الدولي  | 56     |
| 10-1  | تحليل SWOT   | 68     |
| 11-1  | تحليل كنزي le 7s Mc Kinsy (التحليل المعمق للمنظمة )  | 69     |
| 12-1  | إستراتيجية السيطرة و التركيز الدولي  | 76     |
| 13-1  | إستراتيجية التركيز و التوسع الدولي   | 78     |
| 1-2   | دورة حياة المنتج الدولي  | 88     |
| 2-2   | مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية   | 107    |
| 3-2   | مصطلحات التجارة الدولية  | 121    |
| 4-2   | العلاقة بين تسويق الصادرات و الكفاءة التصديرية   | 126    |
| 5-2   | عملية التصدير المباشر  | 127    |
| 6-2   | عملية التصدير غير المباشر  | 129    |
| 7-2   | نطاق التحالفات الاستراتيجية  | 138    |
| 8-2   | عملية الترخيص الدولية  | 143    |
| 9-2   | اختيار إستراتيجية دخول الأسواق الدولية في ظل مفرزات بيئة الأعمال الدولي و القدرات التي تمتلكها | 168    |
| 1-3   | معايير تجزئة الأسواق   | 193    |
| 2-3   | تقييم السوق حسب القيمة   | 194    |
| 3-3   | شجرة تقسيم السوق   | 195    |
| 4-3   | المستويات الخمسة للمنتج  | 202    |
| 5-3   | مراحل عملية ابتكار منتجات جديدة  | 219    |
| 6-3   | تغلغل المؤسسة في السوق دولي و توجهها نحو التطور التكنولوجي                                     | 222    |
| 7-3   | العوامل المؤثرة في قرارات التسعير  | 229    |
| 8-3   | الأسس العامة للتسعير   | 233    |

|     |  |      |
|-----|--|------|
| 237 | منحنى الخبرة   | 9-3  |
| 241 | استراتيجية الجودة و السعر  | 10-3 |
| 255 | قنوات التوزيع الرئيسية لفئات مختلفة من المنتجات                  | 11-3 |
| 258 | العوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع                          | 12-3 |
| 261 | قنوات التوزيع الدولية  | 13-3 |
| 267 | البدائل الاستراتيجية للترويج                                     | 14-3 |
| 291 | استراتيجية الدفع   | 15-3 |
| 292 | استراتيجية الجذب   | 16-3 |
| 296 | ترابط عناصر المزيج التسويقي الدولي                               | 17-3 |
| 309 | كمية المبادلات العالمية للصناعة الغذائية                         | 1-4  |
| 310 | قيمة المبادلات للصناعة الغذائية العالمية                         | 2-4  |
| 311 | الصادرات العالمية في مجال البسكويت و الشكولاتة                   | 3-4  |
| 317 | تطور الصناعة الغذائية في الجزائر                                 | 4-4  |
| 318 | التبادل التجاري للصناعة الغذائية في السوق الجزائرية              | 5-4  |
| 320 | الواردات الخاصة بالبسكويت في السوق الجزائرية                     | 6-4  |
| 321 | الصادرات الجزائرية الخاصة بالبسكويت و الحلوى                     | 7-4  |
| 322 | الواردات الخاصة بصناعة الشكولاتة في السوق الجزائرية              | 8-4  |
| 323 | الصادرات الجزائرية لصناعة الشكولاتة                              | 9-4  |
| 329 | الهيكل التنظيمي لشركة BIFA                                       | 10-4 |
| 336 | الهيكل التنظيمي لشركة بيفا صوالتوبي BifasoAITuBi                 | 11-4 |
| 389 | نموذج الدراسة  | 1-5  |
| 410 | مؤشر ربحية شركة بيفا صوالتوبي                                    | 2-5  |
| 413 | مؤشرات تكاليف بمؤسسة بيفا صوالتوبي                               | 3-5  |
| 415 | مؤشرات إنتاجية شركة بيفا صوالتوبي                                | 4-5  |
| 416 | الحصة السوقية للشركة من قطاع الصناعة الغذائية في السوق الجزائرية | 5-5  |
| 417 | تطور رقم أعمال شركة بيفا صوالتوبي                                | 6-5  |

## قائمة الجداول

| الصفحة | البيان   | الرقم |
|--------|--|-------|
| 7      | انواع المنافسة   | 1-1   |
| 15     | مؤشرات تنافسية المؤسسة   | 2-1   |
| 43     | الابعاد المحدد لنطاق التنافس   | 3-1   |
| 80     | المزيج التسويقي الدولي   | 4-1   |
| 91     | العوامل المؤثرة في قرار تدويل نشاط المؤسسة حسب نظرية الموقع المعدلة                      | 1-2   |
| 115    | ترتيب نسبي لوسائل النقل طبقا للتكاليف و الاداء   | 3-2   |
| 166    | استراتيجيات دخول الأسواق الدولية و دورها في تكيف المؤسسة مع مفردات العولمة الاقتصادية    | 4-2   |
| 169    | دور استراتيجيات الدخول الاسواق الدولية و تطوير سلسلة القيمة للمؤسسة                      | 5-2   |
| 178    | مجالات بحوث التسويق الدولي حسب كل مستوى للدراسة  | 1-3   |
| 214    | عوامل تنميط و تكييف المنتج عبر الاسواق الدولية   | 2-3   |
| 221    | علاقة تطوير المنتجات باهداف المؤسسة عبر اسواقها الدولية                                  | 3-3   |
| 288    | البدائل الاستراتيجية للترويج في ظل الهدف التسويقي و درجة حداثة المنتج                    | 4-3   |
| 295    | استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي و دورها في رسم الاستراتيجيات العامة التنافسية للمؤسسة | 5-3   |
| 308    | الصناعة الغذائية الأكثر تبادلا في العالم   | 1-4   |
| 315    | تطور الصناعة الغذائية في السوق الجزائرية   | 2-4   |
| 317    | تطور التجارة الخارجية للصناعة الغذائية   | 3-4   |
| 354    | العلاقات الخارجية التركية و المنظمات الدولية   | 4-4   |
| 357    | التحالفات الإستراتيجية في مجال الصناعة الغذائية  | 5-4   |
| 364    | تطور صادرات شركة بيفا  | 6-4   |
| 368    | تطور استثمارات شركة بيفا في السوق الجزائرية  | 7-4   |
| 383    | المعارض الدولية التي شاركت فيها شركة بيفا  | 8-4   |
| 398    | خطوط الانتاج في شركة Bifasoaltubi  | 1-5   |
| 399    | نسب التشغيل و الانتاج في شركة Bifasoaltubi   | 2-5   |
| 401    | نشاط التسويق لشركة Bifasoaltubi  | 3-5   |
| 403    | الامداد الخارجي لمنتجات شركة Bifasoaltubi  | 4-5   |
| 404    | تطور مشتريات شركة Bifasoaltubi من السوق المحلية و الشركة الام بتركيا                     | 5-5   |
| 405    | النسب و المؤشرات المالية لشركة Bifasoaltubi  | 6-5   |
| 407    | تصنيف العمالة في شركة Bifasoaltubi   | 7-5   |
| 409    | مؤشرات الربحية لشركة Bifasoaltubi  | 8-5   |
| 411    | تطور التكاليف في شركة Bifasoaltubi   | 9-5   |
| 414    | مؤشرات إنتاجية مؤسسة Bifasoaltubi  | 10-5  |
| 416    | الحصة السوقية لشركة Bifa في السوق الجزائرية  | 11-5  |



|     |   |      |
|-----|---|------|
| 418 | المتغيرات المستقلة للدراسة  | 12-5 |
| 418 | المتغيرات التابعة للدراسة   | 13-5 |
| 418 | قيمة متغيرات المزيج التسويقي لشركة بيفا صوتونبي                       | 14-5 |
| 419 | الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة                                    | 15-5 |
| 422 | تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار للفرضية الثانية                   | 16-5 |
| 423 | نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار للفرضية الثانية                  | 17-5 |
| 423 | اختبار كلوروف-سيمرنوف ، ويليك سابيرو للفرضية الثانية                  | 18-5 |
| 424 | معامل تضخم التباين VIF للفرضية الثانية                                | 19-5 |
| 424 | معامل الارتباط للمتغيرات المستقلة للفرضية الثانية                     | 20-5 |
| 425 | اختبار معنويات معاملات الانحدار للفرضية الثانية                       | 21-5 |
| 426 | تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار للفرضية الرابعة                   | 22-5 |
| 426 | نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار للفرضية الرابعة                  | 23-5 |
| 427 | اختبار التوزيع الطبيعي لكلوروف-سيمرنوف ، ويليك سابيرو للفرضية الرابعة | 24-5 |
| 428 | تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار للفرضية الرابعة                   | 25-5 |
| 429 | اختبار معنويات معاملات الانحدار للفرضية الرابعة                       | 26-5 |
| 430 | تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار للفرضية الخامسة                   | 27-5 |
| 430 | نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار للفرضية الخامسة                  | 28-5 |
| 431 | اختبار كلوروف-سيمرنوف ، ويليك سابيرو للفرضية الخامسة                  | 29-5 |
| 432 | تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار للفرضية الخامسة                   | 30-5 |
| 432 | اختبار معنويات معاملات الانحدار للفرضية الخامسة                       | 31-5 |
| 433 | نتائج مصفوفة الارتباط للفرضية السادسة                                 | 32-5 |

## فهرس الملاحق

| الرقم | عنوان الملحق   |
|-------|--|
| 1     | شهادة حلال لشركة بيفا                                |
| 2     | شهاد ISO 14000 لشركة بيفا                            |
| 3     | شهادة ISO 9000 لشركة بيفا                            |
| 4     | شهادة ISO 22000 لشركة بيفا                           |
| 5     | شهادة المطابقة للمعايير الدولية لشركة بيفا           |
| 6     | شهادة التسجيل لمنتجات بيفا وفق المعايير الدولية      |
| 7     | شهادة تسجيل الشركة في المؤسسة الدولية لادارة الاغذية |
| 8     | جائزة احسن اعلان بالاشترك مع وكالة WBR               |
| 9     | حصول رئيس شركة بيفا على جائزة الشخصية الذهبية        |
| 10    | صور من المعارض الدولية التي شاركة فيها شركة بيفا     |
| 11    | مخرجات برنامج الـ spss للدارسة القياسية              |

يشهد عالم اليوم تحولات و تطورات جذرية متسارعة في نطاق البيئة العالمية غيرت طبيعة الأعمال الدولية والمحلية ، تتضمن هذه التطورات تحولات عميقة في مختلف المجالات السياسية ، التكنولوجية والاقتصادية ، و من بين أهم هذه التطورات تلك التي مست النظام الاقتصادي الذي نتج عنه مفهوم جديد في العلاقات الدولية بما يعرف بالنظام العالمي الجديد ، كما أدت هذه التحولات بالمؤسسات الاقتصادية إلى الاتجاه نحو خدمة الأسواق الدولية متأثرة بالمساعي الدولية التي تتمثل أهمها في اتساع التكتلات الاقتصادية بين الدول والمنظمات الدولية المساعدة على انفتاح الأسواق و عولمتها كالمنظمة العالمية للتجارة ، صندوق النقد الدولي والبنك العالمي و غيرها الهادفة إلى عولمة النشاط الاقتصادي.

كما تقود الثورة التكنولوجية الهائلة و التقدم الكبير في وسائل الاتصال و المواصلات إلى نظام أعمال متكامل على المستوى الدولي ، في مثل هذا النظام و ما يترتب عنه من انتقال سريع و كبير للسلع و الخدمات بين الدول يتحقق مفهوم عالمية الأسواق حيث لم تعد هناك أسواق محلية أو إقليمية متفرقة بل اندمجت جميعها تقريبا في سوق واحدة بعدد كبير من المنتجات، و بالتالي بدأت المنافسة بالظهور و الاتساع بين المؤسسات المحلية و الأجنبية و كذا المحلية فيما بينها .

و من ثمة أصبحت المؤسسة مضطرة إلى مراجعة طرائق تسييرها قصد التكيف مع هذه البيئة التنافسية و التي بدورها تؤثر في سلوك الزبائن ، حيث توفر لهم الخيارات المتنوعة من منتجاتها فيختارون منها ما يناسب دخولهم و أذواقهم ، كما تؤثر على المؤسسات حيث تعتمد هذه الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية والمادية والبشرية و التنظيمية فتتخذ قرارات هيكلية قصد إحلال موقع تنافسي لها في السوق .

و من منطلق هذا التوجه الاقتصادي الجديد الذي يعرف باقتصاد السوق و حتمية التعامل مع هذا الواقع، أصبح موضوع التسويق - من وجهة نظرنا - قضية العصر، فالمبرر الاقتصادي لوجود أي مؤسسة يتمحور في بقائها و نموها في السوق، حيث تعتمد في ذلك بصفة أساسية على مدى قدرتها على تسويق منتجاتها في أسواقها.

فعلى كل المؤسسات إذا أرادت البقاء و النمو أن تنظر إلى مهامها و تنمي استراتيجيات طويلة المدى لمقابلة الظروف المتغيرة و المتجددة في صناعاتها، فأى مؤسسة تعمل في ظل بيئة تخضع للعديد من التغيرات المستمرة، و هذه التغيرات قد تتيح للمؤسسة فرص معينة يمكن استغلالها أو تهديدات يجب تفاديها، و بناء على دراسة البيئة و ما يتبعها من تغيرات يجب على المؤسسة أن تقوم بتغيير نظرتها إلى السوق و المنافسين والمنتجات.... الخ، و تنمية الاستراتيجيات طويلة الأجل لمواجهة تلك العوامل و الظروف المتغيرة في الصناعة.

حيث تعمل المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجيات على اختيار الأسواق الواعدة ثم التفكير في انطباق الطرق لاختراقها و دخولها بناء على ما تملكه من موارد و مقومات ، و بعد ذلك تتجه إلى التغلغل أكثر في الأسواق من خلال المزيج التسويقي الذي يمكنها من كسب ولاء الزبائن المستهدفين و يخولها لتحقيق أكبر حصة ممكنة في ظل اشتداد المنافسة في الأسواق الدولية ، هذا ما يترجم في الإستراتيجية التسويقية الدولية التي تعمل

على معرفة حاجات رغبات الزبائن عبر مختلف أسواقها المستهدفة و العمل على إشباعها حسب خصائص كل سوق تعمل فيها ، و بذلك تضمن لها البقاء ضمن مجموعة المنافسين و النمو في السوق .

### إشكالية البحث

تتعلق إشكالية البحث بقدرة المؤسسات الاقتصادية على مسايرة مفرزات بيئة الأعمال الدولية التي تتمحور أساسا في ارتفاع حدة المنافسة و ازدحام الأسواق ، فهي مخيرة بين البقاء مكتوفة الأيدي و خروجها من المنافسة و إما العمل على رفع شعار التحدي للحفاظ على حصتها السوقية و البقاء و النمو ضمن قطاع أعمالها ، حيث يلزمها ذلك بعد التفكير و التخطيط المستمر بوضع خطط إستراتيجية كفيلة بالمحافظة على زبائنها الحاليين و استدراج و كسب زبائن محتملين حتى خارج نطاقها الجغرافي و التوجه نحو أسواق دولية ، حيث تترجم هذه الاستراتيجيات في استراتيجيات التسويق الدولي ، حيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم مداخل رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية عبر أسواقها المستهدفة، و هذا ما نحاول إثباته من خلال هذا البحث و التأكد من صحته ، و يمكن حصر الإشكالية العامة للبحث في التساؤل الرئيسي المتمثل في:

**إلى أي مدى يمكن لاستراتيجيات التسويق الدولي أن تساهم في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية قصد الدخول و التغلغل في السوق العالمي ؟**

- و للوصول إلى عمق هذه الإشكالية سيتم طرح عدة تساؤلات فرعية يسعى البحث إلى معالجتها منها :
- فيما تتمثل أهم المفاهيم المتعلقة بالتسويق الدولي و التسيير الاستراتيجي للمؤسسة ؟
  - ما المقصود باستراتيجيات التسويق الدولي و كيف يتم صياغتها عبر مختلف الأسواق الدولية ؟
  - ما أثر التحولات الاقتصادية العالمية الحديثة على تنافسية المؤسسات ؟ و كيف تكون تنافسية المؤسسات في ظل هيمنة عالمية الأسواق في إطار العولمة ؟
  - ما هي أهم الاستراتيجيات التي تسمح للمؤسسة بتوسيع نشاطها و الدخول إلى السوق العالمية و التغلغل فيها؟
  - فيما يتمثل دور استراتيجيات التسويق الدولي في رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تميزها ؟
  - ما مدى تطبيق المؤسسات الناجحة - إلى حد ما- في ميدان نشاطها الدولي لاستراتيجيات التسويق الدولي وما انعكاسات ذلك على تنافسيته ؟

### - الفرضيات :

- و من أجل معالجة الإشكالات السابقة تم وضع جملة من الفرضيات للإجابة على التساؤلات السابقة وهي :
- يلعب التخطيط الاستراتيجي التسويقي الدولي دورا هاما في المؤسسات الاقتصادية و لا يمكن لها تحقيق أفضل المراكز التنافسية في ظل غيابها أو انعدامه ؛
  - من خلال دراسة حالة مؤسسة بيفا التركيبية في السوق الجزائرية و دراسة مختلف مؤشرات التسويقية و التنافسية فإننا نفترض :

- توجد علاقة ارتباط خطي بين متغيرات الدراسة ، تسويق ، استثمار ، أرباح ، إنتاج ، مبيعات ، تكاليف؛

- توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع رقم الأعمال و المتغيرات المستقلة المتمثلة في تكلفة التسويق في السوق المستهدفة و قيمة الاستثمار في السوق المستهدفة ؛
- توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع رقم الأرباح و المتغيرات المستقلة المتمثلة في تكلفة التسويق في السوق المستهدفة و قيمة الاستثمار في السوق المستهدفة ؛
- توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع التكاليف و المتغيرات المستقلة المتمثلة في تكلفة التسويق في السوق المستهدفة و قيمة الاستثمار في السوق المستهدفة ؛
- توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع الإنتاج و المتغيرات المستقلة المتمثلة في تكلفة التسويق في السوق المستهدفة و قيمة الاستثمار في السوق المستهدفة ؛
- توجد علاقة ارتباط خطي قوية بين متغيرات المزيج التسويقي لشركة بيفا في السوق الجزائرية .

#### - أهمية البحث :

تبرز أهمية البحث من خلال التطورات العالمية الحديثة التي أدت إلى الرفع من درجة المنافسة على مستوى الأسواق المحلية و الدولية ، مما جعل من المؤسسات في سباق نحو تحقيق أفضل المراكز التنافسية قصد تحقيق أهدافهما من ربحية و اكتساب أكبر حصة سوقية ممكنة ، حيث اهتم البحث بدراسة أهم السبل لتحقيق ذلك من خلال دراسة استراتيجيات التسويق الدولي كأحد أهم العوامل التي تمكن المؤسسة من تعزيز مكانتها في أسواقها المستهدفة سواء منها المحلية أو الدولية، في زمن تلاشت فيه الحواجز المانعة للمؤسسات في غزو الأسواق بمنتجاتها و اتساع نطاق خدماتها ترفع من خلالها تحديات كبيرة على المؤسسات الناشطة في أسواقها المستهدفة، و تضعها أمام خيارين إما التحدي أو الخروج من السوق .

كذلك هو الحال بالنسبة للمؤسسات الجزائرية فالسوق الجزائرية تشهد ارتفاعا كبيرا و متزايدا في فاتورة الاستيراد للصناعات خارج قطاع المحروقات و غزو المنتجات الأجنبية للسوق الجزائرية ، في حين أن المؤسسات الجزائرية لم تستوعب بعد أهمية الإستراتيجية التسويقية في رفع تنافسيتها و تحقيق أهدافها، حيث تبرز أهمية البحث في لفت انتباه صناع القرار في المؤسسات الجزائرية إلى ضرورة تبني استراتيجيات تسويقية تمكنها من مسايرة بيئتها التنافسية و الحفاظ على مكانتها في السوق و قد تدفع بها إلى ابعاد من ذلك بتوسيع نشاطها نحو خدمة الأسواق الأجنبية، و رفع قدراتها التنافسية خاصة في ظل سعي الحكومة الجزائرية إلى الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة دون مراعاة لدرجة تأهيل المؤسسات الوطنية في مجابهة المنافسة الدولية.

كما تبرز أهمية هذا البحث في دراسة دور استراتيجيات التسويق الدولي في رفع تنافسية المؤسسة من خلال دراسة اثر هذه الاستراتيجيات على تنافسية شركة بيفا التركية كنموذج يحتذى به من خلال المسيرة العملية للشركة ، حيث انطلقت من كونها مؤسسة مصغرة إلى أكبر الشركات المنافسة على المستوى الدولي في مجال الصناعة الغذائية و صناعة البسكويت، و يعود الفضل في ذلك إلى التخطيط الاستراتيجي لتسويق منتجاتها عبر مختلف ربوع العالم مما يمكنها من المضي قدما نحو الريادة سواء على مستوى سوقها المحلي التركي أو على مستوى الأسواق الدولية .

## - أسباب اختيار الموضوع :

إن دوافع تبنينا دراسة إشكالية تنافسية المؤسسة و دور استراتيجيات التسويق الدولي في رفعها يعود إلى جملة من الأسباب نختصرها فيما يلي :

-الارتفاع المتزايد في فاتورة الاستيراد للمنتجات الاستهلاكية في السوق الجزائرية في حين توفر المؤسسات الجزائرية على موارد تمكنها من تقليص هذه الفاتورة بل و حتى التوجه نحو أسواق أجنبية و جلب العملة الصعبة؛

-التطورات العالمية الحديثة و انفتاح الأسواق على بعضها البعض و أثرها على استمرارية و بقاء المؤسسات الجزائرية على ساحة المنافسة المحلية و الدولية ؛

-غياب الوعي بأهمية التسويق على مستوى المؤسسات الجزائرية و دوره في معالجة إشكالية تنافسياتها و العمل على محو فكرة أن إشكالية تنافسية المؤسسة تقع على عاتق الدولة في ظل انفتاح الأسواق؛

-المكانة التي تحتلها الإستراتيجية التسويقية على مستوى المؤسسات الرائدة عالميا ، و التي كانت من بين الأسباب الرئيسية في رفع مستوى تقدمها و تطورها و تنامي قدرتها التنافسية و غزوها للأسواق الدولية ؛

-اعتبار أن إستراتيجية التسويق الرابط الرئيسي بين المؤسسة و بيئتها و المساهم الرئيسي لربط العلاقة الوثيقة بين المؤسسة و عملائها المستهدفين ؛

-تركيز الدراسة على قطاع الصناعة الغذائية و هو من أكثر القطاعات منافسة على المستوى الدولي كما يعتبر من أهم القطاعات التي تمس بسيادة الدول و يوفر أهم متطلبات المستهلكين على مستوى الأسواق الدولية ؛

-الدافع حول اختيار شركة بيفا التركية للصناعة الغذائية و البسكويت يتمثل في المسيرة العملية للشركة بالإضافة إلى قناعتها بدور التسويق في نموها و استمرارها و رفع تنافسياتها ، كما أن استثمارها و خدمتها للسوق الجزائرية يقربنا من السوق المستهدفة و يمكننا من تحليل متغيرات الدراسة بشكل أكثر دقة من خلال ربط العلاقة بين استراتيجياتها التسويقية و مدى قدرتها التنافسية في السوق الجزائرية .

## - أهداف البحث :

يهدف البحث إلى محاولة رفع الحجاب عن الإشكالية التي تواجه المؤسسات على المستوى الدولي

بصفة عامة و المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة و هي رفع تنافسياتها في ظل تنامي المنافسة الدولية، و تزامم المؤسسات حول اكتساب اكبر حصة سوقية ممكنة و رفع ربحيتها و إنتاجيتها و التحكم الجيد في تكاليفها وذلك من خلال :

- الوقوف على مدى التغير و التطور في الأوضاع الاقتصادية العالمية الحديثة ؛

-التعرف على دور استراتيجيات التوجه نحو الأسواق الدولية واختراقها في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية والتماشي مع التطورات العالمية الحديثة ؛

- التعرف على دور استراتيجيات التسويق الدولي في حل إشكالية تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تميزها ؛

-التأكيد على أن التوجه نحو الإستراتيجية التسويقية أصبح حتمية للمؤسسات الاقتصادية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة ؛

- دراسة العلاقة بين الاستراتيجيات التسويق كمتغير مستقل و أثره على تنافسية المؤسسة كمتغير تابع بإسقاط هذه الدراسة على شركة بيفا التركية للصناعة الغذائية و صناعة البسكويت في السوق الجزائرية ؛
  - التعرف على اثر درجة التغلغل في السوق الدولية المستهدفة في رفع تنافسية المؤسسة من خلال دراسة العلاقة بين قيمة استثمار شركة بيفا في السوق الجزائرية و أثره في رفع تنافسيته ؛
  - التعرف على اثر استراتيجيات المزيج التسويقي على رفع تنافسية المؤسسة من خلال دراسة العلاقة بين تكاليف التسويق لشركة بيفا في السوق الجزائرية و أثرها في رفع تنافسيته ؛
  - التأكد من العلاقة التكاملية لاستراتيجيات المزيج التسويقي من خلال دراسة الارتباط بين قيم تكاليف المزيج التسويقي لشركة بيفا في السوق الجزائرية ؛
  - التوصل في النهاية إلى بعض النتائج التي قد تساهم في إرساء الثقافة التسويقية و التوجه نحو رحابة السوق الدولية في المؤسسات الجزائرية كمدخل لرفع تنافسيته بناء على أسس و براهين عملية .
- مناهج البحث :**

إن طبيعة البحث الذي نحن بصدد إعداده تتطلب استعمال منهج بحث مناسب للدراسات الإستراتيجية وقد اعتمدنا في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي و هو منهج يهتم بتحليل المضامين الفعلية لظواهر سلوكية اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية في المجتمعات ، يهدف إلى التعرف على كافة المستجدات التي طرأت على المجتمع أو الاقتصاد في فترة زمنية معينة لأجل التنبؤ بالمستجدات المحتملة في السنوات القادمة ، و هو النهج الهلثم في الدراسات الإستراتيجية المستقبلية ، و بناء على ذلك فقد تم الاعتماد في جمع البيانات والمعلومات على :

- الأسلوب الوصفي : يتم من خلاله جمع البيانات الثانوية للبحث بالاعتماد على المسح المكتبي من كتب وأطروحات و دوريات و مقالات قصد الإحاطة بمختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة و امتدادها ؛
  - الأسلوب التحليلي : نحاول من خلاله ربط العلاقة بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على البيانات الأولية و التي يتم الحصول عليها من المؤسسة محل الدراسة ، و تتمثل أساسا في تقارير التسيير السنوية و الجداول المحاسبية السنوية (الأصول ، الخصوم ، النتائج) ، نعتمد عليها في تحليل المتغيرات قيد الدراسة و تحليل العلاقة الرابطة بين هذه المتغيرات .
- متغيرات الدراسة**

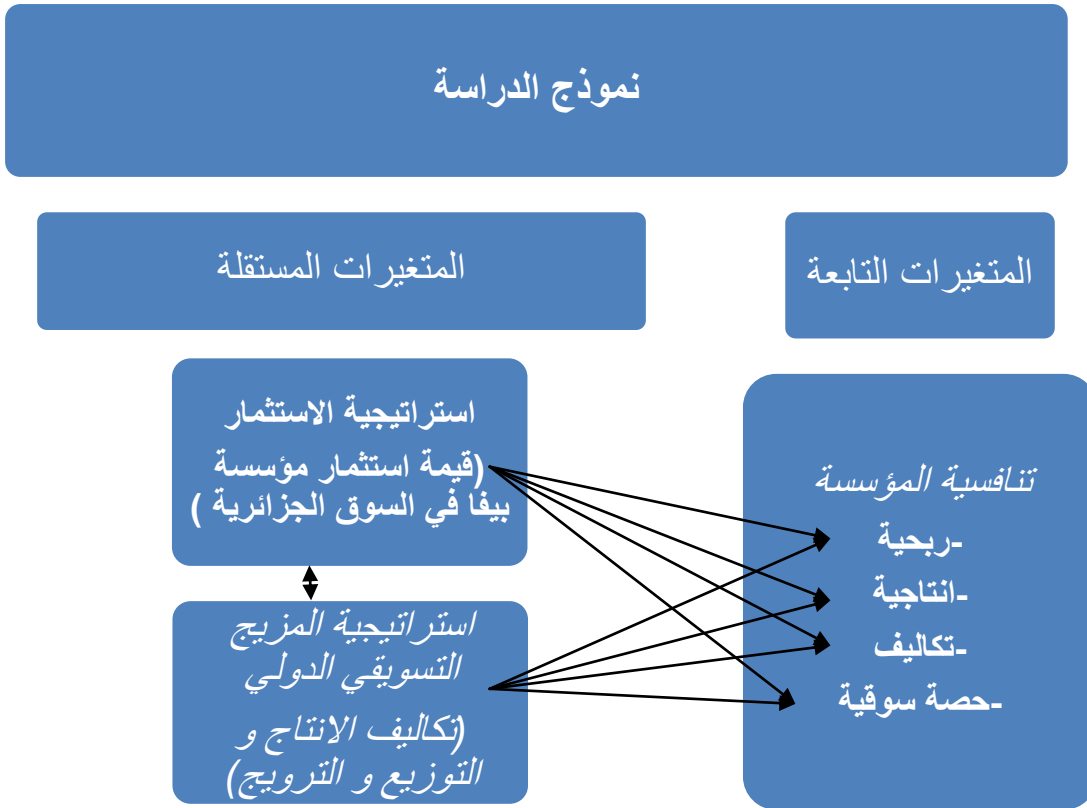
على ضوء إشكالية البحث و أهدافه قمنا بتصميم نموذج نتوجه من خلاله لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة و التي تتمثل في :

- المتغيرات المستقلة : و تتمثل في استراتيجيات التسويق الدولي و التي تنفرع إلى متغيرين فرعيين :
- استراتيجيات دخول الأسواق الدولية : و تتمثل في قيمة التصدير ، الاستثمار ، الاتفاقيات التعاقدية والتحالفات الإستراتيجية ؛

-إستراتيجية المزيج التسويقي الدولي : و قد قمنا باقتراح مدخل التكاليف لحساب متغيرات المزيج التسويقي من منتج و توزيع و ترويج و تسعير ؛

-المتغيرات التابعة : و تتمثل في مؤشرات تنافسية المؤسسة : حيث قمنا بالتركيز على القيم المؤثرة على تنافسية المؤسسة و التي تتمثل في : الأرباح ، التكاليف ، الإنتاج (القيمة المضافة ) ، الحصة السوقية (رقم أعمال أو مبيعات الشركة )

الشكل رقم (1) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحث

-عينة البحث

تم اختيار شركة بيفا التركية للصناعة الغذائية كعينة للبحث بناء على عدة أسباب أهمها:  
 -درجة حدة المنافسة على مستوى سوق الصناعة الغذائية سواء على المستوى المحلي أو الدولي ؛  
 -أهمية قطاع الصناعة الغذائية على المستوى الدولي الذي قد يمس سيادة الدول ؛  
 -المسيرة العملية لشركة بيفا على مستوى أسواقها المستهدفة فانطلاقها من مؤسسة مصغرة إلى إحدى المؤسسات الرائدة على مستوى سوقها المحلي و احد اكبر المؤسسات على المستوى الدولي زادنا شغفا لدراستها ؛  
 -درجة تغلغل شركة بيفا في الأسواق الدولية من خلال التصدير و الاستثمار الأجنبي المباشر و المشترك في عدد من الأسواق الدولية ؛  
 -اعتماد شركة بيفا لمختلف الاستراتيجيات التسويقية على مستوى أسواقها المستهدفة و الذي كان من بين الأسباب الرئيسية في نموها و تطورها و ارتفاع درجة تنافسيتها ؛  
 -افتقاد المؤسسات الجزائرية للخبرة التسويقية و التجربة و حتى التنظيم الحديث الذي يأخذ بعين الاعتبار الوظيفة التسويقية و استهداف الأسواق الدولية لخدمتها حتى إن وجدت فهي لا تنشط في سوق تنافسية مثل



شركة صيدال، سوفيتال ، سوناطراك ... الخ فهي تنشط داخل سوق احتكارية أو احتكار القلة فان لم يكن ذلك على المستوى الدولي فذلك ينطبق على المستوى المحلي ؛

-**حدود البحث** : لقد تم تحديد البحث من خلال :

-**الحدود المكانية** : تم إجراء البحث في شركة Bifasoaltubi بمدينة قسنطينة في المنطقة الصناعية ديدوش مراد ؛

-**الحدود الموضوعية** : اقتصر البحث على دراسة استراتيجيات التسويق الدولي ببعديه (استراتيجيات دخول الأسواق ، استراتيجيات المزيج التسويقي ) كأحد مداخل رفع تنافسية المؤسسة محل الدراسة ؛

-**الحدود الزمنية** : تم اختيار فترة الدراسة الممتدة من سنة 2009 إلى سنة 2013 و ذلك بالأخذ بعين الاعتبار اعتماد الدراسة على المؤشرات المالية للشركة مع مراعاة التغير الحاصل على مستوى النظام المالي المحاسبي المعتمد و انتقاله من النظام المالي المحاسبي الوطني الذي يعتمد على المعايير المحاسبية الوطنية إلى النظام المالي المحاسبي الجديد الذي يعتمد على المعايير المحاسبية الدولية و ذلك سنة 2010 .

-**أدوات البحث** : تم إجراء البحث بالاعتماد على مجموعة من الأدوات تتمثل في :

-**بالنسبة للدراسة النظرية** : اعتماد على المسح المكتبي من خلال مزيج من المراجع كتب و مقالات ملتقيات ومجلات قصد الاطلاع على متغيرات الدراسة من الناحية النظرية و ذلك في حدود الإمكانيات المادية و الفترة الزمنية المحددة ؛

-**بالنسبة للدراسة الميدانية** : خلال فترة التريص بشركة Bifasoaltubi تحصل الباحث على مختلف المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة و ذلك بالاعتماد على تقارير التسيير بالشركة و القوائم المالية لها بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع رؤساء المديريات و المسيرين بالشركة قصد الاطلاع على مختلف خصوصيات الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في الشركة و التأكد من ذلك بالانتقال عبر مختلف المديريات بالشركة .

-**الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات** : قصد الإجابة على إشكالية البحث و دراسة العلاقة بين متغيراته و اختبار فرضياته قام الباحث بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية و ذلك طبعاً بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية IBM spssstatistics 20 :

-**تحليل الانحدار الخطي المتعدد ( Multiple Regression )** : و ذلك لاختبار اثر المتغيرات المستقلة (قيمة الاستثمار ، تكاليف التسويق ) على المتغيرات التابعة الممثلة لتنافسية المؤسسة (تكاليف ، إنتاج ، مبيعات ، أرباح)

-**تحليل التباين ANOVA** لنموذج الانحدار (اختبار المعنوية الكلية للنموذج ) : و يقصد بها اختبار الشكل الدالي للعلاقة بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة المفسرة في النموذج و ذلك باستخدام اختبار F-test ؛

-**اختبار المعنوية الجزئية للنموذج** : و يقصد بها اختبار معنوية معاملات الانحدار لكل متغير من المتغيرات التفسيرية على حدى بالإضافة إلى ثبات الانحدار و ذلك من خلال اختبار T-test ؛

-**شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم النموذج** : يعتبر أشهر هذه الطرق طريقة المربعات الصغرى العادية و تتمثل هذه الشروط في :

-اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي من خلال اختبار كلوروف-سيمرنوف ، ويليك سابيرو :اذ يعتبر شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي شرطا لاختبار المعنوية الكلية و الجزئية للنموذج ؛

- الاستقلال الذاتي للبواقي من خلال اختبار Durbin - Watson :ترجع أهمية دراسة الارتباط الذاتي للبواقي في تحليل الانحدار إلى أن وجود ارتباط من شأنه ان يجعل قيمة التباين المقدر للخطأ يكون بأقل من قيمته الحقيقية ، مما يجعل القرار الخاص بجودة توفيق النموذج أمرا مشكوكا فيه ؛

-اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين ) : إن عدم ثبات التباين في نموذج الانحدار من شأنه أن يترتب عليه نفس الآثار في حالة وجود ارتباط ذاتي بين البواقي حيث تكون الأخطاء المعيارية المقدر بأقل من قيمتها الحقيقية ، و بالتالي تصبح هذه التقديرات متحيزة ، الأمر الذي يجعل نتائج الاستدلال الإحصائي مشكوكا فيها ؛

-اختبار الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة من خلال معامل تضخم التباين VIF : و يقصد بالازدواج الخطي وجود علاقة ارتباط قوية بين اثنين أو أكثر من المتغيرات التفسيرية مما يؤدي إلى عدم استقرار معاملات الانحدار بالإضافة إلى عدم توفر صفة الاعتمادية لهذه المعاملات ؛  
-الارتباط الخطي البسيط : لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في قيمة الاستثمار و تكاليف التسويق ؛

الارتباط الخطي المتعدد : نعتمد عليه في دراسة قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة بالإضافة إلى دراسة مدى تكامل و ارتباط مكونات المزيج التسويقي فيما بينها .

- **الدراسات السابقة** : تم إجراء مجموعة من الدراسات و الأبحاث العلمية و الأكاديمية سواء كانت في موضوع إستراتيجيات التسويق الدولية أو التنافسية و من أبرز هذه الدراسات التي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة- حسب إطلاعنا - ما يلي :

الدراسة الأولى : لعطا الله فهد سرحان بعنوان دور الابتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردني ، أطروحة دكتوراه غير منشورة من جامعة عمان العربية للدراسات العليا سنة 2005 ، و قد قام الباحث من خلال الاستبيان الموزع على البنوك الأردنية باستنتاج علاقة إحصائية متوسطة القوة بين كل من الابتكار و الإبداع في الخدمات و المنتجات المصرفية ،الابتكار في الأسعار المصرفية ،الإبداع في الترويج المصرفي ، الإبداع في التوزيع المصرفي ،دور الإدارة في الإبداع التسويقي و المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية ، كما ابرز علاقة إحصائية قوية بين كل من إدراك العملاء للابتكار و الإبداع ، توافر المعلومات التسويقية للإبداع و الابتكار ، إنعاش الخدمات المصرفية و تصحيح الأخطاء و المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية ، كما ابرز علاقة إحصائية قوية بين كل المتغيرات المستقلة السالفة الذكر و المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية ؛

-الدراسة الثانية : لغول فرحات بعنوان مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة

الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة من جامعة الجزائر 2006، حيث قام الباحث بإبراز شدة المنافسة العالمية في الوقت الراهن مما اثر على تنافسية و ربحية

المؤسسات و ذلك من خلال الآثار العوامل الخارجية من تكتلات اقتصادية و تحالف للشركات الضخمة... الخ، حيث أبرزت الدراسة إتباع نموذج مبني على أربع أسس تتمثل في تعظيم الإمكانيات، تخفيض أو تحييد القيود، استثمار الفرص و تجنب المخاطر قصد مسايرة التطورات العالمية و تزايد حدة المنافسة؛

- الدراسة الثالثة : لسامية لحول بعنوان التسويق و المزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر و هي رسالة دكتوراه غير منشورة من جامعة باتنة 2009/2008 ، قامت الباحثة بتوضيح دور التسويق في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة و مساهمته في بناء قيمة للعملاء كهدف إستراتيجي حديث كما بينت دور التسويق في بناء الميزة التنافسية واستدامة هذه الأخيرة من خلال إظهار الجانب الابتكاري في التسويق و اعتباره مصدرا لتحقيق الاستدامة في المزايا التنافسية كما توصلت إلى أن المزايا التنافسية تحدد و يتم اختيار الأفضل منها و تسلم إلى الأسواق المستهدفة من خلال استراتيجيات التسويق التنافسية و سياساته المتمثلة في المزيج التسويقي و قامت الباحثة في الأخير بتشخيص حالة مجمع صيدال مبينة نقاط القوة والضعف و كذا الفرص و كيفية استغلالها و التهديدات و كيفية تحاشيها؛

-الدراسة الرابعة : لعرباني عمر بعنوان اثر المحيط الدولي على إستراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية حالة مؤسستي حمود بوعلام و موبيليس ، أطروحة دكتوراه غير منشورة من جامعة الجزائر سنة 2009 ،استهدفت هذه الدراسة تحديد انعكاسات و آثار المحيط الدولي على استراتيجيات التسويق في المؤسسة الجزائرية و التعرف على الاستراتيجيات المعدة لمواجهة هذه الانعكاسات ، حيث وصل الباحث من خلال الدراسة إلى نتائج أهمها أن التسويق يعتبر أهم الأنشطة الحديثة التي تعمل على استمرارية المؤسسة و بقائها ، للتطورات العالمية الحديثة اثر كبير على صياغة الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة؛

-الدراسة الخامسة: لعماري جمعي بعنوان إستراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة من جامعة باتنة نوقشت يوم 2011/04/14 ، حيث تطرق الباحث إلى خصوصيات التنمية الاقتصادية في الجزائر و بين الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كما أعطى دراسة تحليلية لمؤشرات نموها و ركز على أهمية تنمية صادراتها من خلال مجموعة من الاستراتيجيات كما توصل من خلال نتائجه إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لم توجه بشكل دقيق لأجل اكتساب التنافسية المناسبة لدخول الأسواق الدولية في المراحل القادمة .

-القيمة المضافة للبحث : استفدنا من خلال الدراسات السابقة في الاطلاع على معظم متغيرات الدراسة من الجانب النظري و الوضعية التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة و المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة خاصة ، حيث تميز بحثنا هذا عن الدراسات السابقة في :

-تحديد دور استراتيجيات دخول الأسواق للمؤسسة في مسايرة التطورات العالمية المعاصرة؛

-تحديد دور بحوث التسويق الدولي و تجزئة الأسواق و التوجه نحو العملاء في تميز المؤسسة و رفع يقضتها التنافسية؛

-تحديد دور استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي في رفع تنافسية المؤسسة و التماشي مع استراتيجيات التنافس للمؤسسة؛

-تحديد العلاقة الارتباطية بين عناصر المزيج التسويقي الدولي ؛  
-صياغة العلاقة بين متغيرات الدراسة (استراتيجيات التسويق الدولي ، تنافسية المؤسسة) بالاعتماد على دراسة قياسية ، نقيس من خلالها مدى اثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة .

-**هيكل البحث** : قصد الإجابة على إشكالية البحث و اختبار فرضياته قمنا بتقسيم البحث إلى جزئين، الأول يتمثل في دراسة الإطار نظري لموضوع البحث و الجزء الثاني يتمثل في الجانب التطبيقي من خلال إسقاط الدراسة النظرية على شركة بيفا التركية ونشاطها في السوق الجزائرية ، كما قسمنا الجزء النظري إلى ثلاث فصول تطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسويق الدولي و تنافسية المؤسسات، أما في الفصل الثاني فقد تطرقنا لدراسة استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسة الاقتصادية و دورها في و رفع تنافسيتها وتميزها، و في الفصل الثالث قمنا بدراسة استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي و دورها في رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية الدولية، أما الجزء التطبيقي فقد قسمناه إلى فصلين، الفصل الأول تمثل في دراسة ميدانية حول شركة بيفا التركية للصناعة الغذائية و صناعة البسكويت و نشاطها في السوق الجزائرية ، و في الفصل الثاني قمنا تحليل تنافسية مؤسسة بيفا في ظل استراتيجيات التسويق الدولي المنتهجة في السوق الجزائرية .

# الفصل الأول

## مفاهيم أساسية التسويق الدولي و التنافسية

## تمهيد

إن التحولات الاقتصادية التي يشهدها عالم اليوم أدت بالمؤسسات الاقتصادية إلى التوجه نحو إعادة التفكير في طرائق تسييرها و تفكيرها الاستراتيجي قصد خدمة أسواقها بشكل أفضل من منافسيها ، و تحقيق أكبر نمو و ربحية ضمن قطاعها التنافسي ، حيث نجد أن انفتاح الأسواق على بعضها البعض و ما ساهم في ذلك من منظمات دولية و إقليمية، بالإضافة إلى التطور التقني و التكنولوجي في وسائل الاتصال و المواصلات التي ساهمت بدورها في سد الفجوة الزمنية و المكانية بين مختلف أسواق العالم و تقاربها الثقافي ، كل ذلك أدى إلى بروز حتمية توجه المؤسسة نحو العديد من الاستراتيجيات قصد مجارات هذه التحولات و ردع التحديات التي تواجهها في ظل عالمية الأسواق و اشتداد المنافسة ، حيث تتمثل هذه الاستراتيجيات بشكل عام في تنمية و تطوير سلسلة القيمة للمؤسسة ضمن قطاعها التنافسي (تنمية الموارد البشرية ، التطور التكنولوجي ، إدارة لوجستيك الإمداد و التموين ، تنمية الموارد المالية ، إدارة التسويق ) ، في حين نجد أن أهم تلك الاستراتيجيات التي تعمل على اقتناص الفرص ؛ والعلاء و الزبائن عبر الأسواق المستهدفة تتمثل في الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة ، و التي تعمل بصفة مباشرة على خدمة الزبائن بشكل أفضل و كسب ولائهم ، و بالتالي تحقيق النمو و الأرباح .

حيث لقيت إستراتيجية التسويق اهتمام كبير سواء على مستوى التفكير الاقتصادي أو على مستوى

المؤسسات الاقتصادية الراغبة في رفع تنافسيتها و استمراريتها ضمن قطاع أعمالها ، و ازداد هذا الاهتمام خاصة في ظل انفتاح الأسواق و اشتداد المنافسة في الأسواق سواء على المستوى المحلي أو الدولي ، في حين نجد أن المؤسسات لم تعد تتوقف عند تسويق منتجاتها في أسواقها المحلية ، فقد أدى تزامم الأسواق إلى حتمية توجه المؤسسة إلى أسواق أجنبية قصد تحقيق الاستمرارية و النمو و ربحية أكبر تستند عليها في مواجهة المنافسة المحلية و الدولية ، على عكس المؤسسات التي تعمل على التوقف في سوقها المحلي ، فان مزاحمة المؤسسات سواء منها المحلية أو الدولية على حصتها السوقية و ولاء زبائنها قد تؤدي بها إلى الخروج من قطاعها التنافسي .

## المبحث الأول : تنافسية المؤسسة و مؤشراتها.

تعمل المؤسسة اليوم في ظل بيئة تتسم بالديناميكية و التغيير المستمر ، من خلال ما يشهده العالم الاقتصادي من تحولات عميقة نحو عولمة الاقتصاد و تحرير الأسواق ، و التي أدت بدورها الى اشتداد المنافسة سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الدولية، هذا ما جعل من المؤسسات الاقتصادية تتسابق نحو تحقيق أفضل المواقع التنافسية قصد مواجهة هذه التغييرات و مسايرتها.

حيث يجب على المؤسسة التي تتجه نحو خدمة مختلف أسواقها المستهدفة دوليا معرفة درجة حدة المنافسة التي تواجهها في تلك الأسواق ، هذا بالإضافة الى كل العوامل و التطورات التي تؤثر على تنافسيتها ضمن قطاعها التنافسي ،سواء كان ذلك على مستوى الاسواق المستهدفة أو على المستوى العالمي ، حيث تستند في تقييم تنافسيتها ضمن قطاعها التنافسي الى عدة مؤشرات تبين من خلالها درجة تنافسيتها و قدرتها التنافسية في مجال اعمالها ، كما تعمل على رفع تنافسيتها من خلال عدة مجالات و مداخل تخولها لذلك .

### المطلب الاول : مفاهيم عامة حول التنافسية

نظرا للأهمية التي يكتسيها مفهوم التنافسية في ظل ديناميكية الاسواق الدولية في الوقت الحالي، وكونها شرط من شروط بقاء المؤسسات و استمراريتها ضمن قطاع اعمالها الذي تنشط فيه، فاننا سوف نتطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بتنافسية المؤسسة و ذلك من خلال :

### الفرع الاول : المنافسة و انواعها

يشهد عالم اليوم تحولات هامة في عالم الاعمال ، و التي من ابرزها التحول نحو اقتصاد السوق و انفتاح الاسواق الدولية على بعضها البعض و تحرير التجارة العالمية و تعزيز الاستثمارات الاجنبية.... الخ ، هذا ما ادى الى بروز قوى المنافسة في الاسواق سواء المحلية او الدولية، و ازدادت حدتها في الالونة الاخيرة مع ظهور تداعيات العولمة ، لكن المنافسة كمفهوم فقد ظهرت بظهور الانسان اما تعريفا و اصطلاحا فتعتبر من ابرز المصطلحات الاكثر رواجاً في عصرنا هذا، خاصة على المستويين الاقتصادي و السياسي، حيث نجد ان اصل الاصطلاح "concurrance" مشتق من الاصطلاح اللاتيني "cum=ludere" و التي تعني اللعب في جماعة أو يجري مع "courire avec" او يسرع في جماعة "accourir ensemble" ، لذلك فقد كان يقصد بمفهوم المنافسة في بداية شيوخه حالة خصومة و نزاع و عدااء مستمر ، كما يقصد بالصراع التنافسي مزاحمة المنافسين لبعضهم البعض و يعني بالمزاحمة حب البقاء او الزعامة<sup>1</sup>

و نظرا لما تكتسيه المنافسة من أهمية في أدبيات الفكر الاقتصادي المعاصر ، فقد تعددت التعاريف الخاصة بها نذكر من بينها :

<sup>1</sup>سامية لحول : التسويق و المزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر ، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2008، ص59

" يقصد بالمنافسة تعدد المسوقين لكسب العميل بالاعتماد على اساليب مختلفة كالاسعار ، المواصفات ، توقيت البيع ، اسلوب التوزيع ، خدمة ما بعد البيع ، كسب الولاء السلعي و غيرها " <sup>1</sup> ، نجد من خلال هذا التعريف ان المنافسة في الاصل تقوم على تعدد المنافسين ، الذين يشتركون في خدمة نفس السوق المستهدفة و العميل بالاعتماد على اساليب مختلفة قصد جذب اكبر عدد من العملاء المستهدفين ، كما نلاحظ ان هذا التعريف ركز على الجوانب التسويقية للمؤسسة و مرتكزاتها قصد مجارات هذه المنافسة .

كما تعرف المنافسة على انها "المزاحمة بين عدة اشخاص او بين قوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة اخرى تعني العلاقة بين المنتجين و التجار في صراعهم على الزبائن و المنافسة تقوم على خاصية جوهرية و هي الابتكار و التميز ، و نتيجتها الحتمية هي القدرة على جذب الزبائن " <sup>2</sup> ركز هذا التعريف على الهدف من المنافسة و هو السعي نحو كسب الزبون ، و بالتالي تحقيق الربح و النمو في السوق و الحصول على اكبر حصة سوقية ممكنة في وسط ت زاحم المؤسسات و تنافسهم لتحقيق هذه الاهداف ، كما ركز على الابتكار و التميز للضفر بتحقيق الاهداف، لكنه هنا اغفل عناصر اخرى تقوم على تحقيق هذه الاهداف و منها المنافسة، الخبرات التسويقية و الاستراتيجيات التي تقوم على جذب الزبائن ، كما اغفل المقومات التي يجب ان تتمتع بها المؤسسة في ظل المنافسة الشرسة التي تواجهها مؤسسات عالم اليوم ، كمثال على ذلك نجد السيارات الصينية و الالمانية في سوق الدول النامية حيث تعتمد الاولى على الاسعار المنخفضة مع قليل من الجودة و الابتكار ، عكس الثانية التي تتميز بالجودة العالية و الابتكار المستمر ، و كلاهما تعتمد على مقومات و امكانيات معتبرة منها المادية و التكنولوجية و البشرية و المالية ... الخ .

و تعرف المنافسة ايضا على انها "نظام من العلاقات الاقتصادية ينظوي تحته عدد كبير من البائعين والمشتريين كل منهم يتصرف مستقلا عن الاخرين للبلوغ باربلحه الى الحد الاقصى، فهي الوسط الذي يتم فيه مراقبة الاسعار والجودة عن طريق السوق الذي يتصف بدرجة عالية من تشابه السلع والخدمات" <sup>3</sup> ، ركز هذا التعريف على ان المنافسة تقوم في اطار نظام من العلاقات بين عدد كبير من المتنافسين بهدف اساسي هو تعظيم الارباح، في بيئة يكون فيها السوق هو المحدد للاسعار و الجودة التي تتميز بدورها بتقارب كبير ، حيث اغفل هذا التعريف اهداف اخرى للتنافس من الاستمرارية و النمو في السوق ، فقد يكون السعي نحو الربح و تعظيمه استراتيجية مؤقتة ، فهو لا يعبر عن نمو المؤسسة في السوق ، و من جهة اخرى يمكن القول بانه لا يشترط في السوق المنافسة التشابه العالي في السلع و الخدمات ، فهناك من المؤسسات التي تعتمد استراتيجية اسعار منخفضة بجودة منخفضة على عكس التي تتبع استراتيجية قسط السوق و الابتكار المستمر.

و في تعريف اخر لمنظمة التعاون و التنمية الاقتصادية OCDE جاء ان المنافسة هي " المدى الذي تتيح من خلاله منتجات و خدمات للدولة في ظل شروط التجارة الحرة و العادلة ، و في نفس الوقت يتم تحقيق

<sup>1</sup> فريد نجار : المنافسة و الترويج التطبيقي ، دار الشهاب الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص200

<sup>2</sup> حكيم بن جروة ، محمد بن حوحو : تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة و اكتساب الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي الرابع حول التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف ، 2010 ، ص6

<sup>3</sup> سليم سعداوي : المنافسة في سوق الهاتف النقال (موبليس نموذجاً)،الدار الحديثة للكتاب،الجزائر، 2008، ص64



الدخل الحقيقي لافرادها في الاجل الطويل ... ، بمعنى اخر زيادة حصة المؤسسة في السوق المحلية و الدولية والحفاظ عليها " <sup>1</sup> ، نجد ان منظمة OCDE ركزت على المنافسة الدولية (المنافسة بين الدول ) لاجل تحقيق دخول حقيقية لافرادها ، و زيادة حصة المؤسسات من السوق المحلية و الدولية ، كما ركزت على شروط التجارة الحرة و العادلة ، اي ان السوق هو المحدد الرئيسي لكفاءة و فعالية المنافسة بعيدا عن الممارسات الاحتكارية والغير مشروعة في المنافسة.

و من مجمل التعاريف السابقة نجد ان المنافسة هي عبارة عن التسابق او الصراع في ظل مجموعة من الشروط التي تحكم السوق او المحيط التنافسي ، قصد ابراز القدرات و المهارات التي تتمتع بها المؤسسات المتنافسة (جودة، تكنولوجيا، ابتكار، تسويق ،...الخ)، المترجمة في مجموعة من الاستراتيجيات التي تضمن من خلالها كسب ولاء اكبر عدد من الزبائن و زيادة الحصة السوقية و الاستقرار و النمو في السوق و الربح ، بالاعتماد على مجموعة من الموارد و المقومات لديها (بشرية، مادية، مالية ،...الخ) بعيدا عن الممارسات غير المشروعة من احتكار و تقليد (حقوق الملكية الفكرية).

كما يمكننا الاشارة الى ان المنافسة و شروطها المثالية قليلة جدا في الواقع العملي ، حيث نجد ان للمنافسة درجات و انواع سواء كان ذلك بالنسبة للسوق المحلية او الدولية ، او بالنسبة للمؤسسات التي تعمل داخل نفس القطاع او القطاعات فيما بينها ، حيث يمكن تقسيم المنافسة الى اربعة انواع (حسب درجة حرية المنافسة في السوق ) و تتمثل فيما يلي :

1-المنافسة التامة و الحرة (الكاملة ) : هذا النوع من المنافسة يعبر عن التفكير المثالي الذي تجسده النظرية النيوكلاسيكية ، تتميز هذه المنافسة بوجود عدد كبير من البائعين و المشترين للسلع ، و بالتصرف الرشيد للمستهلك عن طريق سهولة انتقال عوامل الانتاج و حرية دخول المشترين و المنتجين الى ميدان الانتاج، و انعدام اتفاق بين المنتجين حول توحيد سياستهم السعرية ،حيث ان السعر يتحدد حسب قوى العرض و الطلب في السوق ،و يسود فيها السعر المطلوب للمنتجات الاكثر كفاءة؛

2-المنافسة الاحتكارية : ساهم في تقديم هذا النموذج خلال الثمانينات كل من الاقتصاديين جوان روبنسون ، ادوارد شمبيلين . Jean robenson – Idouard chamberline و يمكن حصر الفرضيات التي بني عليها هذا النموذج في : <sup>2</sup>

-وجود عدد كبير من المؤسسات في السوق او الصناعة ، حجمها نسبيا صغير ، و لها طلب و تكاليف مماثلة في الفترة الطويلة؛

<sup>1</sup>محمد خيضري : اثر اقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية ، المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية ، جامعة الزيتونة ، عمان، أبريل 2005 ،ص5

<sup>2</sup>نسليم حنا : مبادئ التسويق ، دار المريخ ، الرياض ، 2001،ص366

-القدرة على التمييز بين المنتجات بالرغم من انها متشابهة ، و انها ليست متجانسة تماما ، و تعتبر بدائل لبعضها البعض، و يعتبر كل منتج محتكر بالنسبة للنوع الذي ينتجه؛

-حرية الدخول و الخروج منو الى السوق ؛

-اذا قامت اي مؤسسة باي نشاط فان اثره ينتقل الى المؤسسات الاخرى ، لان النموذج يفترض ثبات الطلب الكلي، و بالتالي فان زيادة المبيعات لاحدى المؤسسات سيكون على حساب المؤسسات الاخرى ؛

-تتصف الموارد الاقتصادية بكونها تنتقل من صناعة الى اخرى بدون اي عائق ، و منه فان المنافسة الاحتكارية تعتبر ان السوق تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين، كل واحد منهم ينتج جزءا من انتاج السوق بحيث ان السلع المنتجة هي سلع متشابهة و غير متجانسة .

3-إحتكار القلة : و يعني تلك الحالة التي تتميز بتواجد عدد محدود او قلة من البائعين ، بحيث ان لكل منهم تأثير قوي على حجم التعامل في السوق ، و عادة ما تكون المنتجات غير متجانسة و لها بدائل مختلفة ، و ان القيمة التي يتم تحديدها في السوق تعتمد على المنافسة السعرية للمنافسين ، بالإضافة إلى صعوبة تحديد الطلب على المنتجات الخاصة بالمؤسسات من خلال المعلومات التي يتم جمعها من المشتري بمفرده ، بل أن توفير المعلومات الكافية عن المنافسين امر ضروري؛

4-الاحتكار التام : يمثل الاحتكار حالة منتج (بائع) وحيد في السوق ، حيث تكون المنافسة منعدمة في السوق ، لكن سلوك المؤسسة الاحتكارية يكون مقيد بالمنافسة غير المباشرة ، و توجد عدة عوامل في انشاء مؤسسة الاحتكارية او سوق محتكر من طرف مؤسسة وحيدة :<sup>1</sup>

-يكون عامل من العوامل الاساسية ممثل في السيطرة على المواد الاولية ، فالمؤسسة التي تسيطر على المواد الاولية ستفرض نفسها كمؤسسة احتكارية لمشتري هذه المواد ؛

-كسب شهادة او براءة اختراع في مجال معين يؤدي كذلك الى امكانية انشاء مؤسسة احتكارية ؛

-ياتي المصدر الثالث لانشاء احتكار عبر تكاليف الانتاج الامثل و حجم السوق ، اذا كانت سوق صغيرة نوعا ما ينظر الى ان المؤسسة وحيدة كافية لتغطية كل السوق ، و دخول مؤسسة اخرى قد يؤدي الى خسارة كل المؤسستين، حيث يدعى هذا الاحتكار بالاحتكار الطبيعي ؛

-وجود امتياز في السوق يمثل عامل اخر لوجود احتكار في اغلب الاحيان ، ياتي الامتياز عبر تعاقد مؤسسة حكومية و اخرى تجارية فيما يخص بيع و انتاج سلع او خدمات معينة.

و يمكننا تلخيص الاختلاف بين انواع المنافسة و اشكال الاسواق من خلال الجدول الموالي :

<sup>1</sup>توفيق محمد عبد المحسن : التسويق و تدعيم القدرة التنافسية ، دار النهضة العربية ، مصر، 2001،ص203

الجدول رقم (1-1) : انواع المنافسة

| شكل السوق           | عدد المنتجين | نوع السلع المنتجة            | سعر البيع                     | قدرة المنتج على التحكم في السعر | شروط دخول السوق |
|---------------------|--------------|------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|-----------------|
| المنافسة التامة     | كبير جدا     | متجانسة تماما                | ثابت دائما                    | منعدمة                          | سهلة            |
| المنافسة الاحتكارية | كبير         | متشابهة                      | يتغير عكسيا مع الكمية المباعة | موجودة بدرجة قليلة              | سهلة            |
| منافسة القلة        | قليل         | مختلفة و لها بدائل قريبة     | يتغير عكسيا مع الكمية المباعة | موجودة بدرجة كبيرة              | صعبة            |
| الاحتكار            | واحد         | مختلفة و ليس لها بدائل قريبة | يتغير عكسيا مع الكمية المباعة | موجودة بدرجة كبيرة جدا          | مغلق            |

المصدر : احمد محمد مندور ، محمد فوزي ابو سعود ، محمد عزت محمد غزلان : مبادئ الاقتصاد الجزئي، الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر، 2007، ص240

من خلال الجدول نجد ان المنافسة تكون على درجات عبر الاسواق ، منافسة كاملة تتوفر فيها كل شروط التنافس، و يكون فيها السوق هو المحدد الوحيد للاسعار و حجم الطلب و العرض ، و كلما انحصرت شروط التنافس كلما اتجهنا نحو الاحتكار، حتى نصل الى درجة المحتكر الوحيد الذي يملك كل مقومات التحكم -درجة ما-في السوق الذي ينشط فيه من خلال العرض و الاسعار.

كما نجد ان المنافسة الاحتكارية و احتكار القلة تمثل الاسواق التي يجب على المؤسسة التي تعمل فيها ابراز كامل مقوماتها (المادية و البشرية و المالية.... الخ)، من خلال الاعتماد على مهاراتها (التكنولوجية والتسويقية.... الخ) في اكتساب اكبر جزء من السوق ، من خلال تحقيق ولاء الزبائن و بالتالي النمو و الريح ، وبذلك رفع تنافسيتها في مجال اعمالها في ظل السوق الذي تنشط فيها ، و المنافسة التي تواجهها.

حيث ان المؤسسة كونها نظام يعمل داخل المحيط الذي ينشط فيه ، و يجب عليها معرفة درجة المنافسة التي تواجهها في هذا المحيط التنافسي، بالاضافة الى تقييم قدراتها على مواجهة تلك المنافسة، من خلال ادراكها لتنافسيتها او قدرتها التنافسية .

### الفرع الثاني : تنافسية المؤسسة و انواعها.

التنافس او التنافسية ذات وقع متزايد الاهمية في عالم اليوم ، في حين اصبح للتنافسية هيآت او ادارات و لها مؤشرات و استراتيجيات ، كما تقدم بخصوصها تقارير لكبار المسؤولين و لا يقتصر ذلك على رجال الاعمال فحسب ، حتى ان بعض الدول كالحوليات المتحدة الامريكية مثلا تعتبر تدني التنافسية الاقتصادية احد العناصر التي تهدد الامن القومي للبلاد ، و لم تعد التنافسية مقتصرة على المؤسسات بغية البقاء و النمو ، بل باتت حاجة ملحة حتى للدول التي ترغب في زيادة مستويات المعيشة و المشاركة في النمو و التقدم العالمي ،

ونظرا لنتامي اهمية التنافسية فقد حظيت باهتمام كبير من قبل المفكرين خاصة في المجال الاقتصادي ، هذا ما ادى الى تنوع و اختلاف التعاريف الخاصة بها ، نحاول فيما يلي التطرق لبعضها :

تعرف التنافسية على انها "استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة او القطاع او البلد الواحد احسن استغلال بالنظر لما يجب يكون ، و بالنظر الى قوة المنافسين و طريقة استعمالهم لتلك الموارد، لمواجهة المنافسين والتي تتجلى في تحسين الانتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق يتضمن نموا مستمرا خلال المدى الطويل " <sup>1</sup> ، نلمس من خلال هذا التعريف ان للتنافسية انواع حسب مستوى التنافس (مؤسسة ، قطاع ، بلد ) ، حيث انه على المؤسسة التي تنوي اقتحام سوق ما و استهدافه مراعاة او الاخذ بالحسبان درجة تنافسية كل من المؤسسات و القطاع و الدول التي تنشط في هذه الاسواق ، و من جهة اخرى التركيز على فهم استراتيجيات المؤسسات المتنافسة في خدمة الاسواق ، و بناءا على ذلك فهي تعمل على الاسغلال الامثل لمواردها قصد مواجهة هذه المنافسة و الحصول على حصة سوقية معتبرة و بالتالي النمو و الربح.

كما تعرف على انها : "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل اكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الاخرين في السوق المحلية و الدولية ، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومات ، و يتم ذلك من خلال رفع عوامل الانتاج الموظفة في العملية الانتاجية ، و تعد تلبية الطلب المحلي المتطور و المعتمد على الجودة خطرة اساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي و المنافسة دوليا " <sup>2</sup> نجد من خلال هذا التعريف ان التنافسية هي القدرة على ارضاء الزبائن و كسبهم بمستوى اكبر من المنافسين في السوق المستهدفة (دوليا او محليا) ، و ان التنافسية المحلية للمؤسسة المبنية على الجودة تعتبر مطلقا لمواجهة المنافسة العالمية و تعزيز تنافسيتها ، في حين نجد ان هذا التعريف اهمل المقومات التي تعتمد عليها المؤسسة في رفع تنافسيتها (تسويق ، تطوير تكنولوجيا ، تسعير....الخ)، و ركز على عامل الجودة فحسب .

و تعرف ايضا على انها : "القدرة على الصمود امام المنافسين بغرض تحقيق الاهداف من ربحية نمو واستقرار ، توسع ، و ابتكار و تجديد حيث تسعى المؤسسات ، و رجال الاعمال بصفة مستمرة على تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تاثير المتغيرات العالمية و المحلية و تحقيق التنافسية من خلال مجموعة من المتغيرات منها التحكم في عناصر التكاليف ، ادارة الجودة الشاملة ، تجديد المنتجات التعبئة والتغليف ، تخفيض الاسعار ، ارضاء العملاء الحاليين و البحث عن عملاء جدد ، الاتصالات التسويقية والمقارنات التطويرية.... الخ " <sup>3</sup> ، اضاف هذا التعريف ان تحسين و تعزيز المراكز التنافسية يكون بصفة

<sup>1</sup> مصنوعة احمد : تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني ، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي و آفاق التطوير تجارب دولية ، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف ، 3، 4/12/2012، ص2

<sup>2</sup> كمال رزيق ، مسدور فارس : تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، جامعة البليدة، 22، 23/04/2003، ص07

<sup>3</sup> عمار طهرات : الإستراتيجية التسويقية و تنافسية المؤسسة الاقتصادية حالة الجزائر ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف ، 8، 9 نوفمبر 2010، ص3

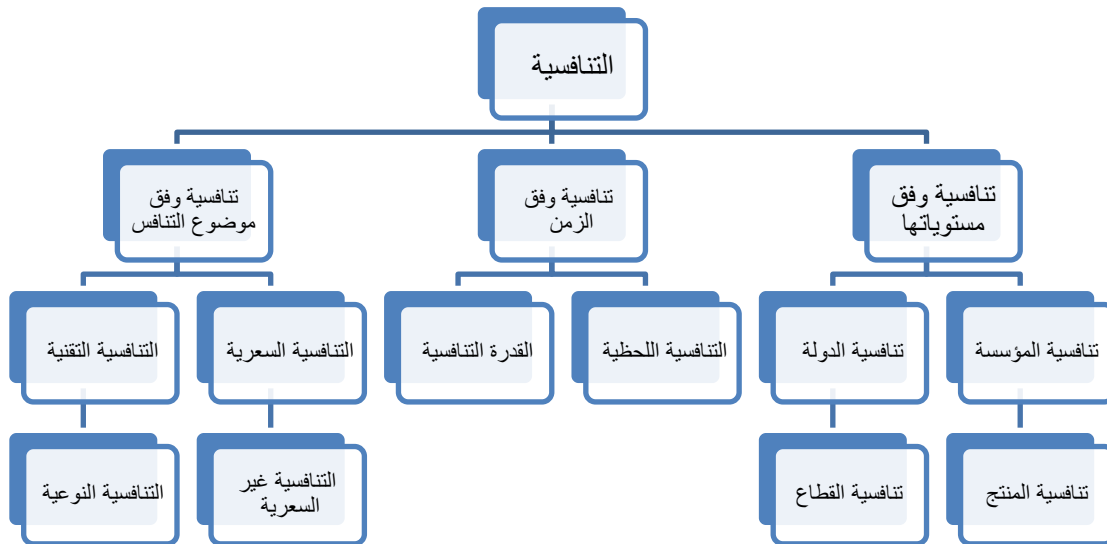
مستمرة تماشياً مع المتغيرات البيئية في الاسواق المستهدفة (عالمية ، محلية)، حيث ان المؤسسة تصبو الى رفع تنافسيتها من خلال مجموعة من المقومات قصد تحقيق افضل المراكز التنافسية .

وفي تعريف اخر: " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل اكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الاخرين " <sup>1</sup> ، نلمس من خلال هذا التعريف ان التنافسية هي القدرة على كسب الزبائن بشكل اكثر كفاءة و فعالية من المنافسين ، لكن هذا التعريف اهمل وجوب استمرارية الكفاءة و الفعالية لخدمة الزبائن ، لان المؤسسة تعمل في بيئة ديناميكية و ان وضعها التنافسي لن يكون مستقرا ما لم تعمل على ذلك بالتكيف مع الاوضاع التنافسية التي تواجهها، بالاعتماد على مجموعة المقومات و المهارات التي تمتلكها .

و من مجمل التعاريف السابقة يمكننا القول بان التنافسية هي القدرة على تحقيق مجموعة من الاهداف (الربح، النمو، كسب حصة سوقية معتبرة ،كسب ولاء الزبائن ... الخ) ، بشكل افضل من المنافسين ، بالاعتماد على مجموعة من المقومات (مادية ، مالية ، بشرية ، تكنولوجية و تنظيمية ... الخ) و استغلالها في تحقيق التميز في اداء مجموعة من المهام (الجودة ؛ التسعير ؛ التسويق ؛ التطور التكنولوجي ... الخ) بشكل دائم ومستمر، بالنظر الى المتغيرات الديناميكية للمنافسة التي تواجهها و تحركات المنافسين ، و طبعا يكون ذلك في ظل توفر شروط المنافسة .

كما يمكن تقسيم التنافسية حسب مستويات دراسة هذه التنافسية ، او يمكننا تقسيمها وفقا لفترة التنافس والصمود امام المنافسين، و من جهة اخرى يمكننا تقسيمها حسب موضوع التنافس ، يمكننا ابراز انواع التنافسية من خلال عدة معايير مبينة فيما يلي :

الشكل رقم (1-1) : انواع التنافسية



المصدر : من اعداد الباحث

<sup>1</sup> داودي الطيب ، محبوب مراد : تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 12، جامعة محمد خيضر بسكرة ، نوفمبر 2007، ص38

1-التنافسية وفق مستوياتها : و يمكن تقسيم التنافسية وفق هذا المعيار الى :

-تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج لزاما لتنافسية المؤسسة ، لكن هذا لا يعني انه شرط كافي ، كما انه كثير ما يتم الاسعتماد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية منتج معين ، حيث يعد ذلك امرا مضللا باعتبار ان هناك معايير اخرى يبني عليها الحكم على تنافسية المنتج كالجودة ، خدمات ما بعد البيع...الخ ، لذا وجب اختيار عدة معايير تمكن من معرفة مدى تنافسية المنتج في السوق المستهدفة ؛

-تنافسية المؤسسة : حيث يتم تقييمها على مستوى اشمل مقارنة بتنافسية المنتج حيث ان تنافسية المؤسسة تتعلق بالعمليات التي تديرها المؤسسة من ؛ تسويق، ادارة الجودة الشاملة ، التطور التكنولوجي ...الخ ، بالاعتماد على المقومات و الموارد التي تملكها، و استغلالها افضل استغلال من اجل التفوق على المنافسين في السوق المستهدفة، سواء كانت السوق المحلية او الدولية .

-تنافسية القطاع : و هي قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق النجاح عبر الاسواق الدولية دون الاعتماد على الحماية و الدعم الحكومي، و بالتالي تميز هذا القطاع و تقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع و ميزانه التجاري ،اضافة الى مقاييس اخرى تتعلق بالجودة و التكلفة، فالصناعة التي تتميز بتنافسية هي التي تضمن مؤسسات قادرة على التنافس في الاسواق العالمية.<sup>1</sup>

-تنافسية الدولة : هي القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة و مستدامة، و يعبر عنها ايضا على انها قدرة الدولة على انتاج سلع و خدمات تلقى نجاحا في الاسواق العالمية ،و تحافظ على نصيب الفرد من الدخل القومي ، و هذا يرتبط ارتباطا وثيقا ببيئة الاعمال المواتية التي تمكن الانشطة الانتاجية و الخدمية من تحقيق مزايا تنافسية ، و من ثم تعزيز القدرة التنافسية على المستوى القومي ، و ان الحكومات تتنافس فيما بينها في توفير بيئة الاعمال المواتية من خلال اختيارها للسياسات و المؤسسات الداعمة لقدرتها التنافسية و التي تمكنها من بلوغ معدلات نمو جيدة .<sup>2</sup>

2-تنافسية وفق الزمن : و تنقسم الى تنافسية لحظية و القدرة التنافسية :

-التنافسية اللحظية : تتمثل هذه التنافسية في اعتماد النتائج المحققة خلال دورة محاسبية و احدة ، غير انه لايجب ان نحكم او نفاعل بهذه النتائج كونها معتمدة على اقتناص فرصة مواتية في السوق ، او عن طريق ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية ، اذ ان النتائج الايجابية في المدى القصير لا تعبر عن ايجابيتها في المدى الطويل ؛

-القدرة التنافسية : تستند القدرة التنافسية الى مجموعة من المعايير المترابطة و المتداخلة فيما بينها قصد ابقاء المؤسسة صامدة في البيئة الديناميكية المضطربة، على خلاف التنافسية اللحظية فان القدرة التنافسية

<sup>1</sup>داودي الطيب ، محبوب مراد : مرجع سابق ،ص 39

<sup>2</sup>عطا الله و راد خليل : دور التنافسية في دعم قرارات اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية ، المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية ، جامعة الزيتونة ، عمان ، 27، 28/04/2005،ص7

تختص بالفرص المستقبلية بنظرة طويلة المدى ، من خلال عدة دورات استغلال<sup>1</sup> ، حيث يجب على المؤسسة التفرد بين هذين النوعين من التنافسية ، حتى لا تضيق مواردها في تحقيق اهداف لا تضمن استمرارية المؤسسة و نموها .

3-التنافسية وفق موضوع التنافس : و تنقسم الترافسية وفقا لهذا المعيار الى :

-التنافسية السعرية : و تبين هيكل الاسعار و تكاليف الانتاج مقارنة مع المنافسين في السوق المستهدفة (دولية او محلية ) ، غير انها لا تعكس الخصائص العامة لبيع منتج ما ، حيث يركز هذا النوع على مجموع التكاليف كما يركز ايضا على اسعار الصرف في السوق الاحنابية ؛

-التنافسية غير السعرية : باعتبار ان حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير السعرية ، و تتركز اساسا على مرونة استعمال الموارد و التجديد التقني ؛

-التنافسية التقنية : حيث تتنافس المؤسسات من خلال عمليات الابداع التكنولوجي ، المرتكز على راس المال البشري و الفكري ، و تحتوي على عناصر مثل التعلم، الانتاجية ،البحث و التطوير الطاقة الابداعية قوى السوق ...الخ ؛

-التنافسية النوعية : بالاضافة الى الابداع التكنولوجي ، تتنافس المؤسسات حول المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة ، و الاكثر ملائمة للمستهلك في الاسواق المستهدفة ، اذ ان المؤسسات المصدرة ذات السمعة العالمية الحسنة تتمكن من تصدير السلع حتى و لو كانت اعلى سعر من السلع المنافسة.<sup>2</sup>

**المطلب الثاني : اشتداد المنافسة و الانتقال من المنافسة المحلية الى المنافسة العالمية.**

في الماضي كانت المنافسة محدودة و السوق مسيطرة من طرف التجار ، في وقت كانت فيه الموارد غير مستغلة استغلالا كاملا ،حيث كان التركيز على استغلال الموارد الطبيعية لاشباع الحاجات البشرية ، اما خلال قيام الثورة الصناعية حدث اتجاه نحو زيادة الانتاج في حين كان الطلب ايضا في تزايد ، مما ادى بالاهتمام اكثر بالوظيفة الانتاجية للمؤسسة و السعى نحو تخفيض التكاليف و توزيع المنتجات الى ابعد نقطة ممكنة ، و نتيجة لتقدم الاساليب التكنولوجية و تطور الاساليب الادارية تمكنت المؤسسة من مضاعفت انتاجها بما يفوق قدرتها على تصريف المنتجات ، و انخفاض الطلب مقارنة بالعرض مما ادى الى نشوء ازمة الكساد الذي ساد العالم ، حيث كانت هذه الاخيرة كمنعرج لبروز و اشتداد المنافسة و تسابق المؤسسات نحو الزبائن وزيادة حصتها السوقية ، و بالتالي زيادة ارباحها ، اما في وقتنا الحالي فقد انتقلت المنافسة من المجال الضيق في الاسواق المحلية الى مجال اوسع بانقلها الى الاسواق الدولية جراء التحولات الجذرية نحو عولمة الاسواق التي يشهدها عالم اليوم ، و قد ساهم في ذلك العديد من المتغيرات التي ادت الى انفتاح الاسواق على بعضها

<sup>1</sup>داودي الطيب ، محبوب مراد :مرجع سابق ،ص39

<sup>2</sup>عمار طهرات : مرجع سابق ،ص4

البعث و اشتداد حدة المنافسة و التسابق نحو غزو الأسواق الدولية ، و من بين الاسباب التي ادت الى ذلك نجد :

1- تحرير التجارة و المنظمات الدولية : يوجد الآن تنسيق و اتساق في السياسات الكلية للمنظمات الاقتصادية الدولية ، سواء تعلق الأمر بصندوق النقد الدولي أو البنك العالمي للإنشاء و التعمير ، المنظمة العالمية للتجارة ، و تتناغم السياسات و القرارات المنبثقة عن هذه المنظمات في اتجاه تفعيل عمليات فتح الأسواق و التحرر الاقتصادي بكافة أبعاده المالية و النقدية و التجارية، سواء تعلق الأمر بالاقتصاديات الوطنية أو بالمعاملات الاقتصادية الدولية لهذه الاقتصاديات<sup>1</sup> ، فمع انفتاح الأسواق على بعضها البعض و إزالة الحواجز و الحدود الدولية لم تعد الحكومات قادرة على حماية مؤسساتها من المنافسة الأجنبية ، حيث أصبحت هذه المؤسسات مهددة حتى في أسواقها المحلية في مواجهة منافسة شرسة معتمدة على قاعدة متينة من الإمكانيات (التكنولوجية و المالية ..... الخ) ، و ما تحمله هذه المؤسسات من خبرات في خدمة مختلف الأسواق، في ظل بقاء الحكومات مكتوفة الأيدي في مواجهة المنظمات السالفة الذكر؛

2- نمو ظاهرة الاستثمارات الدولية : لم يقتصر انفتاح العالم على بعضه البعض بانتقال السلع والخدمات فحسب، بل اتسع ذلك إلى انتقال العمل و رؤوس الأموال ، و نغني بنمو ظاهرة الاستثمارات الدولية تطور حجم و اتجاه الاستثمارات الدولية في الآونة الأخيرة ، إذ لوحظ حدوث تغييرات في حجم الاستثمارات الدولية و تحركاتها عبر قارات العالم بشكل لم يسبق له مثيل عبر تاريخ العلاقات الدولية، حيث صاحب نمو ظاهرة الاستثمارات الأجنبية زيادة الاتجاهات العالمية نحو تحرير التدفقات الرأسمالية بين دول العالم و من ثم تفعيل اتفاق الاستثمار المتصل بالتجارة المنبثق عن المنظمة العالمية للتجارة، و هو اتفاق يهدف بالأساس إلى تسهيل تحركات الاستثمارات عبر الحدود الدولية ، و هو ما يعني من منظور المنافسة إعطاء الفرص للشركات الدولية صاحبة هذه الاستثمارات للدخول إلى الأسواق المحلية و العمل في مختلف المجالات و منافسة الشركات المحلية، و السيطرة على أسواقها بطريقة قد تضعف هذه الشركات المحلية و ربما تدفعها إلى الإفلاس إذا لم تتخذ خطوات جادة نحو بناء و وضع استراتيجيات إنتاجية و تصديرية على درجة عالية من الدقة مع ترشيد تكاليف إنتاجها، و استغلال الطاقة الإنتاجية بأكثر كفاءة و فعالية؛<sup>2</sup>

3- الثورة التكنولوجية الحديثة و اتساع نطاق التجارة الالكترونية : نشهد في السنوات الأخيرة تزايد حركة التطور التقني التي أنتجت عصرا رقميا جيدا، و التي أدت إلى تقدم الفكر و الابتكار و التطوير المستمر والسريع، كل ذلك كان له تأثير كبير على الطريقة التي تتبعها المؤسسات لتحقيق قيمة لعملائها عبر أسواقها الدولية والمحلية ، حيث ساهم هذا التطور في التوصل إلى طرق جديدة حول كيفية البحث عن الزبائن و اكتشاف حاجاتهم و رغباتهم و تصميم المنتجات التي تحقق أعلى مستوى من الإشباع لهذه الحاجات، بالإضافة إلى توزيع و ترويج تلك المنتجات بأفضل كفاءة و فعالية ، حيث تشكل العصر الرقمي من عدة محاور متمثلة في :

<sup>1</sup> عادل المهدي : التسويق الدولي في ظل عولمة الأسواق ، الدار المصرية اللبنانية ، مصر ، 2003، ص57

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص59



-الرقمية و التوصيل: التي تعمل على معالجة النصوص و التطبيقات و العمل على تدفقها عبر شبكة الاتصال، الإنترنت و الانترنت و الاكسترنت؛

-انفجار الانترنت: ساعد على التواصل و انفتاح الثقافات على بعضها البعض ، كما أصبحت أداة لترويج المنتجات و توزيعها، و كذا الاتصال التفاعلي بين المنتجين و المستهلكين بالمعلومات المرندة مباشرة.<sup>1</sup>

-الأنواع الجديدة من الوسطاء : ظهور منظمات جديدة مثل ؛ Expedia, amazing.com, Ebay، تمثل دور الوساطة بين المنتج و العملاء عبر ربوع العالم، و هي مؤسسات ذات شهرة عالمية؛

-قيام التجارة الالكترونية و تطور وسائل الدفع : وهي تنفيذ كل ما يتصل بعملية الشراء و البيع للسلع والخدمات عبر شبكة الانترنت، حيث يكون التسديد الكترونيا أو بصك و رقي أو نقدا عند التسليم.<sup>2</sup>

حيث تتيح الثورة العلمية الحديثة و اتساع نطاق التجارة الالكترونية العديد من المزايا منها :<sup>3</sup>

-إمكانية الوصول إلى الأسواق العالمية و تقليص الفجوة الزمنية و المكانية للأسواق؛

-تقديم سلع و خدمات وفقا لحاجيات المستهلكين؛

-الحصول على المعلومات المرندة لتطوير المنتجات ؛

-تخفيض التكاليف و استخدام التسعير المرن ؛

-استخدام أساليب ترويجية تفاعلية مع العملاء .

كل هذه المزايا أدت إلى زيادة تنافسية المؤسسات المتجهة نحو تدويل نشاطها ، و لاشك في أن التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات قد خلقت فرصا غير مسبوقه في دعم الاستراتيجيات المميزة و تحسين الوضع التنافسي ، و من جهة أخرى نجدها تهديدا للمؤسسات المحلية و تمثل تهديدا آخر من تهديدات العولمة الاقتصادية .

4-تطوير نظم عالمية للمواصفات و القياس :و يقصد بذلك استخدام مواصفات و مقاييس خاصة بعدد

من المنتجات على النطاق العالمي ، بحيث يتم الاستناد في العقود الدولية إلى هذه المواصفات عند عقد الصفقات الخاصة بهذه المنتجات ، و قد أسهم ذلك بصورة خاصة في نمو ظاهرة المنتجات الكونية سواء كانت منتجات نهائية أو مستلزمات وسيطة أو مواد خام ، و من بين الأنظمة التي تعتمد المؤسسات لإدارة جودتها نجد ISO9000؛ و هو عبارة عن نظام لإدارة الجودة تتبناه المؤسسة من اجل تلبية رغبات المستهلكين ، و يشمل هذا النظام على معايير تتصف بالشمولية و العالمية ، يركز على العمليات الداخلية لا سيما التصنيع و البيع والإدارة و الخدمات التقنية ، و تم إصدار هذا النظام من طرف المنظمة العالمية للمواصفات ISO<sup>4</sup>

<sup>1</sup>سامية لحول : مرجع سابق، ص138

<sup>2</sup>حياة بن سماعيل ، وسيلة السبتي : التجارة الالكترونية و تطوير وسائل الدفع للمؤسسات البنكية -دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة بسكرة نموذجاً-،مجلة مخبر المالية بنوك و إدارة الأعمال ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2012، ص220

<sup>3</sup>فريدة زيني ، نوال شيشة: توظيف التسويق الإلكتروني كأداة تميز للمنظمة في ظل العولمة-الجزائر نموذجا - ،الملقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي و انعكاساته على الاقتصاديات الدولية،المركز الجامعي خميس مليانة ، 13/14/مارس2012، ص ص 6،7

<sup>4</sup>عبد الحميد برحومة ، مراد شريف :الجودة الشاملة و مواصفات الأوز كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية ،مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 3، جامعة محمد خيضر بسكرة ، جوان 2008، ص136

نجد أن هذه الشهادات الممنوحة من طرف هذه المنظمة تمثل تميز المؤسسات و منتجاتها على الصعيد العالمي، و هو بمثابة ترويج لهذه المنتجات و المؤسسات كما أنها تمثل تحدياً للمؤسسات المحلية التي لا تتمتع بهذه القدرات و الامتيازات التي تخولها لاكتساب هذه الشهادة العالمية .

كما نجد أن العولمة و التحديات التي تواجه المؤسسات في ظلها ، و مفرزاتها أدت بالمؤسسات إلى التوجه نحو مواكبة هذه التغيرات و التماشي معها بالاستناد إلى العديد من الاستراتيجيات، و التي من أهمها استراتيجيات تدويل نشاطها كمحاولة منها لتوسيع أعمالها و توجيهها نحو خدمة الأسواق الدولية، كما يقال فإن أفضل وسيلة للدفاع هي الهجوم ، و يكون ذلك بتطوير إمكانياتها و قدراتها أو اللجوء إلى تحالفات إستراتيجية... الخ ، للتصدي لتحديات العولمة و مفرزاتها من منافسة و تطور تكنولوجي .

### المطلب الثالث : مؤشرات التنافسية و مجالات التنافس .

نظراً لاشتداد المنافسة في الأسواق (سواء المحلية أو الدولية ) و تزامنها بشكل مستمر و ديناميكي ، فإنه يجب على المؤسسة أن تعمل و بشكل مستمر على رصد هذه التهديدات التي تواجهها في ظل المنافسة و كذا المعرفة المستمرة لموقعها التنافسي الذي تحتله ضمن قطاعها التنافسي ، و يكون ذلك بناء على عدة مؤشرات للتنافسية تبين من خلالها للمؤسسة نقاط ضعفها و قوتها و موقعها التنافسي، في حين تعمل المؤسسة على رفع تنافسيتها من خلال عدة مجالات و مداخل ، تركز المؤسسة على مجموعة منها أو كلها بشكل مترابط لرفع تنافسيتها ضمن قطاعها التنافسي .

### فرع الاول : مؤشرات التنافسية

تعبر التنافسية عن قوة او ضعف المؤسسة في السوق المستهدفة مقارنة بالمنافسين و الصراع التنافسي الذي تواجهه في هذه الاسواق ، حيث يمكن تقييم تنافسية المؤسسة الاقتصادية بعدة مؤشرات دالة على المستوى التنافسي الذي تتمتع به المؤسسة، و من بين هذه المؤشرات (على مستوى تنافسية المؤسسة) نجد ما يلي :<sup>1</sup>

1-الربحية : يعتبر مؤشر الربحية مؤشر هام لتنافسية المؤسسة ، حيث يرتبط بالحصة السوقية التي تعبر هي الاخرى مؤشر عن تنافسية المؤسسة ، حيث ان المؤسسة قد تعمل على تعظيم ارباحها دون ان تعمل على تحقيق رفع حصتها السوقية ، اذن هي بذلك تتنازل عن بعض ارباحها قصد تحقيق ذلك ، فهي لن تكون متأكدة من ربحيتها المستقبلية ، اما اذا كانت تعمل على البقاء و النمو في السوق يجب ان تستند الى الربحية على فترة طويلة ، لذلك فان القيمة الحالية لارباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها ، اذ تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على انتاجيتها و تكلفة عوامل انتاجها و كذا مدى جاذبية منتجاتها في الفترة الطويلة ، وعلى اهتمامها على الانفاق الحالي في البحث و التطوير و البراءات و الامتيازات التي تحصل عليها قصد النفاذ الى الاسواق و المحافظة عليها؛

<sup>1</sup>محمد عدنان وديع : القدرة التنافسية و قياسها،المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، 2003 ، ص10

2-الانتاجية الكلية للعوامل : حيث نقيس من خلالها الفعالية لتحويل المؤسسة مجموعة من عوامل الانتاج الى منتجات ، حيث ان هذا المفهوم لا يوضح مزايا و عيوب تكلفة عناصر الانتاج ، حيث ان الانتاجية الاجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المؤسسة ، و يمكن مقارنة الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج او نموها لعدة مؤسسات على المستوى المحلي و الدولي و يمكن ارجاع هذا النمو الى التغيرات التقنية و انخفاض دالة التكلفة أو تحقيق وفورات الحجم ، كما يتاثر النمو بالفروقات في الاسعار المستندة الى التكلفة الحدية ، كما يمكن تفسير ضعف الانتاجية بضعف فعالية الادارة و الاستثمار ؛

3-تكلفة التصنيع : يمكن اعتبار تكلفة التصنيع المتوسطة بالمقارنة الى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو انتاج متجانس ، مالم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، و يمكن لتكلفة وحدة العمل ان تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسط عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل اكبر نسبة من التكلفة الاجمالية ؛

4-الحصة السوقية : من الممكن لمؤسسة ما ان تحقق ارباحا و تستحوذ على جزا هام من السوق المحلية بدون ان تكون تنافسية على المستوى الدولي ، و يحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بسياسات تجارية دولية ، كما يمكن للمؤسسات المحلية ان تكون ذات ربحية انية و لكنها غير قادرة على المنافسة و الاحتفاظ بقدرتها التنافسية في حالة تحرير التجارة الدولية ، لذا يجب مقارنة تنافسية المؤسسة و تكاليفها مع منافسيها الدوليين ، و في حالة تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط معين فانها كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة مقارنة لمنافسيها كلما كانت حصتها السوقية اكبر، مع افتراض تساوي المتغيرات الاخرى فالحصة السوقية تترجم في المزايا الانتاجية او تكلفة عوامل الانتاج .

حيث يلزم على المؤسسة الادراك و الاصغاء الدائم لمحيطها و التغيرات الحاصلة ، و ذلك بوضع مجموعة من المعايير و الضوابط التي تساعد المؤسسة على معرفة مستواها التنافسي قصد تحسين ادائها و ضمان النمو و الاستمرارية سواء في السوق المحلية او الدولية ، و يمكننا احتساب اهم المؤشرات الخاصة بالمؤسسة الدالة على تنافسيتها في السوق المستهدفة كما هي موضحة الجدول الموالي :

الجدول رقم (1-2) : مؤشرات تنافسية المؤسسة

| التعليق   | حسابه | المؤشر             |
|---|-------|--------------------|
| يبين هذا المؤشر سيطرة المؤسسة على التكاليف                          |       | الكفاءة في التكلفة |
| يبين هذا المؤشر الكفاءة في استخدام عناصر الانتاج و الموارد المختلفة |       | الكفاءة الفنية     |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>يبين هذا المؤشر كفاءة المؤسسة في تقدير العائد و التخطيط له</p> |  | <p>كفاءة استغلال الطاقة الانتاجية</p>  |
| <p>يشير الى وجود فائض في الطاقة من عدمه</p>                       |  | <p>كفاءة العائد</p>  |
| <p>ارتفاع هذه النسب يكون في صالح المؤسسة</p>                      |  | <p>المعير الخاصة بالقيمة المحاسبية<br/>-كفاءة الاصول الثابتة<br/><br/>-كفاءة المبيعات<br/><br/>-كفاءة راس المال المستثمر</p> |
| <p>ارتفاع هذه النسب يكون في صالح المؤسسة</p>                      |  | <p>المعايير الخاصة بالربحية<br/>-ربحية الاصول الثابتة<br/><br/>-ربحية المبيعات<br/><br/>-ربحية راس المال المستثمر</p>        |
| <p>ارتفاع هذه النسب ليس في صالح المؤسسة</p>                       |  | <p>فعالية الرقابة على الجودة<br/>-التعويضات المدفوعة للعملاء<br/>-مردودية الصادرات<br/><br/>-مردودية الواردات</p>            |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   |  |  |
|   |  | <p>مؤشرات خاصة بكثافة<br/>استغلال التكنولوجيا<br/>-نسبة المشرفين</p> <p>-ميزانية البحث و<br/>التطوير</p> <p>-ميزانية التدريب</p> <p>-كثافة رأس المال</p> |
| <p>-ارتفاعها دليل على<br/>استخدام التكنولوجيا</p> <p>-ارتفاعها دليل على<br/>اهتمام المؤسسة بالبحث</p> <p>ارتفاعها يدل على اهتمام<br/>المؤسسة بالموارد البشري</p> <p>-ارتفاعها في صالح<br/>المؤسسة</p> |  |  |

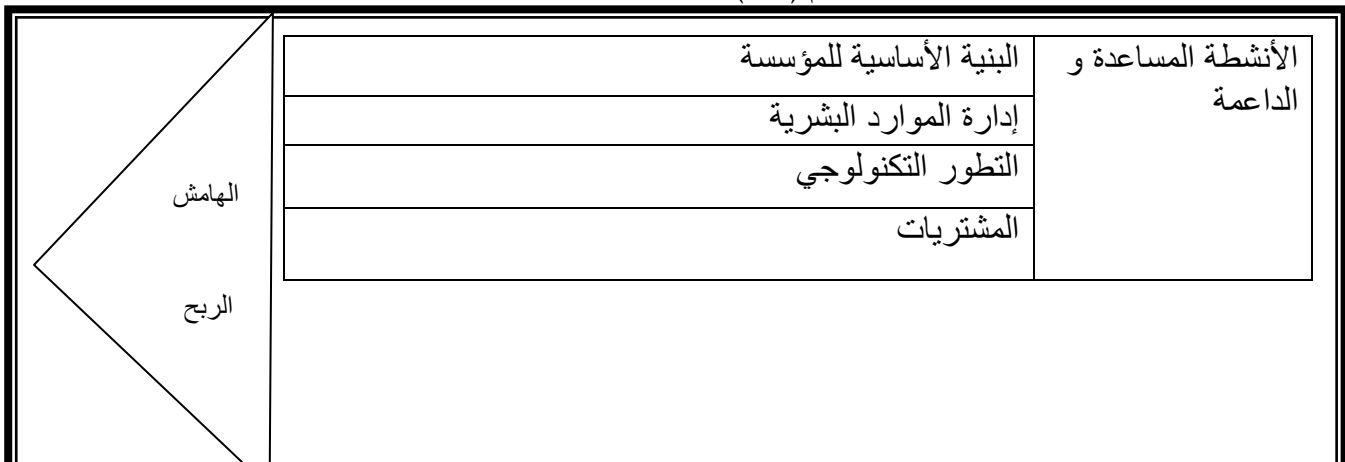
source : R-Mazars et P-Rudeeli: Gestion Financiere ,edition Belfond, Paris, 1992, pp200-201

و من خلال هذه المؤشرات الخاصة بالمؤسسة يمكننا معرفة مدى تحكمها في التكاليف و الاستغلال الامثل للموارد المختلفة للانتاج و استغ لال الطاقات الانتاجية ، بالاضافة الى معرفة كفاءة الاداء و تحديد ربحيتها و كذا الرقابة على جودة عملياتها ، كما يمكن معرفة مدى اهتمامها بالتعلم التكنولوجي و استغلال الموارد البشرية و تطويرها ، و من هنا يمكن مقارنة هذه المؤشرات مع منافسيها الناشطين في اسواقها المستهدفة، حيث تعمل المؤسسة على تحسين و استغلال نقاط القوة لديها مقابل تدعيم نقاط الضعف قصد مجابهة منافسيها بناء على هذه المؤشرات ، كما نجد ان المؤسسات تتنافس في مجالات عديدة فقد تكون من ناحية التكلفة او الجودة او كفاءة الاستغلال ...الخ، و فيما يلي نذكر اهم مجالات التنافس للمؤسسة .

### الفرع الثاني: مجالات التنافس

تتنافس المؤسسات فيما بينها بعدة مداخل و مجالات مختلفة يمكن استنتاجها من خلال سلسلة القيمة في المؤسسة و الممثلة في الشكل الموالي :

الشكل رقم (1-2): سلسلة القيمة للمؤسسة الاقتصادية



|                    |                    |          |                    |                          |
|--------------------|--------------------|----------|--------------------|--------------------------|
| التسويق و المبيعات | الإمدادات الخارجية | العمليات | الإمدادات الداخلية | الأنشطة الرئيسية الأولية |
|--------------------|--------------------|----------|--------------------|--------------------------|

المصدر : نادبة العارف : الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة) ،الدار الجامعية الاسكندرية ،2001 ،ص109

من خلال الشكل نستطيع استنتاج اهم مداخل و مجالات التنافس للمؤسسة و التي تتمثل في :

1-التنظيم و التخطيط و الإدارة : تتطلب بيئة الاعمال الديناميكية استجابة اكثر ديناميكية اذ تلعب الإدارة العامة و التخطيط الاستراتيجي عنصرا مهما لم واجهة مختلف التحديات التي تواجه المؤسسة في بيئة اعمالها ، كما نجد ان البنية الاساسية للمؤسسة يجب ان تكون مواتية مع تقلبات البيئة التنافسية و قدرتها على التخطيط و تسيير مختلف الاستراتيجيات التي تخولها لرفع تنافسيتها .

2-إدارة الموارد البشرية ك مجال للتنافس : في وقتنا الحالي يعتبر العنصر البشري اللبنة الاساسية للنهوض بتنافسية المؤسسات ،اذ نجد ان العديد من المفكرية الاقتصاديين يتجهون نحو دراسة اهمية المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية و دوره في الابداع و التطوير و الرفع من تنافسية المؤسسة ، لذا نجد ان المؤسسة الاقتصادية اليوم تولي اهتماما كبيرا في اختيار مواردها البشرية ، كما تعمل ايضا على تثمين و تدريب هذه الموارد قصد مواجهة تحديات المنافسة التي تواجهها في بيئة اعمالها .

3-التنافس التكنولوجي : بهدف بناء مركز تنافسي ، تتنافس المؤسسات حول الحصول احدث تكنولوجيا الانتاج التي تسمح بتحسين و تطوير المنتجات القديمة او طرح منتجات جديدة و تقديم منتجات متميزة من خلال البحوث و الابتكارات الحديثة و المعارف العلمية و براءات الاختراع ، حيث تشكل هذه الاخيرة بعدا تنافسيا و حاجزا يمنع دخول المؤسسات الجديدة كقوة منافسة محتملة ، و من اجل ذلك تعمل المؤسسات بشكل مستمر على مسايرة التطور التقني و التكنولوجي الذي لا يؤثر على مركزها التنافسي ومكانتها فحسب ، بل يؤثر ايضا على السلوك المستقبلي لزيائنها و مورديها و منافس سريها كقوة اقتصادية<sup>1</sup> ومن بين المزايا التي تحققها التنافسية التكنولوجية للمؤسسة نجد :<sup>2</sup>

-تخفيض تكاليف الانتاج بشكل يسمح للمؤسسة خفض اسعارها و جذب اكبر عدد من الزبائن والمستهلكين ؛

-تحقيق الجودة في السلع و الخدمات و بالتالي جذب اكبر عدد من الزبائن و زيادة الحصة السوقية ؛

-تعتبر كحاجز يمنع دخول المؤسسات الضعيفة تكنولوجيا الى القطاع ؛

<sup>1</sup>زايدي بلقاسم : اثر السياسة الاقتصادية على أداء و كفاءة السياسة التنافسية ، ورقة بحث مقدمة ليوم دراسي الإنتاجية و التسيير العقلاني للموارد البشرية كمؤشرات للأداء في المؤسسة الجزائرية في أفق الانضمام للاقتصاد العالمي ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2002/10/19 ،ص20  
<sup>2</sup>سعيد يس عامر :الإدارة و تحديات التغيير ، المكتب الاستشاري و التطوير الإداري ، القاهرة ، 2001 ،ص607

-اعطاء فرصة للمؤسسة لانتاج منتجات جديدة او بديلة منافسة .

4-ادارة الامدادات و تخفيض التكاليف كمجال للتنافس : حيث تعمل المؤسسة على استغلال كل

قدراتها التفاوضية و الادارية قصد ادارة مشترياتها بغية تخفيض التكاليف و المشتريات من المواد الخام والامدادات الى الحد الاقصى ، حيث نقرص بتنافسية التكاليف على انها قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف الوحودية لانتاجها بنسبة اقل من منافسيها ، و ان العمل على التحكم في ادارة حلقة الامداد للمؤسسة من بين اساليب تخفيض التكاليف ، في حين انه لا يمكن اعداد سياسة سعرية لمنتجات المؤسسة دون التحكم المستمر في التكاليف بغرض ترشيدها و السيطرة على مستويات الانفاق ، لان ذلك يسهم في تخفيض تكلفة المنتج وبالتالي اختيار الاسعار المناسبة و من ثم زيادة هامش الربح مقارنة بالمنافسين .

5-التنافس بالوقت : حيث يجري التنافس بالوقت بين المؤسسات على اختصار كل من عمليات الامداد

(مناولة المواد الخام و التخزين ) ، و عمليات الانتاج (المكننة التجميع الاختبار التعبئة و التغليف) ، و عمليات اللوجستية الموجهة للخارج (مخازن توزيع المنتجات ...الخ) ،بالاضافة الى اختصار الوقت بين كل من الابتكار و تقديم منتج جديد ، و على هذا الاساس اصبح الوقت مورد من موارد المؤسسة وعاملا مهما ، اذ اصبحت المؤسسات تركز على ما يسمى تسيير الوقت الاستراتيجي، الذي يعتبر الوقت كعامل نجاح و مورد للاستراتيجية الصناعية للمؤسسة<sup>1</sup> ، و يرتكز على ثلاث عناصر اساسية هي :<sup>2</sup>

أ-تسيير الوقت الاستراتيجي : و هو الوقت المستغرق لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الذي تسعى

المؤسسات الى تقلصه بطريق عقلانية من اجل التكيف و التأقلم مع المتغيرات المحيطة الديناميكية ، ويتم ذلك بالاعتماد على حجم كبير من المعلومات و التقييم السريع للحلول الممكنة ، و اتخاذ القرار في اسرع وقت مع الاستعانة بالنصائح و الارشادات في ذلك ، و الحرص على ملائمة القرارات الاستراتيجية وتوافقها مع القرارات والمخططات الاخرى ؛

ب-وقت الامداد : اذ انه باعتبار المؤسسة معبر للتدفقات المتمثلة في تدفقات السلع القادمة من

الموردين و تدفقات المنتجات الموجهة للزبائن و المستهلكين و التدفقات الداخلية ، و كذلك تدفقات المعلومات حيث تعمل المؤسسة على تقليص و تسريع حركة تدفقات الامدادات ؛

ج-وقت التجديد (الابتكار) : ففي ظل المنافسة السائدة لجأت المؤسسات الى تسريع حركة التجديد

والابتكار اي تقليص وقت التجديد و الابتكار رغبة في تحقيق ميزة تنافسية في السوق المستهدفة ، و يتحقق ذلك

<sup>1</sup> بلقاسم رابع ، و عيل ميلود : مداخل التنافسية و استراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل التنافسية العالمية ، الملتقى الدولي الرابع حول التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف ، 2010 ، ص6  
<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص6

عن طريق التخطيط و التحكم الجدي في عمليات التصميم و التطوير و طرح المنتجات الجديدة في السوق والتجديد الدائم لها اي تقليص دروة حياة المنتج .

6-التسويق كمجال او مدخل للتنافس : يعتبر التسويق المرآة العاكسة لمهام المؤسسة و قدراتها في نظر الزبائن و المستهلكين سواء على المستوى او الدولي ، حيث انه بزيادة المنافسة العالمية و تزايد حدتها ازداد دور التسويق و اهميته في رفع هذه التنافسية ، حيث ان الزبون العالمي او المحلي لن يقيم نشاطات المؤسسة وجهودها الا من خلال المجهودات التسويقية لديها (ذات جودة في الوقت المناسب ، و بالسعر المناسب ، و في المكان المناسب، و بمسعة و ادراك جيد للمنتجات) و لذلك اصبح التسويق يلعب دورا هاما في رفع تنافسية المؤسسة عبر اسواقها المستهدفة ، و من مجالات تنافسية المؤسسة من خلال نشاطها التسويقي نذكره باختصار فيما يلي :

أ -الجودة و تكييف المنتجات مع متطلبات السوق المستهدفة و تطلعات زبائنها : مامن شك في ان الجودة تعد اهم سلاح تنافسي للمؤسسة ، و شرط اساسي لقبول اي منتج بشكل عام سواء في السوق المحلية او الدولية، و مصدر لتميز المؤسسة و ارتفاع قدرتها التنافسية ؛

ب-التنافس بالاسعار : حيث يعتبر السعر اهم سلاح تنافسي للمؤسسة و من اسهل السياسات التي يلجا اليها للتنافس ،حيث يمكننا القول بان التنافسية الرشعيرية للمؤسسة هي امتلاكها الحرية في اختيار الاسعار المناسبة ذات الكفاءة بالمقارنة مع منافسيها ، اي انها قدرة خفض او رفع اسعارها دون ان يؤثر ذلك على حجم الطلب على منتجاتها او حجم ارباحها ؛

ج-التنافس بالتوزيع : تطورت منافذ التوزيع تطورا كبيرا في ظل عولمة الاقتصاد ، حيث يحتاج المنتج الى الانسب منها لتوزيع منتجاته عبر اسواقه المستهدفة الدولية و المحلية ، حيث تتنافس المؤسسات على توزيع منتجاتها الى اقصى حدود ممكنة قصد زيادة حصتها السوقية ، حيث تجري المؤسسات رقابة دورية للتعرف على مدى تعاون الوسطاء و التعرف على اتجاههم و تفكيرهم نحو المؤسسة و ارائهم حول سياساتها المختلفة ؛

د-التنافس الترويجي : تحتاج المؤسسات اليوم الى تطوير و تجديد منظومة الترويج و بناء استراتيجيات جديدة للتعامل مع المعطيات و المتغيرات العالمية و المحلية ، فلا تسويق خارجي او محلي في غياب ترويج استراتيجي ، حيث يجب على المؤسسة في ظل المنافسة ترسيخ منتجاتها في ذهن الزبائن قصد كسب ولائهم .

و يمكننا القول بانه مهما اختلفت و تنوعت مجالات التنافس فان الاهتمام الاول للمؤسسة هو تحقيق التميز في ظل المنافسة الشرسة التي تواجهها في بيئة اعمالها المحلية او الدولية ، و تعزيز قدراتها التنافسية قصد ضمان البقاء و الاستمرار في السوق ، و لذلك فان المؤسسة تستند على مزايا تنافسية قصد تطوير قطاعها و المحافظة على مكانتها و مستواها التنافسي .

**المبحث الثاني : الميزة التنافسية و محدداتها**



قصد مجابهة تحديات التنافسية و ديناميكية بيئة الاعمال التي تنشط فيها المؤسسة فانها تتجه نحو رفع تنافسيتها من خلال بناء مزايا تنافسية تحقق لها التميز ضمن قطاع اعمالها ،حيث ان المزايا التنافسية المبنية على اسس متينة تمكن المؤسسة من كسب ولاء الزبائن و ضمان استمراريتها و رفع ربحيتها عبر الاسواق المستهدفة ، و يكون ذلك من خلال اعتماد المؤسسة على المورد البشري المؤهل و التطور التكنولوجي في رفع جودة منتجاتها ، و العمل على تخفيض تكاليفها و بالتالي تخفيض اسعارها، و العمل على بناء شبكة توزيعية تعمل على توفير منتجاتها الى اقصى حد ممكن و بالطريقة التي تضمن تلاحم اطراف هذه الشبكة في دعم منتجاتها من خلال الخدمات التي تقدمها هذه الاخيرة ، هذا اضافة الى اعتماد التكتيكات و الاستراتيجيات الترويجية المناسبة التي تترك انطبعا خاصا لمنتجاتها في اذهان الزبائن المستهدفين و كسب ولائهم ... الخ ، و غيرها من الجهود التي تمكن المؤسسة من تميز منتجاتها عن منتجات منافسيها بالشكل الذي يرفع من ربحيتها و زيادة حصتها التسويقية و رفع و تطوير مواردها الى مستوى يدفعها الى التطور و النمو ضمن قطاعها التنافسي ، و نظرا لأهمية هذه الميزة التنافسية سنتطرق في دراستها الى معرفة جذورها و نشاتها و بروزها على ساحة الفكر الاقتصادي ، ثم نعرض على توضيح معالمها من خلال التطرق الى اهم المفاهيم المتعلقة بها و محدداتها، بالاضافة الى التطرق الى طرق انتقال بهذا التميز من المستوى المحلي و الرقي الى التميز على المستوى الدولي .

#### المطلب الاول : نشأة المزايا التنافسية و مراحل تطورها .

لم تكن الميزة التنافسية فكرة قائمة بذاتها ، كما ان بروزها و الاهتمام بها لم يكن م حض الصدفة بل كانت نتيجة لتصارع فكري لحقبة طويلة من الزمن ، و الظروف البيئية الديناميكية التي يشهدها عالم اليوم الذي حتم على المؤسسات الاقتصادية التوجه نحو إكتساب و تطوير هذه المزايا لمجابهة تحديات هذه البيئة الديناميكية ،حيث أن الوصول إلى هذا المفهوم كان عبر عدة مراحل من الفكر الاقتصادي نذكر أهمها فيما يلي:

#### الفرع الأول : الميزة النسبية وفقا لنظريات التجارة الدولية التقليدية

كانت أول الاسهامات لتفسير حركة التجارة الدولية إلى المدرية التجارية التي إهتمت بالتجارة بإعتبارها أهم مصدر من مصادر ثروة الأمم إنطلاقا من مبدا ثروة الدولة تتمثل فيما تحوزه من معادن ثمينة مما دعاها إلى تحفيز الصادرات و تقليص و الواردات و حماية السوق و تخفيض التكاليف خاصة منها الاجور لدعم التنافسية الخارجية للدولة ، و من الانتقادات الموجهة لهذه النظرية عدم مسايرة حجم الانتاج المحلي مع كمية النقود بسبب الفائض التجاري الذي يؤدي الى التضخم الذي يفقد بدوره الميزة التنافسية للصادرات و نتيجة لهذه الانتقادات ظهرت المدرسة الطبيعية باعتبار العمل (الزراعة) هو المصدر الرئيسي للثروة و إن مصلحة الاقتصاد في تحرير التجارة الخارجية (رفع القيود) و هنا كانت بداية التوجه نحو إنفتاح الاسواق الخارجية<sup>1</sup> والتي

<sup>1</sup> احمد الكواز: التجارة الخارجية و التكامل الاقتصادي الإقليمي ،سلسلة جسر التنمية ، العدد 81،المعهد العربي للتخطيط، الكويت، مارس 2009،ص3

لقيت دعما من المفكرين الكلاسيك في تفسير حركة التجارة الدولية و تمثلت اهم النظريات في هذا الشأن في نظرية الميزة المطلقة للاقتصادي ادم سميث ،الذي اكد في كتابه المشهور "ثورة الامم" أن مصدر الثروة هو زيادة الانتاج من خلال تقسيم العمل في ظل المنافسة التامة لتمتد فكرته الى تقسيم العمل الدولي من خلال تركيز الدول على الصناعة التي تمتلك فيها ميزة مطلقة بانخفاض تكاليفها مقارنة بالدول الاخرى<sup>1</sup> ، الا ان هذه النظرية عجزت عن تفسير قيام التجارة بالنسبة للدول التي لا تملك ميزة مطلقة في منتجاتها و صناعاتها ، لتأتي بعد ذلك اسهامات الاقتصادي الانجليزي D.Ricardo من خلال نظرية الميزة النسبية، موضحا من خلالها الفرق بين التجارة الداخلية و الخارجية ، فاذا كان المبدأ الذي يحكم التجارة الداخلية هو مبدأ النفقات المطلقة فان النفقات النسبية هي التي تحكم التجارة الخارجية<sup>2</sup> .

و من بين اهم الفروض التي وضعها ريكاردو في صياغة نظريته<sup>3</sup> :

-يتم قياس نفقة الانتاج بعنصر العمل ،و يعتبر العوامل الاخرى مثل راس المال كعامل كامن ، و عدم حرية انتقال العمل دوليا ؛

-دوال الانتاج لكل سلعة في دول العالم متشابهة او متجانسة ، و السوق تسودها المنافسة التامة و الانتاج يخضع لقانون ثبات الغلة و ثبات تكاليف الانتاج ؛

و بالرغم من اسهام هذه النظرية في اثراء مبدأ حرية التبادل الدولي ،و نجاحها في توسيع فكرة التخصص الدولي، الا انها تعرضت لعدت انتقادات، فقد ركزت في تفسيرها لاسباب الفوارق في التكاليف النسبية بين الدول على جانب العرض و اهمالها لجانب الطلب ، مما ادى بجون ستوارت ميل الذي كان له دور كبير في تحليل قانون النفقات النسبية في علاقته المبينة للتبادل في التجارة الدولية الى ابراز اهمية طلب كل من البلدين في تحديد النقطة التي يستقر عندها معدل التبادل في التجارة الدولية ، و التي لم يتعرض لها ريكاردو في تحليله، ووفق نظريته جون ستوارت ميل "القيم الدولية" ، فان قيمة السلعة لا تحدد على اساس نفقة انتاجه، وانما تحدد قيمتها على المستوى الذي يحقق التعادل بين العرض و الطلب على سلع مختلفة ، و الذي يسمى بالطلب المتبادل بين الدولتين، اي ان طلب (واردات ) الدولة الاولى من احدى السلع يساوي عرض (صادرات ) الدولة الثانية من السلع الاخرى و العكس ، و من بين النقائص لهذه النظرية نجد انها بعدت عن الواقع من حيث كونها قامت بتحليل الطلب المتبادل في ظل ان التبادل التجاري يتم في اطار المقايضة، و هو ما لا يتفق و المتغيرات و الظروف التي يتم في ظلها الانتاج و التجارة في العالم المعاصر ، و الذي يقوم على اختلاف في النفقات و الاسعار<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الواحد العفوري : العولمة و الجات "التحديات و الفرص" ،مكتبة مديولي ،القااهرة،2000،ص20

<sup>2</sup> حسام علي داوود و آخرون :اقتصاديات التجارة الخارجية ،دار المسيرة ،عمان ، 2001،ص38

<sup>3</sup>رنان مختار : التجارة الدولية و دورها في النمو الاقتصادي ، منشورات الحياة ، الجزائر ، 2009، ص22

<sup>4</sup> عادل احمد حشيش ، مجدي محمود شهاب : العلاقات الاقتصادية الدولية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ،2005،ص 112

حيث ظلت النظرية التقليدية حتى الحرب العالمية الاولى التي قلبت منوال التجارة الخارجية راسا على عقب ، و الزم هذا الوضع على ظهور محاولات جاهدة في تفسير حركة التجارة الخارجية في الواقع المعاش ، ومن بين هذه الاسهامات نظرية نسب عناصر الانتاج التي ترجع الى الاقتصاديين السويديين هكشر ، و تلميذه برتل اولين ، و ذلك بتوجيه النقد الى النظرية الكلاسيكية في التجارة الخارجية باسقاط فرض القيمة للعمل وادخال عنصر آخر للإنتاج و هو راس المال ، حيث قدمت النظرية تحليل اكثر واقعية للتجارة الخارجية مبني على فروق عناصر الانتاج (اسعار عناصر الانتاج ) التي تحدد وفق الوفرة الندرة النسبية لهذه العناصر على مختلف الدول، و بذلك يرجع نموذج هكشر و اولين hikcher-oline سبب اختلاف النفقات النسبية بين اطراف التبادل الى عاملين اساسيين هما :<sup>1</sup>

-اختلاف الاسعار النسبية لعناصر الانتاج في البلدان المختلفة كنتيجة لاختلاف الوفرة و الندرة النسبية لهذه العناصر ؛

-ان انتاج سلع مختلفة يحتاج الى نسب متفاوتة من عناصر الانتاج ، اي يوجد اختلاف لهوال الانتاج للسلع المختلفة ؛

اذ نجد ان هذه النظرية تركز على تفاوت الدول من حيث عناصر الانتاج المختلفة بصورة نسبية ، فنجد ان هناك دول غنية بالارض و اخرى براس المال و اخرى غنية بالعمل و ان السلع تتفاوت من حيث كثافة استخدامها لعناصر الانتاج ، و بذلك اكتساب ميزة نسبية للسلع ذات كثافة لعنصر من عناصر الانتاج للدولة التي تتوفر فيها هذه العناصر .

و من بين شروط قيام التجارة الدولية حسب هكشر و اولين H-O هي الاختلاف في الاسعار للسلع التي تنتجها الدول نتيجة لاختلاف ظروف و عوامل الانتاج التي تتفاعل فيما بينها لانتاج السلع و اختلاف الطلب على هذه السلع .

و لكن بالرغم من الاثرات القيمة لنموذج هكشر اولين في تفسير التجارة الخارجية ، و استمرارها لفترة طويلة كاساس نظري لقيام التبادل و التجارة الدولية ، الا انها كغيرها من النظريات فقد تعرضت لانتقادات نظرية و تطبيقية خاصة النظرية التطبيقية التي قام بها العالم الامريكي ليونتييف ، و المعروفة بلغز ليونتييف، و من اهم هذه الانتقادات نجد :<sup>2</sup>

-التركيز على الاختلاف الكمي في عناصر الانتاج (ندرتها و وفرتها ) ، دون الاختلاف النوعي بين هذه العناصر ؛

-صعوبة تحديد كثافة عناصر الانتاج في السلع الداخلة في التجارة الخارجية في حالة وجود اكثر من عنصرين؛

<sup>1</sup>كامل بكري : الاقتصاد الدولي -التجارة الخارجية و التمويل -، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002،ص47

<sup>2</sup>آيات الله مولحسان : المنظمة العالمية للتجارة و انعكاساتها على قطاع التجارة الخارجية -دراسة حالة الجزائر مصر-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية شعبة اقتصاد التنمية ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2011 ،ص8

- لا تفرق بين هيكل الاقتصادي للدول المتقدمة و الدول المتخلفة؛

اما بالنسبة للانتقادات التطبيقية فقد تمثلت في لغز ليونتييف ، حيث قام الاقتصادي ليونتييف 1954 باختبار نظرية هكشر اولين باستخدامه لبيانات واقعية خاصة بهيكل التجارة الهارجية للولايات المتحدة الامريكية لسنة 1947، حيث توصل الى ان الولايات المتحدة الامريكية و هي اكثر كثافة ووفرة لعنصر راس المال اكتشف ان صادراتها تتكون بالاساس من سلع كثيفة العمل ، و ان وارداتها كثيفة راس المال ، و هو عكس ما توقعه هكشر اولين و ليونتييف و غيره من الاقتصاديين و هذا ما عرف في الادبيات الاقتصادية بلغز ليونتييف . و قد ظهرت تفسيرات عديدة لنتائج دراسة ليونتييف ، تتفق اغليبتها على ان ليونتييف قد اهمل في دراسته مجموعة من العناصر مما جعل نتائجه غير منطقية من بين العناصر التي اهملها نجد فعالية عنصر ؛ العمل و كفاءته ؛ تحيز الطلب ؛ انعكاس كثافة العوامل ؛ هيكل الحماية ؛ راس المال البشري ؛ اثر البحوث والتطوير؛... الخ .<sup>1</sup>

و لكن و بالرغم من الانتقادات التي وجهت لدراسة ليونتييف ، نجد ان هذه الدراسة فتحت مجالا امام العديد من الدراسات التي اسفر معظمها عن عدم تايد نظرية هكشر اولين ، ليس من ناحية صحتها و انما من حيث انطباعها العملي ، و فرضياتها المبنية بعيدا عن ارض الواقع ، مثل افتراض تماثل دوال الانتاج للسلعة الواحدة في مختلف دوال العالم ، بالاضافة الى فكرة المنافسة الكاملة ، فقد يسودها احتكار بشكل او باخر ، مما يجعل الميزة النسبية دائما تتماشى مع الوفرة او الندرة النسبية لعوامل الانتاج .

### الفرع الثاني : النظريات المكتملة للميزة النسبية .

مع اجراء العديد من الدراسات التطبيقية لاثبات صحة النظرات السابقة من عدمها ، ظلت هناك مجموعة من الظواهر الاقتصادية في عالم التجارة الخارجية التي لا يمكن تفسيرها في اطار نظرية نسب عناصر الانتاج مثل التجارة الدولية بين دول تتشابه في نسب عوامل الانتاج المتوافرة ، و قد ترتب على ذلك وجود قدر كبير من تدفقات التجارة الخارجية تحتاج الى نظريات جديدة لتفسيرها ، هذا ما ادى الى ظهور مناهج جديدة لتفسير ما عجزت نظرية هكشر اولين عن تفسيره ، في حين نجد ان هناك اختلاف في وجهت النظر الى هذه المحاولات الجديدة، فهناك من يرى انها بديلة عن نظرية نسب عوامل الانتاج بينما يرى فريق اخر انها مناهج مكتملة لنودج هكشر اولين، و من بين هذه النظريات نجد :

نظرية تشابه الطلب للاقتصادي لندر : حيث يرى في تفسيره لقيام التجارة الخارجية انه يفرق بين نوعين من السلع و هي سلع اولية و منتجات صناعية ، فبالنسبة للمنتجات الاولية يرى لندر ان تبادلها يتم طبقا للميزة النسبية، و ان الميزة النسبية هنا تحدد بنسب عناصر الانتاج كما يرى هكشر اولين، اما بالنسبة للسلع الصناعية فان تجارتها تقوم على اساس تشابه نمط الطلب بين الدول المختلفة ، و يعني ذلك انه لا تستطيع اي دولة ان

<sup>1</sup>مصطفى رشدي شيحة : الأسواق الدولية "المفاهيم و النظريات و السياسات " دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية ،2003، ص104

تحقق ميزة نسبية لانتاج سلع صناعية ما لم تكن هذه السلع مطلوبة في السوق المحلي ، و عليه فان الطلب المحلي يكون شرطا ضروري لتحقيق الميزة النسبية ، و بذلك فان التجارة الدولية تكون بين الدول التي تتشابه فيها هيكل الطلب ، و اذا كان الدخل الفري هو المحدد للطلب فان التجارة تكون اكثر كثافة بين الدول التي يتفاوت مستوى الدخل فيها <sup>1</sup>.

و لكن و على الرغم من دقة التحليل المقدم فهناك امثلة عكسية توضح امكانية الانتاج للتصدير في حالة عدم وجود سوق محلية للمنتجات المصدرة ، و من ابرز ما يعلل ذلك بعض دول شرق اسيا التي تدين البوذية (الهند) و غيرها من الديانات تقوم بانتاج مستلزمات الحج و بوصلة تحديد مكان الكعبة الشريفة و كذا تحديد القبلة ، و تقوم بتصديرها الى بلدان اسلامية ، على الرغم من انعدام الطلب المحلي الداخلي لهذه السلع في البلدان المنتجة لها <sup>2</sup>.

- نموذج اقتصاديات الحجم : حيث تعد هذه النظرية كتطوير او تعديل لنظرية هكشر اولين ، حيث تعتبر هذه النظرية و فرات الحجم كاحد عناصر الميزة النسبية المكتسبة ، على عكس فروض هكشر اولين بان المنتجات تنتج في ظل ظروف ثبات العائد على الحجم ، فان نظرية اقتصاديات الحجم تبرز امكانية قيام التجارة الخارجية ذات نفع متبادل مع زيادة حجم الانتاج حتى لو كانت الدولتين متشابهتين او متطابقتين في كافة النواحي، كما تعتبر ان حجم السوق الداخلي الضخم شرط ضروري لتصدير السلع التي يتم انتاجها في ظل اقتصاديات الحجم و زيادة العائد على الانتاج نتيجة انخفاض النفقات التي تقابل هذه الزيادات في الانتاج ، وبالتالي انخفاض الاسعار ، و هذا ما يدفع الى السعي نحو اختراق اسواق خارجية نتيجة تمتعها بمزايا انتاج الحجم الكبير، كما تفرق هذه النظرية بين الدول الصناعية كبيرة الحجم و الدول الصناعية صغيرة الحجم ، تسعى الاولى الى الحصول على المزايا المكتسبة من خلال اقتصاديات الحجم في السلع الاستهلاكية و التامة الصنع ، و ذلك لتمتعها بالقدرة على تحقيق اذواق و تفضيلات المستهلك ، في حين الدول الصناعية الصغيرة تتجه نحو الحصول على مزايا مكتسبة من خلال اقتصاديات الحجم في السلع الوسيطة و النصف مصنعة ، لضعفها في التأثير على تفضيلات و اذواق المستهلكين في الدول الاخرى <sup>3</sup>.

- نموذج الفجوة التكنولوجية : حيث ساهم في توضيح هذه النظرية M V Posner حيث اشار في تحليله الى وجود فجوتين هما فجوة الطلب و فجوة التقليد او التتميط ، حيث يقصد هنا بفجوة الطلب الفترة المحصورة بين ظهور المنتج في الدول صاحبة التطور التكنولوجي و الاختراع و بداية انتاجه في الدول المقلدة للتكنولوجيا او على شكله النمطي ، حيث تقوم الدول صاحبة الاختراع باحتكار المنتجات التي تقوم بتصديرها ، و بعد فجوة الطلب تاتي فجوة التقليد ، اي ان الدول التي لا تمتلك درجات و مستويات من التكنولوجيا تقوم بتقليد المنتجات لتصبح نمطية ، و تبدا الدول صاحبة التكنولوجيا بفقدان احتكارها للعوامل التكنولوجية لتحل محلها

<sup>1</sup>فضيل رايس : التغييرات في الحسابات الخارجية و أثرها على الوضعية النقدية في الجزائر "1989،2010"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية شعبة اقتصاد و تنمية ، جامعة الحاج لخضر باتنة 2013، ص5

<sup>2</sup>عادل احمد حشيش، مجدي محمود شهاب :مرجع سابق ، ص146

<sup>3</sup>رنان مختار : مرجع سابق ، ص39

عوامل الوفرة و الندرة النسبية لعوامل الانتاج في الدول المتبادلة ، و هذا ما يسمى بفجوة التقليد<sup>1</sup> ، اذ نجد ان هذا النموذج ادخل عنصر التطور التكنولوجي في اكتساب المزايا النسبية ، الى غاية شيوع التكنولوجيا المستعملة ليصبح عامل الوفرة و الندرة كعامل لاكتساب المزايا النسبية .

و لكن ما يعاب على هذا النموذج انه لم يوضح ال بعد الزمني للفجوة التكنولوجية، اي انتقال التكنولوجيا من الدول الصناعية صاحبة الاختراع الى الدول المقلدة له ، هذا ما دعى بالاقتصادي فرنون Vernon من خلال نظرية دورة حياة المنتج الدولي\* ، الى فك ذلك الغموض حيث قام بتفسير دورة حياة المنتج الدولي من خلال التجارة و الاستثمار الدوليين ، حيث يرى ان انتقال التكنولوجيا بين الدول ليس بالمجاني و لا الفوري ، كما تبين هذه النظرية ان التكنولوجيا تعد مصدرا للمزايا النسبية و التبادل الدولي لمنتجات تنتمي الى اجيال متباينة ، كما تبين و توضح سلوك الشركات المتعددة الجنسيات في غزوها للأسواق الدولية -باعتبارها الرائدة في مجال الابداع التكنولوجي-.

مما سبق يمكننا القول بان هذه النظريات المكملة لنظرية الميزة النسبية و الميزة المطلقة لا تعتبر كبديل عنها، و انما تعتبر امتدادا لها، في حين ان كل نظرية من هذه النظريات ركزت على متغير من المتغيرات التي عالجتها النظرية التقليدية الا انها لا ترقى الى ان تكون كنظرية بديلة عنها ، الامر الذي ادى الى التواصل والبحث المستمر و بذل المزيد من الجهود الفكرية للتوصل الى مفهوم جديد و اكثر شمولاً من مفهوم الميزة النسبية، و كان ذلك بادخال مصطلح و مفهوم جديد من طرف مدرسة ادارة الاعمال و هي الميزة التنافسية ، قصد تقديم نظرية شاملة باستخدام ادوات التحليل الجزئي في تفسير انماط التخصص و التبادل التجاري الدولي.

### الفرع الثالث : من الميزة النسبية الساكنة الى الميزة التنافسية الديناميكية

شهد العالم في نهاية القرن الماضي تطورات عديدة و متلاحقة ، من بينها تحرير التجارة الخارجية و ما تمخض عنها من ازالة للحواجز الجمركية و غير الجمركية ، و ظهور اقتصاديات الحجم الكبير بالاضافة الى التكتلات الاحتكارية، و اختفاء اسواق المنافسة الكاملة ، و النمو المتزايد للشركات المتعددة الجنسيات و غيرها من التحولات نحو العولمة الاقتصادية، و انفتاح الاسواق على بعضها البعض هذا ما دعى الى فتح باب النقاش حول مدى تدخل الدول في الانشطة الاقتصادية بالاضافة الى القاء الضوء حول البيئة و متغيراتها التي تنشط فيها المؤسسات الاقتصادية، و في ظل هذه الأوضاع قدم James Brander and Barbara Spencer سنة 1985 نظرية السياسة الاستراتيجية ، في المقال المعنون بـ دعم الصادرات و تنافس الاسواق الدولية (Export subsidies and international markets share rivalry)<sup>2</sup> ، ثم تناول الفكرة فيما بعد الاقتصادي Paul Krugin سنة 1986 ، في مقال بعنوان الاستراتيجيات و السياسات التجارية و الاسواق

<sup>1</sup> عبد الحميد زعباط : نظريات التجارة الدولية و محدوديتها ، مجلة الاقتصاد و التسيير و التجارة ، العدد 10 ، جامعة الجزائر ، 2004، ص136  
\*نتعرض لها بالتفصيل في الفصل الثاني

<sup>2</sup> James A BRANDER , Barbara J.SPANCER :Export subsidies and international markets share reality ,journal of international Economics ,number 18 , North HOLLAND,1985 , pp 83-100

الدولية<sup>1</sup> (Stratigy trade and policy and the international economies)، حيث اعتبرو سياسة التجارة الخارجية انها الكيفية التي تستطيع الدول من خلالها استخدام تدابير مؤسسية، و تشكيل مزايا تنافسية من خلال ادوات مالية (تخفيض الضرائب او زيادة الدعم ...).

و مما سبق من النظريات السالفة الذكر اهتمت بالتحليل الكلي (على مستوى الدول ) ، لتفسير تحركات التجارة الدولية، على خلاف الاقتصادي Porter الذي اقترح مصطلح الميزة التنافسية بدل الميزة النسبية ، حيث اعتمد في تحليله لتفسير قيام التجارة الدولية على التحليل الجزئي (على مستوى المؤسسات) ، و اعتبر ان المؤسسة هي وحدة التحليل الاساسي ، حيث انطلق من من تنافسية المؤسسة في الصناعة الى تحقيق تنافسية الدولة، حيث اكد بورتر ان المؤسسات هي التي تتنافس في صناعة ما او احدى القطاعات و ليس الدول خاصة في ظل البيئة الديناميكية الحالية ، و انفتاح الاسواق على بعضها البعض ، و تخطي الحدود القومية و ظهور الشركات المتعددت الجنسيات ، في حين وجد ان الدولة تستمد تنافسيته من خلال المؤسسات و الصناعات القائمة و ان تحقيق مستويات اعلى من الرفاه الاقتصادي مرتبط باننتاجيتها و تزايدها عبر الزمن .

و حسب بورتر فقد تمثلت الخطوة الاولى في دراسة البيئة التي تحيط بالمؤسسات محليا و دوليا ، بالنسبة للبيئة المحلية تتوجه نحو دراسة المؤسسات و السياسات المحيطة بها ، لانها تساعد في خلق و اكتساب تميزها التنافسي ، اما فيما يخص البيئة الدولية لابد من اختيار استراتيجية عالمية تمكن المؤسسات من اختراق الاسواق الدولية و التغلغل داخلها .

وقد ركز بورتر على ما اسماه بالاستراتيجية التنافسية ، اي انه على المؤسسات الاستناد على مجموعة من الاستراتيجيات للتصدي للمنافسة و التغيرات الديناميكية البيئية التي تحيط بها ، سواء على المستوى المحلي او الدولي ، حيث تبنى هذه الاستراتيجيات من خلال هياكل الصناعة و نطاق التنافس كما ، اعطى بورتر اهمية كبيرة لعنصر البحث و التطوير الذي يستدعي استثمارا مستمرا و متراكما ، و الذي اعتبره عنصر رئيسي في العملية الانتاجية قصد اكتساب المزايا التنافسية ، و اكتشاف الطرق الفعالة للتسويق و اضعاف التعديلات اللازمة لمواكبة الرغبات المتجددة للمستهلكين ، و استثمار المهارات الابداعية و التكنولوجية في بناء المزايا التنافسية .

و لقد قدم بورتر اسهامات متتالية فيما يخص تنافس المؤسسة و بناء المزايا التنافسية و تمثل ذلك في:<sup>2</sup>

-التحليل الاستراتيجي الذي يتناول المنافسة داخل القطاع او على مستوى الصناعة ككل ؛

-المنافسة لا تتوقف على الندية المباشرة ، و انما تشمل خمس قوى تتمثل في المنافسة المباشرة ، القدرة التفاوضية للموردين و العملاء ، عوائق الدخول و منتجات الاحلال ؛

-سلسلة القيمة كاداة لتحليل المزايا التنافسية للمؤسسة ؛

<sup>1</sup> Paul R KRUGMAN : Strategic trade and policy and the new international economics , maple-vail ,United State of America ,1998 ,pp 1-21

<sup>2</sup> سامية لحول : مرجع سابق ،ص 55

-الاستراتيجيات الشاملة التي يتم في اطارها تبني الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة فاما خفض التكاليف او التميز او التركيز على جزا من السوق ؛

بالاضافة الى دراسة بورتر فقد نالت الميزة التنافسية اهتمام العديد من المفكرين من ابرزهم الاقتصادي Brawn، حيث يتسم مفهوم الميزة التنافسية في تحليله بالديناميكية المستمرة حيث اهتم بالجانب التسويقي ، حيث يرى ان الديناميكية تتبع من خلال اتباع المؤسسة لاستراتيجيات تسويقية ، تسعى من خلالها المؤسسة من الانتقال من مركز تسويقي قديم الى مركز تسويقي اخر افضل، تكتسب المؤسسة من خلاله ميزة تنافسية جديدة، حيث نجد ان تحليل الميزة التنافسية حسب Brawn يقوم على <sup>1</sup>:

-بالاضافة الى محددات بورتر يرى Brawn ان هناك عدد اخر لمحددات الميزة التنافسية تتمثل في الوضع السوقي للمؤسسة (بحوث التسويق و تحديد مستوى الجودة ..) ، و حصتها السوقية و هيكل السوق المستهدفة ؛  
-انصب اهتمام Brawn على الجانب التسويقي ، و اهتم بضرورة تكوين استراتيجية معينة للتسويق ، حيث تهدف هذه الاخيرة الى تحسين مستوى الميزة التنافسية .

-التاكيد على اهمية معدلات الاستثمار و كذا مستوى التجديد و الابتكار في تحديد الميزة التنافسية ؛

-اوضح Brawn ان المنافسين المحليين لهم تاثير هام على الاستراتيجية التنافسية ، لذا يجب ان تكون هناك يقضة تنافسية للتعرف على هؤلاء المنافسين ، و دراسة ردود افعالهم تجاه الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة لاختراق اسواقها المستهدفة و التغلغل داخلها ، او اتجاهاها نحو تطوير منتجاتها .

كانت هذه اهم المعالم الرئيسية لنشأة و تطور مفهوم الميزة التنافسية ، و ان اهميتها تدفع بنا للتعلم اكثر للالمام بالادبيات الاقتصادية التي تعرضت لها ، و اعطائها مفهوما شاملا و الفهم الجيد لمختلف جوانبها وهذا ما سنتعرض له فيما يلي .

### المطلب الثاني : مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

مما سبق نجد أن ديناميكية بيئة الاعمال الحالية كانت السبب الرئيسي لبروز مفهوم الميزة التنافسية ، كما يمكننا الاشارة إلى أن التطورات الحالية و اتجاهات البيئة الاقتصادية الحالية نحو عولمة النشاط الاقتصادي و زيادة حدة المنافسة اصبحت لزاما على المؤسسات الاقتصادية التوجه نحو البحث عن التميز و الرقي برفع تنافسياتها ، قصد اكتساب مكانة مرموقة تخولها للتصدي للتحويلات الديناميكية و الإزدحام في اسواقها المستهدفة سواء كانت منها المحلية أو الدولية ، و إن أهمية إكتساب المزايا التنافسية و تطويرها و حتميتها دفعت بنا اكثر للاحاطة باهم المفاهيم المتعلقة بها .

### الفرع الأول : تعريف و أهمية الميزة التنافسية

<sup>1</sup>نفس المرجع ،ص56



لقد احتلت الميزة النافسية مكانة مميزة في أدبيات الاقتصاد المعاصر ، و نظرا لذلك فقد تعددت وتتنوع التعاريف التي نحاول من خلالها الالمام و الفهم الجيد للميزة التنافسية ، و اعطاءها مفهوما شاملا ، و من بين التعاريف التي اقترنت بالميزة التنافسية نجد :

تعرف الميزة التنافسية على انها "مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدر اعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية و الحد من اثر التهديدات ، و هي تنبع من قدرت المؤسسة على استغلال مواردها المادية و البشرية فقد تتعلق بالجودة او التكنولوجيا او القدرة على تخفيض التكاليف او الكفاءة التسويقية او الابتكار و التطوير المستمر"<sup>1</sup>، ابرز هذا التعريف ان الميزة التنافسية تكون من خلال قدرة استغلال الموارد الخاصة بالمؤسسة ، من اجل التكيف مع معطيات بيئتها من استغلال للفرص و تجنب للتهديدات ، من خلال المهارات الخاصة المكتسبة فيما يتعلق بالجودة و التطور التكنولوجي و الابتكار .... الخ ، فيما نلاحظ ان هذا التعريف قد اغفل كون الميزة التنافسية تبني من خلال المقارنة و التميز على منافسيها ضمن بيئتها و قطاع اعمالها في سوقها المستهدفة .

يرى ماك ملاند تومبو Macmaland Tompo ان الميزة التنافسية هي "الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الاخرين " <sup>2</sup>، ركز هذا التعريف على نسبية الميزة التنافسية اي انها تبني انطلاقا من مقارنتها مع المنافسين و التفوق عليهم ، لكن هذا التعريف لم يتطرق الى هذه الوسائل التي ترتكز عليها المؤسسة في بناء ميزتها التنافسية ، و تمييزها عن المنافسين قصد تحقيق التفوق في ميدان نشاطها. -كما تعرف على انها "التميز في بعض الصفات او العوامل لمنظمة الاعمال و التي تسمح لها بخدمة المستهلك بشكل افضل من غيرهم، و تساهم في خلق المنفعة للمستهلك و تحقيق الاداء الافضل في السوق " <sup>3</sup>، توجه هذا التعريف نحو القيمة التي تحققها المؤسسة لاسواقها المستهدفة و زبائنها من خلال خلق قيمة افضل وتميزها عن منافسيها، بالاستناد الى مجموعة الموارد و المقومات التي تمتلكها المؤسسة .

و تعرف ايضا انها "القدرة على مواجهة المنافسة سواء في الاسواق الداخلية او الخارجية، و على تحقيق حاجات المستهلك و القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية .... الخ"<sup>4</sup>، ركز هذا التعريف على القيمة التي تحققها المؤسسة لزبائنها في اسواقها المستهدفة الداخلية و الخارجية ، و كذا تحقيق تطلعاتهم ، في حين انه اهمل الموارد التي ترتكز عليها المؤسسة في خلق هذه القيمة قصد تحقيق تفوقها التنافسي .

<sup>1</sup> حكيم بن جررة ، محمد بن حوجو: تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق التنافسية و اكتساب الميزة التنافسية ،الملتقى الدولي الرابع حول التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف ، 2010 ، ص17  
<sup>2</sup> تامر البكري : الميزة التنافسية باعتماد تحليل swot ، الملتقى الدولي الرابع حول التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف ، 2010 ، ص7  
<sup>3</sup> Ha Oma : Creation and Preemption for Competitive Advantage Management decision, Dunod ,Paris, 1999,p259  
<sup>4</sup> بومدين يوسف: الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، الملتقى الدولي الرابع حول التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف ، 2010 ، ص10

كما تعرف على انها "قدرة المنظمة في تطبيق عمليات انتاج غير مطبقة لدى المنظمات المنافسة وعندما لا تستطيع هذه المنظمات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات " <sup>1</sup>، ركز هذا التعريف على الابتكار في العملية الانتاجية قصد تحقيق التميز على منافسيها و صعوبة مجاراتها ، فيما اهمل التعريف الجوانب الاخرى المنتجة للقيمة لدى الزبائن و العملاء عبر اسواقها المستهدفة ، و التي من بينها الجانب التسويقي و التمويلي و جودة المنتجات ... الخ .

من خلال ما سبق من تعاريف يمكننا القول بان الميزة التنافسية هي مجموعة الخصائص التي تنفرد بها المؤسسة و تتميز بها عن غيرها من المؤسسات المنافسة ، بالاستناد الى مجموعة الموارد البشرية و المالية و المادية و التكنولوجية و تسويقية ... الخ ، قصد اعطاء قيمة معتبرة للزبائن و العملاء عبر اسواقها المستهدفة ، من خلال الابداع و الابتكار و التسويق الفعال لمنتجاتها ، و كذا الاستناد الى مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية التي تخولها لاستغلال الفرص المتاحة و اجتناب التهديدات التي تواجهها ضمن قطاع اعمالها في سوقها المستهدفة ، و القدرة على الاحتفاظ بمكانتها التنافسية و تميزها .

كما يمكننا استنتاج اهم خصائص الميزة التنافسية ، و التي تتمثل في : <sup>2</sup>

-تؤدي الى تحقيق التفوق و الافضلية على المنافسين ؛

-انها نسبية اي تحقق بالمقارنة و ليست مطلقة ؛

-تتبع من داخل المؤسسة و تحقق قيمة لها ؛

-يجب ان تؤدي الى التأثير المباشر على الزبائن و ادراكهم للافضلية فيما تقدمه المؤسسة ، و تخفيهم على الولاء لها ؛

-تتبعك في كفاءة المؤسسة لانشطتها او في قيمة ما تقدمه لزيائنها او كليهما ؛

-انها تحقق لمدة طويلة و لا تكون ظرفية ، حيث تعمل المؤسسة على استدامتها و تطويرها و تحقيق الاستمرارية عبر الزمن .

كما نجد ان اهمية اكتساب الميزة التنافسية تتمثل في : <sup>3</sup>

-قدرة المؤسسة على اقناع زبائنها بما تقدمه لهم من منتجات تكون اكثر تميزا من المنافسين ، و ما يؤول بالتالي الى تحقيق رضاهم ؛

<sup>1</sup> عطا الله فهد السرحان : دور الابتكار و الابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة التسويق ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن ، 2005، ص91

<sup>2</sup> داودي الطيب ، محبوب مراد : مرجع سابق ، ص39

<sup>3</sup> تامر البكري : مرجع سابق ، ص5

-امكانية حصولها على حصة سوقية افضل و اكبر قياسا بالمنافسين ،اذا ما حققت الرضا و القبول المطلوب لدى المستهلك و ما يتوافق مع اهدافها الاستراتيجية المحققة ؛

-تتعرض الزيادة في الحصة السوقية و استمرار النجاح على زيادة العوائد المالية المحققة و الارباح الصافية.

-التطلع الى الخروج و الانتقال من محدودية السوق الداخلية المحلية الى رحابة السوق العالمية .

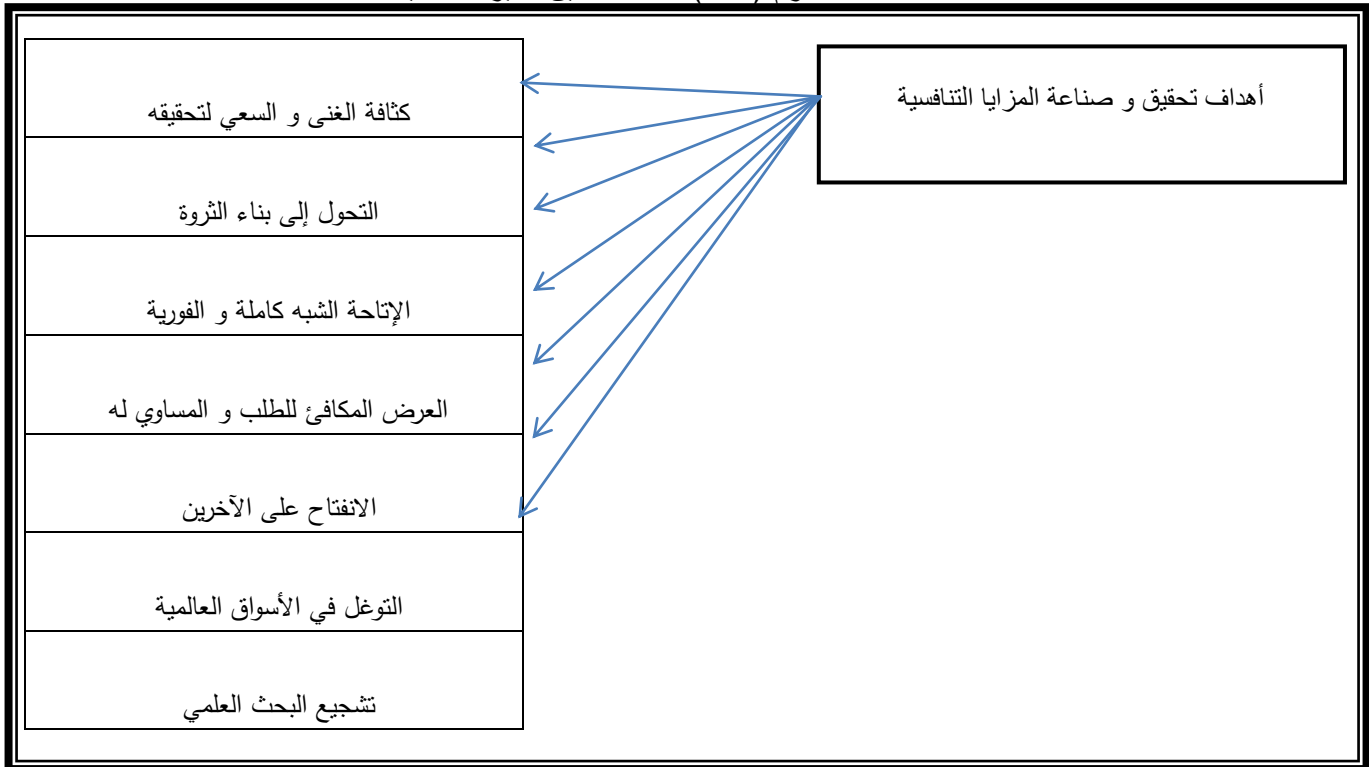
### الفرع الثاني : أهداف و أنواع الميزة التنافسية و مصادرها.

حين تتوجه المؤسسة الى بناء ميزة تنافسية فانها تتوقع تحقيق مجموعة من الاهداف المبتغاة من وراء هذه المزايا التنافسية ، حيث تعمل المؤسسة جاهدة لتحقيقها بناء على المزايا التنافسية التي تتبناها ، حيث نجد ان للمزايا التنافسية انواع تتجه المؤسسة نحو ما يناسب البيئة و متغيراتها عبر اسواقها المستهدفة ، و بالاعتماد على اعتبارات الموارد و امكانيات المؤسسة و ما تتوفر لديها من مصادر تخولها لبناء المزايا التنافسية المستمرة التي تضطلع الى ضمان تحقيق الاهداف المرجوة منها .

### أولا : أهداف تحقيق الميزة التنافسية

أصبح الاقتصاد التنافسي قائما على مجموعة من الاسس المتميزة التي تؤهل المؤسسات الحائزة عليها للانطلاق الى مستقبل واعد ، و تمكنها من تحقيق مجموعة من الأهداف التي نبينها من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (1-3) اهداف تحقيق الميزة التنافسية



1- كثافة الغنى و السعي الى تحقيقه (الربحية) : و يعد الهدف الرئيسي للمؤسسة لامتلاك المزايا التنافسية ، و هو هدف مرتبط بدافع التملك و الحيازة لكافة اشكال الاصول ، و يتم ذلك من خلال خطة مبرمجة زمنيا من اجل :

-زيادة العائد : ملكية السندات ، التمويل و صكوك الاستثمار ؛

-زيادة المردودية : القيمة المضافة و هامش الربح ؛

-زيادة الدخل : الاجور و المكافآت .

و من خلال هذه الزيادات تتمكن المؤسسة من رفع احتياطاتها ، و من ثم تدعيم الاستثمار و التوسع في نشاطاتها، مما يؤدي الى زيادة ارباحها و تقيها لموقع متميز في السوق ؛

2-الانفطاح الواسع على الاخرين : بمعنى الانتقال من مرحلة الانغلاق الى الانفتاح على الاخرين ، الذين اصبحو مكونا رئيسيا من مكونات أنشطة المؤسسة ، و الذين يعتبرون كجسر واصل بين الحاضر والمستقبل المرغوب، فبتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سيزيد عدد زبائنها ، و من ثم توسيع علامتها ، و اطلاعها على مختلف سلوك و اذواق الزبائن و اكتسابها للخبرة في التعامل معهم.<sup>1</sup>

3-التوغل في السوق العالمية : اي التحول من تغطية السوق المحلية الى تغطية السوق العالمية ، قصد الوصول الى درجة متقدمة من السيطرة و التحكم في هذه الاسواق المستهدفة ؛

4-الاطلاع المباشر على اهم الاكتشافات و البحوث العلمية : حيث تهدف المؤسسة الى التحول من البحث على حل المشكلة، الى التفوق باكتشاف و البحث و الريادة في الآفاق الغير مسبوقة من العلم و المعرفة (اكتشاف تطلعات الزبائن )، و هي افاق تربع من امكانية التميز لمنتجات المؤسسة ؛

5-خلق القيمة للعملاء : حيث تسعى المؤسسة من خلال تحقيق و تعظيم القيمة للوصول الى رضا العملاء ، و ضمان و تأكيد بقائها و استمراريته و نموها في السوق التنافسية الحالية ، حيث تعتبر الميزة التنافسية معيارا مهما لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها ، لان المؤسسات الناجحة تتميز باستغلال نماذج جديدة متفردة يصعب محاكاتها و تقليدها .

## ثانيا : انواع الميزة التنافسية

ان امتلاك الميزة التنافسية يساهم في خلق موقع تنافسي متميز ، يسمح للمؤسسة تحقيق ارباح اعلى من منافسيها ، و ذلك من خلال قدرة المؤسسة اما من خلال تميز منتجاتها اما بتكاليف منخفضة ، او من خلال تميز منتجاتها على منتجات المنافسين ، او الجمع بين الميزتين اي تميز المنتجات و بتكاليف اقل ، و هذا ما يدفعنا الى تقسيم المزايا التنافسية الى ثلاث انواع رئيسية تتمثل فيما يلي :

<sup>1</sup>محمد احمد خيضري : مرجع سابق :ص41

1-ميزة التكلفة الاقل (القيمة المدركة لدى العميل) : حيث تعتبر عملية خفض التكاليف قدرت المؤسسة على عرض منتجاتها باقل تكلفة من منافسيها ، و هو ما يؤدي الى رفع حجم المبيعات ، و بالتالي تحقيق عوائد اكبر، حيث يجب في هذه الحالة فهم و تحديد الانشطة الحرجة في سلسلة القيمة و التي تمثل مصدرا من المصادر الهامة لتحقيق ميزة التكلفة الاقل ، اي ان المؤسسة تعمل على تصميم و تصنيع و تسويق منتج اقل تكلفة من المؤسسات المنافسة ، و تعتبر عملية تخفيض التكاليف من المقومات الاساسية لزيادة تنافسية المنتج و استمراريتها ، حيث ان خفض التكاليف يؤدي الى خفض الاسعار الى حد يتعدى قدرة المنافسين ، و لحياسة المؤسسة على ميزة التكلفة الاقل فانها تستند الى مراقبة عوامل تطور التكاليف ، حيث تصبو الى التحكم الجيد بها مقارنة بالمؤسسات المنافسة، و تتمثل اهم عوامل خفض التكاليف التي تتوجه المؤسسة نحو مراقبتها في :<sup>1</sup>

-مراقبة حجم الانتاج : حيث يمكن للمؤسسة حيث يمكن للمؤسسة تخفيض تكاليفها من خلال التوسع في الانتاج ، و التشكيلة السلعية او التوسع في الاسواق و الانتقال من اسواق محلية الى اسواق اقليمية او جهوية او حتى عالمية ، و ان هذا التوسع يمكن المؤسسة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم و انخفاض التكاليف تدريجيا بزيادة معدل الانتاج ، كما تجدر بنا الاشارة الى ان المؤسسة تراعي في هذا التوسع عدم الاخلال بمختلف الانشطة الاخرى ؛

-مراقبة التعلم : حيث نشير الى ان التعلم لا يقتصر على المستخدمين (العملية الانتاجية ) ، بل يتعداه ايضا الى المسيرين و الاطارات ، لذا يجب على المؤسسة التركيز على تكاليف اليد العاملة المتخصصة والمطورة، بالاضافة الى الانشطة الاخرى المنتجة للقيمة ، فالمسيرون و الاطارات مطالبون ايضا بتحسين التعلم و تحقيق الاهداف عبر الاسواق المستهدفة ؛

-مراقبة الروابط : حيث ان المؤسسة تحسن تنافسيتها في مجال التحكم في التكاليف اذا ادركت الروابط الموجودة بين الانشطة المنتجة للقيمة من جهة استغلالها لجهة اخرى ، اي تحقيق الترابط بين الانشطة ، كمثال على ذلك تنسيق العلاقة بين الانتاج و قنوات التوزيع ؛

-مراقبة الحاق : و يكون ذلك اما بتجميع الانشطة المنتجة للقيمة قصد الاستفادة من الامكانيات المشتركة، او نقل المعرفة و تسيير الانشطة المنتجة للقيمة الى وحدات تمارس أنشطة مماثلة ، اي تحقيق التفاعل بين مستويات تسيير الانشطة المنتجة للقيمة؛

-مراقبة الرزنامة او الوقت : اي ان المؤسسة تكون مراقبة للتوقيت الجيد في دخول المنافسة ، و ذلك نظرا لامكانياتها و خبراتها في السوق او مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج ، و درجة تطورها التكنولوجي والتدقيق الجيد، و معرفة الازمات التنافسية ضمن قطاع اعمالها ، حيث تعمل على تحديد الوقت الاستراتيجي في مختلف عملياتها ؛

<sup>1</sup> M Porter : L'Avantage Concurrentiel - Comment Devancer ses Concurrents et maintenir son avancé, édition INTER-EDITION, Paris ,2003,p186

-مراقبة الاجراءات : حيث ان تعقد الاجراءات او الغاء بعضها و تعديل البعض الاخر يؤثر سلبا على تحكم المؤسسة في تكاليفها ،و بالتالي فان مراقبتها تسمح بفهمها و بالتالي تخفيض التكاليف.

اذ ان المؤسسة وهي تعمل على تخفيض تكاليفها و يجب عليها الادراك و الوعي بكل العوامل السابقة الذكر، كما يجب عليها ان تتفادى بعض الاخطاء التي قد تقع فيها ، و التي نجد من بينها التركيز على تكلفة الانشطة المتعلقة بالتصنيع و اهمال الانشطة الاخرى المنتجة للقيمة ، مثل اهمال انشطة التمويل و اهمال الانشطة التي تراها بسيطة و صغيرة و الغير مباشرة (مثل الصيانة) ، او الفهم الخاطيء لعوامل تطور التكاليف، او انها تركز على تخفيض التكاليف على حساب تميز المنتجات ، لذا يجب ان تاجد بعين الاعتبار ان تخفيض تكاليف المؤسسة يركز على الانشطة التي لا تساهم في تميز المؤسسة .

2-ميزة التميز : و نعني بها قدرة المؤسسة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة او فريدة ، مما يجعلها ذات قيمة اكبر من نظيرتها من المنتجات من وجهة نظرالمستهلك (الجودة ، خصائص الاستعمال ، منتج اصلي متجدد ، الصيانة ، خدمات ما بعد البيع ....) ، و في هذه الحالة يجب فهم المصادر المحتملة للتميز من خلال انشطة القيمة و العوامل التي تدعو للتميز و التفرد ، و التي نختصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

-الاجراءات التقديرية : تعتمد المؤسسة الى اختبار تقديري للانشطة التي تعتمد عليها ، و الاجراءات التي تؤدي الى تميز المؤسسة و منتجاتها ، و قد تتمثل هذه الاجراءات و الانشطة مثلا في خصائص المنتج والخدمات المقدمة ، جودة وسائل الانتاج المسخرة ، خدمات ما بعد البيع و الصيانة و كفاءة و خبرة المستخدمين .... الخ .

-الروابط :قد تاتي خاصية التميز من خلال الروابط الموجودة بين الانشطة و التي تتمثل في :

أ- الروابط بين انشطة المؤسسة : و التي تؤدي الى سرعة معالجة الطلبات، و تحديد اجال تسليم المنتجات من خلال انشطة الامداد الخارجي ؛

ب-الروابط مع الموردين : و التي قد تميز المؤسسة من خلال امكانية تقليص مدة تطوير المنتجات ، و توريد كل متطلبات المؤسسة في تطوير منتجاتها؛

ج-الروابط مع الموزعين و قنوات التوزيع : قد تكون هي الروابط سببا في تميز المؤسسة ، من خلال التنسيق بين قنوات التوزيع ،من خلال جهود البيع و الترويج للمنتجات و توسيع نطاق السوق .

-الرزنامة الوقت : فقد تكون المؤسسة السبابة لتكنولوجيا معينة او تطوير معين او اكتشاف صور جديدة للمنتج بما يتوافق و تطلعات الزبائن يمكنها من تحقيق التميز ، و قد يكون الامر خلاف ذلك فقد يكون التاخر افضل فقد يسمح ذلك باستغلال التكنولوجيا الاكثر حداثة نظرا لديناميكية و سرعة التغير التكنولوجي ؛

<sup>1</sup>قويدر لويزة ، كشيده حبيبة : دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادره ا ،الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف ، 28/27/ نوفمبر 2007 ، ص 6

-التموضع : و يكون ذلك باختيار الموضع الأكثر ملائمة لانشطة المؤسسة ، بقربه اكثر من السوق المستهدفة و المستهلك؛

-التعلم : فقد تنتج خاصية التميز من خلال اثار التعلم و الخبر ، فالجودة الثابتة في الانتاج يمكن تعلمها، و بالتالي فان التعلم يؤدي الى تواصل التميز ؛

-التكامل : تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التميز ، حيث يتم ذلك بظم المؤسسة لانشطة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين و الموزعين ، فهي تتيح الفرصة لمراقبة الانشطة التي يمكنها ان تكون مصدرا للتميز؛

-الحجم : قد يؤدي اعتماد اقتصاديات الحجم الى التأثير سلبا على التميز فقد يضعف من مرونة المؤسسة عند الاستجابة لطلبات الزبائن ، كما يمكن ان يكون لاقتصاديات الحجم ان تؤدي الى تميز المؤسسة من خلال تراكم الخبرات ؛

و يمكننا الاشارة الى ان عوامل التميز و التفرد تختلف من نشاط لآخر ، حيث تتحدد الكيفية التي يحوز بها نشاط معين على خاصية التفرد ، و منه فان المؤسسة تتوجه نحو معاينة المجالات التي يمكن التميز فيها حتى تتعرف على العوامل المهيمنة ، حيث تعد المعاينة لهذه المجالات و العوامل مهمة لاستمرارية التميز والتفرد، لان بعض هذه العوامل تؤثر بصفة اكثر استمرارية من غيرها ، كمثال على ذلك فانه من السهل تقليد عامل الاجراءات التقديرية مقارنة بعامل استغلال الروابط .

كما نشير الى ان المؤسسة يجب ان تتفادى بعض الاخطاء اثناء التميز ، و من بينها الافراط في التميز لدرجة تتعدى فيها احتياجات و طلبات الزبائن ، لتصبح هدفا سهلا للمؤسسات التي تتجه نحو جودة مناسبة واسعار منخفضة حسب طلبات و تطلعات الزبائن ، اضافة الى ذلك يجب ان لا يرتبط التميز بسعر اضافي مرتفع جدا مقارنة بالمؤسسات المتنافسة فقد يؤدي ذلك بالزبون الى التخلي على منتجات المؤسسة ، كما يجب عليها الاحاطة بتكلفة التميز و بناء استراتيجية تسعيرية بناء على هذه التكلفة ، كما نشير الى ان المؤسسة يجب ان تتجنب التركيز على المنتج و اهمال الانشطة الاخرى التي قد تكون كفرص عدة و مستمرة للتميز.

3-ميزة تميز المنتج و بتكلفة اقل : و تجمع هذه الميزة بين الميزتين السابقتين ، حيث يجب على المؤسسة في هذه الحالة عرض منتجاتها المختلفة و المتميزة عن منتجات المنافسين لاشباع حاجات المجموعات الاستهلاكية ذاتها ، و في نفس الوقت باسعار منخفضة ناتجة عن انخفاض التكاليف لتلك المنتجات ، فقد يكون ذلك بالتركيز على قطاع سوقي معين لتحقيق الريادة من خلال التميز و التكلفة المنخفضة جراء التخصص والتماشي مع منحى التعلم و الاستفادة من اقتصاديات الحجم .

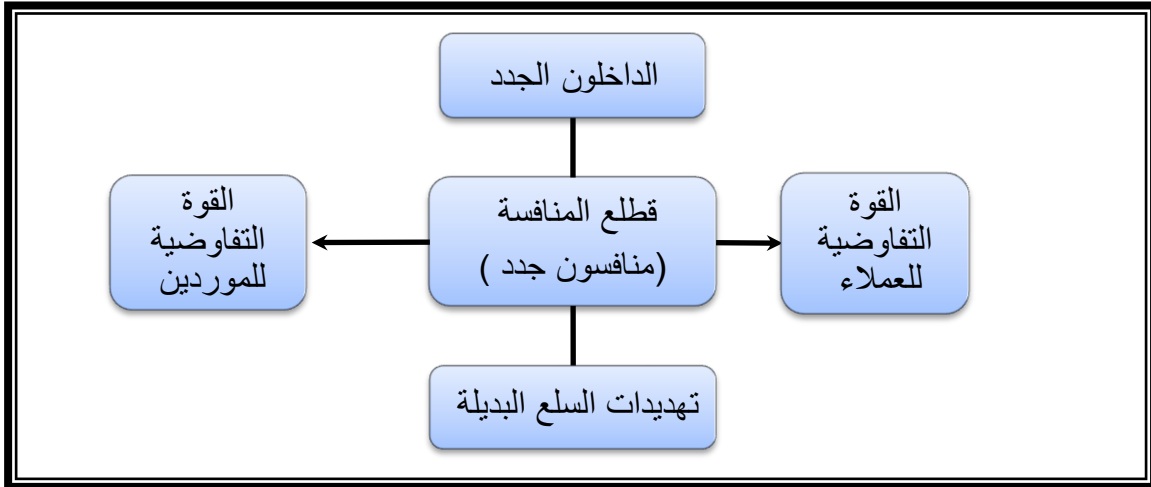
ثالثا : مداخل تحقيق المزايا التنافسية

على عكس تقارب وجهات النظر في مفهوم الميزة التنافسية ، فان تحقيق هذه المزايا يلوى اختلافا بين الباحثين الاقتصاديين ، فضمن الاطار التطوري للميزة التنافسية توجد عدة مداخل و مقاربات لتحقيق الميزة التنافسية، نتناول اهمها فيما يلي :

1-مدخل الميزة التنافسية الموقعية : ان اسهامات 1980 M Porter كانت من اهم النظريات المتعلقة بالحصول على الميزة التنافسية من خلال التوقع في القطاع ، كما يمكن للميزة التنافسية ان تحقق عن طريق الموارد ضمن هذا المدخل :

1-1-الميزة التنافسية الناتجة عن الموقع في الهيكل الصناعي (لورتر) : وفق بورتر فان المنافسة تعتبر اهم عامل يتحكم في نجاح او فشل المؤسسة ضمن قطاعها الصناعي ، فالمنافسة هي التي تحدد مدى ملائمة نشاط المؤسسة و مساهمتها في تحقيق النتائج ، و حسب هذا النموذج فان الميزة التنافسية تحقق من خلال البحث عن افضل موقع تنافسي في القطاع الصناعي في ظل تاثير العوامل المحيطة للاستفادة من نقاط ضعف المنافسين، و تحديد تحركاتهم من خلال التحليل القطاعي (الدخول ، التطور ، المحافظة على الوضعية داخل القطاع ... الخ)، و نوضح في الشكل الموالي مقارنة بورتر حول الحقل التنافسي ،الذي يعني كل المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة حاليا و مستقبلا بعلاقات التبادل.

الشكل رقم (1-4) :موقع المؤسسة في الهيكل الصناعي



المصدر :بلقاسم امحمد :المنافسة و التنافسية الربط بين الاقتصاد المحلي و الاقتصاد العالمي ،الملتقى الدولي الرابع حول التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، 2010،ص5

من خلال الشكل و حسب بورتر فان امتلاك الميزة التنافسية مرتبط بفهم العلاقة بين القوى الخمس ، والتحكم فيها افضل من المنافسين ،من خلال اختيار افضل موقع تنافسي ملائم و ضبط هذه المنافسة و محاولة التأثير على القطاع بطريقة تعود عليها بالمنفعة ، و يمكننا اختصار القوى الخمس المشكلة لهيكل المنافسة في القطاع فيما يلي :



أ- المنافسة داخل القطاع (منافسين مباشرين) : حيث تمثل المنافسة بين مؤسسات القطاع اهم عامل

لتحديد جاذبية الصناعة، و من اهم محددات هذه المنافسة :<sup>1</sup>

- نمو الصناعة : حيث انه كلما كانت النمو اكبر زادت فرصة زيادة الارباح المحتملة ؛

- تميز المنتج : حيث يدخل المنتج بخصائصه اثناء المنافسة في القطاع ، في حين انه توجد انواع من

المنتجات لا يمكن تمييزها ، لذلك يتم اللجوء الى المنافسة السعرية في مثل هذه الحالات ؛

- مركز العلامة في السوق : تشكل العلامة اساس قوي لتمييز المنتج ، لذلك فان بعض المؤسسات تبذل جهدا

كبيرا لترسيخ علامتها في حين ، يقوم الاخر بتقديم منتجات عامة تهدف للقضاء على ربحية المؤسسات التي

تقوم بطرح منتجات متميزة ؛

- درجة التركز و التوازن بين المنافسين : حيث ان الاسواق التي تتميز باحتكار القلة افضل للمؤسسات من

اسواق المنافسة الكاملة، و ذلك بسبب قلة المتغيرات التي تجعل التوجه الاستراتيجي اسهل ؛

- تكاليف التحويل : كلما زادت سهولة توجه المستهلكين لمنتجات مؤسسات اخرى كلما زادت شدة المنافسة ، لذلك

تتبع المؤسسات استراتيجيات تهدف من خلالها كسب ولاء الزبائن؛

- حواجز الخروج و المخاطر الاستراتيجية : حيث ان صعوبة الخروج تؤدي الى تدهور ربحية كل المنافسين ،

خاصة في الاسواق المتشعبة او التي تعمل في ظل مرحلة الانخفاض للمبيعات .

ب- تهديد الداخلين الجدد : اذ ان تحليل القطاع لا يقتصر على تحليل المجموعة الحالية للمنافسين

وكيفية تحقيق الميزة التنافسية في ظل المنافسة القائمة ، بل يتعدى ذلك الى الاهتمام بمنافسين محتملين اي

داخليين جدد لا يمكن تجاهلهم ، لذا يجب على مؤسسات القطاع بناء و تطوير مجموعة من الحواجز و العوائق

لهؤلاء الداخلين الجدد ، من بين تلك الحواجز نجد اقتصاديات الحجم ، تميز المنتجات ، كثافة المتطلبات

الراسمالي، تكلفة التحول من الصناعة ، الحدثة التكنولوجية ، بناء استراتيجيات توزيعية و السيطرة على

المنافذ،.. الخ؛

ج - تهديد السلع البديلة : اذ يعتبر تهديد السلع البديلة كعامل اساسي لتحديد جاذبية الصناعة ، فوجود

منتجات بديلة تحل محل منتجات القطاع لاشباع حاجات الزبائن و تطلعاتهم امر وارد في كل صناعة ، و يتاثر

تهديد احلال المنتجات البديلة بعدة عوامل، اهمها تكلفة التبديل و التحول للسلع البديلة ، قوة موارد منتجي السلع

البديلة ، مقارنة السعر و القيمة بين المنتجات الاصلية و بدائلها ؛

د- قوة التفاوض للزبائن : حيث يجتهد الزبائن لتخفيض اسعار القطاع و التفاوض من اجل خدمات

جيدة و منتجات بافضل جودة، و تكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع ، و ترتبط قوة تفاوض الزبائن

<sup>1</sup> MICHEL .PORTER ,traduit par MYRIAM SHALAK: L'avantage Concurrentiel , dunod ,PARIS ,1999,pp14-20

بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق ، و كذا بالاهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع (حجم المشتريات ، تكاليف التحول ، عدد المؤسسات المتنافسة مقارنة بالمشتريين ، مدى توفر المعلومات حول الاسعار و التكاليف الحقيقية في السوق ... الخ ) ؛

هـ- القوة التفاوضية للموردين : يمكن تاثير الموردين على المؤسسة في فرض اسعار و شروط توريد بما لا يتناسب و الاهداف المسطرة من طرف المؤسسة ، و القوة التفاوضية للموردين تتفاوت من قطاع الى اخر ومن مؤسسة الى اخرى، حسب ميزان قوة الطرفين، فاذا مالت الكفة نحو المورد فانه بإمكانه فرض اسعار عالية و الخفض من مستوى الجودة و الخدمات المقدمة للمؤسسة مما يؤثر بدوره على مردودية المؤسسة او حتى القطاع ككل ، حيث ترتبط القوة التفاوضية للمورد باهمية المدخلات و تميزها و كذا توفر مدخلات بديلة ، بالاضافة الى تهديدات النكامل الامامي للموردين<sup>1</sup>.

2-مدخل الميزة التنافسية الحركية : ان الميزة التنافسية الحركية نموذج للتشغيل الجيد لاليات السوق فهي قد تنتج عن منافسة يومية نشطة او عن توليف من العوامل<sup>2</sup>

2-1-الميزة التنافسية الناتجة عن المنافسة النشطة : تطور هذا المدخل نتيجة لاسهامات smith 1992 اللذان قدما نموذجا يوضحان فيه سيرورة حركة التنافسية ، من خلال الافعال و ردود الافعال المتبادلة بين مختلف الاطراف الفاعلة في سوق المنافسة ، و ياخذ النموذج المقترح في عين الاعتبار مكونات اللعبة التنافسية ، حيث تبدأ المؤسسة الاولى الفاعلة بطرح ميزتها التنافسية من خلال القيادة و الخبرة الادارية ، اما الطرف الثاني فيتمثل في المؤسسات المنافسة التي ترد على الهجوم التنافسي من خلال اليقضة و القدرة على التحليل و الخبرة الادارية ، كما يولي هذا النموذج اهمية كبيرة للمعلومات و نمط انتشارها ، ام ا ردود الافعال بالنسبة للمنافسين فتتنوع حسب الفعل او الحركة التنافسية ، حسب اجالها و اشكال قنوات المعلومات (تصريح المنافسين في قنوات الاعلام ، ملاحظة زيادة المبيعات و قوة البيع ، بحوث التسويق .... الخ ) ، ويرتكز النموذج على فكرة ردود الافعال التنافسية متأثرة بخصائص الفعل او الهجوم التنافسي ، و بالمقابل فان تنامي عدد المؤسسات المعنية برد الفعل التنافسي لا يرفع عدد الاستجابات و لا يختزل و الرد على الهجوم التنافسي ، اما زمن در الفعل فيتنوع حسب القطاع ، اي ان الميزة التنافسية مبنية على حركية و ديناميكية تنافس المؤسسات ضمن القطاع، و انها تنبع من الصراع التنافسي بين المؤسسات .

2-2-الميزة التنافسية الناتجة عن توليف جديد من الموارد : حيث يرى الاقتصادي shumpeter ان الميزة التنافسية ناتجة عن التوليف الجديد للموارد ، و الذي يعني الابتكار بمفهومه الواسع ، التكنولوجي والاداري، و قد حدد في نظره خمسة انواع من التوليفات الجديدة للموارد هي :

-تجديد المنتجات او تجديد الجودة ؛

<sup>1</sup> صنهات العتيبي : القوى الخمس لبورتر ، متوفرة على الموقع ، <http://blogs.ksu.edu.sa/sunhat/2009/07/12/45> ، 21:03 ، 2014/12/11  
<sup>2</sup> عظيمي دلال : مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس، العدد 10 ، 2010 ، ص 204

-تجديد طرق الانتاج غير معروفة عمليا في فرع الصناعة ، و التي يجب ان تركز على اكتشاف علمي او تكنولوجي جديد، و يمكنها ايضا من ان تتعلق بطرق البيع ؛

-فتح مخرج جديد اي سوق لم يهتم به المنافسون بعد (التوجه نحو الاسواق الزرقاء ) ؛

-البحث عن مصادر جديدة للمواد الاولية او المنتجات النصف مصنعة ؛

-تحقيق تنظيم جديد متين يتماشى مع متطلبات التنافس.

3-المدخل المقارن : حيث يقوم هذا النموذج على المقارنة بين المؤسسات المتنافسة ضمن القطاع

التنافسي ، حيث يعتمد التحليل المقارن على مجموعة من المعايير المتمثلة في :<sup>1</sup>

-تاريخ المؤسسة : و يتعلق الامر بمقارنة الوضعية الحالية للمؤسسة بالنظر الى ما كانت عليه في السابق ، فاذا كانت الوضعية في تحسن يمكن استنتاج ان المؤسسة استطاعت استجماع نقاط القوة لديها و العكس؛

-نمطية القطاع : و يقصد به تقارب الاطراف الفاعلة داخل القطاع التنافسي للصناعة ، و يمثل مفهوم المقارنة المرجعية قاعدة اساسية لا يمكن استخدامها في ظل نمطية القطاع التنافسي ؛

-استراتيجيات المنافسة : حيث يتطلب نجاح المؤسسة العمل على تحديد منافسيها و الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة مقارنة بمنافسيها ، فاما عن طريق استراتيجية التكلفة الاقل او التميز او التركيز مثلا ، فاذا كان احد المنافسين يعرض تشكيلة سلعية واسعة فانه يجب على المؤسسة ايضا فعل ذلك ، و ان لم تستطع تنفيذ ذلك وكانت تشكيلتها اقل اتساعا فانه يمكن القول بانها تملك نقاط ضعف مقارنة بمنافسيها؛

-المقارنة المرجعية : و تعني مقارنة المؤسسة بالمنافس القائد و الافضل تموقعا في القطاع ، و يتطلب ذلك دراسة افضل الطرق للانتاج و التسويق و التوريد المستعملة من طرف المنافسين، حيث تهدف من وراء ذلك الى التحسين و التطوير .

#### رابعا : مصادر الميزة التنافسية

هناك مصدرين اساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية ، القدرات والذكاء الصناعي ...الخ)، و الموارد المتميزة (كالموارد المالية ، طاقات انتاجية متميزة ... الخ) ، و ان محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت ان مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة الظروف البيئية الخارجية، و انما قدرت تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات و المعرفة والجودة احد عناصرها الاساسية ، و يمكن من خلال توفير هذين المصدرين و استغلالهما بفعالية الحصول على المصادر النهائية التالية :

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص207

أ- الكفاءة : حيث تتجسد الكفاءة في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة ، و تقاس بكمية المدخلات المستخدمة لانتاج مخرجات معينة ، و كلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لانتاج مخرجات معينة ، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض اذا كانت تستحوذ على كفاءة انتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية ؛

ب- الجودة : نتيجة التغيرات السريعة و التطورات المتعاقبة زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على رضاهم ، اذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك ، بل اصبحت الجودة هي الاهتمام الاول و القيمة التي يسعى للحصول عليها ، هذا ما اوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة ان تصنع منتجات ذات جودة عالية ؛

ج- المعرفة : تعد الاصول الفكرية الركيزة الاساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات و المعرفة ، فقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الاصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة باعتبارها شرطا اساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية ، كما اصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة امر ضروري للمؤسسة ذات المعاملات الخاصة و براءات الاختراع و العلامات التجارية المتميزة ، فالمؤسسة الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه ، بحيث تنتقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات الانتاج او تطوير الهياكل و الوظائف و العمليات<sup>1</sup>؛

د- المنتج : (سلعة ، خدمة ) قد يكون للمنتج ميزة لا تتمتع بها منتجات المنافسين ، فالسلعة التي تتفرد بمزيج سلعي متميز يكون لها السبق في نصيب من السوق المستهدفة ؛

هـ- الترويج: الميزة قد تكون في طريقة تصميم او تنفيذ الحملة الاعلانية او اسلوب البيع الشخصي او المعارض ؛

و- البحوث : الميزة قد تكون في الحصول على بيانات و معلومات حديثة و دقيقة و الكاملة في الوقت المناسب، و باقل ما يمكن من تكاليف مثل بحوث التسويق التي تدعم تنفيذ القرار التسويقي ؛

ز- الموارد البشرية : و هي الاصول البشرية للمؤسسة (ادارة و عاملون ) ، و التي قد تكون مميزة وقادرة على الحصول على التكنولوجيا و استخدامها و المحافظة عليها ، فالتميز قد يكون في العقل التسويقي او رجل الادارة و صنع القرارات ، او في المهارة الفنية لدى العاملين في الادارات التنفيذية<sup>2</sup>؛

ر- الزمن او الوقت : اذ يعتبر الوقت سواء في ادارة الانتاج او ادارة الخدمات ميزة تنافسية اكثر اهمية مما كان عليه في السابق ، فالوصول الى العملاء اسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية ، و كذا تخفيض زمن

<sup>1</sup>سملالي يحضيه ، سعدي وصاف : نحو تسيير استراتيجي للمعرفة و الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : الملتقى الدولي الاول حول الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، نوفمبر 2005، ص9  
<sup>2</sup>حسن علي هامان : المنافسة الأجنبية و أثرها على حجم المبيعات للصناعة المحلية في السوق الليبي ، المتقى الدولي الثاني حول التسويق في الوطن العربي و تحدياته ، الدوحة، أكتوبر 2003، ص13

تقديم المنتجات الجديدة الى الاسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج ، بالاضافة الى الالتزام بجداول زمنية محددة و ثابتة لتسليم المكونات الداخلة في التصنيع ..الخ .

يمكننا القول بان للميزة التنافسية مصادر كثيرة ،اضافة الى ما تم ذكره قد يكون المركز المالي للمؤسسة او سعر بيع المنتجات او تكلفة عمليات التسويق و طرق التوزيع او حصول المؤسسة على شهادة الايزو او خدمات ما بعد البيع ...الخ .

### المطلب الثالث : محددات الميزة التنافسية و الانتقال بميزة التنافسية الى الاسواق الدولية

عند توجه المؤسسة نحو بناء مزاياها التنافسية فانها تتجه نحو تحديد هذه المزايا من خلال تحديد حجمها و نطاقها التنافسي ،هذا بالاضافة الى وضع محددات لانتقال المؤسسة الى الاسواق الدولية ، و المحافظة على مزاياها التنافسية .

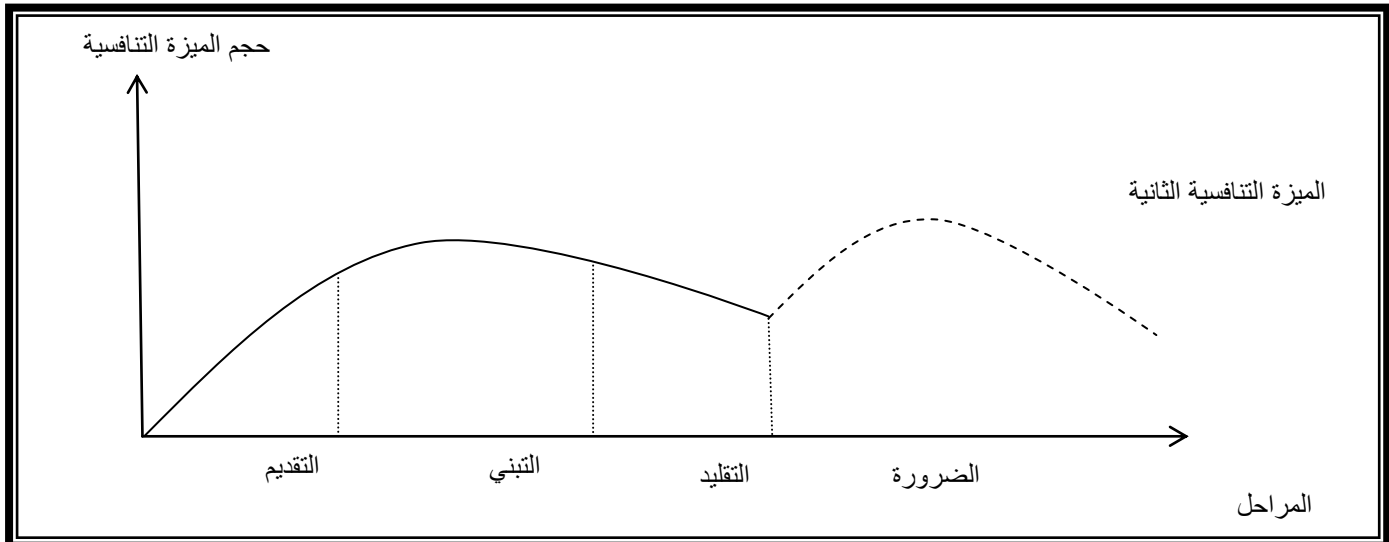
### الفرع الاول : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية انطلاقا من بعدين هامين ، و هما حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس ، و فيما يلي سنتعرض الى اهم الملامح لهذين البعدين :

#### اولا :حجم الميزة التنافسية

تحقق الميزة التنافسية سمة الاستمرارية اذا امكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الاقل او ميزة التميز في مواجهة المؤسسات المنافسة ، و بشكل عام كلما كان حجم الميزة اكبر كلما تطلب ذلك جهودا اكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها او الغائها و تحديد اثرها ، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتج فان للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الوتيرة ،و يمكن توضيح دورة حياة الميزة التنافسية من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (1-5) : حجم الميزة التنافسية



المصدر : نبيل مرسي خليل : استراتيجيات الادارة العليا ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية، 2006، ص86

ومن خلال الشكل السابق يمكننا اختصار مراحل دورة حياة الميزة التنافسية فيما يلي :

1-مرحلة التقديم : و تعد اطول مرحلة من مراحل دورة حياة الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة المنشأة لها، كونها تحتاج في ذلك الى التفكير و تسخير كامل مواردها و مهاراتها قصد تقديم الميزة التنافسية ، و مع مرور الزمن فانها تعرف انتشارا اكثر فاكثر حيث يؤدي ذلك الى القبول الذي تحضى به من قبل عدد من الزبائن و العملاء ؛

2-مرحلة التبنى : حيث تعرف الميزة التنافسية في خضم هذه المرحلة استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، حيث تبدأ هذه المرحلة بردود افعال المنافسين و دراستهم و تركيزهم على هذه المزايا ، كما ان المؤسسة تحقق و فرات اكثر الى اقصى حد ممكن من خلال اثار التعلم و الخبرة المكتسبة و الاستفادة من و فرات الحجم ..الخ؛

3-مرحلة التقليد : و هنا يبدأ المنحنى بالتناق ص التدريجي ، و ما يقابله من حجم الميزة التنافسية تدريجيا، و ذلك نتيجة لتقليد الميزة التنافسية من طرف المؤسسات المنافسة ، و بالتالي تراجع اسبقيتها و من ثم انخفاض حجمها؛

4-مرحلة الضرورة : نلاحظ في هذه المرحلة تدني حجم الميزة التنافسية الحالية و تطويرها بشكل سريع، او احلال محلها ميزة تنافسية اخرى جديدة مبنية على اسس مختلفة عن اسس الميزة التنافسية الحالية ، و إلا سيؤثر ذلك بالسلب على حجم تنافسيتها ضمن قطاع اعمالها التنافسي .

و مما سبق يمكننا القول انه في ظل البيئة الديناميكية الحالية فان الفجوة الزمنية لحيازة الميزة التنافسية و حجمها تتجه نحو النقل و ذلك حسب القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة ، اما فيما يخص استدامة الميزة التنافسية للابد فان ذلك يكون مستحيلا في ظل معطيات البيئة التنافسية الحالية و الطبيعة الديناميكية للميزة التنافسية، هذا ما يدفع بالمؤسسة الى التعرف و البحث المستمر عن الوقت المناسب لاجراء التحسين و التطوير او انشاء ميزة تنافسية جديدة ، قصد المحافظة على مركزها التنافسي و تميزها ضمن قطاع اعمالها .

## ثانيا : نطاق التنافس

يعبر نطاق التنافس على مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية ، فعلى سبيل المثال النطاق الضيق يمكن من تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على نطاق سوقي معين و خدمته باقل تكلفة او تقديم منتج متميز ، اما النطاق الواسع فيمكن ان يحقق وفرة في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة ومنتج متميز، و عموما يتشكل نطاق التنافس من اربع ابعاد يمكن توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-3): الابعاد المحددة لنطاق التنافس

|  |                          |
|--|--------------------------|
| تعريف و شرح  | نطاق التنافس<br>او السوق |
| يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين تمت خدمتهم و هنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع سوقي معين او خدمة السوق باكمله   | نطاق القطاع<br>السوقي    |
| يعبر عن اداء المؤسسة لانشطتها الداخلية (قرار التصنيع) او خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء ) فالتكامل الراسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الاقل و التميز من جانب اخر ، كما يتبع التكامل درجة من اقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد او منافذ التوزيع في حالة التكامل الراسي الامامي         | النطاق الراسي            |
| يعكس عدد المناطق الجغرافية او الدول التي تتنافس فيها المؤسسة و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الانشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (اثر مشاركة الموارد) و تبرز مدى اهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي او كوني حيث تقدم منتجاتها على المستوى الدولي | النطاق الجغرافي          |
| يعد مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة ، فوجود روابط بين الانشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات او التكنولوجيا او الافراد او الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي اليها المؤسسة   | نطاق الصناعة             |

المصدر :نبيل مرسي خليل : استراتيجيات الادارة العليا ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية، 2006، ص100

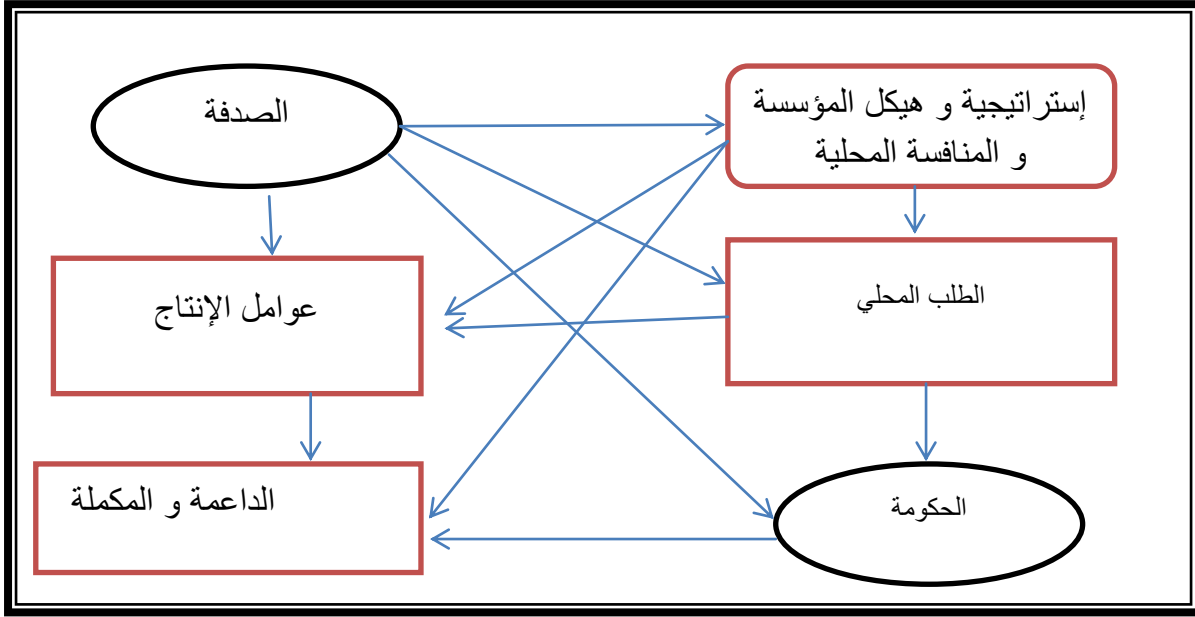
و من خلال الجدول نجد ان الميزة التنافسية تتحدد من خلال النطاق التنافسي ، و الذي يعكس مدى قدرة المؤسسة على المنافسة مثلا في القطاع السوقي فان ميزة المؤسسة تتعكس من خلال قدرتها على خدمة السوق اما من خلال التركيز على جزا من السوق و اما التميز و اما الاستفاد ة من اقتصاديات الحجم في خدمة كل السوق، اما بالنسبة للنطاق الراسي فان قدرة المؤسسة على التكامل الامامي او الخلفي يبين تميزها و قدرتها التنافسية على المنافسين ، و كذلك بالنسبة للنطاق الجغرافي فان المؤسسة التي تقوم بخدمة السوق العالمي لها قدرة و تميز تنافسي عن غيرها من المنافسين الناشطين في السوق المحلية ، كما نجد ان ترابط الصناعات ايضا من شأنه الاسهام في خلق المزايا التنافسية من خلال التبادل التكنولوجي و الخبرات .

**ثالثا : محددات الميزة التنافسية دوليا (الماسة الصناعية او النموذج الماسي لبورتر)**

حيث يعبر Porter عن محددات الميزة التنافسية على المستوى الدولي كانها نظام متكامل ، من خلال دراسته لعشر دول ، حيث خلص من خلال دراسته الى ان المؤسسات التي تتمكن من اكتساب الميزة التنافسية وقدرتها على المحافظة عليها و استمرارها في ظل المنافسة الدولية هي التي توصل التحسين و الابتكار

والتطوير، من خلال عدة عمليات ديناميكية متصلة و ليس من خلال اجراءات منفردة ، بالاضافة الى الالتزام بالاستثمار المستمر و المتواصل لاغتنام الفرص و العمل على تعظيم المكاسب ، و لقد حدد بورتر ركائز النظام التنافسي المحلي التي تساهم في صياغة المناخ الصناعي المحدد لاداء المؤسسات ، كما بين ان هذه المحددات تعمل كنظام ديناميكي تتفاعل من خلاله كل المحددات مع بعضها البعض ، و تنقسم محددات الميزة التنافسية على المستوى الدولي التي صاغها بورتر الى محددات رئيسية و اخرى مكملة او مساعدة و التي نبينها من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (1-6): محددات الميزة التنافسية الدولية



المصدر : سامية لحول : التسويق و المزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر ، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، شعبة تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة،2008،ص71

أ-العوامل الرئيسية و تشمل كل من :<sup>1</sup>

1-عوامل الإنتاج : و هي عبارة عن المدخلات الضرورية للعملية الانتاجية الموجهة لدعم قدرة صناعية ما على المنافسة ، و تقسم بدورها الى عوامل اساسية و المتمثلة في الموارد الطبيعية و البشرية و المالية والبنى الاساسية ، و هي تعبر عن عوامل موروثه بطبيعتها داخل السوق المحلي ، و تسمح بخلق ميزة تنافسية لسهولة انتقالها و الحصول عليها بالاضافة الى عوامل مطورة (مهارات) ، و هي اكثر اهمية لصعوبة الحصول عليها او تقليدها، حيث ان هذه العوامل تكون مكتسبة من خلال الاستثمار المستمر في كل من راس المال البشري والمادي ،مثلا المعرفة ، المهارات الخاصة ، الخبرات الادارية و التنظيمية الحديثة ؛

<sup>1</sup>سامية لحول : مرجع سابق ، ص 72



2-شروط الطلب المحلي : حيث اشار بورتر الى ان الضغوط المستمرة من طرف المستهلكين في

السوق المحلي لطلب منتجات متميزة قد يؤدي الى ضغوط مستمرة على المؤسسات المحلية ، و تحفيزها للتوجه نحو التجديد و الابتكار لتلبية حاجات المستهلكين ، الامر الذي ينعكس في النهاية الى تعزيز المزايا التنافسية المحققة مقارنة بالمنافسين ، هذا ما يعكس حجم الابتكارات و الاختراعات و التطورات التي تقدمها المؤسسات بتطوير منتجاتها بما يتلاءم و حجم و طبيعة الطلب المحلي ، و الذي قد يكون منطلقا للاستجابة الى الطلب العالمي ؛

3-الصناعات المغذية و المرتبطة : للصناعات المغذية و المرتبطة دور هام في قدرة المؤسسات ضمن

صناعة ما على المنافسة الدولية ، اي انه يجب ان تكون الصناعات مرتبطة و مساندة لبعضها البعض ، ويقصد بالصناعات المرتبطة تلك التي تشترك في التقنيات و المدخلات و العملاء و قنوات التوزيع ... الخ ، اما الصناعات المغذية و المساندة فهي التي تمد الصناعة بالمدخلات اللازمة للانتاج ، حيث يتمثل الارتباط و المساندة بين الصناعات من اهم العوامل الدائمة لتحقيق الميزة التنافسية دوليا ، حيث يرى بورتر ان المنافسة تتأثر بتواجد هذه التجمعات من خلال زيادة الانتاجية للمؤسسات و زيادة قدرتها على الابتكار و زيادة انتاجيتها مستقبلا ؛

4-استراتيجية هيكل المؤسسة و التنافس : تنتج تنافسية مؤسسة ما او صناعة ما من التجميع ما بين

طرق الادارة من جهة ، و التنظيم من جهة اخرى كمصدر للميزة التنافسية ، ما نجد ان هناك ترابط بين اشتداد المنافسة المحلية و خلق استمرارية للميزة التنافسية في اي صناعة ؛

ب-العوامل و المحددات المساعدة : و تتمثل في :

1-دور الصدفة : حيث تلعب الاحداث العفوية و التلقائية التي تحدث بمحض الصدفة دورا هاما في

تنافسية و نجاح الكثير من الصناعات بالرغم من ضالة اثرها ، حيث تقع في الغالب خارج نطاق القوة للمؤسسات او الدول ايضا ، و تستمد الصدفة اهميتها فيما ينتج عنها من خلق ثغرات او فجوات تسمح بحدوث تغيرات في الوضع التنافسي ؛

2-دور الحكومة : حيث يشير بورتر الى دور الحكومة الفعال باعتبارها من المحددات المساعدة في

خلق الميزة التنافسية الدولية من خلال تأثيرها بصورة ايجابية او سلبية على باقي المحددات ، حيث يظهر تدخل الحكومة على شروط الانتاج من خلال الاعانات و السياسات التعليمية و اسواق راس المال او من خلال القوانين مثل حماية المستهلك ، كما تؤثر الحكومة على الصناعات المغذية و المكملة من خلال دعمها و السياسات الضريبية و قوانين الاحتكار .

الفرع الثاني : الانتقال بالميزة التنافسية من الاسواق المحلية الى الاسواق العالمية

في ظل ما يشهده العالم من تغيرات اقتصادية فقد تغيرت معطيات التنافس بعد ان كانت التكلفة تحتل مركزا من الاهمية في اعطاء قدرة تنافسية للمنتج و المؤسسة ، ففي الوقت الحالي لم تعد التكلفة الشرط الكافي لضمان تنافسية المؤسسة دون ارتباطها بمؤشرات اخرى ، فالمؤسسة اليوم تبحث عن افضل السبل التي تستند عليها لتحقيق تميزها التنافسي، قصد ضمان البقاء و النمو في السوق المتسمة بالمنافسة الشرسة على المستويين الدولي و المحلي، من خلال المزج بين عدة عناصر (التكلفة ، السعر ، الجودة و تميز المنتجات ، الوقت ، المرونة ، المهارات و التعلم...الخ) .

و كما راينا من قبل فان العولمة الاقتصادية و التطورات العالمية الحديثة و الديناميكية لها اثر كبير في تنامي المنافسة بين المؤسسات ، و بالمقابل فهي تفتح لها مجالات جديدة لتنمية قدراتها من خلال الانتقال الى الاسواق الدولية ، بالاضافة الى بروز مجالات جديدة للتنافس لم تكن معروفة من قبل على المستوى الدولي، و لعل ابرز مثال على ذلك الخدمات (المالية و السياحية...الخ) و الاستثمارات الدولية الموجهة نحوها، كما يمكننا الاشارة الى ان المنافسة على المستوى المحلي ليست شرطا حاسما لبقاء تنافسياتها في الاسواق الخارجية ، لان معطيات الاسواق الخارجية تختلف عما تواجهه المؤسسة في اسواقها المحلية ، و الذي يكون له اثر في تغيير القدرة التنافسية من سوق لآخر سواء كان ذلك بالسلب او بالايجاب حسب بيئة كل سوق مستهدفة ، حيث يمكننا في هذا السياق التمييز بين نوعين من التنافسية كما هو مبين فيما يلي :

أ-تنافسية المؤسسة في السوق المحلية : و تكون في البيئة الاصلية للمؤسسة ، حيث تعتبر المزايا التنافسية للمؤسسة اكثر تكيفا مع شروط و معطيات البيئة التنافسية بحكم المعرفة الجيدة بالبيئة و خبرتها الواسعة في التحكم في مختلف جوانب بيئتها التنافسية ، كما نجد ان الخصائص و المميزات التي اكتسبتها المؤسسة في بيئتها المحلية تجعلها تحتل مكانة مرموقة في سوقها المحلي ، بالمقابل فان ذلك لا يعني ضعف المؤسسات الاجنبية التي ستتجه نحو خدمة سوقها المحلي ، بل نجدها معتمدة على نقاط قوتها التي تسمح لها بدخول هذه الاسواق ، و التوجه نحو السيطرة عليها و منافسة المؤسسات المحلية خاصة في ظل ما تشهده بيئة الاعمال من انفتاح عالمي للاسواق ، حيث لا يوجد تمييز بين المستثمرين المحليين و الاجانب من حيث الالتزامات و المزايا ؛

ب-تنافسية المؤسسة في الاسواق الاجنبية : حيث نجد ان الانتقال من المنافسة المحلية الى المنافسة الدولية سيكون له انعكاس من شأنه تغيير تنافسية المؤسسات على ثلاث مستويات و التي تتمثل في :<sup>1</sup>

1-على مستوى تنافسية مزيج التسويق للمؤسسة : ان توجه المؤسسة نحو خدمة اسواق دولية يستدعي الاستناد الى مزايا تنافسية اضافية تختلف عن تلك التي ترتكز عليها في خدمة سوقها المحلي ، بسبب بروز مفهومين جديدين عند التحول نحو خدمة الاسواق الاجنبي و اللذان يتمثلان في :

<sup>1</sup>فرحات غول : حتمية اكتساب و تطوير المزايا و الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، 2010، ص ص 11-13

1-1- التحويل المادي : و يمكن تقييم التحويل المادي للميزة التنافسية من خلال قياس كفاءتها عبر الاسواق الاجنبية ، بعيدا عن السياسة السوقية في سياقها المحلي ، حيث نجد انه في هذا الاطار يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية :

1-1-1- الميزة التنافسية ذات التنافس الاقفي : و هي المزايا الاكثر عرضة للتحوير عند الانتقال الى الاسواق الاجنبية ، و يمكن اعتبارها مزايا خارجة عن مواصفات المنتج (صورة العلامة ، تمايز الخدمات ، قنوات التوزيع ، خدمات ما بعد البيع ... الخ)

1-1-2- الميزة التنافسية ذات التمايز العمودي : و نعني بها التي تتعلق بالمنتج و محتوياته (الجودة و التكنولوجيا ... الخ)، و هي عوامل يمكن تحويلها مقارنة بالاولى لكونها مزايا مكتسبة داخل المؤسسة ، و نجد هنا ان المؤسسة هي الوحيدة المسؤولة عن تشكيل هذه المواصفات، فالمنتج اذا كان مقترنا بالجود العالية ودرجة معتبرة من التكنولوجيا فانه من المؤكد ان يحافظ على تميزه عبر كل الاسواق المستهدفة .

1-2- عبور الحدود : بالاضافة الى التحويل المادي فان عبور الحدود هو الاخر يؤثر على تنافسية المؤسسة بطريقة غير مباشرة ام بالتدهور او التحسن، و ذلك حسب معطيات و مكونات البيئة الخارجية و مدى قدرة المؤسسة على التكيف معها ، حيث نجد ان من اكثر العوامل تاثيرا على الانتقال الى الاسواق العالمية وعبور الحدود ، الحواجز على التبادلات و سعر الصرف اللذان يسهمان في تحمل المؤسسة لتكاليف اضافية (النقل و المناولة ، الجمارك ، الالتزام بمقاييس دولية ... الخ) ؛

2- تحويل عرض تنافسية المؤسسة : و يتعلق ذلك بإمكانية تحويل الميزة التنافسية في السوق المحلية الى السوق الدولية بالاعتماد على الاختلاف الدولي لانظمة المنافسة ، لان الاختلاف في البيئة التنافسية قد يضعف من القدرات التنافسية للمؤسسة او قد تدعم نقاط قوتها ، و هذا ما يستلزم على المؤسسة بناء و تكييف مزايا تنافسية حسب شكل المنافسة في القطاع الذي تنشط فيه ، و مجموع العناصر التي تعتمد عليها في تنافسها، حيث نلاحظ ان بعض الاسواق تعتمد على المنافسة السعرية في حين نجد اسواق اخرى تركز على الجودة و الخدمة الجيدة ، فالمؤسسة التي تعتمد على التنافسية السعرية او التكلفة الاقل قد تجد صعوبة في اعتماد هذه الميزة في اسواق تركز فيها المنافسة على الجودة و الخدمات النوعية على حساب الاسعار ، هذا ما قد يقلل من تنافسية المؤسسة عند التوجه نحو خدمة هذه الاسواق ، و بالتالي نقل فعاليتها التنافسية وتأثيرها على قرار الزبائن عند دخول الاسواق الاجنبية اي ان ميزتها التنافسية مرتبطة بالسوق المحلي فقط و لا يمكنها تجاوزه ؛

3- مستوى الوضعية التنافسية للمؤسسة : ان توجه المؤسسة للعمل في الاسواق الاجنبية يعني انها ستواجه نوعين من من المنافسين محليين و اجانب ، و بالتالي فان وضعيته التنافسية ستتعرض الى تعديلات او تغييرات مقارنة بالسوق المحلي ، مما يعني ان المزايا التنافسية التي كانت تعتمد عليها في السوق المحلي قد لا تكون كافية لمواجهة عروض المنافسين الاخرين الذين قد يملكون حظوظا اكبر في قبول الزبائن و اكتساب

ولأنهم و بالأخص المؤسسات المحلية بالنظر الى خبرتها في السوق المحلي ، بالإضافة الى الدعم الحكومي من نواحي متعددة ، ما يصعب على المؤسسة الاجنبية مجاراتها بالاستناد الى مزايا تنافسية تستغلها في سوقها المحلي ، لذا فان الامر يتطلب تعديل عرضها التنافسي ليتلائم و متطلبات الاسواق الاجنبية المستهدفة ومعطياتها الخاصة ، كما قد نجد ان الدولة قد تكون مشجعة للاستثمارات الاجنبية مما يعني ان المؤسسات الاجنبية قد تلقى نفس المعاملة مع المؤسسات المحلية من حيث الضرائب و الرسوم و المعلومات ... الخ، وهو ما يعطي المؤسسة نفس الحظوظ التي تتمتع بها المؤسسات المحلية ، و ما على المؤسسات سواء المحلية او الاجنبية سوى استغلال الفرص المتاحة لها باستغلال كل ما لديها من مؤهلات و قدرات تنافسية و تكييفها مع اسواقها المستهدفة حتى تكون قريبة من زبائنها.

### **المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول التسويق الدولي**

في وقتنا الحاضر نجد أن ما يميز المؤسسات الناجحة سواء على المستوى الدولي أو المحلي هو قدرتها على تقديم أفضل خدمة أو أفضل منتج للمستهلك المستهدف ، و قدرتها على الابتكار و التجديد من وقت لآخر قصد مجارات التغيرات المختلفة و السريعة في احتياجات و رغبات الزبائن في الوقت الحقيقي (وقت الطلب)، و في محاولاتها لإشباع رغبات عملائها تركز ال مؤسسات اهتمامها على معرفة رغبات المستهلك و تطلعاته و تقدم حلولاً لمشاكل زبائنها ، إذ نجد أن قدرة المؤسسة على إشباع رغبات زبائنها بكفاءة و ربحية هي المبرر الاقتصادي و الاجتماعي لتواجدها في السوق و استمراريتها في تحقيق أهدافها، و يتم ذلك من خلال النشاط التسويقي الذي يعتمد عليه في تصريف و متابعة منتجات المؤسسة في الأسواق الداخلية و الخارجية .

في حين تعتبر الأسواق الخارجية مصب اهتمام الكثير من المؤسسات التي تصبوا إلى تحقيق أكبر قدر من الأرباح و البقاء و النمو في قطاع أعمالها لما توفره من فرص تسويقية تضمن لها أكبر عدد من المستهلكين في أسواق مختلفة ، ولكن بالمقابل لهذه الدوافع و المغريات فان المؤسسة تواجه العديد من التحديات أهمها بيئة الأسواق الخارجية المستهدفة و إفرزاتها ( بيئة اقتصادية ثقافية اجتماعية سياسية قانونية وتكنولوجية...الخ)، حيث أن الفهم الخاطئ لهذه البيئة قد أدى إلى فشل الكثير من المؤسسات في اختراق الأسواق الخارجية و حتى الإفلاس في بعض الحالات ، على عكس المؤسسات التي لقيت نجاحاً في الأسواق الخارجية، فقد ساعدتها الدراسة و الفهم الجيد للبيئة في الأسواق الخارجية المستهدفة في بلوغ أهدافها عبر أسواقها المستهدفة ، و لم تتوقف على الدراسة و الفهم و حسب بل و مسابرة هذه التغيرات التي تطرأ عليها ، كما يقول المثل [ من العبث أن نقول للنهر توقف على الجريان و لكن من الأفضل هو تعلم السباحة باتجاه النهر ] .

### **المطلب الأول : مفهوم التسويق الدولي**

يعتبر التسويق مجال معرفي حديث من حيث الظهور ، حيث لم يظهر للواجهة إلا بعد أزمة الكساد الكبرى 1929 التي عمت العالم الرأسمالي ، و قد تطور ليصبح احد أكثر العلوم جاذبية ، حداثة و ديناميكية ، و لقد زاد الاهتمام في الفترة الأخيرة بدراسة و تطبيق المفاهيم و المبادئ التسويقية في معظم المؤسسات نتيجة لعدد من العوامل منها زيادة العرض و انخفاض الطلب و زيادة حدة المنافسة في الأسواق الداخلية والخارجية وغيرها من العوامل .

## الفرع الأول : مفهوم التسويق

نظرا لحداثة الفكر التسويقي نجد انه هناك العديد من الاتجاهات في تعريفه و من بينها نذكر ما يلي :

عرف التسويق على انه : " خلق و تسليم مستوى أفضل من المعيشة للمجتمع " <sup>1</sup> ، يوحى لنا هذا التعريف اهتمام التسويق بالجانب الاجتماعي ، حيث أن العملية التسويقية تهدف إلى تحقيق أهداف المجتمع من خلال الموازنة بين العروض غير المتجانسة من السلع و الخدمات المقدمة بواسطة المنتجين و الطلب غير المتجانس من طرف المستهلكين ، و من ثمة فإن التركيز منصب على مستوى رفاهية المجتمع من خلال سد الفجوة و الموازنة بين المعروض و المطلوب من السلع و الخدمات من خلال الوظائف التسويقية المؤدات .

عرفته الجمعية الأمريكية انه : " تنفيذ أنشطة المشروع المختلفة التي تهدف إلى توجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم " <sup>2</sup> ، حيث يبين هذا التعريف أن التسويق مجموعة من النشاطات التي تستهدف استمالة الطلب على السلع و الخدمات ، يعاب على هذا التعريف انه لا يشير صراحة إلى وظائف التسويق ، و يقتصر النشاط على قطاع الأعمال، إلا انه توجد مؤسسات لا تهدف إلى تحقيق الربح و تمارس التسويق فهو ليس مقتصرًا على المؤسسات الاقتصادية فقط ، كما اخفق في إبراز الدور الهام للتسويق في تحليل حاجات المستهلكين ، مما دفع بالجمعية سنة 1985 إلى إعادة تعريفه : " عملية تخطيط و تنفيذ المفهوم التسعير و الترويج و التوزيع للأفكار و السلع و الخدمات لاستحداث التبادلية التي تشبع و تحقق أهداف المجتمع و المنظمات " <sup>3</sup> ، حيث أضيفت إلى التعريف وظائف التسويق الرئيسية من خلال تخطيط المنتجات والتسعير و الترويج و التوزيع قصد إنشاء قيمة لمخرجات المؤسسة بالنسبة للمستهلك، و التي تعمل على إشباع رغباته و بالمقابل تحقيق أهداف المؤسسة .

<sup>1</sup> محمد فريد صحن:التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص14

<sup>2</sup> محمد الصيرفي : مبادئ التسويق ، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية ، 2005، ص3

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص4

أما جاري امسترونخ Jarry Armstrong فقد عرف التسويق على انه : "العملية التي تنتج بها الشركات قيمة للعملاء و تبقى علاقة العميل قوية كي تستخلص قيمة من العملاء في مقابل ذلك " <sup>1</sup>، يركز هذا التعريف على العميل أو المستهلك باعتباره العنصر الفعال في بناء السياسات التي تنتجها نحو المؤسسة ، قصد تحقيق الوفاء الدائم للعملاء من خلال تلبية رغباتهم و حاجاتهم و كذا تطلعاتهم بالاستناد إلى علاقة قوية تربطها بهم .

في حين يعطي روبرت كينج Robert king للتسويق الحديث ينص على أن التسويق هو : "عبارة عن فلسفة إدارية تقوم بتعبئة و استخدام جهود و إمكانيات المشروع و الرقابة عليها بغرض مساعدة المستهلكين في حل مشكلاتهم المختلفة في ضوء الدعم المخطط للمركز المالي للمشروع " <sup>2</sup>، حيث يعتبر هذا التعريف أن التسويق هو نظام قائم في حد ذاته يتكون من أجزاء متكاملة و متفاعلة و أكثر ديناميكية، كما ابرز أهمية الرقابة و التواصل مع العملاء قصد اكتشاف حاجاتهم و رغباتهم و العمل على إشباعها .

أما فليب كوتلر Philip Kotler فيعرف التسويق على انه : "التسويق عملية إدارية اجتماعية يحصل بموجبها الأفراد و المجموعات على ما يحتاجون ، يتم تحقيق ذلك من خلال إنتاج و تبادل المنتجات ذات القيمة مع الآخرين " <sup>3</sup>، يركز هذا التعريف على القيمة التي يحصل عليها الأفراد و المؤسسات من خلال العملية التسويقية قصد إشباع رغبات و حاجات الأفراد مقابل تحقيق أهداف المؤسسات، كما يقسم فليب كوتلر التسويق إلى ثلاث أنواع يتوجب على القائمين على المؤسسات التفريق بينها : <sup>4</sup>

-التسويق المستجيب : يوجه إلى تحديد الحاجات المعلن عنها و العمل على إشباعها ؛

-التسويق المستبق : و يهتم بما يمكن أن يحتاجه الزبائن في المستقبل القريب ؛

-التسويق الابتكاري : و هو الذي يتخيل و يعمل على تحقيق حلول لم يفكر فيها المستهلك ؛

كما يمكن القول أن التسويق المستجيب لا يلغي المستبق و هو بدوره لا يلغي الابتكاري و بفرض اقتران تواجد التسويق بالحاجات فان الأنواع الثلاثة للتسويق في أي مؤسسة أصبح أمرا ضروريا خاصة في ظروف المنافسة التي تزدادا حدة و ضراوة في عالم اليوم.

و من مجمل التعاريف يمكننا القول بان التسويق هو عبارة عن فلسفة إدارية ، تعمل المؤسسة من خلاله على تحديد حاجات و رغبات زبائنها المستهدفين الظاهرة منها أو الكامنة (من خلال بحوث التسويق)، وتحققها من خلال جملة من الأنشطة (المزيج التسويقي )، قصد كسب ولاء زبائنها الحاليين و المحتملين (تجزئة السوق

<sup>1</sup> جاري امسترونخ، فليب كوتلر، ترجمة سرور علي إبراهيم: أساسيات التسويق ، دار المريخ ، الرياض ، 2007، ص62

<sup>2</sup> زياد محمد الشрман ، عبد الغفور عبد السلام : مبادئ التسويق ، دار صفاء ، الأردن ، 2001، ص17

<sup>3</sup> دعاء مسعود حمزة : إدارة التسويق ، مكتب المجتمع العربي ، عمان ، 2006، ص12

<sup>4</sup> سامية لحول : مرجع سابق، ص 234

حسب درجة أهمية العملاء) ، و بالتالي تحقيق رفاهية العميل و المجتمع ككل، في ظل تحقيق أهدافها من ربحية و حصة سوقية و غيرها .

### الفرع الثاني : مفهوم التسويق الدولي

إن التطورات و التغييرات الهامة التي مست النشاط التسويقي في الآونة الأخيرة ، إضافة إلى اشتداد المنافسة في الأسواق المحلية و رغبة المؤسسات في توسيع أنشطتها التسويقية بهدف غزو أسواق خارجية جديدة و السيطرة عليها، أدى إلى اعتناق مفهوم جديد و هو ما يعرف بالتسويق الدولي ، و من بين التعاريف التي قدمت في هذا مجال :

عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق على انه: " عملية دولية لتخطيط و تسعير و ترويج السلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المؤسسة و الأفراد"<sup>1</sup> ، نلاحظ أن هذا التعريف قام بتوضيح مختلف أنشطة التسويق الدولي ، و يبين كذلك أن أهداف التسويق الدولي لا تقتصر على المؤسسة فقط و إنما على الأفراد والمؤسسة معا .

كما عرف بأنه: " يشمل الأنشطة الخاصة بتحديد احتياجات المستهلكين في أكثر من سوق وطنية واحدة ثم العمل على إشباع تلك الاحتياجات بإنتاج و توزيع السلع و الخدمات التي تتلاءم معها"<sup>2</sup> ، من خلال هذا التعريف نرى أن هناك تشابه كبير بين تعريف التسويق الدولي و تعريف التسويق المحلي و الفارق الوحيد يكمن في أن أنشطة التسويق الدولي تمارس في أكثر من دولة واحدة .

كما يعرف التسويق الدولي على انه: " عبارة عن مجموعة من الطرق و التقنيات التي تسمح للمؤسسة بكسب زبائنهم المهمين و المحافظة عليهم و ذلك من خلال التصنت المستمر للأسواق"<sup>3</sup> و يحقق ذلك حسب ALIAIN OLLIVIER من خلال الخطوات التالية :<sup>4</sup>

-المعرفة الجيدة بالأسواق بملاحظة و تحليل : الطلب ، المنافسة ، الوسيط (التوزيع) القانون التقني الاجتماعي الثقافي ( من خلال بحوث التسويق) ؛

-تعريف و تحديد العرض التجاري كعمل مستهدف و مختار و البحث عن أفضل وضعية لسياسة : المنتج ، السعر ، الترويج ، التوزيع ؛

-التسويق الجيد للمنتجات و الخدمات بالاعتماد على سياسة فعالة للترويج و التوزيع و تعتبر هذه الخطوات كقاعدة أساسية للمؤسسات الناشطة على المستوى الدولي .

<sup>1</sup>فهد سليم خطيب:مبادئ التسويق ، دار الفكر ، الأردن ، 2001 ، ص194

<sup>2</sup>صديق محمد العيفي : التسويق الدولي (نظم التصدير و الاستيراد ) ، مكتبة عين شمس ، مصر، 2003 ، 13،

<sup>3</sup> Alain Ollivier et autres :Le Marketing International, presse universitaire de France , Paris 1990 , p04

<sup>4</sup>Ibid. p05

و في تعريف آخر للتسويق الدولي جاء انه: " اكتشاف حاجات المستهلك و إشباعها على المستوى الدولي بمستوى افضل من المنافسين المحليين و الدوليين و تنسيق الجهود و النشاطات التسويقية في ظل قيود أو متغيرات البيئة الدولية " <sup>1</sup> و لقد تضمن هذا التعريف تركيزا على أهداف التسويق الدولي ، و التي تتمثل في :  
 - اكتشاف و تحديد حاجات المستهلك الدولي ، و يتم ذلك من خلال بحوث التسويق الدولي ؛  
 - إشباع حاجات المستهلك الدولي من خلال عناصر المزيج التسويقي حسب خصوصية كل سوق مستهدفة ؛  
 - تحقيق ميزة تنافسية لمواجهة المنافسة المحلية و الأجنبية من خلال رصد و متابعة تحركات المنافسين ومرونة الاستجابة للتطورات الحاصلة ؛  
 -تنسيق الجهود و النشاطات الدولية ؛  
 -فهم و إدراك القيود البيئية و تحقيق الأقامة و التكيف معها .

و تأسيسا على ما ورد في التعاريف السابقة يتضح أن فلسفة التسويق و جوهره و وظائفه لا تختلف كثيرا في حالتي التسويق الدولي و المحلي ، فالجوهر واحد و المنهجية واحدة ، و الاختلاف بينهما يكمن في المحيط الذي يتم فيه النشاط التسويقي مما يتضمن تكييف هذه الأنشطة حسب طبيعة البيئة التي تشكل اختلافا في العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية .

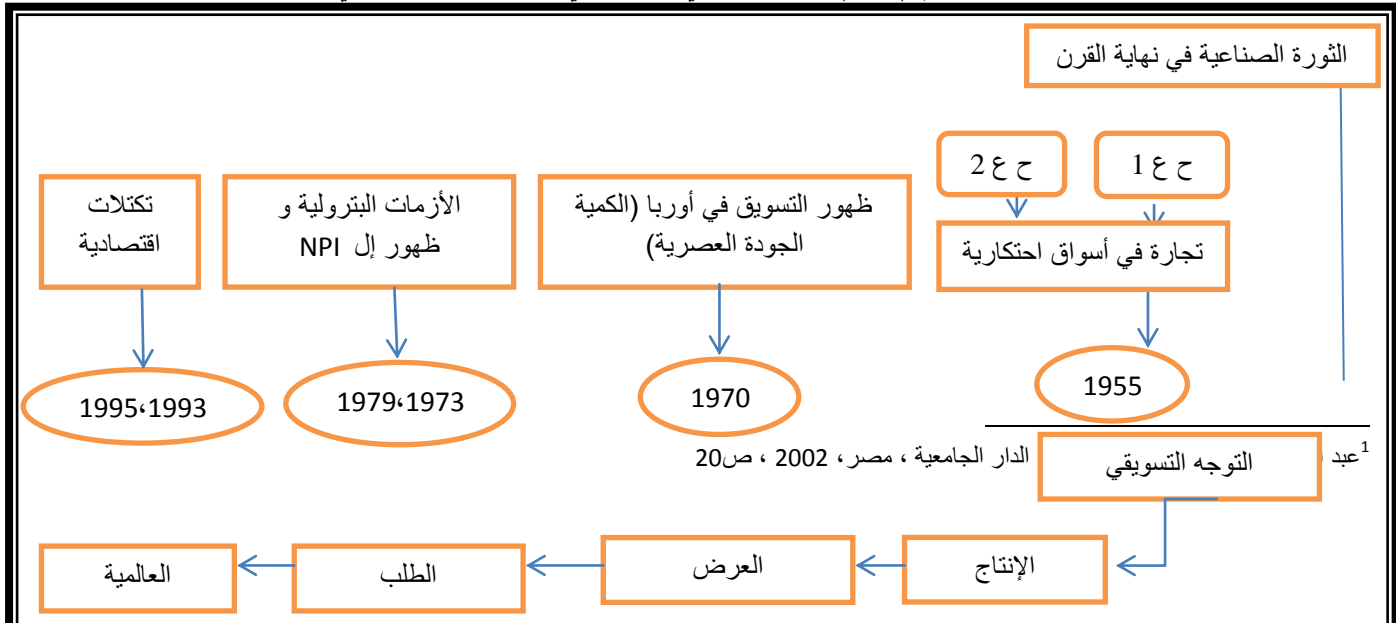
### المطلب الثاني : مراحل تطور التسويق الدولي و أبعاده .

مر التسويق الدولي بعدة مراحل ، حيث نجد عدة عوامل و تأثيرات أدت إلى بروزه في ذهنية الفكر المؤسساتي، بالإضافة إلى أن هناك أبعاد تبين الدرجات المتفاوتة لهذه المؤسسات من الاهتمام بغزو الأسواق الدولية، نتناولها فيما يلي :

### الفرع الأول : مراحل تطور التسويق الدولي

شهد التسويق الدولي تطورات عديدة إلى أن وصل إلى حالته الراهنة ، و فيما يلي نعرض بإيجاز العوامل التي ساعدت في تطور التسويق الدولي:

الشكل رقم (1-7) : العوامل التي ساهمة في تطور التسويق الدولي





source :Charle Croué , Marketing International , 3<sup>eme</sup> édition , Debook université et lavier  
S.A. ,Paris et Bruxelles ,1999,p22

من خلال الشكل نبين أهم العوامل التي ساعدت في تطور التسويق عبر الأسواق الدولية و التي تتمثل في :<sup>1</sup>

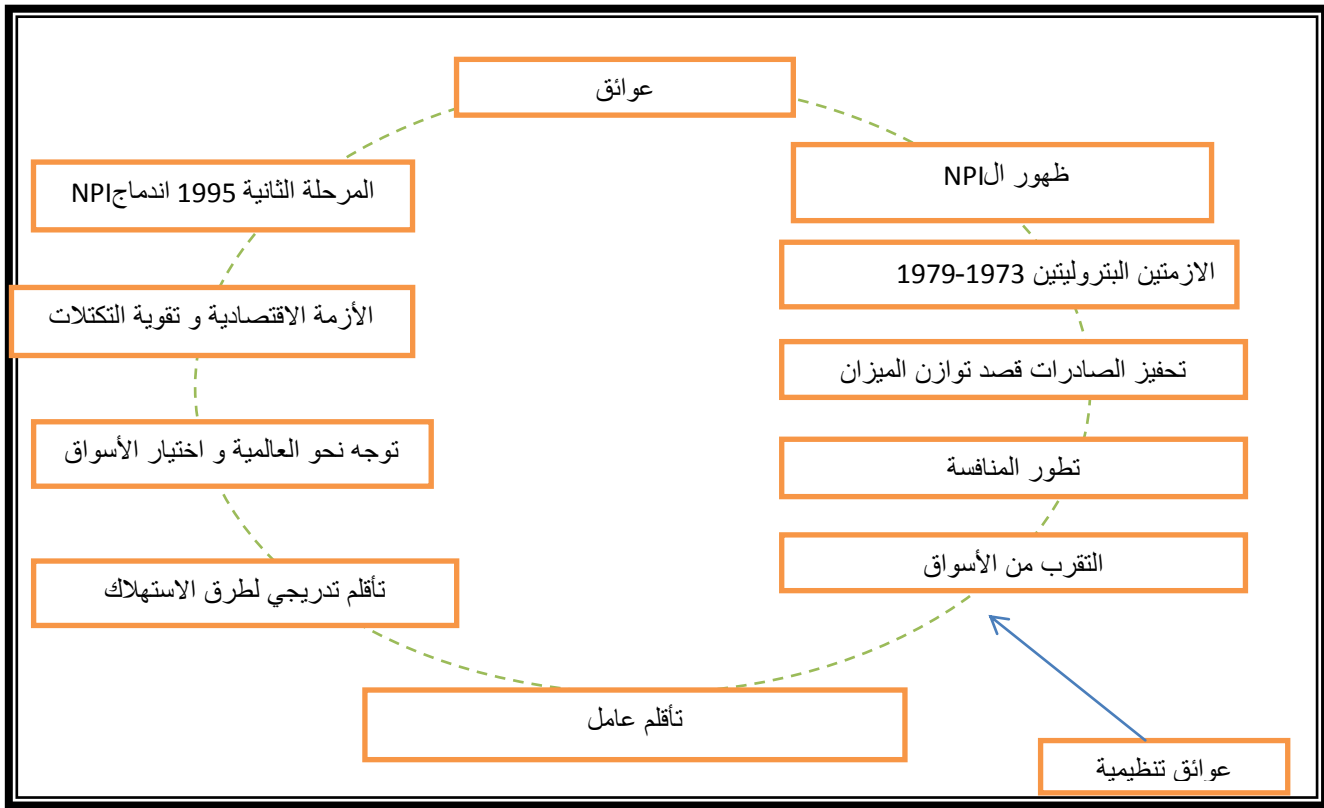
-الثلاثينية المجيدة للاقتصاد الأوربي : وذلك بعد بناء الاقتصاد الأوربي من خلال مشروع مارشال وقيام الشركات الأمريكية بإنشاء عدة فروع لها في أوروبا خاصة ألمانيا الفدرالية و بريطانيا حيث وضعت هذه المؤسسات سياسات تسويقية عالمية، و لقد تطورت الإجراءات العملية التسويقية تدريجيا في أوروبا ؛  
-الأزمات البترولية 1973، 1979 و ظهور دول صناعية جديدة لعبت الأزمتهن البتروليتين دورا كبيرا لوضع آلية التسويق الدولي، و ذلك لثلاث عوامل أساسية :  
-ظهور المنافسة العالمية نتيجة هذه الأزمات ؛  
-البحث عن أفضل مردودية تجارية في الأسواق المستهدفة ؛  
-أهمية التخطيط المستقبلي في محيط غير مستقر و الذي يعطي حظوظا قليلة للخطأ حول اختراق الأسواق الدولية؛

و في نفس الوقت نجد تأثير الشركات المتعددة الجنسيات للبحث عن الأرباح حيث سارعت في نقل التكنولوجيا و التطور الاقتصادي لبعض البلدان التي عرفت نموا داخلي كبير و عرفت هذه الدول باسم الدول الصناعية الجديدة NPI؛

-ظهور التحالفات الاقتصادية التي ساهمة في زيادة المنافسة في الأسواق العالمية المستهدفة.  
كما أن تطور التسويق الدولي كان مقترنا بالعديد من العوامل المتداخلة فيما بينها ، أدت بالمؤسسات الاقتصادية إلى اعتماد فلسفة التسويق الدولي في خدمة أسواقها المستهدفة ، نبين أهم العوامل التي أدت إلى إدماج التسويق الدولي ضمن أهم وظائف و استراتيجيات المؤسسة في الشكل الموالي :

<sup>1</sup>Charle Croué :Marketing International , 3<sup>eme</sup> édition , Debook université et lavier S.A. Paris et Bruxelles ,1999,pp19,21

الشكل رقم (1-8) يوضح عوامل إدماج التسويق الدولي



source :Charle Croué , Marketing International , 3<sup>eme</sup> édition , Debook université et lavier S.A. Paris et Bruxelles ,1999,p22

يبين هذا الشكل أهم العوامل المتداخلة فيما بينها التي ألزمت المؤسسات على التوجه نحو التخطيط الاستراتيجي في تسويق منتجاتها قصد غزو الأسواق الدولية ، حيث تمثلت أهم هذه العوامل في انفتاح الأسواق على بعضها البعض و اشتداد المنافسة الدولية ، بالإضافة إلى السعي نحو تنميط ثقافة الاستهلاك على المستوى العالمي .

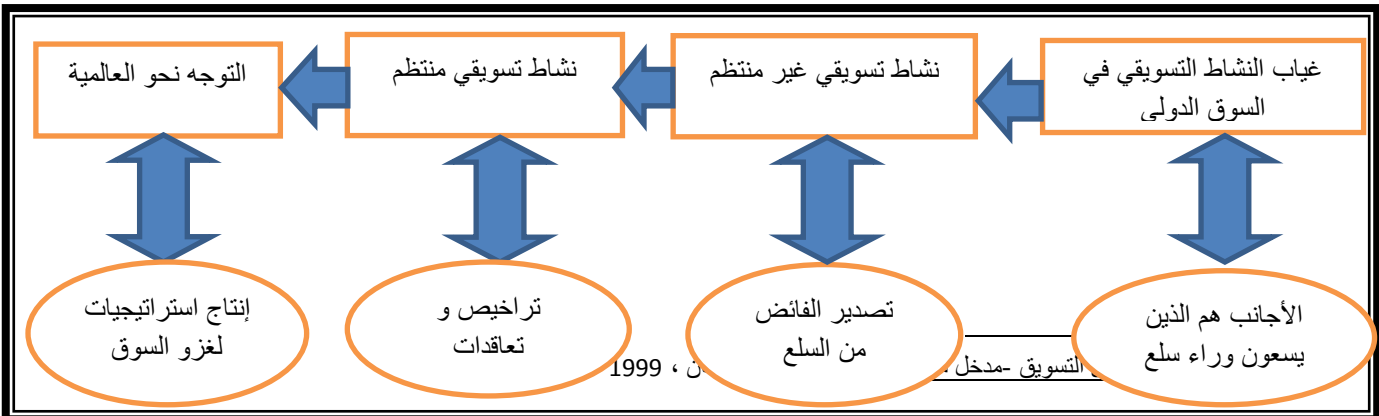
الفرع الثاني : مدى اهتمام المؤسسة الاقتصادية بالتسويق الدولي

إن العناصر الرئيسية لعملية التسويق الدولي أو عملية التبادل الدولي هي القدرة على فهم الفرص الخارجية و استيعابها و تحديد الفرص المربحة و تحليلها كأساس لتصميم إستراتيجية للمنتجات و الخدمات والأسعار لتحقيق أحسن تبادل تجاري ، إلا أن التساؤل المطروح يتمثل في ما هي أبعاد و درجات اهتمام المؤسسات بالأسواق الدولية ، لان هناك درجات متفاوتة من الاهتمام بغزو الأسواق الدولية و يمكن إدراجها في النقاط التالية :<sup>1</sup>

- 1-عدم قيام المؤسسة بأي جهد للبحث عن عملائها خارج الحدود القومية و مع ذلك تتبع بعض منتجاتها لعملاء أجنب هم الذين يسعون إليها بأنفسهم ؛
- 2-عند وجود فائض في المؤسسة بصفة مؤقتة و لا تستطيع تصريفها في الأسواق المستهدفة محليا فإنها تركز اهتمامها نحو الأسواق الدولية ، فالمؤسسة هنا لا توجد لها نية في التصدير و إنما تصريف الفائض من منتجاتها عند لزوم الأمر ؛
- 3-مع تزايد الفائض في سلع المؤسسة تبدأ حينئذ في التفكير الجدي لمحاولة بيع و تصريف منتجاتها في الأسواق الدولية، و ذلك عن طريق بعض الصفقات الصغيرة دون وجود أي اتفاقات طويلة الأجل ؛
- 4-ارتفاع حدة المنافسة و امتلاك المؤسسة لطاقة إنتاجية مع استخدامها لوسطاء دائمين للقيام بعمليات التسويق الخارجي ،أي بهدف التوسيع لسوق المنتجات التي يتم تسويقها محليا مع إدخال بعض التعديلات على المنتج إذا تطلب الأمر ذلك بهدف مراعاة متطلبات المستهلك الأجنبي ؛
- 5-تلجأ المؤسسة إلى منح تراخيص لجهات أجنبية تنتج بموجبها بعض السلع مع اكتفاء المؤسسة بالعائد من التراخيص ؛
- 6-في المرحلة الأخيرة لا تنتظر المؤسسة لمنتجاتها في الأسواق الدولية على أنها عبارة عن تصريف فائض و إنما تدخل ضمن إستراتيجية معتمدة لغزو الأسواق الدولية، و تضمحل فكرة الحدود و الوطنية و تنتظر للعالم بأكمله على انه سوق لمنتجاتها.

و يبين الشكل التالي أبعاد و درجات اهتمام المؤسسات بالأسواق الدولية :

الشكل رقم (1-9) درجة اهتمام المؤسسة بالتسويق الدولي



المصدر : من إعداد الباحث

### المطلب الثالث : الدوافع و المبادئ التي يقوم عليها التسويق الدولي

حتى تتجه المؤسسة نحو تدويل نشاطها التسويقي فان هناك عدة دوافع و أهداف تصبو إلى تحقيقها، تتمثل في مجموعة من المغريات التي تدفع بالمؤسسة إلى التوجه نحو الأسواق الدولية، كما نجد إن التسويق الدولي يقوم على عدة مبادئ و أسس يسير وفقها قصد التوجه نحو هذه الأسواق المستهدفة، نتناول فيما يلي أهم هذه الدوافع و المبادئ التي يقوم عليها التسويق الدولي :

#### الفرع الأول : دوافع التسويق الدولي

لا شك في أن هناك العديد من المزايا و الأهداف التي توجه المؤسسات و تدفع بها نحو الأسواق الدولية، نذكر فيما يلي أهم هذه الدوافع :<sup>1</sup>

-الربح و النمو : إن معظم المؤسسات تسعى إلى تعظيم الربح و النمو سواء كان ذلك في السوق الخارجي أو الداخلي ، و يعتبر هذا الدافع بمثابة الدافع الرئيسي لقيام المؤسسة الاقتصادية غير إن الحصول على أرباح اكبر ترتبط في تنفيذ عمليات التسويق الدولي و توسيع نشاطها عبر الأسواق دولية ، كما أن العمل في أكثر من سوق واحدة قد يعوض المؤسسة الخسائر التي قد تتعرض لها بتركيزها على العمل في سوق واحدة؛

-تحقيق الاستقرار في حجم المبيعات و الإنتاج : بتنوع العمل في أسواق عدة قد يساعد المؤسسة على التغلب على التغيرات التي قد تحدث في سوق واحدة ( تذبذب الطلب ) و ذلك عن طريق عملها في عدة أسواق متباينة ؛

-استغلال القدرة الإنتاجية الفائضة : و التي قد تتمثل في أجهزة أو معدات غير مستخدمة أو أيدي عاملة غير مستغلة بالشكل المطلوب حيث أن استخدامها يساعد في تخفيض التكاليف و رفع مستوى المنافسة للمؤسسة سواء في السوق المحلية أو الخارجية ، حيث تستغل هذه القدرات الإنتاجية الفائضة عند توسع المؤسسة في الأسواق الدولية مما يؤدي إلى زيادة الأسواق المستهدفة و بالتالي ارتفاع الطلب مما يدفع بالمؤسسة إلى استغلال كل ما تملكه من طاقة مادية و بشرية و تنظيمية و مالية استجابة لهذا الطلب ؛

-إطالة دورة حياة السلع : إن اقتحام أسواق جديدة أو تطويرها يعد إحدى الاستراتيجيات التسويقية التي تنفذها بعض المؤسسات و خاصة المنتجة للسلع التكنولوجية من اجل إطالة حياة السلعة ( ظهور ، نمو ،

<sup>1</sup>هاني حامد الضمور:التسويق الدولي، دار وائل، الأردن، 2006،ص33

نضج، انحدار ) في الوقت الذي تصبح فيه السلعة قديمة أو قبل أن تصل إلى مرحلة الانحدار في السوق المحلية تقوم المؤسسة بالعمل على إيجاد أسواق جديدة لها لكي تكتسب دورة حياة جديدة في تلك الأسواق؛

-جاذبية الفرص التسويقية في الأسواق الخارجية : إن توفر الفرص التسويقية في الأسواق الخارجية تكون حافزا قويا لدفع المؤسسة للعمل في الأسواق الخارجية من اجل استغلالها ؛

-الاستفادة من الفروق في أسعار الصرف التسويقية في مختلف الأسواق الخارجية المستهدفة : ومن أمثلة ذلك المؤسسات الصينية حيث أن انخفاض سعر صرف عملتها كان عاملا مساعدا لها لاكتساب ميزة تنافسية سعريه عبر أسواقها الخارجية المستهدفة خاصة الأسواق ذات سعر الصرف المرتفع بالنسبة لعملتها مثل الأسواق الأمريكية و الأوروبية ؛

-النظام الجبائي : حيث انه قد يتطلب النظام الجبائي في بعض الدول توزيع الفائض في الأسواق الخارجية لتجنب دفع ضرائب عالية ، حيث نجد أن هناك تسهيلات ضريبية خاصة في الدول المشجعة للاستثمار الأجنبي .

-الخبرة و تنمية القدرات الإدارية : تستهدف بعض المؤسسات تحقيق مراكز تنافسية من خلال التسويق الدولي و تحقيق قوة إدارية في اتخاذ القرارات ، فنجاح المؤسسة في معالجة المشاكل التسويقية في دول مختلفة يعطي المديرين فرصة و القدرة على جذب أفكار جديدة و أساليب متنوعة صممت لمعالجة ظروف مختلفة عبر أسواق متباينة .

### **الفرع الثاني : مبادئ التسويق الدولي**

يقوم التسويق الدولي على عدة مبادئ و أسس و قوانين يسير عليها ، حيث يمكن القول بأنها مستقاة من مبادئ التجارة الدولية و يمكن حصر هذه المبادئ في :

1-التخصص الدولي : إن قيام التبادل الدولي يستند في الأساس إلى فكرة التخصص في الإنتاج، حيث نجد أن كل دولة تخصص في إنتاج سلعة معينة أو مجموعة من السلع بغرض المبادلة مع غيرها من الدول ، من اجل الحصول على ما لا يتوفر لديها من مختلف السلع ، و بإمعان و تدقيق النظر في تخصص الدول نجد أن هذا التخصص يرجع إلى عدة عوامل مختلفة بعضها جغرافي يتعلق بالبيئة الطبيعية و بعضها متصل بمراحل النمو الاقتصادي التي تمر بها البد و كذا الإطار السياسي و الاجتماعي الذي يسودها ، و قد أدى هذا التفاوت بين هذه العوامل مجتمعة فيما بين الدول إلى وجود تفاوت موازي في النفقات،<sup>1</sup> حيث يكون الأفضل اقتصاديا لدولة معينة أن تخصص في إنتاج سلع معينة لها قيمة تنافسية ، بينما تقوم استيراد سلع أخرى لا

<sup>1</sup>الصادق بوشنافة : الآثار المحتملة لانضمام المنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية ،حالة مجمع صيدال ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية تخصص تخطيط ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2007، ص9

تتمتع بميزة تنافسية فيها ، بل من الأفضل لها استيراد من دول أخرى فالتسويق الدولي هو الذي يسمح لدولة معينة الفرصة لهذا التقييم في العمل المرتبط بما يجب أو لا يجب إنتاجه من السلع.

2- القوة الشرائية في الدولة المستوردة : يرتبط التسويق الدولي بالقدرة الشرائية للدولة المستوردة و التي يتحدد على أساسها إلى أي مدى يكون دخول السوق الأجنبي أمر مجدي في الأجل الطويل ، و يقصد بالقوة الشرائية قدرة المستورد على الدفع بالعملة المحلية و سعر التحويل لهذه العملة المحلية بالعملة الأجنبية الأخرى، و وفقا لذلك يتحدد حجم السوق و مدى جدوى دخوله و تحديد أي الأشكال سوف تنتهجها المؤسسة لدخول تلك الأسواق كمنح تراخيص للشركات الوطنية أو الدخول في شركات أخرى في منتجات مشتركة أو من خلال الاستثمار المباشر؛

3-توازن ميزان المدفوعات : الهدف الأساسي للدول هو المحافظة على توازن ميزان المدفوعات ، ذلك أن هذا التوازن المرغوب فيه يستعمل لتأمين الدولة من الاهتزازات و الأزمات الاقتصادية الحادة، و يعني التوازن الموائمة بين ما يدخل من الموازنة العامة مع ما يخرج منها سواء كان ذلك صادرات أو واردات أو عملات.... الخ ، و ما لم يحدث ذلك فان دفع قيمة الواردات سيكون مشكلة كبيرة و الاعتماد على حركة الذهب و القروض الخارجية لتحقيق التوازن يهدد المركز التجاري للدولة في الخارج ، وان التسويق الدولي يتيح الاستفادة من مزايا التصدير للحصول على النقد الأجنبي الذي يستفاد منه في تمويل الواردات.<sup>1</sup>

4-فوائض الإنتاج : غالبا لا يتم تصدير المنتجات حتى يتم الإشباع المحلي فإذا تشبعت إلى درجة تخفيض الأسعار لتنمية الطلب المحلي فهنا يبدأ الإنتاج من أجل التصدير و هذه النقطة تسمى الفائض في الإنتاج ،و هي النقطة التي تحدد الوقت الذي يبدأ فيه التصدير ، أما إذا لم يتشبع السوق المحلي فاحتمال التصدير غير وارد ما لم تكن هناك أسباب أخرى كالرغبة في الحصول على عملات صعبة أو التمهيد للمستقبل حتى يصل الإنتاج إلى تلك النقطة أو رغبة الدولة في تخفيض العجز في الميزان التجاري.<sup>2</sup>

5-توازن المزيج التسويقي : يقصد به الاهتمام بجميع عناصره دون التركيز على إحداها دون الأخرى ، و يراعى في التوازن في المزيج التسويقي من وجهة نظر التسويق الدولي لا تقتصر على ذلك فحسب بل تشمل أيضا أن يكون المزيج ملائما لقوى السوق الخارجية ، بمعنى أكثر تحديدا يكون ملائما لأذواق المستهلكين ورغباتهم في السوق الأجنبية و قدراتهم الشرائية، و كذلك يكون موجها بفعالية للمزيج التسويقي المقدم من جانب المنافسين الآخرين، و من جهة أخرى فان نجاح المنتج دوليا يعني نجاح المزيج التسويقي ككل و ليس المنتج

<sup>1</sup>بن حمودة محبوب ، فطيمة بن عبد العزيز : أهمية التسويق الدولي و دوره في تنشيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر و الممارسة التسويقية ، بجامعة شار ، 20/21/2004 ،ص3  
<sup>2</sup>صديق محمد العيفي: مرجع سابق ، ص56

فحسب، و بالتالي فان تسويق المنتج دوليا يستوجب ضرورة تصميم و تنفيذ لعناصر المزيج التسويقي بشكل متوازن لما يتناسب مع الاختلافات في خصائص و ثقافة المستهلك الأجنبي و قوة المنافسين في السوق الدولية؛

6-الميزة التنافسية للمنتج : يضيف هذا المبدأ بعدا جديدا و هاما لأنشطة التسويق الدولي ، حيث لا تقوم الدولة بإنتاج منتجات التي تكون تكلفة إنتاجها محليا اقل من تكلفة استيرادها فحسب ، بل الأمر يمتد إلى ابعد من ذلك حيث تختار الدولة المنتجات التي تحقق لها ميزة تنافسية في مواجهة المنتجات المنافسة لها في الأسواق الخارجية ، و تمثل المنافسة على مستوى الاقتصاد الجزئي قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة مع المؤسسات الأخرى داخل البلاد و خارجه و ذلك بالمحافظة على حصتها في السوق المحلية و الدولية ، أما على مستوى الاقتصاد الكلي فان منافسة الاقتصاد الوطني تعني قدرته على تحقيق الفائض التجاري بصفة مستمرة.<sup>1</sup>

كانت هذه أهم الدوافع و المبادئ التي يقوم عليها التسويق الدولي ، أما عند تبني فكرة دخول الأسواق الخارجية فان المؤسسة ستواجه تحديات و عوائق من بينها طبيعة أصحاب المؤسسات من حيث تقبلهم فكرة المغامرة بدخول أسواق خارجية بعد النجاح الذي يلاقونه في السوق المحلية ، هل سيخاطرون بنقل هذا النجاح و المركز إلى أسواق خارجية التي قد تعود عليهم إما بخسائر قد تضعف من قوة مؤسساتهم أو النجاح عبر الأسواق الخارجية برفع مراكزها التنافسية و رفع رقم أعمالها و النمو و الاتساع في أسواقها المستهدفة، بالإضافة إلى فهم و مسابرة التطورات البيئية للأسواق الخارجية المستهدفة ، حيث أن تظن المؤسسات لأهمية التأثيرات البيئية الخارجية تعتبر أهم عامل من عوامل نجاح المؤسسات في الأسواق الدولية، كما يمكن أن تكون بالمقابل عامل فشل بالنسبة للمؤسسات التي لم تدرك أهمية تأثيرات البيئة المحيطة بأسواقها المستهدفة في الخارج لذا ارتأينا أن ندرس بيئة التسويق الدولي في المطلب الموالي .

### **المطلب الرابع : متغيرات بيئة التسويق الدولي**

قبل أن تقرر المؤسسة نقل مفاهيمها التسويقية إلى الأسواق الخارجية يجب أن يكون لها فهم واسعاً لبيئة الأسواق الخارجية المستهدفة ، ليس ذلك فحسب بل يجب مسابرة هذه التغيرات البيئية و المتابعة الدائمة لها ، فنجاح أو فشل المؤسسة في السوق الخارجية يعتمد على الفهم الجيد لمختلف مكونات بيئة الأسواق الخارجية والتي نذكر من أهمها :

#### **الفرع الأول : البيئة الاقتصادية .**

إن إمكانية دخول الأسواق الخارجية تتطلب من رجل التسويق الدولي دراسة مستفيضة لاقتصاديات كل دولة مستهدفة على حدا، فمن وجهة نظر اقتصادية يوجد عوامل يعكسان مدى جاذبية الدولة كسوق مستهدفة، العامل الأول يتمثل في حجم السوق، أما العامل الثاني فيتمثل في طبيعة السوق المستهدفة :

<sup>1</sup>بن حمودة محبوب ، فطيمة بن عبد العزيز : مرجع سابق ، ص3

**أولا : حجم السوق :** لا شك أن اهتمام المؤسسة الأول عند تحليلها للأسواق الدولية هو حجم المبيعات المحتمل من هذه الأسواق ، فهذا من شأنه أن يساعد المؤسسة في تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية من أسواقها الحالية و تحديد أي الأسواق سوف تقوم المؤسسة بمحاولة دخوله في المستقبل ، و لتحديد حجم السوق تستعمل المؤشرات التالية :

-مؤشرات خاصة بالسكان: و يتم دراسة و تحديد عدد السكان و معدل النمو السكاني بالإضافة إلى دراسة التوزيع السكاني من حيث الكثافة ، الجنس و التعليم..... الخ ، كمثال على ذلك السوق التي يغلب عليها جنس الإناث على الذكور فإن ملابس النساء ستكون أكثر ربحية في هذه البلد، إضافة إلى ذلك إذا كانت معظم النساء تعمل خارج المنزل فهذه فرصة لمؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية كآلات الغسيل و التنظيف و غيرها التي توفر لهن الوقت في التوفيق بين العمل خارج المنزل و داخله ، كذلك بالنسبة للتعليم فإن الطبقة المثقفة تراعي المنتجات ذات الجودة و النوعية و المنتجات المحافظة للبيئة على عكس الطبقة غير المثقفة ، و كذلك بالنسبة لمؤسسات الطبع و النشر العلمي فإنها تلاقي نوع من النجاح في وسط الطبقة المثقفة على عكس الطبقات غير المثقفة التي لا تعيرها أي اهتمام ؛

-مؤشرات خاصة بالدخول : و ذلك من خلال دراسة توزيع الدخل بالنسبة للشرائح المختلفة للمجتمع و حساب متوسط الدخل الفردي ، و كذلك إجمالي الدخل القومي و كذلك مؤشر تكافؤ القوة الشرائية ، كمثال على ذلك الفرق بين السوق الأوروبية المتقدمة و الدول النامية فإن القدرة الشرائية تختلف حسب الدخل وقيمة العملة المحلية، حيث تتوجه المؤسسة في الدول المتقدمة على رفع جودة منتجاتها مراعية في ذلك قدرة الزبائن المستهدفين على تحمل الأسعار على عكس الدول النامية فإن المستهلك المستهدف لا يستطيع تحمل تكاليف الجودة العالية نظرا لانخفاض قدرته الشرائية، لذلك فإننا نجد أن المنتجات الموجهة للأسواق ذات القدرة الشرائية العالية تختلف على المنتجات الموجهة للدول ذات القدرة الشرائية المنخفضة و ذلك في مختلف المنتجات سواء الألبسة أو السيارات أو الأغذية.... الخ<sup>1</sup>؛

**ثانيا طبيعة السوق :** بالإضافة إلى حجم السوق المحتمل توجد بعض الخصائص الأخرى للأسواق الأجنبية، و التي من شأنها أن تؤثر على البرنامج التسويقي الدولي يمكن حصر هذه الخصائص في كل من :

-البنية الطبيعية : مثل الموارد الطبيعية للدولة ، التضاريس ، الطبوغرافيا الخاصة بها ، المناخ السائد فيها

-طبيعة قطاعات الأعمال الاقتصادية السائدة في البلد المراد دخوله : بلد زراعي صناعي.... الخ ؛

-البنية الأساسية أو التحتية للبلد : و التي تتمثل في كل من شبكة الطرق و المواصلات وسائل الطاقة و وسائل الاتصال و النقل الأخرى ، التقدم التكنولوجي ؛

<sup>1</sup>حبيب الله محمد التركستاني : التسويق الدولي ، 21:30، 2011/09/04، متاح على الموقع :



-درجة التمدن : هيكل التوزيع السكاني بين المدن و الأرياف.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : البيئة الثقافية .

إن النجاح في رسم الاستراتيجيات التسويقية الدولية يعتمد بالدرجة الأولى على دراسة و تفهم ثقافة الأسواق المستهدفة، ليس ذلك فحسب بل مسايرة و متابعة التغيرات الحاصلة فيها ، و في الواقع أن الثقافة كمصطلح يمكن أن يفسر بعدة طرق مختلفة إذ أن احد الدراسات وجدت أن مصطلح الثقافة يحمل أكثر من 164 تعريف، و من بين هذه التعاريف تعريف Wiber 1990 " الأفكار المنظمة التي تتيح تحديد الوضع المعيشي " أما Hofsted 1994 يعرفها على أنها " العقل الجماعية المبرمجة التي تميز أعضاء الجماعة الواحدة أو فئة من الناس " <sup>2</sup> ، كما عرفت أيضا على أنها " مجموعة المعتقدات و القيم التقليدية التي تنتقل ويشترك فيها الأفراد و المجتمع من جيل لآخر أي الطريقة الكلية للحياة و أنماط التفكير " <sup>3</sup> ، و من خلال هذه التعاريف يمكننا تعريفها على أنها طريقة الحكم أو المرجعية التي يستند إليها أفراد المجتمع في قبول التأثيرات سواء الداخلية أو الخارجية .

و بما أن ممارسة الأعمال عبر الحدود القومية تتطلب التفاعل بين الأفراد و المؤسسات من بيئات ثقافية مختلفة، و قد تحتل بعض العادات و المعتقدات أهمية لدى البعض بينما لا تعني شيئا للبعض الآخر ، و بعبارة أخرى توجد العديد من الاختلافات الجوهرية في الاتجاهات و القيم و العادات و المعتقدات و الدوافع و غير ذلك مما يؤدي بالضرورة إلى قيام المسوق الدولي بدراسة الخصائص المميزة لثقافة كل بلد قبل الدخول في معاملات معها ، و فيما يلي نذكر بعض العناصر الثقافية التي يجب أن تدرس بعناية من طرف المسوق الدولي:<sup>4</sup>

- اللغة : لغة الحديث ، الكتابة ، اللغة الرسمية و الجماعية ، لغة المسافات(التفاوض والخطاب) ؛
- الدين : مواضع الترغيب و الترهيب ، المعتقدات ، المحرمات ، أيام العطل ، الاختلافات الدينية؛
- القيم و الاتجاهات : نحو الوقت، العمل، الثروة و المجازفة ؛
- التعليم : التعليم الرسمي ، التدريب المهني ، التعليم الابتدائي الثانوي عالي، مستوى الأمية ؛
- السياسة : الوطنية ، الامبريالية ، الفكر السياسي ، الوحدة ؛
- الثقافة المادية : المواصلات، نظم الاتصالات، الاختراعات، نظم الطاقة ؛
- المؤسسات الاجتماعية : الطبقات الاجتماعية، الحركة الاجتماعية، نظام الزواج نظام الأسرة ؛
- الأخلاق و الجمال : (الحس الجمالي و الفنون ) الألوان الفولكلور التراث الموسيقى.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

<sup>2</sup> Andrew Mcauley :International Marketing : "Conseing Globally Thinking Localy " , Library England ,2001, p101

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور : مرجع سابق ، ص79

<sup>4</sup> نفس المرجع ، ص85

### الفرع الثالث : البيئة السياسية و القانونية .

تعد البيئة السياسية و القانونية من اكبر المتغيرات التي لا يمكن للمؤسسة السيطرة عليها ، و التي تترك أثرا واضحا على عملها و أنشطتها في الأسواق الدولية ، و ذلك من خلال درجة تدخل الدولة في الأعمال الاقتصادية و قوانينها الخاصة بالاستثمار و استقرارها السياسي، فالمؤسسة لا تستطيع التأثير عليها في تغيير السياسة الاقتصادية أو تغيير القوانين الخاصة بالدول المستهدفة فذلك يعد مستحيلا ، فهناك عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار :

- دور الحكومة في الاقتصاد أو الاتجاهات نحو الشراء الخارجي : فهناك بعض الدول تعتبر ايجابية من هذه الناحية و تشجع الاستثمار الأجنبي ، بينما البعض الآخر تكون له نظرة معادية ، و يقصد بدور الحكومة في الاقتصاد هو مدى تدخل الدولة و يكون هذا التدخل على نوعين ، الأول دخولها كمشارك و هي ميزة الدول النامية ، أما النوع الثاني فيكون دخولها كمنظم للسوق و هذا هو الحال بالنسبة للدول الرأسمالية ، إلا أن معظم الدول تنتهج نهجين في وقت واحد و درجة تدخل الدولة يعتمد أيضا على سياسة الدولة و نهجها الاقتصادي النابع من فكرها ؛

- الاستقرار السياسي : لا يجب اخذ المناخ السياسي فقط للدولة في الحسبان ، و لكن مدى استقراره في المستقبل، و للاستقرار السياسي عدة مؤشرات يمكن أخذها بعين الاعتبار ، تلك المتعلقة بالتكرار الحاصل في نظام الحكم هل يأتي ذلك بنتيجة دورية أو بأشكال أخرى ، ما هي سياسات الأحزاب التي تنوي دخول الانتخابات و هل يتوقع منها أن تفوز و غير ذلك من الأمور التي تدرس بعناية حتى يمكن مجابتهها عند حدوثها ؛

- القواعد المالية و النقدية : دائما يسعى رجل التسويق إلى الحصول على العملة التي تكون ذات قيمة مرتفعة في السوق ، و أحسن وسيلة للدفع هي التي يستطيع دفعها المشتري بعملة البائع ، و ما لم يكن ذلك ممكن فقد يقبل البائع عملة محلية إذا كان يستطيع أن يشتري ما يلزمه من خلالها ، أو يستطيع بيعها للحصول على العملة التي يرغب فيها إلى جانب قيود العملة فان تذبذب سعر الصرف يؤدي بمخاطر غير عادية بالنسبة للمصدرين.<sup>1</sup>

- بيروقراطية الحكومة : يتمثل هذا العامل في مدى كفاءة الدول المضيفة في مساعدة رجال الأعمال الأجانب وتسهيل الإجراءات ، مثل كفاءة إنهاء الإجراءات الجمركية تقديم معلومات عن السوق و العوامل الأخرى المتعلقة بتنفيذ الأنشطة التسويقية المختلفة.<sup>2</sup>

### الفرع الرابع : البيئة التكنولوجية .

<sup>1</sup> أحمد عبد الرحمن احمد :إدارة الأعمال الدولية ، دار المريخ ، الرياض ، 2001 ،ص156  
<sup>2</sup> نضال فريد مصطفى ،نبيلة عباس : أساسيات الأعمال في ظل العولمة ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2005 ،ص123

إن الانفتاح العالمي هو نتيجة التغير العميق في التكنولوجيا و خاصة ميدان الاتصالات و نظم المعلومات، كما أن هذا التغير مستمر ، فسهولة تحويل الأموال بين الدول و تقدم المواصلات و الاتصالات على النطاق العالمي قدم الكثير من الفرص الاستثمارية في الدول النامية ، كما ترتبت على التقدم التكنولوجي خلق الكثير من الأسواق للشركات متعددة الجنسيات التي تتمتع بمستوى تكنولوجي عالي في مجال الاتصالات و الخدمات و الصناعة و تحويلها إلى صناعات معتمدة على التكنولوجيا المتقدمة ، بالإضافة إلى رفع القدرات الإنتاجية، كما يتجلى تأثير التكنولوجيا في المجالات التالية :

-تقدم التكنولوجيا الحيوية التي تساهم في إحداث ثورات في مجال الزراعة و الطب و الصناعة المرتبطة بها ؛  
-الأقمار الصناعية التي تلعب دورا رئيسي في مجال التعليم و التعلم و نقل المعرفة في كل بقاع العالم ، كما نجد دورها في تنشيط الحملات الإعلانية و الترويجية و تخطيط الطلب العالمي ؛  
-الهواتف النقالة و دورها في تسهيل الاتصال ؛

-تطور صناعة السيلكون يساعد في صناعة الحاسبات الآلية العملاقة ؛  
-ظهور الحاسبات الآلية العملاقة القادرة على حساب أو التعامل مع الملايين من العمليات الحسابية في الثانية و الحاسبات الناطقة ؛

-تطور طرق الدفع عن طريق البريد الإلكتروني ووسائل الدفع الإلكترونية الأخرى يعمل على تسهيل العمليات التجارية و الصناعية بشكل غير مسبوق ؛

-تطور طرق الاتصالات السلكية و اللاسلكية و المواصلات بين الدول النامية و الأسواق الناشئة في آسيا وإفريقيا و غيرها.<sup>1</sup>

#### الفرع الخامس : البيئة التنافسية.

إن أهم عامل يجب أن تتعامل معه المؤسسة من خلال أسواقها الخارجية هو عامل المنافسة ، حيث أصبحت هذه القضية مهمة جدا حيث ساهمت العولمة في مضاعفته ، زيادة على ذلك الابتكار الذي احدث في المزيج التسويقي بواسطة إدارة علاقات الزبائن .... الخ، جلب المنافسين الأجانب معهم احدث التقنيات والعلامات التجارية المشهورة و المهارات الإدارية، إذ يجب على المؤسسات التي تخطط لدخول السوق الدولية الأخذ بعين الاعتبار المنافسة الدولية ، حيث أن معظم الدول تواجه منافسة حادة في أسواقها ، و هناك مزايا أساسية التي تتمتع بها بعض الشركات مع ارتفاع أسهم علاماتها التجارية مثل كوكاكولا بيبسي في عالم

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف: مبادئ التسويق الدولي ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص61

المشروبات الغازية ، مرسيدس في عالم السيارات ، ميزة تأتي من قيادة التكلفة من خلال اقتصاديات الحجم منحى الخبرة و أفضل التكنولوجيا أفضل صيانة و زيادة على ذلك الاستجابة للسوق و تقويمه السريع.<sup>1</sup> كانت هذه بصفة عامة أهم أبعاد البيئة للأسواق الخارجية ، و لكن حتى تقوم المؤسسة بدراسة هذه البيئات و مساهمة تطوراتها و تغيراتها فإنها تستند في ذلك إلى التخطيط و بناء استراتيجيات تساعد المؤسسة مساهمة كافة التحركات التي تجري داخل بيئة هذه الأسواق الخارجية المستهدفة و العمل على التماشي مع تطوراتها .

### المبحث الرابع: مدخل للإستراتيجية التسويقية الدولية للمؤسسة.

عند توجه المؤسسات نحو خدمة الأسواق الدولية فإنها تعمل على بناء مجموعة من الاستراتيجيات قصد مجابهة البيئة الخارجية للأسواق المستهدفة التي تتسم بالتعقيد و التغيرات المستمرة، إذ أن نجاح و فشل المؤسسة مرتبط إلى حد كبير بتوجهاتها الإستراتيجية، حيث تبني هذه الاستراتيجيات بشكل دقيق على ضوء التوفيق بين بيئة المؤسسة الداخلية (إمكانيات و موارد) و إفرازات البيئة الخارجية التي تعمل على التأقلم والتكيف معها، لذا فإن خدمة الأسواق الخارجية تتطلب من المؤسسة الفهم الجيد لوضع خطط إستراتيجية دولية ابتداء من استراتيجيات و أساليب دخول هذه الأسواق المستهدفة ، مروراً بتقييم هذه الأسواق إلى قطاعات سوقية أو شرائح مستهدفة تتناسب و أهداف المؤسسة في أسواقها الخارجية ، إلى غاية الوصول إلى صياغة أنشطتها التسويقية من خلال استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول إستراتيجية المؤسسة

يعد مفهوم الإستراتيجية إطاراً ذا أبعاد شمولية يرتبط بنجاح المؤسسة و مستقبلها ، و لقد تعددت اتجاهات و أفكار الباحثين في تناول هذا المفهوم ، فالإستراتيجية حقل دراسة حديث العهد نسبياً لذلك فإن مفهومها سريع التطور ، و هذا ما يعكس جانباً من سبب الاختلاف في وجهات نظر الكتاب و المهتمين بهذا الحقل، هذا ما أدى إلى إثراء البحث العلمي في مجال دراسة حقل الإستراتيجية ، و رغم هذا الاختلاف فإنها تلتقي جميعاً في الجوهر و المضمون و تكون هذه الدراسات مكملة لبعضها البعض عند النظر بصورة شمولية لتعكس مدى التطور الحاصل في مفهوم الإستراتيجية.

### الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية

قديمًا كانت الإستراتيجية تعني فناً من فنون الحرب أو فن الوصول إلى الأهداف ، و من إحياءاتها التحكيم بين عدة خيارات و أفضل الطرق لتخصيص الموارد الضرورية قبل ارتباطها بمجال الأعمال الاقتصادية، و كان من أول من تحدث عن مصطلح الإستراتيجية الجنرال Sun Tzu (500 قبل الميلاد) كما

<sup>1</sup>Vive Mehra :International Marketing Management (text and case), library chaman , New Delhi, 2008,p22

ظهرت في أعمال الجنرال الروسي Karluen Lgemts في بحثه حول الحرب في 1832، و لم يستخدم هذا المصطلح في الشؤون الاقتصادية حتى منتصف سنة 1960 من قبل المؤلف ( Startugy and ) Chaudler structure) نشرت في سنة 63 و 95 من قبل Igor Ansoff، الذي وصف إستراتيجية المؤسسة بأنها ما يقابل من تكوين منسق (بين بيئتها الداخلية و الخارجية) من أنشطة لتمكينها من التمييز النسبي على مرافسيها.<sup>1</sup> كما عرف Andrews الإستراتيجية على " أنها أنماط القرارات المستخدمة في المنظمة و التي تحدد وتعكس أهدافها و غاياتها و تنتج الخطط و السياسات لتحقيق تلك الأهداف ، كما تعد نطاق عمل المنظمة و مجال نشاطها و طبيعة مساهمتها الاقتصادية لكل من حملة الأسهم، الموظف العملاء و المجتمع ".<sup>2</sup> و قد عرف Glueck Jauch الإستراتيجية بأنها " خطة موجهة متكاملة و شاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية ، و التي يتم تصميمها للتأكد من تنفيذ الأهداف الأساسية من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة".<sup>3</sup>

كما تعتبر الإستراتيجية بأنها " التعبير عن المهارات الإدارية و التخطيط أو هي الوسائل العلمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الأساسية طويلة الأجل المستوردة للمنظمة كما تعرف أيضا بأنها " تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأجل للمنظمة ، و تبني مجموعة من الأفعال و تخصيص الموارد الضرورية في سبيل تحقيق تلك الأهداف ، و بأنها خطط و أنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق من رسالة المنظمة و أهدافها، و بين الرسالة و البيئة التي لها صورة فعالة و ذات كفاءة عالية".<sup>4</sup> و تعرف أيضا بأنها " خطة موضوعة تحدد سياقات و سبل التصرف ، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة و هي مصممة لإنجاز الأهداف "<sup>5</sup> و في تعريف آخر: "إستراتيجية المؤسسة هي مجموعة القرارات و الإجراءات الحاسمة طويلة الأجل، التي توجه المهام و الأعمال و الأنشطة التجارية و وضع الخطط التي تسيروا و تنظم المؤسسة ، و تركز الإستراتيجية على موارد و إمكانيات المؤسسة و البيئة التي تنشط داخلها على حد سواء ، و لها تأثير على السياسية العامة للمؤسسة في الوقت المناسب و المساعدة التي ينشط داخلها (السوق، الزبائن) و موارد متاحة (مالية، بشرية، تنظيمية،...) وفقا لبيئة متغيرة ، قصد إدراك الواقع و تحديد و تقييم الحواجز التي تعطي المؤسسة الكفاءة المتميزة الحالية و المستقبلية للحفاظ على أعمالها ، و تهيئة الظروف في المستقبل قصد الهيمنة على الأسواق التي تعمل فيها".<sup>6</sup>

<sup>1</sup>Bruno Bachy Christine Harache :Tout la Fonction Management ,Dunod , Paris ,2010,p50

<sup>2</sup>Jauch, R lavrence , glueck F wiliam : strategic management and business policy ,Me Grau hill, United states, 1988,p11

<sup>3</sup>Ibid. p11

<sup>4</sup>مؤيد سعيد السالم : نظرية المنظمة الهيكل و التصميم ، دار وائل للنشر عمان 2000،ص77

<sup>5</sup>خالد محمد بن حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس : الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ، دار اليازوري ، الأردن ، 2007 ،ص168

<sup>6</sup>Olivier Meier : dico du manager ,dunod ,paris ,2009, p186

و بالنظر إلى التعريفات السابقة للإستراتيجية نجد أن معظمها يتفق على أن الإستراتيجية هي عبارة عن خطط للتعامل مع المستقبل ، يتم صياغتها على ضوء الأهداف المراد تحقيقها من قبل المؤسسة ، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانات و موارد المؤسسة (بشرية، بيئية، مالية، تنظيمية، تكنولوجية) و البيئة التي تعمل ضمنها (البيئة الداخلية و الخارجية).

### الفرع الثاني: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي العامل الأساسي و السبيل الرئيسي لنجاح المؤسسات و تحقيق أهدافها ، ويعتمد نجاح أو فشل المؤسسات إلى حد كبير على دقة التخطيط الاستراتيجي ، و نتيجة لتغيير حجم المنظمات و تنوع نشاطها و تعقد مهامها و زيادة حجمها ، كل ذلك فرض على المؤسسات أن تولي التخطيط الاستراتيجي الاهتمام الكبير، و الذي يعتبر حجر الزاوية في نمو المؤسسات و زيادة أدائها.

و يقصد بالتخطيط الاستراتيجي " تحديد الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها المؤسسة ، مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص و التهديدات الخارجية التي تواجه المؤسسة في نفس الوقت".<sup>1</sup> و يعرف أيضا بأنه "العملية التي تتضمن وضع مجموعة من الأهداف الممكنة التنفيذ على ضوء تأثير مختلف للعوامل للمشروع أو المؤسسة".<sup>2</sup>

في تعريف آخر هو " التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل و العمل على تحقيق هذا الشكل من خلال":<sup>3</sup>

- كشف التوقعات المستقبلية الخاصة بشكل المؤسسة؛
- التبصر بملامح المؤسسة في مستقبل؛
- تصور توجهات المؤسسات في المستقبل؛
- رؤية رسالة و أهداف المؤسسة مستقبلا؛
- تخيل مجال الأعمال و الأنشطة التي تدخل فيها المؤسسة؛<sup>4</sup>

و استنادا للتعريفات السابقة يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن مفهومين رئيسيين الأول م يتعلق بالإستراتيجية في حد ذاتها و الأهداف الموضوعية من قبل المؤسسة ، و الثاني خاص بالعمليات التي يجري بواسطتها وضع الإستراتيجية و تنفيذها.

### الفرع الثالث: مراحل عملية تخطيط و بناء الإستراتيجية

<sup>1</sup>موفق محمد الضمور : واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، الأردن ، 2008، ص6  
<sup>2</sup>محمد الصيرفي : التسويق الاستراتيجي ، دار اليازوري،الأردن، 2009،ص92  
<sup>3</sup>نادية العارف : التخطيط الاستراتيجي و العولمة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007،ص8  
<sup>4</sup>نفس المرجع، ص8

إن عملية بناء و صياغة الإستراتيجية لا بد لها أن تمر بمراحل معينة ، و ذلك لضمان فعالية الإستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة ، و كذلك عدم الاعتماد فقط على التخمين و الحدس في التخطيط والدخول إلى أسواق جديدة أو غيرها من القرارات ، خاصة مع كبر حجم المؤسسات و تنوع أعمالها و التغيير السريع في ظروف البيئة المحيطة بها ، حيث أن التخطيط الإستراتيجي يكسب عملية بناء الإستراتيجية الطريقة العلمية و المختبرة سابقا ، و التي تضمن تعظيم استثمار نقاط القوة في المؤسسة لاستغلال أهم الفرص الموجودة في السوق ، و تحديد أو تجنب نقاط الضعف في المؤسسة للتقليل من أهمية المخاطر التي قد تواجهها في السوق، و تتكون مراحل بناء الإستراتيجية من أربع مراحل سنعرضها فيما يلي:

**أولاً: عملية المسح البيئي (تشخيص البيئة):** و هو عبارة عن عرض و تقييم و جمع المعلومات من البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، و إيصال تلك المعلومات لصناع القرار داخل المؤسسة ، و تهدف هذه العملية إلى تحديد القوى الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، و التي تساهم في تحديد مستقبلها ، و تنقسم عملية المسح البيئي إلى جزأين ، يتعلق الجزء الأول بتشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة و الذي يهتم برصد ما يحدث في البيئة من متغيرات إيجابية ، أي فرص يمكن استغلالها لصالح المؤسسة ، و رصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدات للمؤسسة ؛ هذا و تساعد دراسة و تقييم البيئة الخارجية في تحديد كل من الأهداف التي يجب تحقيقها في النطاق و المجال المتاح أمام المؤسسة (أي نطاق السوق الذي تعمل به المؤسسة)، و الموارد المتاحة (رأس المال، التكنولوجيا، القوى البشرية،...) ، و أنماط القيم و العادات و التقاليد و أشكال السلوك الإنتاجي والاستهلاكي و التنافسي.

أما الجزء الثاني فيتعلق بدراسة البيئة الداخلية للمؤسسة ، و الذي يعني تجميع البيانات عند الأداء الداخلي للمؤسسة و تحليلها للكشف عن نقاط القوة و الضعف بالنسبة للمنافسين في الصناعة.

و يعتبر مسح البيئة الداخلية للمنظمة خطوة هامة و ضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، حيث أنه يساهم في تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية و المعنوية للمؤسسة ، كما أنه يوضح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات ، و يساعد في تحديد نقاط القوة للاستفادة منها و البحث عن طرق تدعيمها مستقبلا ، و في بيان و تحديد نقاط الضعف تتمكن المؤسسة من التغلب عليها و معالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة.<sup>1</sup>

كما تجدر بنا الإشارة إلى أن هناك العديد من الإسهامات من طرف المفكرين الاقتصاديين في وضع طرق تحليل البيئة للمؤسسة نذكر من بين هذه الطرق:

<sup>1</sup>موفق محمد الضمور: مرجع سابق، ص14

1-تحليل SWOT: هو أداة تستخدم في الكثير من الحالات كعامل مساعد في فهم الأسواق في عملية صناع القرار، واحد من عوامل النجاح الرئيسية في تحديد و تحليل القضايا التي وضعت في منظور نقاط القوة و الضعف و التهديدات و الفرص، و يستخدم تحليل SWOT للحصول على خطط الإنتاج، المنتج و العلامة التجارية و تسهيل عملية اتخاذ القرار: <sup>1</sup>

- نقاط القوة للحفاظ عليها أو بناءها أو تطويرها؛
- نقاط الضعف للتصدي لها و علاجها؛
- الفرص: إعطاء الأولوية لاقتناصها؛
- التهديدات: التصدي لها.

الشكل رقم (1-10) : تحليل SWOT

|                      |  |  |
|----------------------|--|--|
| opportunities<br>فرص | نقاط ضعف تحول دون الاستفادة من الفرص من سوء الناتج في الأنشطة الداخلية جوانب سالبة           | نقاط قوة يمكن استخدامها في استغلال الفرص، الابتكار، فنون الجودة، ميزة تنافسية تحديد المواقع.         |
|                      | نقاط ضعف تسبب تهديدات خارجية مثل: إطار تشريعي غير سوقي هجوم استراتيجي للمنافسين انخفاض الطلب | نقاط قوة يمكن استخدامها في مواجهة التهديدات، نمو القطاعات، تطور ابتكار التكنولوجيا، ظهور أسواق جديدة |
| Threats<br>تهديدات   | نقاط ضعف Weaknesses  | نقاط قوة Strengths   |

source: Nathalie van laethu, yvelise Lebon beatrice : la boite a outils du responsable marketing, Dunod, Paris, 2007, p50.

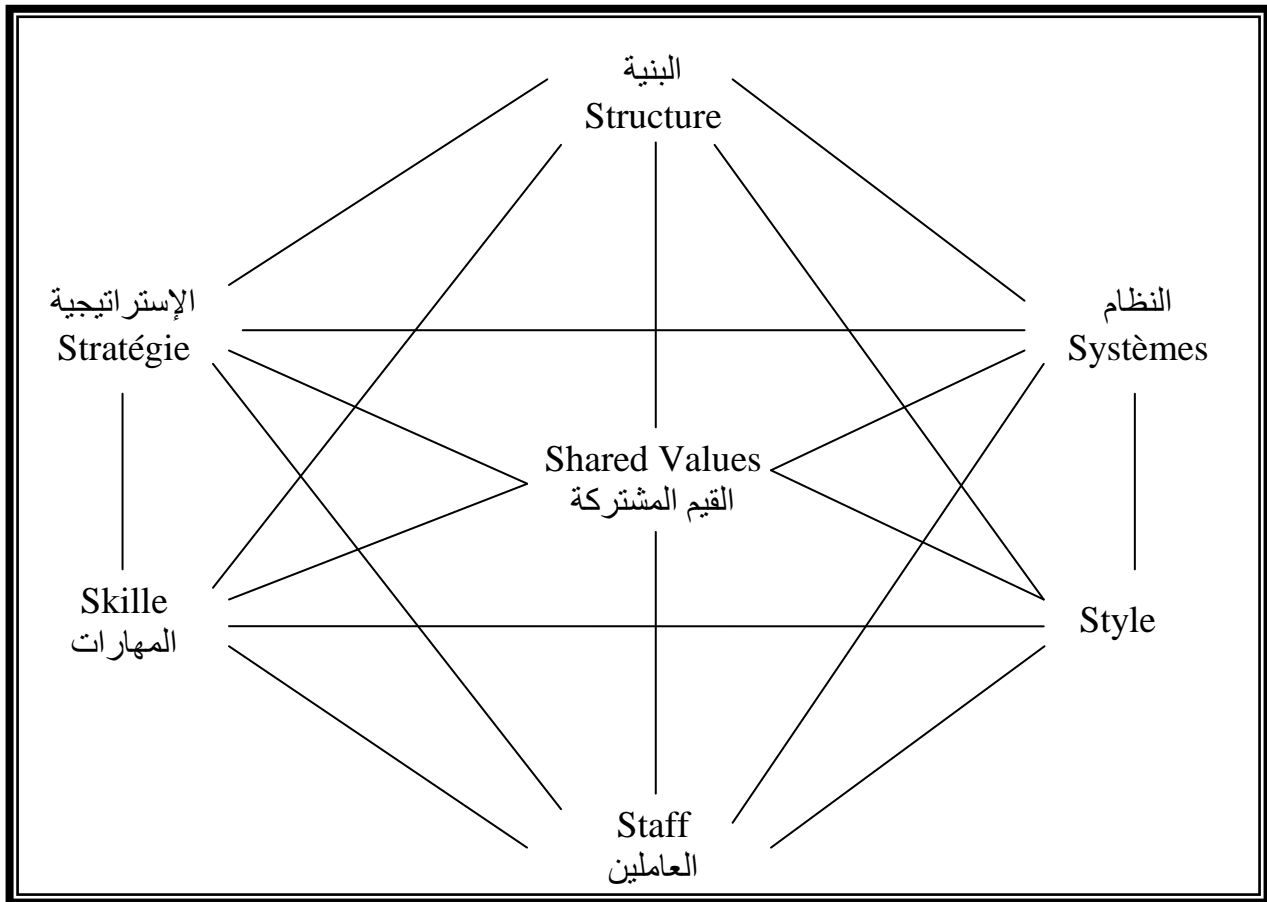
<sup>1</sup>Nathalie van laethu, yvelise Lebon beatrice : la boite a outils du responsable marketing, Dunod, Paris, 2007, p48.



يهدف هذا التحليل لتسيير خطط الإنتاج أو العلامة التجارية التي وضعت بالنظر لجمع البيانات الخارجية (بيئة السوق)، و بيانات داخلية (متعلقة بالمنتج أو المؤسسة)، و تسليط الضوء على التطورات الرئيسية ذات التأثير القوي على المؤسسة أو المنتج و العلامة ، و وضع أهداف واقعية و استراتيجيات و وسائل أكثر فعالية بالنظر إلى المخاطر.

2-تحليل كنزي le 7s Mc Kinsy (التحليل المعمق للمنظمة): لقد تم وضع هذا النموذج من قبل كل من Antoby atgos, richard pascale في الوقت نفسه Whiteeman robert, tom perten من خلال دراستهم للشركات اليابانية و مساهمتا إدارتها في تحقيق نجاحها ، ولد نموذج 7s في سبتمبر 1978 خلال إجماع المؤلفين الأربعة، و هو أداة الاستثمارات المشاريع العالمية ماكينزي كما هو معروف بـ 7s (سميت بـ 7s لان مكونات النموذج كلها تبدأ بحرف S)، و المقصود بـ 7s: سلوك المدربين، تطوير الطاقة البشرية، عملية الإجراءات الرسمية و غير الرسمية التي تربط المؤسسة، تنظيم الأنشطة و العاملين، الكفاءة الإدارية والفنية، الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة،<sup>1</sup> و يمكن تلخيص النموذج السابق في الشكل الموالي :

الشكل رقم (1-11) : تحليل كنزي le 7s Mc Kinsy (التحليل المعمق للمنظمة)



<sup>1</sup>ibid., p50.

source: Nathalie van laethu, yvelise Lebon beatrice : la boite a outils du responsable marketing, dunod, paris, 2007,p50

إذ يهدف هذا التحليل إلى تقييم المؤسسة من خلال مجموعة من النقاط أو المتغيرات المترابطة التي تحدد أداءها و قدرتها على التغيير، هذا الأداة تسمح بتنظيم الأعمال على النحو الشامل و الفعال كجزء من تحليل المؤسسة أو تطبيق للإستراتيجية، و يجب أن تؤخذ هذه العوامل بعين الاعتبار سواء على مستوى فردي أو ارتباطها على المستوى الكلي ، علاوة على ذلك فإن الأهمية البنئية لكل عامل قد تختلف مع مرور الوقت اعتمادا على الظروف داخل و خارج المؤسسة.

**ثانيا: عملية صياغة الإستراتيجية:** و هي المرحلة الثانية من عملية بناء الإستراتيجية ، و هي عبارة عن تطوير خطط طويلة الأجل تأخذ بعين الاعتبار كل من الفرص و التهديدات الخارجية في ضوء نقاط القوة والضعف للمنظمة، و تحتوي هذه المرحلة على تعريف رسالة المنظمة ، و تحديد الأهداف المراد تحقيقها ، و تطوير الإستراتيجيات و أخيرا وضع النقاط الرئيسية لسياسة المنظمة، و يمكن تفصيل هذه الخطوات كما يلي :

1- تحديد رسالة المنظمة: تعتبر رسالة المنظمة السبب أو المبرر لوجود المؤسسة، فهي الإطار الرئيسي المميز للمؤسسة دون غيرها من حيث نشاطها و منتجاتها و عملاتها و أسواقها ، فهي دليل الأداء التنظيمي و التي تبنى عليها الأنشطة الإستراتيجية الأخرى.<sup>1</sup>

و ترتبط رسالة المنظمة بعنصرين رئيسيان هما فلسفة و رؤية المؤسسة:<sup>2</sup>

أ-فلسفة المؤسسة: تحدد فلسفة المؤسسة الفهم و المعتقدات و الخطوط العريضة التي سترشدها في تسيير المؤسسة ، و يعتبر وضع هذه القيم و المعتقدات من المقومات الهامة لنجاح المؤسسة و استمرارها و تميزها؛

ب-الرؤية: هي نظرة واضحة متناسقة لما يجب أن يكون عليه في المستقبل ، كما أشار Richard Alleu فإنها الحاجة إلى رؤية واضحة كنقطة بداية لما تفعله ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة و الأفراد، كما أنه يجب أن يكون لدينا رؤية حتى يكون لدينا توجه و حتى نخطط بكفاءة في المستقبل.

2- تحديد أهداف المنظمة : و هو عبارة عن النتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال قياسها لأنشطتها، حيث نجد أن هناك نوعي من الأهداف على المستوى المؤسسة يجب التفريق بينهما ، فالأول هو الغايات (Goals) و هو عبارة عن أهداف طويلة الأجل للمؤسسة و تشمل ما يراد تحقيقه بدون أي تحديد كمي للنتيجة، كان تسعى المؤسسة لزيادة الربحية أو الحصة السوقية لكن بدون أن تحدد المقدار الذي تريده أو أن

<sup>1</sup>حسين يرقى : إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناظراك ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر ، 2007،ص57

<sup>2</sup>نفس المرجع ،ص57

تزيد به الربحية أو الحصة السوقية ، أما النوع الثاني فيتمثل في الأهداف ( Objectives ) و هي أهداف تحمل معنى كمي لأن تسعى المنظمة إلى زيادة مبيعاتها نسبة 15% مثلا ، كما يجب تحديد الفترة الزمنية لتحقيق هذا الهدف كأن تخطط لتحقيق الزيادة في المبيعات مع نهاية السنة المقبلة؛

3- تطوير الإستراتيجيات: و هي عملية وضع الإستراتيجيات المناسبة في ضوء تحليل البيئة الداخلية

والخارجية للمؤسسة، و كذلك بما يتناسب مع تحقيق الأهداف و الغايات و التي يتم تحديدها مسبقا؛

4- تحديد سياسة المنظمة: حيث تعرف سياسة المؤسسة أنها الخطوط العامة لعملية اتخاذ القرار ، و التي

ترتبط ما بين مرحلة صياغة أو بناء الإستراتيجية و مرحلة تنفيذه، و تستخدم المؤسسات السياسات لكي تتأكد من أن جميع الموظفين يتخذون القرارات السليمة ، و يقومون بكافة الأنشطة التي تدعم كل من رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.<sup>1</sup>

**ثالثا- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:** و هي عبارة عن عملية وضع السياسات و الخطط التي يتم صياغتها

سابقا قيد التنفيذ ، و ذلك من خلال إعداد البرامج و الموازنات الحالية اللازمة لذلك ، و تتطلب عملية تطبيق الإستراتيجية العديد من المهام و الأنشطة أهمها:<sup>2</sup>

- بناء أهداف سوقية و صياغة السياسات؛
  - تحديد المهام الأساسية التي يجب القيام بها؛
  - تخصيص هذه المهام على الأفراد و تحديد مسؤولية كل فرد؛
  - التنسيق بين المهام المختلفة؛
  - تصميم نظام معلومات دقيق؛
  - تصميم برامج خاصة للسلوك و التصرفات، بحيث تتضمن جداول زمنية لتنفيذ العمليات؛
  - تحديد مقياس و معايير الأداء المناسبة سواء كانت كمية أو نوعية أو مختلطة؛
  - وضع نظام يسمح بمقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس و المعايير الموضوعية؛
- و هنا يجب أن نشير إلى أن عملية تطبيق الإستراتيجية لا تقل أهمية عن عملية صياغتها، حيث أنه عند صياغة الإستراتيجية فإننا نتعامل مع أمور مستقبلية متوقعة قد تختلف هذه الأمور مع بدأ عملية التنفيذ والتطبيق و الاصطدام بالواقع الفعلي ، و هذا ما يستدعي مرونة الإستراتيجية و التي تسمح بتكييف الخطط مع مستجدات قد تحدث أثناء التنفيذ.

<sup>1</sup>Wheelen thomas.L . Hunger davide J : strategic management and business policy toward global sustainability,13 th edition\_ . prentice Hall ,United States,2011, p5

<sup>2</sup>محمد موفق الضمور : مرجع سابق، ص18

و أن الأخطاء التي قد تقع فيها المؤسسة في أي مرحلة من مراحل بناء الإستراتيجية يجب أن تشكل مدخلا لعملية بناء إستراتيجية أخرى في المستقبل، و هذه الخطاء يمكن كشفها عن طريق عملية المراقبة والتقييم لمراحل بناء الإستراتيجية و هي آخر مرحلة لبناء إستراتيجية المؤسسة.

**رابعا- مرحلة المراقبة و التقييم:** في هذه المرحلة تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى

تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية ، و لتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، و يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية ، و اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو مرحلة تطبيقها، و تحتاج المؤسسة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية و الخارجية حتى تتمكن من الحكم على مدى نجاح الإستراتيجيات في تحقيق أهدافها ، و يتبع ذلك بلقخاذ الخطوات التصحيحية في الإستراتيجيات أو تغيير بعض الأنظمة و هياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الإستراتيجية.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: الإستراتيجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية.**

قصد الدخول و تغلغل المؤسسات في الأسواق الدولية فإنها تعتمد على صياغة إستراتيجيات معينة قصد مجابهة التغيرات البيئية المستمرة (منافسة، ثقافة، سياسة،... الخ)، حيث أن صياغة الإستراتيجية الدولية تعد الفاصل بين نجاح المؤسسة و فشلها عبر أسواقها الدولية، إذ قد يتم دخول المؤسسات إلى الأسواق الدولية بصفة عشوائية لكنها سرعان ما تفاجأ بالمواقف البيئية و خاصة منها البيئة التنافسية ، حيث تتواجد مؤسسات ذات مستوى عالي من التفكير الإستراتيجي و التوقع الجيد في الأسواق الدولية التي قد تكون السبب في إزاحتها و فشلها في تلك الأسواق، لذا أصبح لزوما على المؤسسة التي تصبوا لخدمة الأسواق الدولية التفكير في إستراتيجيات تمكنها من دخول هذه الأسواق، و ذلك مع مراعاة أهم التغيرات الحاصلة فيها قصد تذليلها و التأقلم معها.

**الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية الدولية للمؤسسة**

يعد التخطيط الإستراتيجي الدولي جزءاً جوهرياً في الإدارة الدولية، ذلك لأن غالبية المؤسسات التي تعمل على المستوى الدولي تدير مراكز إنتاجية ، مالية ، تسويقية و بحثية، إلى جانب الكثير في النشاطات الأخرى في دول متعددة ، و نظرا لتعدد و تنوع بيئات الأعمال الدولية فإن إستراتيجيات الأعمال الدولية هي أكثر تعقيدا من تلك التي يجري اختيارها للبيئة المحلية أو القطرية، إذ أن حجم و درجة تعقيد العمليات الدولية قد تمت بشكل متسارع يفرض على المؤسسات التي تعمل في المجال الدولي العناية التامة في صياغة و بناء الإستراتيجية لتتنغم مع هذا الوضع، و ذلك لضمان مزاولة الأعمال الدولية بكفاءة و فعالية.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص18

من جانب آخر فإن تزايد حدة المنافسة عزز ضرورة التخطيط الإستراتيجي كون العمل الجوهري

لمؤسسات تعمل في مجال بيئات متنوعة ، إذ أن السعي للحفاظ على البقاء و ديمومة المؤسسة في بيئة تكثر فيها حالات المنافسة العالمية يفرض عليها التكيف باستمرار مع ظروف السوق الدولي.

تعرف الإستراتيجية الدولية بأنها "خطة طويلة الأجل تعكس رؤية المؤسسة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل في إطار علاقتها بالسوق الدولي و بيئة و بمتغيراتها المختلفة من ناحية و مواردها المختلفة من ناحية أخرى".<sup>1</sup>

كما تعرف أيضا بأنها: "التوجه المشتق من السياسة العامة للمؤسسة يعمل على توجيه الخيارات الجغرافية للمؤسسة".<sup>2</sup>

كما تختص الإستراتيجية الدولية بمجموعة من الخيارات المتاحة، و التي تتمثل في:<sup>3</sup>

-اختيار السوق و ميدان نشاط المؤسسة؛

-اختيار البدائل الإستراتيجية الملائمة لنشاطها؛

-تخصيص موارد المؤسسة.

هذه الخيارات تأتي نتيجة مرحلة التحليل التي تعتبر أساسية في التفكير الإستراتيجي، كما رأينا من قبل

(مرحلة التشخيص الإستراتيجي) ، و التي يتم من خلالها تحليل عناصر البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة:<sup>4</sup>

-تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة ، و الذي يسمح باكتشاف الفرص و التهديدات على المستوى الدولي ، مع مراعاة الاختلافات البيئية بين الدول؛

-تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة ، و ذلك قصد إبراز نقاط القوة و نقاط الضعف للمؤسسة و قدراتها التنافسية ، واكتشاف القدرات المميزة لها؛

-تتبنى المؤسسة هذا التحليل قصد صياغة و اختيار البدائل الإستراتيجية الملائمة ، حسب إمكانيات و قدرات المؤسسة و الظروف البيئية التي تجارها؛

-بعد انتقاء و اختيار البدائل الإستراتيجية تأتي مرحلة ترجمتها على شكل خطط و تكتيكات عملية مدققة و مفصلة لكل وظيفة من وظائف المؤسسة؛

-في الأخير تأتي مرحلة الرقابة و قياس الانحراف عما هو مخطط له.

و مما سبق نجد أن التخطيط الإستراتيجي لا يختلف عن التخطيط الإستراتيجي الدولي كمفهوم و إنما

الاختلاف الجوهري و الأساسي يتمثل في البيئات التي تعيش في كنفها المؤسسات العام لة في المجال الدولي ،

<sup>1</sup> عبد السلام ابو قحف :التسويق الدولي ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002 ، ص 144

<sup>2</sup> Charles croue : op.cit.p517

<sup>3</sup> Ibid. P517

<sup>4</sup> Pasco Berho :marketing international , 4eme edition , Dunod , Paris, 2002, p24

حيث توفر لها فرص جديدة للتوسع و النمو ، و كذلك توفر لها بدائل إستراتيجية أكثر (إستراتيجيات دخول الأسواق، التوسع الدولي، الإستراتيجية التسويقية الدولية،...الخ)، و بالمقابل فهناك تهديدات أكثر مرتبطة بالبيئة الخارجية التي تعمل داخلها (بيئة ثقافية، تنافسية، سياسية،...الخ).

### الفرع الثاني: دوافع صياغة الإستراتيجية الدولية

إن الدافع الأساسي و الرئيسي لصياغة الإستراتيجية الدولية ينطلق من حقيقة مفادها أنه لا تستطيع الدول الإبقاء على أسواقها المحلية بمعزل عن تأثير السوق الدولي ، فالعالمية أصبحت سمة العصر و نجاح المؤسسات في المستقبل يتوقف على مدى قدرتها على المنافسة في السوق العالمي، و لن يكون هناك في المستقبل القريب مكان للمؤسسات التي تقتصر في نشاطها على السوق المحلي و السبب وراء ذلك يعود لعوامل اقتصادية و سياسية و تكنولوجية و اجتماعية ،نعكس تأثيرها على سرعة و زيادة تسارع معدل النمو في السوق العالمي ، كما أن النظر إلى السوق بوصفه سوق محلي يعد تجاهلا خطيرا لإحدى حقائق العصر، و التي يمكن أن يؤدي تجاهلها إلى موت الكثير من المؤسسات و منتجاتها في سوق المنافسة.

بالإضافة إلى هذا الدافع الرئيسي فإنه توجد مجموعة أخرى من الدوافع الفرعية تعمل المؤسسة على تحقيقها ، و التي تمنحها في النهاية فرصة النفاذ إلى السوق الدولي ، و تحقيق موطئ قدم فعال فيها، و تتمثل هذه الدوافع في:<sup>1</sup>

1- نقل الكفايات المتميزة: حيث تعرف الكفايات المتميزة بمواطن القوة التي تسمح للمؤسسة تحقيق الكفاءة المتفوقة و الجودة و التحديث، أو الاستجابة المتفوقة للزبون، و تعبر مواطن القوة هذه على نفسها بشكل نموذجي من خلال تقديم المنتجات التي تصعب على المؤسسات الأخرى مجاراتها في الجودة ،أو يصعب تقليدها، حيث تعكس الكفاية المتميزة حج ر زاوية بالنسبة للمؤسسات التنافسية، كما أنها تساعد على خفض الكلف المرتبطة بعملية خلق القيمة و فرق السعر المناسب ، إن المؤسسات التي تتمتع بكفايات متميزة تستطيع غالبا أن تحقق عوائد ضخمة من خلال ربطها بالأسواق الدولية ، حيث يفتقر منافسوها المحليون لمثل هذه الكفايات و المنتجات؛

2- تحقيق اقتصاديات الموقع: تنشأ اقتصاديات الموقع من مباشرة النشاط المرتبط بخلق القيمة في الموقع المثالي في النشاط لأي بقعة من بقاع العالم ، و إن تعيين الموقع النموذجي المرتبط بهذا الغرض يؤدي إلى:

أ - حفظ كلف عملية خلق القيمة و هذا يساهم في تخفيض كلف المنتجات؛

ب منح المؤسسة القدرة على تميز منتجاتها و فرض سعر استثنائي عالمي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زكرياء المطلق الدوري ، احمد علي صالح : إدارة الأعمال الدولية منظر سلوكي استراتيجي ، دار اليازوري ، عمان، 2009، ص ص 205 - 206

يمكن القول أن المؤسسة تستطيع إدراك اقتصاديات الموقع من خلال نشر أنشطتها الخاصة بعملية خلق القيمة كل نشاط في موقعه المثالي، قد تستحوذ بذلك على المزايا التنافسية على حساب الشركات التي تركز على أنشطتها الخاصة بخلق القيمة في موقع واحد، و قد يكون لها القدرة بشكل أفضل لتمييز منتجاتها و خفض هيكل كلفها الخاصة بها في عالم يعج بالمنافسة العالمية لتصبح صياغة الإستراتيجية الدولية مسألة حتمية من أجل البقاء و الاستمرار.

3- التحرك الإيجابي على منحى الخبرة: منذ أن نشرت جماعة بوسطن الاستشارية ( BCG ) كتابها الموسوم ب"نظرة على الخبرة" في 1968 ،أنهمك مخطو الإنتاج و العمليات في المؤسسات لإيجاد السياسات و الاستراتيجيات التي تكفل تطبيق ما تضمنه من أفكار حول منحى الخبرة الذي يشير إلى إمكانية المؤسسة بأن تتجه نحو خفض كلف الإنتاج للوحدة المضافة من المنتج عند مضاعفتها عدد وحدات الإنتاج في المستقبل، و قد خلصت جهود هؤلاء المخططين إلى التوصل إلى خفض الكلف عن طريق زيادة خبرة الموارد البشرية العاملة التي تساهم في هذا التخفيض بمعدل ثابت قدره ( 20 ، 30%) في فترة يتضاعف فيها عدد الوحدات المنتجة، و لكن المطلوب الآن في ظل التنافس الدولي و الإدارة الدولية هو ليس تخفيض الكلفة عن طريق الخبرة فحسب ، بل ضمان التحرك الإيجابي على هذا المنحى ، و يقصد بذلك التحرك الأسرع على مؤشرات التعلم و اقتصاديات الحجم لتهيئة فرص خفض كلف خلق القيمة ، و الاستحواذ على مزايا مرتبطة بالكلف على حساب منافسها، و بالتالي تحقيق الريادة في الكلفة، و إن بلوغ التحرك الإيجابي يحتاج إلى:

- تبني سياسة تسعيرية و تسويقية تتسم بالجرأة و الإقدام لرفع معدلات الطلب بسرعة؛
- بناء طاقة إنتاجية قادرة على خدمة السوق العالمية؛
- اختيار الموقع لإنجاز و أداء الأنشطة التي تخلق القيمة لتحقيق اقتصاديات الكلفة الناتجة عن تأثيرات منحى الخبرة مع اقتصاديات الموقع.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : استراتيجيات التسويق الدولي

تقوم المؤسسات التي تتجه نحو تدويل نشاطها التسويقي بعدة استراتيجيات قصد دخولها و تغلغلها في الأسواق الدولية، حيث تبدأ المؤسسة بدراسة أشكال و-استراتيجيات حضورها في الأسواق الدولية المستهدفة من خلال مجموعة من الاستراتيجيات للانتقال و السيطرة على هذه الأسواق، ثم تعمد إلى تقسيم هذه الأسواق المستهدفة إلى شرائح، و في الأخير تتعرض إلى صياغة إستراتيجية خدمة السوق الخارجي من خلال استراتيجيات المزيج التسويقي .

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 206

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 207

و تستطيع المؤسسة تسجيل حضورها في الأسواق الدولية من خلال بديل أو أكثر من البدائل المتاحة لديها ، و التي تمنحها اكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية ، فقرار التوغل في الأسواق الدولية يعد من القرارات الإستراتيجية للمؤسسة ، و له اثر كبير على باقي القرارات في الوظائف التسويقية ، فبعد أن تترك المؤسسة بان سواقا ما يمثل فرصة تسويقية لها تفكر بعد ذلك في تحديد أفضل أسلوب لاقتحام السوق المستهدفة.

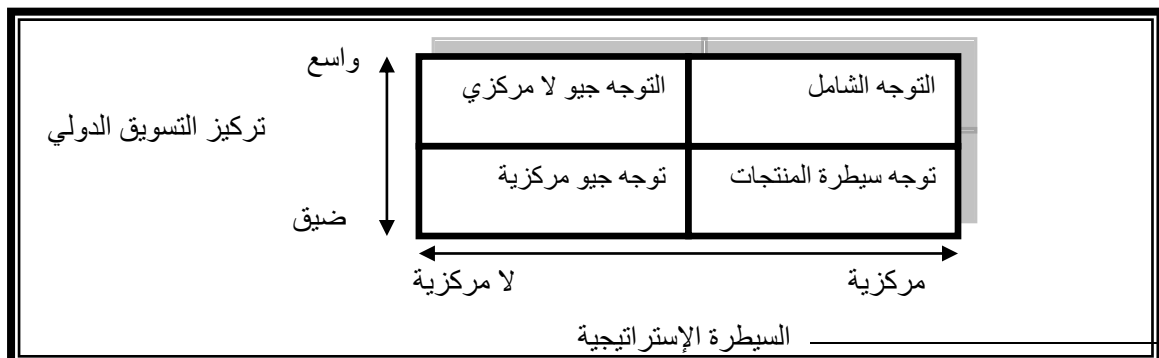
و بشكل عام هناك اختلاف في عدة أساليب للدخول بين المنافسين فقد أشار kotler إلى وجود خمس أساليب للدخول إلى الأسواق الدولية و المتمثلة في الاستثمار المباشر ، المشاريع المشتركة ، التراخيص، التحالفات، التصدي<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: إستراتيجيات تغطية الأسواق الدولية و العوامل المؤثرة فيها

يقصد بإستراتيجيات تغطية الأسواق الدولية الوسيلة طويلة الأجل التي تتبعها المؤسسة لعرض منتجاتها في الأسواق الأجنبية ، مما يحقق أهدافها الإستراتيجية سواء كانت إيجاد أسواق دائمة لمنتجاتها في الخارج أو تحقيق مراكز تنافسية متقدمة مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها في تلك الأسواق ، لهذا فإن المشكلة المطروحة في عملية تصميم الإستراتيجيات تتمثل في تأثير العوامل البيئية المختلفة عليها خاصة من ناحية التأثير في إبتاع خطوات التصميم و اختيار خطوات الدخول للأسواق الدولية ، و لهذا ينبغي على الإدارة بصفة عامة و إدارة التسويق الدولي بصفة خاصة أن تكون على دراية نلثة بالفوارق بين الأسواق من حيث التغيرات البيئية ، واستخدام جميع المعلومات و أساليب التحليل لهذه البيئة حتى تحقق التكيف المطلوب منها، و من بين الإستراتيجيات العامة للتوجه نحو الأسواق الدولية نذكر ما يلي:

**أولاً: إستراتيجية السيطرة و التركيز:** يطرح هذا المدخل السيطرة و التركيز توجهات أساسية للإدارة لصياغة الإستراتيجية الدولية ، هذه التوجهات تكون بفعل بعدي السيطرة الإستراتيجية و تركيز التسويق الدولي كما هي موضحة في الشكل المولي :

الشكل رقم (1-12) : إستراتيجية السيطرة و التركيز الدولي



<sup>1</sup>Ph. kotler et B. Dubois : *Marketing management* ; 7eme edition , Publie union, Paris, 1992 ,p395

\*سنقوم بدراسة هذه الأساليب بالتفصيل في الفصل الثاني.



المصدر: زكرياء المطلق الدوري ، احمد علي صالح : إدارة الأعمال الدولية منظر سلوكي استراتيجي ، دار اليازوري ، عمان، 2009، ص 205

أ- توجه سيطرة المنتجات : يقوم هذا التوجه على افتراض أن وحدات منتجات أو خدمات بلد معين تتولى الإشراف و السيطرة على منتجات و خدمات لبلدان أخرى في أسواق خارجية ، لذا يركز هذا التوجه على المنتج و السيطرة المركزية المباشرة على عمليات التصنيع و تسويق المنتجات في بلدان أخرى ، و يلاءم هذا التوجه الشركات التي تعتمد تركيز ضيق في التسويق الدولي مقابل سيطرة إستراتيجية جغرافية على منتجاتها<sup>1</sup>

ب- توجه الجيو مركزي: يستفيد هذا التوجه على افتراض أن المؤسسة تركز على مركزية عالمية من خلال توزيع السيطرة الإستراتيجية على أسواق متعددة مع تركيز ضيق في النمو الدولي عند منتج محدد ، و من مزايا هذا التوجه هو تقليل مخاطر دخول الأسواق و عمليات التصنيع ، و التمويل بأقطار مختلفة ، فضلا عن مرونة الإدارة الإستراتيجية الدولية مرونة كافية في تخطيط محفظة الأعمال الإستراتيجية الدولية و توجيهها ، أي مرونة في التنوع، و هذا يفيد فيما لو واجهت المؤسسة في أحد البلدان إخفاق في ذلك السوق فان ذلك لا يؤثر على مجمل أعمال المؤسسات لأنها موزعة على أكثر من مركز؛

ج- توجه الجيو لا مركزية: يعتمد هذا التوجه باعتماد و تركيز واسع في التسويق الدولي مقابل لا مركزية عالية ناجمة من استهلاكها عدد كبير من وحدات الأعمال المستقلة التي تقوم بتسويق هذا الكم الواسع من المنتجات، و بالوغم من منطقية هذا التوجه إلا أنه لا يحقق تبادل المعلومات بين وحدات الأعمال ، مما يحرمها من عملية تنسيق خاصة في مجال الأسعار و التصاميم و دراسة السوق و نمط الإدارة؛

د- التوجه الشامل: يقوم هذا التوجه على سيطرة مركزية عالية مقابل تركيز واسع في التسويق الدولي لتحقيق حالة الشمولية ، و ينطلق هذا التوجه من النظر إلى العالم على أنه سوق واحدة ، و بالتالي يجب أن تطبق إستراتيجياتها الشاملة في الدخول و خدمة هذه الأسواق<sup>2</sup>.

**ثانيا: إستراتيجية التركيز و التوسع :** يمكن للمؤسسة أن تتبنى إحدى الإستراتيجي تين عند عملية تطوير أنشطتها من خلال الأسواق الدولية:

أ- إستراتيجية التوزيع : تخترق المؤسسة في البداية مجموعة من الأسواق و بصور كبيرة من عدة مناطق جغرافية متفرقة ، غالبا ما تكون هذه المؤسسات ذات رؤوس أموال كبيرة ، ثم تقوم بغريلة هذه الأسواق حسب درجة أهميتها و مردوديتها، كما يطلق على هذه الإستراتيجية إستراتيجية الطير باعتبار أن الطير يبحث في

<sup>1</sup>زكرياء مطلق الدوري، احمد علي صالح: مرجع سابق، ص 210

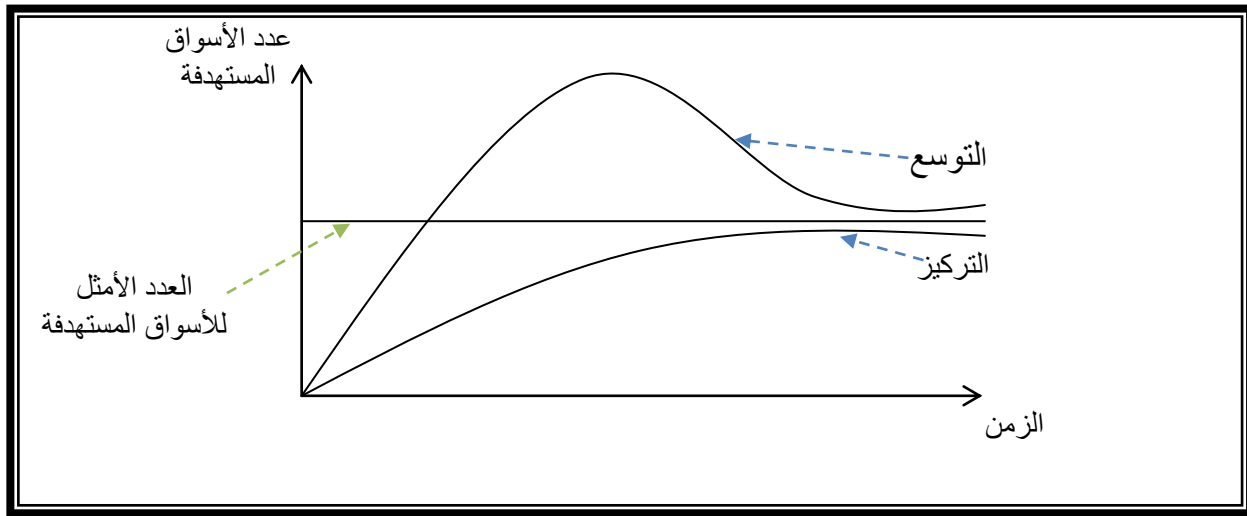
<sup>2</sup>نفس المرجع ، ص 211

الشجرة الكبيرة ذات الأغصان المتعددة في غصن معين ليقف عليه ، و على هذا الأساس تبحث المؤسسة عن أفضل مكان أو موقف لصياغة إستراتيجياتها على أساسه.<sup>1</sup>

ب- إستراتيجية التركيز: في هذه الإستراتيجية المؤسسة تقوم باختراق الأسواق خطوة بخطوة و عند تحقيق العائد من السوق الأول تنتقل إلى الثاني و هكذا تكون طريقة الانتقال بطيئة و تدريجية ، كما يطلق على هذه الإستراتيجية إستراتيجية السنجاب، حيث أن المؤسسة هنا تحلل و تدرس بيئتها الداخلية لتكون هذه الدراسة نقطة انطلاق في التفكير ، إذ يتم الاعتماد على المهارات خبرات موارد المؤسسة المتوفرة ، و هنا تشبه المؤسسة السنجاب الذي ينطلق داخل الشجرة و في كيانها من الأسفل إلى الأعلى.<sup>2</sup>

و الشكل الموالي يوضح درجة تدويل أنشطة المؤسسة حسب كل إستراتيجية:

الشكل رقم (1-13): إستراتيجية التركيز و التوسع الدولي



source: Jean Marc de leesnyder: marketing international les cyclopie die de gestion ,2ed, economica, Paris, 1997 , p 185.

و من خلال الشكل نلاحظ أنه على المدى الطويل يمكن أن تلتقي الإستراتيجيتين في أمثل عدد من الأسواق، فعند التوسع في كل الاتجاهات تبدأ المؤسسة الدولية بالتخلي عن الأسواق الأقل مردودية و الأكثر مخاطرة، بينما يتم التركيز على عدد أمثل من الأسواق في إستراتيجية التركيز.

<sup>1</sup>Charles croe : op.cit. p512

<sup>2</sup>Ibid ,p512

و في الأخير نجد أنه من العوامل الأخرى التي تعتبر حاسمة أو مؤثر بدرجة كبيرة على قرار اختيار

الإستراتيجية أو نموذج معين لاختراق الأسواق الدولية:

-أهمية الرقابة و السيطرة على النشاط بالنسبة للمؤسسة؛

-تكلفة المسار أو الأسلوب الذي يتم اختياره.<sup>1</sup>

و بمجرد دخول الأسواق الدولية فإن المؤسسة يمكن أن تتوقع احتمال تغيير نمط الدخل بدرجة عالية

في الدقة، فبمرور الوقت سوف تختار المؤسسة نمط الدخل الذي سيمنحها أكثر قدر ممكن من السيطرة على

عملياتها التسويقية الدولية، و لكن قصد تحقيق المؤسسة لسيطرة أكبر على عملياتها يجب الالتزام بتخصيص

موارد أكبر للسوق الدولية ، و بالتالي التعرض بدرجة أكبر من المخاطر البيئية و التسويقية ، و مع ذلك فإن

الثقة المكتسبة في قدرة المؤسسة على المنافسة في الأسواق الدولية تجعل المؤسسة تختار أعلى درجة من

السيطرة على عملياتها على الرغم من ارتفاع درجة المخاطرة ، و عليه تزداد رغبة المؤسسة في دخول الأسواق

الدولية في طريق الاستثمارات المملوكة جزئيا أو كليا.

كما ترجع عوامل فشل المؤسسات في الأسواق الدولية و مواجهة المنافسة و في قمة الخروج المبكر من

السوق لسببين رئيسيين هما: <sup>2</sup>

-الدخول إلى الأسواق الدولية بدون وضع إستراتيجية معينة؛

-الاختيار الخاطئ لتوقيت دخولها.

لذلك فإن دخول الأسواق المستهدفة يتطلب الدقة في إتباع خطوات الدخول إليها مقترنة باختيار الوقت

المناسب لدخول هذه الأسواق و ذلك من خلال دراسة الطلب (مستهلكين الحاليين و المرتقبين و خصائصهم)

والعرض (المنافسة)، و في الأخير تحديد الشريحة التسويقية الأكثر انجذابا التي تتعامل معها المؤسسة و تقدم

لها منتوجها من خلال تقسيم هذه الأسواق الدولية.

### الفرع الثاني : تجزئة الأسواق الدولية:

عند توجه المؤسسة نحو دخول الأسواق الدولية فإنها تعمل على تخصيص أكثر لمواردها قصد خلق

أكبر قيمة للمستهلك ، و ذلك من خلال استهداف مستهلكين يتمتعون بدرجة أكبر من الولاء اتجاه الخدمات

والمنتجات التي تقدمها لهم المؤسسة عبر أسواقها الدولية المستهدفة ، إضافة إلى مجموعة المستهلكين المرتقبين

و المحتملين ، لذلك فإن المؤسسة تتجه نحو تقسيم أسواقها المستهدفة إلى شرائح مختلفة من الزبائن الذين

تجمعهم مجموعة من الخصائص المشتركة ، في حين تعمل المؤسسة على البحث المستمر على تطلعاتهم

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف : بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية ، الدار الجامعية ، بيروت ، بدون سنة نشر ، ص 35

<sup>2</sup> عبد الرحمان بن عنتر : إستراتيجية التسويق و تحديات المنافسة الدولية ، المؤتمر العلمي الأول حول اقتصاديات الأعمال في ظل العولمة ، عمان، 2003 ،

ورغبتهم قصد تحقيقها و إشباعها و تنمية الطلبات لدى المستهلكين المرتقبين ،بغية تحقيق أهدافها عبر الأسواق الدولية التي تستهدفها من زيادة للحصة السوقية و تنمية الأرباح و النمو و الاستمرار ... الخ ، و ذلك في ظل المنافسة الشرسة التي تسود أسواقها المستهدفة و تزامم المؤسسات نحو تحقيق اكبر حصة سوقية\* .

و في الأخير بعد تحديد إستراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية و تجزئة هذه الأسواق و تحديد الأسواق المستهدفة، تأتي عملية ترجمة الإستراتيجية إلى أنشطة المؤسسة عبر أسواقها الدولية من خلال المزيج التسويقي الدولي.

### الفرع الثالث: المزيج التسويقي الدولي

حيث يعرف المزيج التسويقي على أنه تحديد و استعمال مبادئ 4P'S لتطبيقها على الموقع الإستراتيجي للمنتج في السوق ،وضع هذا المبدأ الأساسي للمزيج التسويقي عام 1948 من قبل جاسمن كوليتون Jasmien koliton الذي اقترح أن يتم تحديد القرارات التسويقية بناء على عناصر المزيج التسويقي ، و في سنة 1953 قام نيل بوردون Nil bordon رئيس نقابة المسوقين الأمريكيين في ذلك الوقت بإطلاق اسم Marketing Mix ، وفي سنة 1960 قام جيرون ماكارني Jiron markani بوضع عناصر هذا المزيج التي تبدأ جميع كلماتها بحرف S بالسلعة الإنجليزية لذا سميت<sup>1</sup>4P'S.

في حين تصاغ هذه العوامل عبر الأسواق الدولية ابتداء بالمنتج من خلال إيجاد المنتج المناسب الذي يلبي رغبات المستهلك في الأسواق المختلفة ، بالأخذ في عين الاعتبار إمكانية تنميط المنتج دوليا أو تمايزه في كل سوق مستهدفة، أما العنصر الثاني فهو التسعير فإن كلفة الإنتاج، النقل، الضرائب، الرسوم، المنافسة و عوامل أخرى لا بد أن تؤخذ في عين الاعتبار ، أما المكون الثالث فهو التوزيع من خلال دراسة لقنوات التوزيع والوسطاء و البنى التحتية لكل سوق ، أما المكون الرابع فيتمثل في الترويج من خلال أساليب و الطرق التي تعمل على جذب المستهلك نحو المنتج و دفعه للولاء للعلامة التجارية ، و في الجدول الثاني نبين أهم العوامل المكونة لعناصر المزيج التسويقي عبر الأسواق الدولية.

الجدول رقم (1-4): المزيج التسويقي الدولي

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| 1- المنتج الدولي<br>Product | - أشكال و نماذج مسوقة.<br>- تنميط و تمايز.<br>- تعديلات المطلوبة للسوق المحلي. |
|-----------------------------|--|

\*حيث سننترق إلى مختلف أساليب و أسس تقسيم الأسواق الدولية المستهدفة للمؤسسة، إضافة إلى دور استهداف الزبائن و العملاء من خلال هذا التقسيم في رفع تنافسية المؤسسة و تحقيق تميزها التنافسي في الفصل الثالث .

|  |                                 |
|--|---------------------------------|
| - العلامة و الاسم التجاري و التغليف.<br>- الصيانة.   |                                 |
| - خصائص السوق، الحالة التنافسية، تنشيط و تمايز<br>الخيارات الإنتاجية الدولية، مداخل التسعير.         | 2- التسعير الدولي<br>Price      |
| - اختيار منافذ توزيعية، و سطاء دوليون، البيع بالجملة<br>و التجزئة، تخزين.                            | 3- التوزيع الدولي<br>Production |
| - تمايز الإعلان، اختيار الوسيلة، الاستعانة بالوكالة<br>الإعلانية، فعالية الإعلان، فعالية رجال البيع. | 4- الترويج الدولي<br>Promotion  |

المصدر: شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال الدولية - مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، 2002 ص 245.

و من خلال الجدول نلاحظ أن عملية اتخاذ القرار حول المزيج التسويقي الدولي تتحكم من خلال مؤشرين

تعتمد المؤسسة للمفاضلة بينهما ثم تشرع بتحديد البديل الأمثل:

1 +الالتزام بمزيج تسويقي معياري ثابت : و يناسب هذا المزيج المؤسسات التي تتعامل مع منتجات معيار؛

2 +اعتماد مزيج تسويقي ذو عناصر مرنة تتباين من سوق لآخر : و يلاءم هذا المزيج المؤسسات التي

تتعامل مع منتجات غير معيارية مختلفة ومتباينة حسب حاجات كل سوق من الأسواق التي تحد منها.

كما يمكننا القول بأن المؤسسة قصد ترجمة هذا المزيج في أسواقها الدولية فإنها تتبنى العديد من

الإستراتيجيات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي الدولي.\*

### خلاصة الفصل الأول

مما سبق نجد أن التسويق الدولي هو عبارة عن فلسفة إدارية تعمل المؤسسة من خلالها على تحديد

رغبات زبائنها المستهدفين و اكتشاف تطلعاتهم ، كأساس لتحقيقها ،و ذلك من خلال عدة خطط و استراتيجيات

(بحوث التسويق الدولي و تجزئة الأسواق ، استراتيجيات دخول الأسواق الدولية ، استراتيجيات المزيج التسويقي

الدولي ) ، و يكون ذلك عبر أسواق دولية تتسم باختلاف معطيات بيئتها (ثقافيا ، اقتصاديا ، تكنولوجيا...الخ)،

حيث يجب على المؤسسة عند الاتجاه نحو خدمة أسواقها الدولية المستهدفة مراعاة تلك الاختلافات البيئية،

حيث أن تجاهلها قد يضعف من قدرات المؤسسة و قد يتعدى ذلك إلى خسارة تلك الأسواق المستهدفة.

بالإضافة إلى مراعاة المتغيرات البيئية للأسواق المستهدفة فان المؤسسة تواجه تحديات أخرى تتمثل فيما

يشهده العالم من تحولات نحو العولمة الاقتصادية و ما تفرزه من اشتداد المنافسة و تلاحم الأسواق الدولية ،

حيث يجب على المؤسسة الإحاطة بكل العوامل و التطورات التي تؤثر على تنافسيتها (ربحية ، حصة سوقية ،

إنتاجية... الخ ) ، و نموها في تلك الأسواق المستهدفة ، حيث تعمل المؤسسة على رفع تنافسيتها في ظل

\*سننظر إلى معظم هذه الاستراتيجيات بالتفصيل في الفصل الثالث .

اشتداد المنافسة داخل أسواقها الدولية من خلال عدة مجالات تتمثل في مجملها في تطوير سلسلة القيمة ، التي تعمل المؤسسة على تطويرها قصد الحفاظ على مكانتها في أسواقها المستهدفة و التوجه نحو النمو و الاستمرار، هذا بالإضافة إلى استناد المؤسسة إلى مزايا تنافسية تخولها لمواجهة تحديات المنافسة عبر أسواقها المستهدفة ، حيث تعمل المؤسسة على بنائها من خلال عدة مداخل ، كما نجد أن المؤسسة تعمل على تكيف مزاياها التنافسية حسب خصوصية كل سوق مستهدفة (تميز بالتكلفة ، ميزة التميز ،ميزة التركيز ) .

في حين نجد أن توجه المؤسسة نحو خدمة أسواق دولية يكون عبر عدة مداخل (تصدير ، تحالف استراتيجي ، تعاقد دولي ، استثمار ) حيث تختار المؤسسة منها ما يناسب إمكانياتها و مواردها مع مراعاة درجة أهمية تلك الأسواق المستهدفة و متغيراتها ، حيث سنتطرق في الفصل الموالي إلى هذه المداخل و طرق ولوج المؤسسة إلى أسواقها المستهدفة .



# الفصل الثاني

## استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية و دورها في و رفع تنافسيها و تميزها



## تمهيد

تشهد المؤسسة الأسواق الدولية تراجعا تنافسيا كبيرا و تنامي المنافسة ، هذا ما قد يدعو المؤسسات الاقتصادية إلى إعادة التفكير أكثر لرفع تحديات هذه المنافسة الشرسة و مواجهتها في محيط يتسم بالتعقيد ، في ظل ما يشهده من تحرير للأسواق و حركة التجارة و رؤوس الأموال ، و هو ما يظهر جليا في إطار كل من نشاط المنظمة العالمية للتجارة و تسارع وتيرة إنشاء التكتلات الاقتصادية ، و نتيجة لذلك تجد المؤسسات نفسها محاصرة بين المنافسة المحلية لمؤسسات نستطيع القول بأنها تتمتع بالخبرة الكافية و الفهم الجيد لمتغيرات السوق المحلي، بالإضافة إلى منافسة أجنبية لمؤسسات تمتلك من الموارد و الخبرة عبر الأسواق الدولية ما يكفيها للاستحواذ على حصة سوقية معتبرة ، هذا ما يضع مؤسسات اليوم بين خيارين ، يتمثل أولهما في إن تبقى قابعة في سوقها المحلي تنتظر انخفاض حصتها منه، و بالتالي ضعف قدرتها التنافسية و قد تؤدي بها حتى إلى الخروج من السوق ، أما الخيار الثاني فيتمثل في البحث عن أسواق أجنبية أقل ازدحاما و اختيار الأفضل منها، حيث قد تحضى المؤسسة من خلالها بفرصة رفع حصتها من السوق العالمية و زيادة قدرتها التنافسية، إضافة إلى التوجه الايجابي نحو منحى الخبرة لخدمة و فهم متغيرات الأسواق الأجنبية و ما يدفعها إلى التوجه نحو العالمية .

غير أن المؤسسة و عند توجهها نحو خدمة الأسواق الدولية فإنه عليها التفكير جيدا في الطريق والآليات التي تدعم موقعها التنافسي في أسواقها المستهدفة بالنظر إلى إمكانياتها و مواردها و درجة أهمية تلك الأسواق ، في هذا السياق نجد تعدد في البدائل من الطرق و الاستراتيجيات لدخول الأسواق الأجنبية على غرار التصدير ، التحالف الاستراتيجي ، التعاقد الدولي أو الاستثمار المباشر داخل تلك الأسواق المستهدفة ، و هذا منا يدعونا إلى التساؤل حول كيفية المفاضلة بين هذه الاستراتيجيات و فيما يتمثل دورها في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية و تميزها ؟ .

و بناء على ما سبق فقد خصصنا هذا الفصل لدراسة استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسة الاقتصادية ودورها في رفع تنافسياتها و تميزها عبر الأسواق الدولية، و ذلك من خلال دراسة أساسيات حول تدويل النشاط الاقتصادي للمؤسسة و اختيار الأسواق الدولية في المبحث الأول ، و خصصنا المبحث الثاني لدراسة إستراتيجية التصدير و دورها في رفع تنافسية المؤسسة و تميزها ، أما في المبحث الثالث فقد تطرقنا لدراسة التحالفات الإستراتيجية الدولية و التعاقدات الدولية و دورها في رفع تنافسية المؤسسة و تميزها ، و في الأخير ومن خلال المبحث الرابع فقد تطرقنا لدراسة الاستثمار الأجنبي المباشر و دوره في رفع تنافسية المؤسسة و تميزها .

## المبحث الأول: تدويل النشاط الاقتصادي للمؤسسة و اختيار الأسواق الدولية.

لقد احتلت الأعمال الدولية منذ القدم مكانة كبيرة في الفكر الإنساني نظرا لأهميتها ، و خير دليل على ذلك كتابة علي رضي الله عنه إلى واليه في مصر "استوص بالتجار و ذوي الصناعات و أوص بهم خيرا المقيم منهم و المضطر بماله و المترفع فإنهم موارد المنافع و أسباب المرافق و جلابها من المباعد و المطارح " <sup>1</sup> ، وهو ما يبرز أهمية التجارة و الصناعة الدولية في العصور الماضية ، أما في عالم اليوم و نظرا للتطورات الحديثة في بيئة الأعمال الدولية، فقد ازدادت أهمية الأعمال الدولية بمختلف أنواعها و أشكالها ، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات المفسرة لحركة تدويل الأنشطة الاقتصادية للمؤسسات في وسط بيئة الأعمال الدولية و مفرزاتها الحديثة، التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عمليات تدويل المؤسسات لأنشطتها و توجيه خطابها إلى جمهورها في الأسواق الدولية ، إذ نجد أن من أهم هذه المفرزات عولمة الاقتصاد ، المنظمة العالمية للتجارة و التكتلات الاقتصادية ، لذا فان المؤسسة قصد توجيهها نحو الأسواق الدولية تعمل على تقييم واختيار الأسواق الدولية التي تتوفر فيها شروط النجاح و الاستمرار.

### المطلب الأول : نظريات تدويل النشاط للمؤسسات الاقتصادية

إن أهم الظواهر التي ميزت القرن 21 انفتاح العالم على بعضه البعض و انكسار الحواجز القومية - نوعا ما - في السياسة و الاقتصاد و الثقافة... الخ ، لذا فقد لقي تدويل المؤسسات الاقتصادية لعملياتها وأنشطتها اهتماما كبيرا من طرف الكتاب و الخبراء الاقتصاديين ، ما نتج عنه العديد من النظريات حول مداخل و دوافع المؤسسات إلى تدويل نشاطها الاقتصادي، نذكر من بين أهم هذه النظريات ما يلي :

### الفرع الأول : نظرية عدم كمال السوق.

تقوم هذه النظرية على افتراض غياب المنافسة الكاملة في أسواق الدول الأجنبية (المضيفة )، بالإضافة إلى عدم قدرة المؤسسات المحلية على منافسة المؤسسات الأجنبية في شتى المجالات الاقتصادية و الإنتاجية المختلفة ، أي أن توفر القدرات أو جوانب القوة لدى المؤسسات الأجنبية (موارد مادية ، مالية ، تكنولوجية ، مهارات إدارية .... الخ)، بالمقارنة مع مؤسسات الدول المستهدفة يعتبر احد العوامل الرئيسية التي تدفع بالمؤسسات نحو تدويل نشاطها ، و بمعنى آخر أن إيفان المؤسسة بعدم قدرة المؤسسات في الدول و الأسواق

<sup>1</sup> رفیق یونس المصری : إسهامات الفقهاء في الفروض الأساسية لعلم الاقتصاد ، سلسلة محاضرات لعلماء البنك الإسلامي للتنمية ، مركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي ، جامعة الملك عبد العزيز جدة ، 2001، ص 39

## الفصل الثاني ..... استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية و دورها في رفع تنافسيها و تميزها .

المستهدفة على منافستها تكنولوجيا أو ماديا و إنتاجيا و ماليا .... الخ ، يعتبر من أهم المحفزات الرئيسية التي تؤدي إلى اتجاه المؤسسة إلى تدويل و توجيه خطابها عبر هذه الأسواق<sup>1</sup>.

و من هذا المنطلق نجد أن اتجاه الشركات نحو الأسواق الأجنبية يمكن أن يحدث في كل أو بعض الحالات التالية<sup>2</sup>:

- حالة وجود احتكارات جوهرية في منتجات المؤسسة و ال مؤسسات الوطنية في الدول أو الأسواق المستهدفة؛

- حالة توافرها على مهارات إدارية و تسويقية و إنتاجية .... الخ ، متميزة لدى المؤسسة مقارنة على نظيراتها في الأسواق المستهدفة ؛

-الإمكانيات المادية و المالية و قدراتها على الإنتاج بحجم كبير تستطيع من خلاله تحقيق وفورات الحجم ؛

-قيام الحكومات في الأسواق المستهدفة بتسهيلات جمركية أو ضريبية و مالية للشركة (قد تكون في إطار التكتل أو اتفاقيات دولية مشتركة ) .

### الفرع الثاني : نظرية الحماية.

نتيجة للخلل الذي ساد في ظل الافتراضات التي قام ت عليها نظرية عدم كمال السوق ظهرت هذه النظرية ، إذ أن الضمان الاستغلال الأمثل لفرص التجارة و الاستثمار الدولي (تدويل النشاط) بما يتواءم وأهداف المؤسسات التي تتجه نحو تدويل نشاطها لا يتحقق بمجرد عدم تكافؤ المنافسة بين هذه ال مؤسسات والمؤسسات الوطنية للدول في الأسواق المستهدفة، و من ناحية نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها إنما يتوقف على مستوى الرقابة أو ما تفرضه دول الأسواق المستهدفة من شروط و قوانين تؤثر على حرية التجارة والاستثمار و ممارسة الأنشطة المرتبطة بها بصفة عامة ، لهذا ظهرت هذه النظرية، إذ نقصد بالحماية هنا هي تلك الممارسات الوقائية من قبل المؤسسات لضمان عدم تسرب الابتكارات المستعملة في مجال الإنتاج والتسويق أو الإدارة عموما إلى الأسواق المستهدفة من قنوات غير الاستثمار الأجنبي أو عقود التراخيص ، التصدير ، وذلك لأطول فترة ممكنة ، لذا تلجأ المؤسسات إلى حماية هذه المهارات ( الفنية و التكنولوجية ... الخ) ، من خلال الاحتفاظ بهذه الأصول ( المعرفة ، الخبرة ، الاختراع .... الخ) ، و احتكارها لها باتخاذ السرية

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف : بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية ، الدار الجامعية ، مصر ، دون سنة نشر ، ص 23

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 23

**الفصل الثاني ..... استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية و دورها في رفع تنافسيها و تميزها .**  
والاحتياطات قصد حماية هذه المعارف و الخبرات من التسرب إلى المؤسسات في الأسواق الأجنبية، قصد الحماية المطلوبة لاستثماراتها و من ثمة تحقيق مبعثياتها من وراء تدويل أنشطتها الإنتاجية أو الاستثمارية أو التسويقية.<sup>1</sup>

ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية بروز أساليب بديلة متاحة قد تكون أكثر فعالية تضمن حماية المعارف و المكتسبات و خبرات المؤسسة ، على سبيل المثال وجود ضوابط لحماية براءات الاختراع بمختلف أنواعها على المستوى العالمي تضمنها منظمات دولية مستقلة من خلال مواثيق متفق عليها دوليا ، و من خلال ذلك فإنه لا توجد إي مبررات للمؤسسات في تدويل نشاطها قصد حماية بحوثها و اختراعاتها من جهة ، و من جهة أخرى فإن هذه النظرية تركز بصورة مباشرة على الدوافع الحمائية لل مؤسسة متجاهلة بذلك الضوابط والسياسات الحكومية للأسواق المستهدفة، التي من شأنها التقليل من فعالية ممارسات و الإجراءات الحمائية وكذا على مدى تحقيق الأهداف التي تسعى إلى بلوغها .

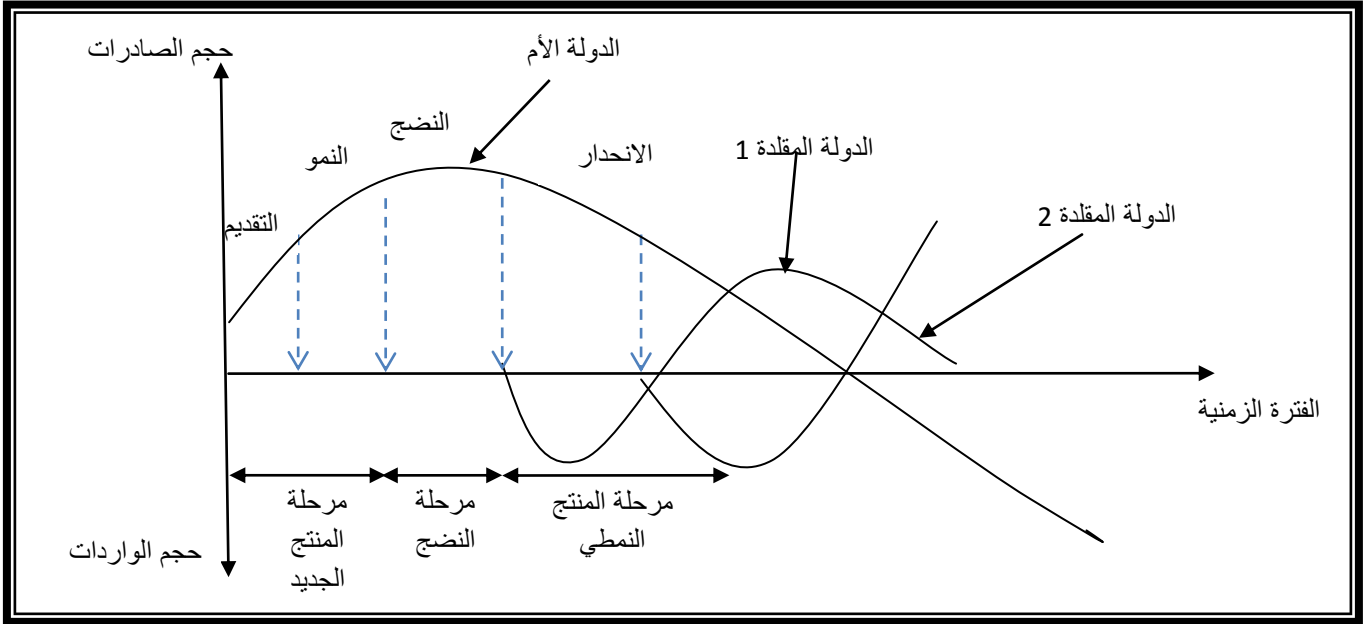
### الفرع الثالث: نظرية دورة حياة المنتج الدولي

قدم هذا النموذج من قبل العالم فرنون Vernon حيث أسهم هذا النموذج إسهاما قيما في اعتماد الأساس الفعال لبروز العديد من المؤسسات الدولية و خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية ، و حسب فرنون فإن نشأة المؤسسات الدولية كانت نتيجة تتابع مجموعة من الحوادث المؤكدة لبروز منتجات جديدة و موقف احتكار القلة (منتجات غير نمطية ) كأساس لتدويل نشاطها ، من خلال التصدير إلى غاية الانتقال إلى الاستثمار الأجنبي المباشر ، وفق هذا النموذج فإن الاتجاه نحو عولمة النشاط يتبع مراحل متتالية تسير وفق دورة حياة المنتج الدولي ، إذ أن المنتج يكون جديدا في البداية ثم ينتشر في الدول الصناعية الأخرى ليصبح نمطيا بعد ذلك<sup>2</sup>، حيث أن الميزة النسبية للمنتج تنتقل من الدول صاحبة المنتج الأصلي إلى الدول المتقدمة الأخرى ، حيث تكون المواد المتاحة المادية البشرية اقل تكلفة و هكذا يكون التوجه نحو هذه الأسواق حافزا لهذه المؤسسات قصد تعظيم أرباحها<sup>3</sup>، و إطالة عمر المنتج بأطول فترة ممكنة من خلال انتقال المؤسسة من سوق الدولة الأم (السوق المحلي ) إلى أسواق الدول المتقدمة ، و عند تقادم المنتج و تتميطه تسعى الشركة إلى الانتقال حتى إلى الدول النامية، و حسب فرنون Vernon فإن المنتج الدولي يمر بثلاث مراحل و هذا ما يبينه الشكل الموالي :

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف : نظريات التدويل و جدوى الاستثمارات الأجنبية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2001، ص 61

<sup>2</sup> محمود يونس ؛ اقتصاديات دولية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007، ص 85

<sup>3</sup> Dominick Salvatore : *economies international*, 9<sup>eme</sup> edition , edition de boeck university, bruxelles , 2008, p209



المصدر : عبد السلام أبو قحف : بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، دون سنة النشر، ص24

يبين هذا الشكل انتقال المنتج من السوق المحلي موطن المنتج الأصلي إلى الأسواق الأجنبية بداية بالدول المتقدمة ،و يكون ذلك لعدة أسباب قد تكون من بينها أسعار العملات في تلك الدول ، التقارب الثقافي والاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة ، التقارب الجغرافي .... الخ ، و بعد ذلك تنتشر هذه الأسواق و يتقدم المنتج نوعا ما ، بعد ذلك تنتقل إلى أسواق نامية ذات المردودية الأقل منها في أسواق الدول المتقدمة .

كما نلاحظ أن دورة حياة المنتج الدولي تنقسم إلى ثلاث مراحل متميزة هي كالآتي :

-المرحلة الأولى: مرحلة المنتج الجديد : و هي تعبر عن ميلاد ابتكار أو اختراع منتج، حيث تتمتع هذه المؤسسات بموارد بشرية مؤهلة و تكنولوجيا عالية و الاهتمام و الإنفاق على البحوث و التطوير و طلب فعال مع اتساع السوق المحلي ، حيث أن كل هذه الشروط تمكنها من ابتكار منتجات جديدة يسوق على المستوى المحلي عن طريق شبكات التوزيع بالاستناد إلى مختلف وسائل الترويج ، كما تتسم هذه المرحلة بنسب متزايدة من الإنتاج إلى أن يفوق المستوى المحلي ، مما يؤدي بهذه المؤسسات إلى البحث على أسواق خارجية بغية خدمتها و تصريف الكميات المتزايدة للإنتاج التي تفوق مستوى الطلب المحلي ، كما تشهد هذه المرحلة تصدير كميات قليلة إلى الدول المتقدمة قصد التمهيد إلى الانتقال إلى هذه الأسواق و التوسع بها ، مما يضمن تعظيم الربح في أسرع وقت ممكن قصد تعويض نفقات الإنتاج و تغطية نفقات التسويق<sup>1</sup> ؛

<sup>1</sup>محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف : إدارة الأعمال الدولية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007، ص62

-المرحلة الثانية : مرحلة النضج : في هذه المرحلة تصبح التكنولوجيا المستخدمة في التصنيع لهذا

المنتج معروفة كفاية لحد انتقالها إلى الدول المتقدمة الأخرى ، كما نلاحظ في هذه المرحلة عزوف الدول المتقدمة الأخرى عن الاستيراد لسبب حصولها على المعارف التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج و مقدرتها على الإنتاج محليا شأنها شأن الدولة المبتكرة ، في نفس الوقت فان صادرات الدولة المبتكرة تعرف نوعا من الاستقرار جراء تزايد الطلب من قبل الدول النامية ، كما نجد تنافس بين الدول المبتكرة و الدول المتقدمة (المقلدة) على أسواق الدول النامية ؛

-المرحلة الثالثة : مرحلة المنتج النمطي : و تسمى أيضا مرحلة شيوع التكنولوجيا لدى عامة الدول ،

و يسجل خلاله انخفاض الصادرات لدى الدولة المخترعة نظرا لشدة المنافسة التي تؤدي إلى ارتفاع التكاليف الإنتاجية، كما تتجه الدول المتقدمة أو المخترعة إلى توطين إنتاجها خارج حدودها القومية أو منح تراخيص مما يسمح بإنتاجها بتكاليف مخفضة (انخفاض تكاليف الموارد البشرية و توافر عناصر الإنتاج و انعدام تكاليف البحث )، هذا ما يؤدي إلى الانخفاض التدريجي في صادرات الدول المتقدمة بحكم أن الدول النامية أصبحت قادرة على الإنتاج المحلي، مما يخولها أيضا إلى تصديره حتى للدولة المخترعة نفسها و الدول المتقدمة لتوفرها على عناصر الإنتاج و بتكاليف جد منخفضة<sup>1</sup>.

ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية أنها تهتم بالمنتجات الجديدة فقط دون المنتجات النمطية متوافرة في الأسواق، كما أن بعض الصناعات لا تتطلب المرور بكل هذه المراحل فمثلا نجد قطاع البترول أو السياحة لا تتطلب كل هذه المراحل فقد تكون بداية الشركة بالاستثمار مباشرة في الأسواق المستهدفة ، كما نجد أن بعض الصناعات غير قابلة للتميط ، و من أمثلة ذلك ما يطلق عليها سلع التفاخر مثل التكنولوجيا المستعملة في صناعة السيارات الألمانية (مرسيدس) ..... الخ .

#### الفرع الرابع : نظرية الموقع .

ترتكز هذه النظرية على أن قرار تدويل الأنشطة أو دخول الأسواق المستهدفة تتأثر بالكثير من العوامل الموقعية المرتبطة بالسوق أو التسويق و الإنتاج والحوافز و الامتيازات في هذه الدول أو الأسواق المستهدفة<sup>2</sup>، أي أنها ترتبط بموقع أسواق الدول المستهدفة و التغيرات المحيطة بها<sup>3</sup>، إذ يتوقف اتخاذ القرار بالتوجه نحو هذه الأسواق بناء على العديد من العوامل و التي نجد من أهمها :<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علي عباس : إدارة الأعمال الدولية -الإطار العام - ، دار حامد للنشر و التوزيع ، 2007، عمان ،ص166

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف : نظريات تدويل و جدوى الاستثمارات الأجنبية ، مرجع سابق ،ص27

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف : بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية ، مرجع سابق ،ص25

<sup>4</sup> نوزاد عبد الرحمن إلهيتي ، منجد عبد اللطيف الحسالي : مقممة في المالية الدولية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007،ص170

-العوامل التسويقية و السوق:مثل درجة المنافسة ، منافذ التوزيع ووكالات الإعلان ، حجم السوق ، معدل النمو ، درجة التقدم التكنولوجي .....الخ ؛

-العوامل المرتبطة بالتكاليف: قرب المواد الخامة ، الأيدي العاملة ، مستوى الأجور ، تكاليف النقل ، الضرائب .....الخ ؛

-الإجراءات الحمائية : التعريف الجمركية ، نظام الحصص ، القيود المفروضة على الاستيراد والتصدير .....الخ ؛

-العوامل المرتبطة بمناخ الاستثمار الأجنبي ؛مدى تقبل الاستثمارات الأجنبية ، الاستقرار السياسي ، القيود المفروضة على الملكية الأجنبية ، إجراءات تحويل العملات ، نظام الضرائب ، سعر الصرف وثباته .....الخ ؛

-الحوافز و الامتيازات و التسهيلات التي تمنحها حكومات الدول المستهدفة للمستثمرين الأجانب؛

-عوامل أخرى مرتبطة بالأرباح المتوقعة، حجم المبيعات ، إمكانية التهرب أو التجنب الضريبي ، الفساد الاقتصادي .....الخ .

و من بين الانتقادات الموجهة لهذه النظرية أنها لم تفرق بين العوامل الشرطية و الدافعة و العوامل الحاكمة (التي نبينها في نظرية الموقع المعدلة ) المؤثرة على قرار التدويل بشكل محدد ،كما أنها تفترض إمام متخذ القرار بكل المتغيرات البيئية في السوق المستهدف.<sup>1</sup>

### الفرع الخامس: نظرية الموقع المعدلة .

تعتبر هذه النظرية امتدادا لسابقتها ، إذ أنها تضيف بعض العوامل و المحددات الأخرى التي تؤثر على قرار تدويل أنشطة المؤسسة ، وقد قدمت هذه النظرية من طرف Robek et Simonds اللذان افترضوا أن الأعمال الدولية و الأنشطة المرتبطة بها تتأثر بثلاث مجموعات من العوامل، تشمل الأولى المتغيرات الشرطية، و الثانية تتمثل في عوامل دافعة، و الأخيرة تتمثل في بعض المتغيرات الحاكمة أو الضابطة<sup>2</sup>، و يمكن تلخيصها في الجدول التالي :

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف : بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية ،مرجع سابق ،ص25

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف : نظريات التدويل و جدوى الاستثمارات الأجنبية ، مرجع سابق ، ص28

الجدول رقم (1-2) العوامل المؤثرة في قرار تدويل نشاط المؤسسة حسب نظرية الموقع المعدلة

| العوامل الشرطية  | أمثلة  |
|--|--|
| أ- خصائص المنتج / سلعة<br>Product-specific                                       | نوع السلعة ، استخداماتها ، درجة حدائتها و جدتها ، متطلبات الإنتاج (الفنية ، المالية ، و البشرية .... الخ) خصائص العملية الإنتاجية                        |
| ب- الخصائص المميزة للدولة المضيفة<br>(السوق المستهدفة )<br>Country – specific    | طلب السوق المحلي ، نمط توزيع الدخل ، مدى توافر الموارد البشرية و التنظيمية ، مدى التقدم الحضاري ، خصائص البيئة الاقتصادية ... الخ.                       |
| ج- العلاقات الدولية لدول الأسواق المستهدفة مع الدول الأخرى<br>Relation –specific | نظم النقل و الاتصال و المواصلات ، الاتفاقيات السياسية التي تؤثر في حركة و انتقال رؤوس الأموال و المعلومات و البضائع و الأفراد ، التجارة الدولية ... الخ. |

| العوامل الدافعة                          | أمثلة   |
|--|---|
| أ- خصائص مميزة للشركة<br>Firms –specific | مدى توافر الموارد المادية و المالية و البشرية أو التكنولوجيا ، حجم الشركة .... الخ. |
| ب- المركز التنافسي                       | المقدرة النسبية للشركة على المنافسة و مواجهة التهديدات و الأخطار التجارية ... الخ.  |

| العوامل الحاكمة                          | أمثلة                                  |
|--|--|
| أ- خصائص مميزة للدولة الأم (مقر الشركة ) | القوانين و اللوائح الخاصة بتشجيع تصدير |



|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| رؤوس الأموال و الاستثمارات الأجنبية ،<br>المنافسة و ارتفاع تكاليف الإنتاج ....الخ.                    |                                      |
| القوانين و اللوائح الإدارية ، نظم الإدارة ،<br>سياسة الاستثمار ....الخ.                               | ب- خصائص مميزة لدولة السوق المستهدفة |
| الاتفاقيات المبرمة بين الدول ، المبادئ و<br>المواثيق الدولية المرتبطة بالاستثمار و التجارة<br>الدولية | ج- العوامل الدولية                   |

المصدر: عبد السلام أبو قحف : اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي ، دار الجامعة الجديدة ، مصر، 2003، صص 405-406

### الفرع السادس : النظرية الانتقائية .

يرجع تسمية هذه النظرية إلى تفسيرها كيفية الانتقاء بين السياسات الرئيسية الثلاثة ، التي تتضمن العمل في المحيط الدولي و هي الاستثمار الأجنبي المباشر ، التصدير و التراخيص ، تعود هذه النظرية لداننج و هي تعتمد على ثلاث عوامل ، تتمثل في الميزة الاحتكارية الخاصة ؛ عوامل التوطن المقارنة ؛ الاستغلال الذاتي للميزة الاحتكارية الخاصة ، إذ انه حسب داننج فان حيازة المؤسسة على ميزة احتكارية خاصة هي الدافع الأول لتدويل نشاطها أما عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر أو التراخيص أو عن طريق التصدير ، غير أن دافع الاستغلال الذاتي يدفع المستثمر إلى الامتناع عن منح التراخيص للغير ، و بالتالي يبقى أمامه طريقين لغزو الأسواق الخارجية المستهدفة هما الاستثمار المباشر و التصدير ، إذ يتوقع اختيار الاستثمار المباشر متى كانت عوامل و فرص التوطن سانحة ، أما إذا كانت العكس فان الاختيار سينصب حول إستراتيجية التصدير عوض الاستثمار المباشر في الأسواق المستهدفة .<sup>1</sup>

و مما سبق نجد أن أصحاب المذهب الكلاسيكي ارتأوا أن تدويل النشاط و التجارة الدولية تقوم على أساس نظرية التكاليف و الميزة النسبية ، حيث عمدتا إلى إزالة العوائق و الصعاب بين البلدان (نظرية عدم كمال السوق) ، أما نظرية دورة حياة المنتج لفرنون Vernon تقترح أن تقدم أنماط للتجارة الدولية و تدويل النشاط بحسب طبيعة منتجات جديدة ، أما النظرية الحديثة (الموقع و الموقع المعدلة) ترى أن تدويل النشاط تعتمد

<sup>1</sup> عبد الكريم بعداش : الاستثمار الأجنبي المباشر و أثره على الاقتصاد الجزائري خلال الفترة 1996-2005 ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2007-2008 ، ص 102

بشكل كبير على شبكات و سلاسل الإمداد و القيمة ، و من جانب آخر نجد نظريات كثيرة اعتمدت على فكرة الدولة و محدداتها الذاتية للميزة النسبية و من ثمة إطلاقها للخارج .

كما نجد أن المفردات الحديثة لبيئة الأعمال الدولية و التي من أهمها المنظمة العالمية للتجارة ، التكتلات الاقتصادية ، المنافسة العالمية ..... الخ ، اثر كبير على مؤسسات حول قرارها في توجيه خطابها نحو الأسواق الدولية و التي سنتناولها في المطلب الموالي.

### **المطلب الثاني :التطورات العالمية الحديثة و أثرها في تدويل نشاط المؤسسة الاقتصادية.**

من المعروف أن النظام العالمي الجديد اوجد وعاءا اقتصاديا ذا طبيعة من نوع خاص ، و من عناصر هذه الطبيعة الخاصة المنافسة العالمية على الأسواق ، و تشهد اقتصاديات الدول على اختلافها نوعا جديدا من المنافسة بسبب اتفاقيات منظمة التجارة العالمية التي فتحت الحدود ، و لقد أشعلت حرية التبادل الدولي الحالية التي لم تحقق سابقا في أي عصر من العصور المنافسة بين الشركات ، حتى جاء الاندماج و التكتل كسلاح من الأسلحة التي يتعامل بها في هذه المنافسة ، وفيما يلي سنعرض هذه التطورات الحديثة ( المنظمة العالمية للتجارة و التكتلات الاقتصادية ) ، و أثرها على نشاط المؤسسات الاقتصادية التي تتجه نحو الأسواق الدولية .

### **الفرع الأول : العولمة الاقتصادية و مفرزاتها في بيئة الأعمال الدولية :**

بعد سقوط الاتحاد السوفياتي تحول العالم من ثنائي القطبية إلى هيمنة النظام الرأسمالي الذي يدعو إلى تحرير الأسواق و التجارة و حرية انتقال رؤوس الأموال و الحد من تدخل الدول في الاقتصاد ، فبعد بروز هيمنة النظام الرأسمالي على الساحة العالمية سعت الدول الرأسمالية إلى تعميم هذا النظام عبر مختلف أنحاء العالم ، خاصة منها الولايات المتحدة الأمريكية و فرض الليبرالية إلى درجة أن البعض يرى أن "العولمة هي التغرب أو الأمركة فالحكومة الأمريكية تتصرف كحكومة عالمية و تسعى إلى أمركة العالم"<sup>1</sup>.

تعددت و تنوعت التعاريف بخصوص العولمة ، حيث يحمل هذا المصطلح كثير من الدلائل و بعض من الغموض ، في حين نجد أن الأصل اللغوي لمصطلح العولمة في اللغة الانجليزية هو الشمولية Globalization وهي مرحلة من مراحل تطور الرأسمالية العالمية حيث يتشكل سوق شامل متنامي الأطراف الذي يحدث فيه تراكم رأس المال على المستوى العالمي ، أو ما يسمى بسوق العالم marché de l'univers حيث وجدت العولمة تطورها الفكري في كتابات العالم السوسيولوجي الكندي مارشال ماك لوهن M.Mcluhan

<sup>1</sup> عبد الله بالوناس : عولمة الاقتصاد- الفرص و التحديات-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ،مجلد 24 ، العدد 1 ، 2008ص182

## الفصل الثاني ..... استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية و دورها في رفع تنافسيتها و تميزها .

الذي صور العلاقات في إطار مفهوم القرية الكونية ، و امتدت فيما تبناه فيما بعد المستشار الأمريكي الأسبق بيغنو بزينجني Brzezinski bingniew الذي دأب على الدعوة إلى مخاطبة العقول في شتى أنحاء المعمورة<sup>1</sup>.

حيث كانت هذه اللبنة الأولى لظهور مصطلح العولمة ، لكن و لحد الآن يصعب حصر تعاريف العولمة و تفسيرها ذلك لتمييز هذه الظاهرة بالديناميكية و التحول و عدم الاستقرار ، و لكن هذا الغموض الذي يحيط بجوهر العولمة و تفاصيلها الدقيقة لم يمنع الأدبيات الاقتصادية من تحديد الخطوط الرئيسية و أهم الملامح المرتبطة بهذا الاصطلاح ، حيث يمكن استعراض بعض التعاريف التي جاءت بخصوص العولمة فيما يلي :

- "هي النموذج الذي سعت و تسعى الدول الرأسمالية الكبرى في مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية إلى الدفع به و الهادف إلى تحرير المبادلات و رفع القيود على التجارة الخارجية و ذلك من خلال اتفاقيات الغات و وريثتها المنظمة العالمية للتجارة أو من خلال صندوق النقد الدولي و كذا البنك العالمي و قد عزز هذا الاتجاه تفكك المعسكر الشيوعي و انخراط الدول تدريجيا في هذا النظام"<sup>2</sup>.

- "العولمة بمثابة ملتقى للسلسلة من الظواهر الاقتصادية الـمـتصلة في جوهرها ، و تتمثل هذه الظواهر في تحرير الأسواق و رفع القيود عليها و خصخصة الأصول و تراجع وظائف الدولة ، و انتشار التقنية و توزيع الإنتاج التصنيعي عبر الحدود (الاستثمار الأجنبي المباشر) و تكامل أسواق رأس المال"<sup>3</sup>.

- "زيادة الارتباط المتبادل بين المجتمعات الإنسانية من خلال عمليات انتقال السلع و رؤوس الأموال و تقنيات الإنتاج و الأشخاص و المعلومات كما تعرف على أنها احدث مرحلة وصل إليها قانون أساسي من قوانين الرأسمالية و هو الاتجاه الثابت نحو المزيد من تركيز رأس المال و السيطرة و القوة الاقتصادية"<sup>4</sup>.

و من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بان العولمة هي امتداد و سيطرة الرأسمالية على النظام العالمي ، و برز ذلك من خلال سعي الدول الرأسمالية إلى إنشاء منظمات دولية منظمة للقوانين الاقتصادية على المستوى العالمي ، فلو أمعنا النظر في هذه المنظمات نجدها تسعى إلى تحرير الأسواق الدولية و حركة انتقال السلع و الخدمات و رؤوس الأموال و التحول نحو اقتصاد السوق و الحد من تدخل الدولة في الاقتصاد ، و لو نظرنا إلى النظام الرأسمالي داخل الدولة بشكل أكثر اتساعا نجد أن الرأسمالية تضع انطباعها على السوق

<sup>1</sup> كامل علاوي الفتلاوي، عاطف لافي مرزوق: العولمة و مستقبل الصراع الاقتصادي ، دار صفاء، عمان ، 2009، ص29

<sup>2</sup> احمد بلالي : الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة ، مجلة الباحث ، العدد 6 ، 2008، ص 98

<sup>3</sup> حشماوي محمد : الاتجاهات الجديدة للتجارة الدولية في ظل العولمة الاقتصادية : أطروحة غير منشورة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2006، ص70

<sup>4</sup> فليح حسن خلف: العولمة الاقتصادية ، عالم الكتب الحديثة ، اردب، الأردن ، 2010 ، ص8

## الفصل الثاني ..... استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية و دورها في رفع تنافسيتها و تميزها .

العالمي من خلال هذه المنظمات ، حيث نجد أن صندوق النقد الدولي يلعب دور البنك المركزي داخل الدولة وهو مسئول عن السياسات النقدية في العالم و هيئة الأمم المتحدة التي تشرف على العلاقات القانونية والسياسية بين الدول ، بنك الإنشاء و التعمير المسئول على السياسة المالية الدولية ، و في الأخير المنظمة العالمية للتجارة و هي المسئول عن العلاقات التجارية الدولية و هي اللبنة الأخيرة لتشكيل النظام الرأسمالي الدولي ، و ما ساعد على تشكل هذا النظام و عولمة الاقتصاد نجد التطورات التقنية و التكنولوجية التي ساعدت على الاندماج الثقافي بين الدول و سد الفجوة الزمنية بين المتعاملين التجاريين الدوليين و كذا تطور وسائل الدفع الدولية هذا بالإضافة إلى سد الفجوة المكانية بين الأسواق من خلال نظم النقل و المواصلات و المناولة وغيرها .

### **الفرع الثاني : المنظمة العالمية للتجارة و أثرها في تدويل نشاط المؤسسة الاقتصادية.**

شهد النظام العالمي اختلالا شديدا في الفترة التي تلت نهاية الحرب العالمية الثانية ، حيث خرجت معظم دول العالم من الحرب مرهقة بأزمات اقتصادية شديدة لم تتج منها إلا الولايات المتحدة الأمريكية متفوقة اقتصاديا على بقية دول العالم ، و انتقلت الحرب من حروب اديولوجية إلى حروب اقتصادية تجارية و قضايا التحالفات و الاحتكارات .... الخ، و نتيجة لهذا اتفقت دول العالم على إقامة نظام اقتصادي عالمي يقوم على ركائز أساسية من بين أهمها حرية التجارة الدولية و التخصص الدولي للعمل ، و كان السبيل إلى ذلك ظهور منظمة عالمية لتأكيد مبدأ حرية التجارة تشرف على تشريع و تنفيذ قوانين تحكم التجارة العالمية ، و كان ذلك بعد خوض العديد من الاتفاقيات التي تمخضت من الاتفاقية العامة للتجارة للتعريف و التجارة انطلاقا من مؤتمر هافانا 1947 إلى مؤتمر مراكش 1994/04/15 ، لتبدأ المنظمة العالمية للتجارة عملها في 1995/1/1 كمسير و منظم لحركة التجارة الدولية بناء على المساعي الدولية<sup>1</sup> ، و السؤال الذي يطرح نفسه هو : فيما تتمثل أهم الامتيازات و الصعوبات التي تواجهها المؤسسات التي تتجه نحو السوق العالمية في ظل هذا النظام التجاري العالمي الجديد تحت إطار المنظمة العالمية للتجارة ؟

و قصد الإجابة على هذا التساؤل و جب علينا التطرق إلى أهم المبادئ التي تقوم عليها المنظمة العالمية للتجارة بغية الاهتداء إلى أثرها على تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية :

1-مبدأ شرط الدولة الأولى بالرعاية : في المادتين الأولى و الثانية من الاتفاقية الخاصة بالتجارة في السلع و الخدمات و حقوق الملكية الفكرية تم التعرض لهذا الشرط ، الذي يقصد به انه في حالة إبرام أي اتفاقية

<sup>1</sup> بلعوج بولعيد : المنظمة العالمية للتجارة و الاستثمارات ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الجديد، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 23/22 افريل 2003 ،ص35

## الفصل الثاني ..... استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية و دورها في رفع تنافسيتها و تميزها .

أو معاهدة بين دولتين ، و عند اتفاقها مع طرف ثالث يتضمن معاملة أفضل مقارنة مع المعاهدة الأولى ، فإن الطرف الأول يستفيد من هذه المعاملة التفضيلية سواء في شكل مزايا أو إعفاءات لصالح أي طرف دون شرط أو قيود تمييز ، و بالتالي فإن العلاقة تنتقل من ثنائية إلى تعددية<sup>1</sup> ، و بالتالي تساوي كل أعضاء المنظمة في شروط المنافسة الدولية ، إذ نجد أن هذا المبدأ يعتبر حافزا للمؤسسات التي تتجه نحو تدويل نشاطها حيث أن توفر شروط المنافسة الدولية تفتح أمام المؤسسة آفاق لخدمة هذه الأسواق، و تفتح لها المجال لإبراز مقدرتها التنافسية، و طرح ابتكاراتها و أفكارها عبر هذه الأسواق دون أي قيود تمييزية للمنافسة و الاحتكار للمؤسسات المنافسة، حيث يكون الأساس التنافسي قائما على قدرات المؤسسة لخدمة هذه الأسواق ( المادية و التسويقية والبشرية و المالية و التكنولوجية ... الخ)، لا على أساس القيود أو المعاملات التفضيلية التي تتمتع بها المؤسسات المنافسة.

ومن جهة أخرى يعتبر هذا المبدأ تحدي للمؤسسات التي تفتقر إلى مقومات المنافسة الدولية خاصة في ظل ظهور الشركات الضخمة و الشركات المتعددة الجنسيات، التي يصعب مجابتهتها على الصعيد الدولي وحتى المحلي، ما يدعوها إلى تفكير في إعادة النظر في استراتيجياتها (تحالف ، تراخيص التصنيع ، ..... الخ) ، لكن تجدر بنا الإشارة إلى انه هناك استثناءات لهذا المبدأ سننتظر لها و أثرها على تحرير التجارة فيما بعد .

2-مبدأ المعاملة الوطنية : ينص هذا المبدأ في المادة الثالثة على انه بعد دخول السلعة الأجنبية وتسييد الرسوم الجمركية المفروضة عليها تصبح و كأنها سلع وطنية ، سواء من حيث التسعير ؛ التوزيع ؛ الضرائب ؛ ..... الخ، إذ يرمي هذا المبدأ إلى المساواة بين المنتجات الوطنية و المنتجات ذات الأصل أو المنشأ الأجنبي<sup>2</sup>، حيث نجد أن إضافة إلى المبدأ الأول الذي يمنح شروط المنافسة الدولية ، نجد أن هذا المبدأ يكرس شروط المنافسة حتى داخل الأسواق المستهدفة و حماية المؤسسات التي تتجه نحو تدويل نشاطها من القوانين الحمائية التي تتعرض لها داخل أسواقها المستهدفة ، إذ نجد أن هذا المبدأ في صالح المؤسسات المهمة بالأسواق الخارجية و التي تركز على مقوماتها (تكنولوجية ؛ مادية ؛ ..... الخ)، قصد خدمتها و ذلك بإزالة العراقيل و الأساليب الحمائية التي تتبناها الحكومات في الأسواق الدولية .

3-مبدأ حضر القيود الكمية : إذ يعارض هذا المبدأ جميع أشكال القيود الكمية ، فليس من حق أي طرف من الاتفاقية أن يفرض على منتجات الأطراف المتعاقدة قيود غير القيود الجمركية و الضرائب الأخرى ، لأن التعريف يمكن معرفتها سلفا من خلال الجداول التي تنشرها الدولة ، و من هنا تكون معروفة لدى كافة

<sup>1</sup> نفس المرجع :ص35

<sup>2</sup> بن موسى كمال : المنظمة العالمية للتجارة و النظام التجاري العالمي الجديد ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم

الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004 ، ص 67

## الفصل الثاني ..... استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية و دورها في رفع تنافسيها و تميزها .

الأطراف الأخرى<sup>1</sup>، نجد من خلال هذا المبدأ شفافية أكبر للتعامل مع الأسواق الدولية المستهدفة من خلال التعريفات الجمركية.... الخ ، هذا ما يساعدها على وضع خطط إستراتيجية أكثر دقة لخدمة هاته الأسواق، كما يجعل المؤسسة تتفادى جل العوائق الكمية التي لم تضعها في الحسبان ، و التي قد تكون سببا في إضعاف قدرتها التنافسية عبر أسواقها المستهدفة و مانعا لها في اختراقها .

لكن يمكننا الإشارة إلى أن هذا لا يعني عدم وجود قيود استيرادية أخرى في الواقع العملي ، بل على العكس توجد قيود استيرادية تأخذ أشكال الرقابة كمية مباشرة، فقد قامت العديد من الدول المتقدمة باتخاذ تدابير إدارية تقيد الاستيراد و تطبقها بشكل متكرر دون أي غطاء من القانون، فليس هناك تصريح محدد لاتخاذ تلك التدابير ، في نفس الوقت لم يتم الإعلان عنها بشكل حاسم باعتبارها خروج عن أنظمة المنظمة العالمية للتجارة، و في الحقيقة لم تعرض بشكل رسمي على للبحث عن مسالة شرعيتها التي أطلق عليها تدابير المنطقة الرمادية لبيان حقيقتها، حيث أنها لا هي شرعية و لا محظورة باعتبارها غير قانونية، إذ تمارسها الدول المتقدمة على الدول النامية لتقييد صادراتها بشكل غير رسمي يتمثل في التهديد بعرقلتها حتى و لو كان ذلك مخالف لقوانين المنظمة ،و من جهة أخرى فان رفع المسالة لتسوية النزاعات عبارة عن استهلاك للوقت و التعقيد.<sup>2</sup>

3-مبدأ تخفيض الرسوم الجمركية : حيث يتم وفق هذا المبدأ تخفيض التعريفات الجمركية و على

أساس مجموعة من المنتجات ،و في إطار هذا المبدأ فان كل دولة مطالبة بإعداد قائمتين تتمثلان في :

-قائمة تتضمن المنتجات التي يرغب العضو في التوسع في تصديرها إلى الخارج ،و يتطلب ذلك من الدول تخفيض الرسوم الجمركية المعروضة عليها؛

-قائمة تتضمن المنتجات أو السلع التي يكون العضو مستعدا لإجراء تخفيضات عليها قصد استيرادها؛

ويلتزم الأطراف بعدم رفعها بعد ذلك إلا وفقا لإجراءات محددة قد تتطوي عليها تقديم تعويضات

للأطراف المتضررة في زيادة التعريف<sup>3</sup>، نجد أن هذا المبدأ في صالح المؤسسات التي تنتهج إستراتيجية تصديرية إلى الأسواق المستهدفة ، من خلال التخفيضات الجمركية التي تكون حافزا لها في اكتساح تلك الأسواق خاصة إذا كانت المنافسة سعريه .

<sup>1</sup> بلعوج بولعيد : مرجع سابق ،ص35

<sup>2</sup> بهاجيرات لاس داس ، سيد احمد عبد الخالق ، تعريب رضا عبد السلام: اتفاقيات منظمة التجارة العالمية -المثالب و الاختلالات و التغييرات اللازمة - ،

دار المريخ ، رياض ، 2005،ص61

<sup>3</sup> بن موسى كمال : مرجع سابق ، ص68

و من مجمل ما سبق نجد أن مبادئ و أسس المنظمة العالمية للتجارة تصب في أغلبها ل صالح المؤسسات المتجهة نحو تدويل نشاطها ، و ذلك من خلال توفير شروط المنافسة الحرة و التخفيضات الجمركية الممنوحة ، كما نجد أن الكفة تميل في صالح المؤسسات ذات الموارد (البشرية ، التكنولوجية ، المادية....الخ)، و القدرات التنافسية العالمية ، أي مؤسسات الدول المتقدمة على حساب الدول النامية ضعيفة القدرات التنافسية من حيث الخبرة و الموارد .

لذا فقد توجهت المنظمة العالمية للتجارة إلى إعطاء مزايا تفضيلية للدول النامية بإعطائها فرصة للعمل و تحقيق المزيد من التوسع في تجارتها الدولية، و في هذا السياق قررت دول الاتحاد الأوربي إلغاء الرسوم على صادرات الدول النامية ، و تعهدت الولايات المتحدة الأمريكية تسهيل دخول صادرات دول النامية ، بالإضافة إلى تجديد برنامج النظام التفضيلي المعمم الذي يعطي الدول النامية محدودة الدخل مزايا تفضيلية ، إلا أنه بعد مرور 15 سنة من إنشاء المنظمة العالمية للتجارة لم تنفذ القرارات التي تعهدت بها البلدان المنظمة و البلدان المتقدمة بالشكل المنتظر منها ، لان تنفيذها لم يكن في صالح الدول المتقدمة التي تسعى دوما لإبقاء الدول النامية تحت سيطرتها.<sup>1</sup>

كما نجد أن المنظمة العالمية للتجارة تحتوي على اتفاقيات خاصة حول الملكية الفكرية (تريس) التي تتضمن معايير لحماية الملكية الفكرية و الإبداعية، يتعين على كل دول الأعضاء التأكد من التطبيق الفعال لهذه الحقوق و التي من أهمها العلامة و الأسماء التجارية ؛التصاميم الصناعية و الآلية و الالكترونية ؛ الإبداعات و الاختراعات<sup>2</sup>، و من خلال هذه الاتفاقية نرى أنها جاءت في صف المؤسسات الناشطة على المستوى الدولي للحفاظ على حقوقها الفكرية و الإبداعية، محفزة إياها للمزيد من الإبداع و الابتكار لمجابهة المنافسة العالمية، و تكون أيضا سببا للمزيد من الإنفاق في مجال البحث و التطوير ، كونها تبقى حصرا عليها و تمديد أقصى حد للفجوة التكنولوجية في حياة المنتج دوليا .

كما تضمنت المنظمة العالمية للتجارة اتفاقيات عامة لتجارة الخدمات ، حيث أن الخدمات تملك نصيبا معتبرا من الأعمال التجارية الدولية تتجاوز 20 بالمائة من إجمالي التجارة العالمية، و تتألف الاتفاقية على بنود عدة نذكر أهمها :<sup>3</sup>

-التعهد بتحرير التجارة في قطاع الخدمات و القطاعات الفرعية في كل بلد على حدة ؛

<sup>1</sup>آيات الله مولحسان : المنظمة العالمية للتجارة و انعكاساتها على قطاع التجارة الخارجية -حالة مصر الجزائر-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية شعبة اقتصاد التنمية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة ، 2010-2011،ص 85

<sup>2</sup>علي عباس : مرجع سابق ،ص83

<sup>3</sup>شامي رشيدة : المنظمة العالمية للتجارة و الآثار المرتقبة على الدول النامية حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، فرع نقود و مالية ، جامعة الجزائر ، 2007 ،ص67

-على البلدان الأعضاء ضمان شفافية اللوائح و الأنظمة المطبقة على الصناعات و النشاطات الخدمية ؛

و بهذا نجد أن تحرير التجارة لم يقتصر على السلع و البضائع بل تعدى ذلك إلى تحرير الخدمات ،مما يعطي فرصة للمؤسسات الناشطة في هذا المجال بتدويل نشاطها و تطوير قدراتها التنافسية بمزيد من الإبداع والتخصص .

وفي الأخير يمكننا القول بان المنظمة العالمية للتجارة تعتبر جسرا للمؤسسات التي تملك مقومات (تسويقية ، مادية ، تكنولوجية .... الخ)، و تحضى بقدرات تنافسية تخولها للمنافسة العالمية للانتقال إلى الأسواق الخارجية ،و توسعها عبر الأسواق الدولية لما تحمله من شروط المنافسة و العمل على التخصص الدولي ،أما مؤسسات الدول النامية فإنها مخيرة بين أمرين إما أن تكون المنافسة الدولية محفزا لها لابتكار إستراتيجية تطويرية كالشراكة و بروز حاضنات الأعمال و محاكاة التكنولوجيا و الاستفادة من تجارب الاستثمارات الأجنبية ،و اعتماد حتى استراتيجيات قصد اختراق أسواق دولية بغية مجابهة هذه المنافسة، و إما أن تستسلم و ترسخ للأمر الواقع و تكون سببا في انهيارها و زوالها .

كما و يمكننا الإشارة إلى أن المنظمة العالمية للتجارة كغيرها من المنظمات تتخللها ثغرات ، فمن حيث المبادئ كما رأينا فإنها جد مؤيدة و تعتبر أرضية خصبة لحرية التجارة و الأعمال الدولية ،لكن تخوف الكثير من الدول من المنافسة الدولية و شرستها أدى بها إلى تشكيل كتلتات فيما بينها، لتشكل من خلالها جدار ردع لهذه المنافسة ،التي قد تكون سببا في انهيار صناعاتها و اقتصادياتها، و هذا ما عبر عنه في المنظمة العالمية للتجارة باستثناءات المبدأ الأول "مبدأ الدولة الأولى بالرعاية " الخاصة بإقامة كتلتات اقتصادية ، و فيما يلي سوف نتطرق إلى هذه التكتلات و أثرها على تحرير التجارة و تدويل أنشطة المؤسسات الاقتصادية .

### الفرع الثالث : التكتلات الاقتصادية و أثرها في تدويل نشاط المؤسسة الاقتصادية.

تعتبر التكتلات الاقتصادية هي الأخرى من أهم المظاهر و المستجدات الدولية التي ظهرت نتيجة تزايد تحرير التجارة على المستوى الدولي، و ذلك قصد إزالة العوائق الجمركية و غيرها من العوائق التي تقف في وجه تحرير التجارة بين الدول ، و مع تزايد الدعوة إلى حرية السوق و المنافسة تزايدت النزعة الدولية نحو إقامة كتلتات اقتصادية بين الدول ،و ذلك قصد فتح الأسواق و تدفق أنواع الاستثمار و تسهيل حركة السلع والخدمات و تنسيق الاستراتيجيات الاقتصادية و التجارية بين دول أعضاء التكتل ،و من جانب آخر تشكيل جدار امني من ضرر منافسة الاقتصاديات الأخرى .



## الفصل الثانی ..... استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية و دورها في رفع تنافسيها و تميزها .

ومن هنا أصبح الاستناد أو اللجوء إلى تشكيل تكتلات اقتصادية أمراً ضرورياً للدول للحد من تداعيات و آثار العولمة و الانفتاح على الاقتصاد العالمي ، عن طريق حماية اقتصادياتها من المنافسة الأجنبية ، و تعمل على تحقيق أكبر مكاسب ممكنة من هذه التجمعات من خلال التبادل التجاري بين الأعضاء و زيادة قدرتها التنافسية .

و من هنا يقع الإشكال حول دور التكتلات في تحرير التجارة الدولية ، و هل تتعارض مع ما تصبو إليه المنظمة العالمية للتجارة من تحرير و تخصص دولي ؟

حيث يرى البعض أن مبدأ التكتلات يتعارض مع مبدأ المنظمة العالمية للتجارة من خلال المبدأ الأول و هو مبدأ الدولة الأولى بالرعاية ، كما رأينا من قبل في حين أنه توجد استثناءات لهذا المبدأ من تطبيقه في الحالات التالية<sup>1</sup>:

-الترتيبات الحمائية للصناعات الوليدة في الدول النامية حتى تقوى على المنافسة العالمية ؛

-العلاقات التفضيلية التي تربط الدول الصناعية المتقدمة ، مثل إنجلترا ، فرنسا و إيطاليا و بعض البلدان النامية التي كانت مستعمراتها ؛

-الترتيبات المتعلقة بالتكتلات الاقتصادية ، حيث لوحظ أن الجات لا تتعارض مع قيام اتحادات أو أسواق مشتركة ، إلا أنه تم التمييز بين نوعين من تكتلات الدول :

1-تكتل اقتصاديات الدول النامية تعفى من هذا المبدأ كافة الترتيبات المتعلقة بالتبادل التجاري، حتى لو كانت غير منتمة إلى إقليم جغرافي، و يسري هذا الاتفاق على اتفاقيات التجارة التفضيلية و المناطق الحرة والاتحادات الجمركية ؛

2-تكتل اقتصاديات الدول المتقدمة : تعفى من شرط الدولة الأولى بالرعاية إذا كانت الترتيبات الإقليمية لتحرير التجارة الخارجية تتم بين مجموعة من الدول منتمة جغرافياً إلى إقليم معين .

أما فيما يخص حول اثر التكتلات على حرية التجارة الدولية، نجد أن هناك رأيين متميزين<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>صلاح عباس : التكتلات الاقتصادية هل هي تحايل على الجات ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2006، ص30

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص30

-الرأي الأول : يرى أن التكتلات الإقليمية ستؤدي في النهاية إلى تفتيت النظام التجاري الدولي متعدد الأطراف ،من خلال تبادل المزايا و الأفضليات في إطار التكتل ،و فرض سياسات حمائية تجاه الأطراف خارج إطاره سواء كانت دول منفردة أو تكتلات أخرى ؛

-الرأي الثاني : يرى أن التكتلات الإقليمية ستسهم في النهاية إلى تعزيز النظام التجاري الدولي وتحريره، من خلال تطبيق مبدأ الدولة الأولى بالرعاية بين هذه التكتلات و تعميم الافضليات الممنوحة لأعضاء التكتل على سائر أعضاء المنظمة العالمية للتجارة .

و في هذا الصدد فقد طرح هذا السؤال في مؤتمر الأمم المتحدة و التجارة و التنمية 1996، و كيف يتم التوفيق بين التكتلات الاقتصادية و منظمة التجارة العالمية ، فكان الرد "بان التكتلات الاقتصادية الإقليمية هي خطوة نحو العالمية ،إذ أن معظم دول العالم متخوفة من الانفتاح العالمي و تشعر بحاجة للتكتل ، و لكن في الأمد الطويل سوف تفقد التكتلات أهميتها حيث تصبح كل دولة طرفا في النظام التجاري العالمي متعدد الأطراف"<sup>1</sup>، و لكن في الواقع قد تنعكس الآلية و تتجه الدول نحو التكتل مما ينتج عنه انحصار للنظام التجاري العالمي الحر .

هذا ما يقودنا إلى التساؤل حول دور أو اثر التكتلات الاقتصادية على المؤسسات التي تتجه نحو تدويل نشاطها و على التجارة الخارجية ؟

يمكن القول بلأن التكتلات الاقتصادية تؤثر على تحرير التجارة الدولية ، حيث تساهم في تحرير التجارة البينية للأعضاء بينما تحد منها فيما بينها العالم ، عن طريق التعريف الجمركية الموحدة ، كما أن إزالة الحواجز التجارية بين أطراف التكتل تؤدي إلى إنتاجية و كفاءة اكبر نتيجة للمنافسة ،أما الزيادة الحاصلة تدفع إلى ارتفاع الطلب على الاستيراد من باقي أرجاء العالم ، و من جهة أخرى فان التكتلات تؤدي إلى التخصيص الأمثل للموارد على مستوى الدول الأعضاء ،و مستوى الاقتصاد الدولي ككل ، كما نجد أن للتكتلات الاقتصادية مكاسب ديناميكية من قيام حرية التجارة من خلال توسيع السوق و زيادة المنافسة .

و مما سبق نجد انه أصبح لزوما على كل دولة مهما كانت درجة نموها أو تقدمها السعي وراء إنشاء أو الانضمام إلى تكتلات اقتصادية ، فالدولة الوحيدة لا يمكنها مجابهة تكتل عديد من الدول ، التي تتمتع بكامل الحرية الاقتصادية و الإنتاجية التي تصل إلى حدود اكتفائها الذاتي فيما بينها ، و في الأخير يمكننا القول بان النظام الاقتصادي اليوم أصبح أكثر تعقيدا نتيجة مجموعة من العوامل و المصالح الاقتصادية المشتركة

<sup>1</sup>نفس المرجع، ص32

والمتشابكة للدول ، و انه في ظل التطورات و الظروف الاقتصادية العالمية أصبح التكتل الاقتصادي الخيار الأنجع و الوسيلة الفعالة التي تلجا لها الدول لتخفيض الآثار المتوقعة من تلك الظروف ، كما أصبحت وسيلة للاندماج و مسايرة التطورات الاقتصادية الحديثة .

كما نجد أن التكتلات الاقتصادية تحمل في طياتها فرصا للمؤسسات الاقتصادية التي تتجه نحو توجيه خطابها للأسواق الدولية، خاصة ما توفره من شروط المنافسة في إطار التجارة البينية بين دول التكتل، كما توفر لها الحماية و التخفيف من حدة المنافسة العالمية الشرسة ، و ذلك من خلال :<sup>1</sup>

أ- اتساع نطاق المنافسة : إن انخفاض العوائق التجارية يحتم على الصناعات التي كانت تتمتع بالحماية قبل الانضمام إلى منطقة التكتل أن تتواءم مع البنية التنافسية الجديدة ، و يكمن لذلك أثره على هذه الصناعات عن طريق تشجيع تخفيض تكاليف الإنتاج ، و إدخال تحسينات تقنية ... الخ، في حين أن زيادة أطراف التكتل يساهم في اندثار قوى الاحتكار التي كانت تسيطر على سوق كل دولة قبل قيام التكتل ، و الذي من شأنه أن يؤدي إلى اتساع نطاق استخدام الكفاء للموارد الاقتصادية ، و بالتالي انتشار حوافز تحسين طرق و العمليات الإنتاجية بغية مجابهة المنافسة العالمية فيما بينها، أي أنها تمهد للانتقال إلى الأسواق العالمية ، و عدم الاصطدام مباشرة بالمنافسة العالمية الشرسة التي قد تؤدي حتى إلى زوال بعض المؤسسات ؛

ب- اتساع نطاق السوق : اتساع حجم السوق أمام المؤسسات العاملة داخل منطقة التكتل ، و من ثمة تستطيع هذه المؤسسات زيادة مستوى إنتاجيتها و تحقيق وفورات الحجم ، الأمر الذي يترتب عليه زيادة كفاءتها الإنتاجية و بالتالي زيادة أرباحها، مما يتيح للمؤسسة الأموال اللازمة لزيادة استثماراتها، و ما يترتب عليه إعادة تدوير الإنفاق الاستثماري بصفة عامة داخل التكتل ، و من ثمة الانتقال إلى أسواق أخرى ؛

ج- تقسيم العمل و انتقال التكنولوجيا : إن زيادة الإنفاق على السلع الرأسمالية الجديدة مع استمرار وجود المنافسة تؤدي إلى وجود مراكز أبحاث تسعى إلى تخفيض تكاليف الاندماج ، و استخدام التقنيات عالية الكفاءة ، مما يعمل على تحقيق المزيد من التقدم التكنولوجي داخل منطقة التكتل ، و خير مثال على ذلك تجربة تكتل جنوب شرق آسيا من خلال نظرية الإوز الطائر ، التي تعبر عن انتقال التكنولوجيا بين دول المنطقة على شكل سرب من الإوز الطائر ، يبدأ باليابان ثم انتقلها إلى الدول الأخرى على فترات زمنية<sup>2</sup> ، مما يساهم في النهوض بالصناعة بأحدث التكنولوجيا قصد مجابهة المنافسة العالمية .

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبد الرحيم : العولمة و التجارة الدولية ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، 2009، ص 120  
<sup>2</sup> كمال عايشي : دور نظرية الإوز الطائر الآسيوية في السياسة الصناعية في الجزائر للتحويل إلى الهيكل التصديري ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ديسمبر 2009 ، ص 213

### المطلب الثالث : عملية اتخاذ القرار حول اختيار الأسواق الدولية

بعد التطرق إلى أهم النظريات المفسرة لعملية تدويل نشاط المؤسسة و الأخذ بعين الاعتبار أهم التطورات العالمية الحديثة المؤثرة على قرار تدويل عمليات المؤسسة ، سوف نتطرق في ما يلي إلى أهم المعايير و الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في اختيار و تقييم الأسواق الدولية التي تعمل على توجيه نشاطاتها المختلفة نحوه ، إذ انه قبل شروعها في الدخول للعمل في هذه الأسواق فإنها تقوم بتقييمها من خلال الفوائد و العوائد التي تجنيها من خلالها ، و تتمثل هذه الخطوة في جوهرها في الإجابة على السؤال المتعلق بالكيفية التي يمكن للمؤسسة أن توجّه بها ذلك السوق الخارجي الذي يمكن طرح منتجاتها به ؟ ، و من اجل ذلك عليها أن تحدد في البداية حجم المبيعات التي تبحث عنها في تلك الأسواق ، و فيما إذا كانت صغيرة أو تنمو مستقبلا ، أو أن تكون بحجم كبير لإحداث اثر تنافسي في أسواقها الخارجية، و بصفة عامة يمكن تحديد حجم العائد من السوق الخارجي الذي تنوي المؤسسة دخوله على ضوء جملة من العوامل أبرزها :

-تقدير مستوى التكاليف التي تتحملها لدخول الأسواق الخارجية و كلفة الرقابة على الأداء ؛

-التكاليف المرتبطة بالإنتاج ، تكاليف الاتصال مستوى الدخل ، و حجم السكان ، و نموه في السوق المستهدفة  
العوامل التي تضعها الحكومات تجاه دخول المؤسسات إلى أسواقها ....الخ.<sup>1</sup>

و إن من أهم التقنيات التي تتبعها المؤسسات لتقييم أسواقها الخارجية ما يلي :

#### الفرع الأول : تقنيات القياس الاقتصادي .

تستعمل هذه التقنيات أساسا في إطار المرحلة الأولى لاختيار الأسواق من خلال تقدير إجمالي الطلب الفعال في تلك الأسواق ، عندما تكون الإحصاءات في السوق المستهدف غير معبرة عن الحقيقة أو غير متوفرة تماما و هو ما نجده في معظم الدول النامية ، على العموم تتطلب هذه التقنية توفر الإحصاءات و المعطيات على مستوى الاقتصاد الكلي ، و التي تكون متوفرة نسبيا كالناتج الوطني الخام ، عدد السكان ، هيكل الواردات..الخ، و إن أهم الطرق للقياس الاقتصادي في اختيار الأسواق تتمثل في :

1- نماذج الطلب : تقوم هذه التقنية على أساس مجموع استهلاك الأفراد من سلعة معينة خلال فترة معينة ، يحدد الطلب المستقبلي على هذه السلعة ، حيث يتم حصر أسباب الاستهلاك الفعلي في السنة و الفترات السابقة ثم الحصول على التقديرات السكانية في تلك الفترة<sup>1</sup>، و تكون صياغته كالاتي :

<sup>1</sup>تامر البكري : التسويق أسس و مفاهيم معاصرة ، دار اليازوري العلمية ، الأردن ، 2006، ص278

معدل استهلاك الفرد = الاستهلاك الفعلي في السنة معينة / عدد السكان في تلك السنة

أما في حالة عدم مقدرة المؤسسة على الحصول على بيانات الاستهلاك الفعلي تلجا إلى الاستهلاك الظاهري :

الاستهلاك الظاهري = الإنتاج المحلي + الواردات - الصادرات

بالإضافة إلى هذا كلما اختلفت معدلات النمو الدخول الفردية من بلد لآخر اختلفت أنماط الاستهلاك والإنتاج ، و هذا ما يساعد المؤسسة على معرفة احتمالات التصدير للأسواق الخارجية؛

2- المرونة النسبية للدخل : تقيس العلاقة مع الكمية المطلوبة بمختلف المنتجات و النمو الاقتصادي ، حيث يعبر عليها بالعلاقة التالية :

$$E=(dQa /Qa)(dy/y)$$

Q(الكمية المطلوبة)؛ A(السلعة)؛ Y(الدخل) .

و هذه النسبة تقيس المرونة بالنسبة للدخل ، فمهما تكن الاحتياطات فيما يخص قياس المرونة نستطيع القول بأنه عندما يرتفع الدخل فان نمو الطلب يرتفع نسبيا بطريقة أسرع بالنسبة للمواد التي لها أعلى مستويات من المرونة ؛

3- مؤشرات المعاملات الموسمية المتعددة : إذا كان من الصعب معرفة سعة السوق لسلعة ما فان استعمال التقديرات يكون بمثابة إحلال لها ، نحاول إذا إيجاد مؤشرات تتعلق باستعمال المنتج أو أسلوب استهلاكه، كمثال على ذلك تقدير سوق التغذية الخاصة بالأطفال في ظل غياب الإحصاءات نستخدم مؤشرات ذات صلة للطلب على هذه المنتجات ، و التي يمكن أن تكون عدد الأطفال المستهدفون في سن الاستهلاك ، متوسط ميزانية التغذية ، متوسط دخل الأسرة .... الخ<sup>2</sup>؛

4- التقدير بالمقارنة : هذه الطريقة مستعملة من طرف المؤسسات التي تقوم بتصدير المنتجات الوسيطة التي تدخل في إنتاج منتجات أخرى، حيث أننا نعلم أن هناك في مستويات النمو و تفاوت في مستويات الاستهلاك في مختلف البلدان ، لذا نستعمل كمقدار للطلب على المنتج في البلد (أ) مستوى الطلب لهذا المنتج

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي : دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، دار الفكر، عمان، 2002، ص96

<sup>2</sup> JP .Helfer , J.Orsoni : L'entrepris et L'exportation , Vuibert ,paris, 1987 ,p 85

في البلد (ب) ، باعتبار هذا الأخير في نفس المستوى من النمو الاقتصادي ، فلهذا فان حجم الصادرات في البلد (أ) تقترب من حجم الصادرات اللازمة للبلد (ب) ؛

5- تحليل الانحدار : تعتبر الانحدار من الأساليب الإحصائية المعتمدة في قياس العلاقات الاقتصادية بين متغير ما يسمى المتغير التابع و متغير أو عدة متغيرات تسمى المتغيرات المستقلة ، حيث يمكن تقديرها بالاعتماد على المتغير المستقل و تسمى عملية التقدير هذه بعملية التنبؤ ، و قد استخدم الاحصائيون مصطلح الانحدار للدلالة على هذه العملية .

### الفرع الثاني : تقنيات تحليل التجمعات .

كما تدعى بتقنية التحليل الجماعي ، استخدمت هذه الطريقة لتطوير القوائم القصيرة و القليلة من الأسواق، و التي تستخدم الاقتصاد الكلي و المعلومات الاستهلاكية ، و هي أداة لتحديد الأسواق المتشابهة والهدف منها هو اختصار تلك الأسواق إلى قائمة قصيرة، لكي يتم شرحها بشكل كاف و دراستها بشكل جيد ، حيث يتم وضع الأسواق المتشابهة في مجموعة واحدة من خلال متغيرات مشتركة كمتغيرات النقل و الإنتاج ، الاستهلاك ، البيانات التجارية ، متغيرات الصحة و التعليم .... الخ<sup>1</sup>، و تصنيف الدول تحت هذه المتغيرات ثم جمعها في مجموعات متشابهة قصد استخدام نفس الاستراتيجيات لاختراق تلك الأسواق و التغلغل فيها، و ليس على أساس دراسة كل دولة على حدى و ما ينجر عنها من تكاليف سواء مادية أو مضيعة للوقت، و في هذا الصدد فقد قام Living Josten بإعطاء تصنيف دولي يركز في أساسه على درجة تقدم الاقتصاد و النظام السياسي لدول العالم، و يكون عرض هذا التصنيف باختصار على النحو التالي :

أ-الدول الغربية المتقدمة : تشمل كل من أوروبا الغربية ، اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية تتميز بالتقدم التكنولوجي و ارتفاع نمو الدخل الفردي و القومي ، أي أنها أكثر دول العالم ثراء و تنسم بارتفاع درجة المنافسة في أسواقها ، و معظم إيراداتها تتمثل في سلع كمالية ، أما بخصوص النظام الاقتصادي فإنه يقع في دائرة النظام الرأسمالي و اقتصاد السوق ، و يمكن القول أن جميع أشكال الاسثمار متاحة أمام المستثمرين الأجانب ؛

ب-الدول الغربية النامية : تتميز بان هيكلها الاقتصادي و التجاري مشتق من النظام الاقتصادي الخاص بالدول الغربية المتقدمة ، و اغلبها كانت بمثابة مستعمرات لها ، و من أمثلة ذلك استراليا نيوزلندا جنوب إفريقيا ، تعتبر هذه الدول غنية مرتفعة الدخل القومي و الفردي مقارنة بالدول النامية الأخرى، غير أن حجم سوقها

<sup>1</sup> Henri Duhamel : stratégie et d'érection de l'entreprise ,Clet ,paris ,1986,p92

يعتبر صغير و محدود إذا ما قارناها بالدول المتقدمة ، و عادة تفضل هذه الدول فتح باب الاستثمار أمام الدول الأجنبية المتقدمة خاصة اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية بريطانيا ... الخ ؛

ج-الدول النامية : تتميز بتصديرها للمواد الخامة و انخفاض مستوى المعيشة ، و في نفس الوقت تتصف بـكبر حجم أسواقها نظرا لنموها الديمغرافي ، و هي دول مستوردة للسلع الضرورية و الكمالية معا ، و تقع هذه الدول في آسيا، إفريقيا و أمريكا اللاتينية، تفضل هذه الدول عادة الاستثمار المشترك كوسيلة فعالة لنقل التكنولوجيا ، كما أنها لا ترفض أنواع أخرى من الاستثمار ( عقود التراخيص ، تصدير ، استثمار مباشر ....) ؛

د-الدول الشيوعية: تتمثل في معظم دول الكتلة الشرقية بعد التغيرات العالمية (الأخيرة ) أوائل التسعينات) ، و هي كوريا الشمالية ، الفيتنام ، الصين ، كوبا ، يقوم نظامها الاقتصادي على أسلوب موجه أو الاقتصاد المخطط ، و يصعب بصفة عامة اختراق أسواق هذه الدول عن طريق الاستثمار المباشر ، فالمعارض الدولية و عقود التراخيص و الاستثمار الذي لا ينطوي عليه تملك مطلق أو مشاركة أجنبية هي الأساليب والأشكال التي يمكن إتباعها لغزو هذه الأسواق<sup>1</sup>.

### **الفرع الثالث : تقنيات التحليل الاستراتيجي .**

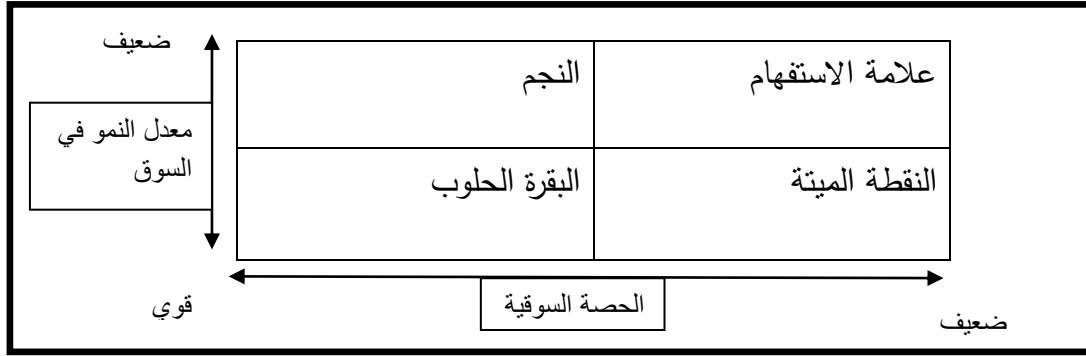
و تعتبر أهم تقنية لتقييم الأسواق الدولية ، إذ يعد هذا المدخل تقنية جديدة لتقييم مدى وضعية مشاركة المؤسسة في الأسواق الدولية ، حيث يمكن من خلاله تقييم فرص السوق في تحسين الربحية عن طريق أداة تنويع الموارد و الجهود التسويقية عبر الدول ، و في السنوات الأخيرة اقترح عدد من نماذج التحليل بهدف بناء إستراتيجية المؤسسة ، و من بينها نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية، إذ تستند هذه الطريقة إلى الملحوظة التي مفادها أن المؤسسة التي تعتمد التنويع لا يمكنها التفكير في أنشطتها منتجاتها أو مهامها بصفة جزئية ، إنما من وجهة نظر شاملة أو متكاملة ، حيث يركز هذا المنهج على بعدين أساسيين<sup>2</sup> :

1- القوة التنافسية و الحصة السوقية (مجموع مبيعات المؤسسة من مجموع مبيعات المنافسين ) ؛

2-جاذبية السوق أو معدل نموه.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف : أساسيات إدارة الأعمال الدولية ، ط2، منشورات حلي الحقوقية ، بيروت ، 2003، ص ص 205 ، 206  
<sup>2</sup> هاني حامد الضمور : التسويق الدولي : مرجع سابق ، ص 174

الشكل رقم : ( 2-2 ) مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية



Source :A. Hamadouche : Méthodes et outils d'analyses stratégiques : édition CHIHAB, Alger, 1997, pp. 56-57.

و يمكن تقديم وضعية المؤسسة بالاعتماد على مجموعة بوسطن كما يلي <sup>1</sup>:

1-أنشطة النجم: تتميز هذه الأنشطة بحصة سوقية كبيرة و معدل نمو قوي ، بالتالي تموقع قوي مقارنة بأنشطة المنافسين ، و هي تمثل مستقبل المؤسسة إذا تم المحافظة عليها ، حتى تصل إلى مرحلة البقرة الحلوب وتتوجه في هذه المرحلة إلى رفع القدرة الإنتاجية ، و الحاجة إلى موارد كبيرة قصد التوسع؛

2-أنشطة البقرة الحلوب : هي أنشطة مهيمنة دائما لكن في وسط سوق ضعيف النمو ، و هي تمثل منتجات مسنة التي تدر موارد اكبر مما تستهلك، و يكون حجم المبيعات كبيرا مع تكاليف اقل، و عليه المؤسسة هنا تحقق تدفقات نقدية كبيرة يمكن استغلالها لتقوية المؤسسة كتوجيه النفقات نحو البحوث و التطور التكنولوجي؛

3-علامة الاستفهام : تتميز بنمو قوي و بحصة سوقية ضعيفة ، و تعتبر أنشطة المستقبل ، و لكن موقعها لا يسمح لها بكسب موارد كافية و تفرض هذه الأنشطة الاختيار بين اقتحام حصص السوق بقوة أو الانسحاب، و لتوسيع الحصة السوقية يتطلب ذلك تميز المنتج و إتباع استراتيجيات تنافسية و تسويقية تخولها لذلك ؛

4-أنشطة النقطة الميتة : لا تتمتع هذه الأنشطة بنمو جيد و لا بموقع قوة في السوق ، و تشمل عموما الأنشطة الهامشية يجب التخلي عنها ما دامت لا تقدم نموا ولا هامش ربح قصد إعادة توزيع مواردها على الأنشطة الأخرى.

حيث نجد من خلال هذه المصفوفة أن المؤسسة تعمل على نقل أنشطتها إلى أحسن حالة، حيث تحتاج إلى سيولة اكبر حتى تنقلها إلى الحالة التي يكون فيها احتياجات التمويل تساوي تقريبا السيولة الناجمة عن

<sup>1</sup>A. Hamadouche :op.cit. pp. 56-57.



الأنشطة ، و في الأخير إلى موضع يكون فيها فائض السيولة (الربح) ، و هنا يجب محاولة البقاء على هذه الوضعية أطول وقت ممكن .

غير أن هذا النموذج ذو طابع محلي و هو لا يتضمن الاعتبارات التالية:

-تكاليف الدخول إلى الأسواق الدولية ؛

-تكاليف التسويق الدولي ؛

-التكاليف و الأخطار الموجودة في العمليات التجارية الخارجية ؛

هذه الاعتبارات جميعها تشمل ادوار هامة في تطوير الإستراتيجية الدولية بحيث يجب على المديرين أخذها بعين الاعتبار ، و لتطبيق هذا النموذج على الأسواق الدولية نستطيع استبدال النشاطات الموضحة في الشكل السابق (النجم ، علامة الاستفهام، البقرة الحلوب ،نقطة مية ) بالدول أو الأسواق الدولية ، مثلا استبدال دولة بعلامة الاستفهام و في هذه الحالة أعمال المؤسسة حرجة ، أي أن حصتها في السوق تكون منخفضة ، و معدل النمو كبير للسوق ، و إذا أردنا أن نأخذ هذه الدولة إلى مرحلة النجم يجب علينا التركيز على الاستثمار في جوانب معينة مثل الجودة ، تخفيض الأسعار ، زيادة المجهودات الترويجية و هذا للتغلب على المنافسة ، أما إذا استبدلنا الدولة بنشاط النقطة المية ، و هذه الدول التي يبدو أن لها مستقبل غامض يكون من الأفضل لها محاولة تحقيق أكبر قدر من السيولة أو الابتعاد عن السوق و التوجه نحو سوق آخر ، أو اعتماد مداخل أخرى لخدمة هذه السوق (تصدير ، تراخيص ...الخ).

بعد دراسة هذه الأسواق فان المؤسسة تتجه نحو غريلة هذه الأسواق حسب اهتماماتها و أهميتها، للوصول إلى الاختيار النهائي للأسواق التي يمكنها اختراقها و خدمتها من خلال مجموعة من الاستراتيجيات والتي نتناولها في المباحث اللاحقة .

### **المبحث الثاني : إستراتيجية التصدير كمدخل لاقتحام الأسواق الدولية**

تعتبر عملية التصدير احد أهم أشكال الأعمال الدولية واهم مظاهر تدويل المؤسسة لنشاطها ، و هذا ما يبرزه حجم التجارة العالمية الذي فاق ترليونات الدولارات ، إذ تمثل عملية التصدير احد أهم الوسائل لخدمة الأسواق الخارجية ، و قد تكون في العديد من الحالات مرحلة سباقة لأشكال التدويل الأخرى و الإنتاج داخل الأسواق المستهدفة ، لذلك ارتأينا من خلال هذا المبحث دراسة أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لخدمة أسواقها المستهدفة من خلال عملية التصدير ، و لكن قصد إتباع المؤسسة لهذه الاستراتيجيات و يجب عليها

**الفصل الثاني ..... استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية و دورها في رفع تنافسيها و تميزها .**  
الإحاطة بالعديد من الجوانب المتعلقة بالعملية التصديرية بغية إتباع الإستراتيجية المثلى لخدمة هاته الأسواق ،  
و من بين تلك الجوانب نجد أهمها اختيار وسائل النقل الملائمة من حيث التكاليف ، و ضمان سلامة المنتج ،  
ووسائل الدفع المناسبة و الأمانة لإتمام الصفقات الدولية ، و من جهة أخرى ضمان وتأمين منتجاتها حتى  
وصولها إلى المستهلك أو السوق المستهدفة .

### **المطلب الأول : النقل الدولي ووسائله و طرق المفاضلة بينها**

يعتبر اكتشاف استخدام الحاويات في نقل البضائع منذ أوائل الخمسينات من القرن الماضي بمثابة حجر  
زاوية في تطور صناعة النقل ، و بالخصوص النقل البحري ، أو ما أطلق عليه بثورة التحوية نظرا أفرزته من  
تغيرات جذرية في صناعة النقل ، و أصبحت الحاوية المشحونة بالبضائع قادرة على التحرك من مواطن الإنتاج  
إلى الأسواق المستهدفة حتى وصولها إلى المستهلكين المستهدفين ، و هو ما أطلق عليه النقل من الباب إلى  
الباب، و بذلك بدا عصر جديد يميزه تعدد وسائل النقل برا و بحرا و جوا في منظومة متكاملة تحقق السرعة  
والملائمة و انخفاض التكلفة ، هذا ما أدى إلى ارتفاع نسب التبادل الدولي للسلع و البضائع ، و في ظل تعدد  
بدائل النقل يطرح إشكال رئيسي هو كيفية المفاضلة بينها بعبارة أخرى ما هي عوامل المفاضلة بين بدائل النقل  
المتاحة ؟ و فيما تبرز أهميتها بالنسبة للمؤسسة التي تعتمد إستراتيجية التصدير قصد خدمة أسواقها الدولية  
المستهدفة ؟

### **الفرع الأول: أنواع النقل الدولي .**

هناك العديد من أنواع النقل التي يمكن للمؤسسة اختيار ما يناسبها منها قصد بناء إستراتيجيتها لخدمة  
أسواقها المستهدفة، و التي يمكن حصرها فيما يلي :

1-النقل البري الدولي : تعد شبكة النقل بمختلف أنواعها احد الشرايين التي يتدفق من خلالها النشاط  
الاقتصادي، و من بين وسائل النقل المتعددة يمارس النقل البري دورا بارزا في نقل السلع و البضائع ، و تتزايد  
أهمية النقل عبر وسائل النقل البري في شتى بقاع العالم، و يمكن تمييز وسيلتين أساسيتين للنقل البري ، و هما:  
أ-النقل بالسكك الحديدية :أهم ما يميز النقل بالسكك الحديدية أنها تمكن الجهات المستخدمة لها في نقل كميات  
كبيرة من السلع و البضائع ، في أسرع وقت و لمسافات طويلة ، مع إمكانية تغيير عربات السكة الحديدية طبقا  
لمواصفات السلع و المواد المنقولة ، و هو ما لا يتوفر في الوسائل الأخرى؛

## الفصل الثاني ..... استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية و دورها في رفع تنافسيها و تميزها .

ب-السيارات و الشاحنات : أدى الانتشار الواسع للسيارات و الشاحنات إلى الاعتماد عليها بشكل رئيسي لنقل السلع ، كما أن مرونة و سرعة استجابة هذه الوسيلة في تلبية حاجات المؤسسات و الأفراد في نقل السلع والبضائع مقارنة مع الوسائل الأخرى، و سهولة الحصول عليها.

و بناء على أهمية النقل بالنسبة للاقتصاديات و المؤسسات فقد جرى السعي وراء بناء و تعزيز نظام نقل بري دولي ، و كان ذلك تحت رعاية الأمم المتحدة لكي يكون متاحا على أوسع نطاق ممكن أمام جميع البلدان الرامية للاستفادة من هذا النظام، ففي سنة 1984 اعتمد المجلس الاجتماعي و الاقتصادي التابع للأمم المتحدة قرار (1984/79) ، يوصي البلدان في شتى أرجاء العالم بالانضمام إلى اتفاقية النقل البري الدولي ، وإدراجه في تشريعاتها الوطنية ، و يوصي فضلا عن ذلك بأن تقوم المنظمات الدولية و الحكومية و الغير الحكومية بتشجيع إقرار نظام النقل البري الدولي كنظام عالمي للعبور الجمركي ، حيث يهتم هذا النظام بنظام المرور للنقل البري الدولي ، و نطاق تطبيقه و تحليل التطورات المحتملة في المستقبل و كذا تجارة الترانزيت والعبور<sup>1</sup>.

و لقد أثبتت اتفاقية النقل البري الدولي أنها من أصلح الصكوك الدولية الفعالة التي تم إعدادها تحت رعاية الأمم المتحدة لاقتصاديات و أوربا فلقد انظم إليها 68 طرف متعاقد ، من بينها الجماعة الأوروبية تغطي أوربا بأكملها ، و تمتد لتغطي شمال إفريقيا و الشرق الأوسط و بلدان آسيا و كذلك الولايات المتحدة الأمريكية، كندا و أمريكا الجنوبية.....الخ.

و نتيجة لتوسع التجارة الأوروبية بين الشرق و الغرب و الزيادة الهائلة في النقل البري الدولي ، حيث تجاوز عدد دفاتر النقل البري الدولي مليون دفتر في 1992، و بلغ في 2006 ؛ 3,6 مليون و هذا ما يمثل 10000 عملية مرور عابر في أكثر من 55 بلد ، و أكثر من 60000 اجتياز جمركي يوميا ، و يهدف النظام إلى تسهيل بأقصى درجة ممكنة حركة نقل البضائع في التجارة الدولية ، مع التكفل بتوفير متطلبات الأمن الجمركي و الضمانات لصالح بلدان المرور العابر، هذا ما يبين زيادة أهمية النقل البري الدولي<sup>2</sup>.

2-النقل الجوي الدولي : يزيد عدد الشاحنين باستخدام النقل الجوي ، و معدلات الشحن الجوي تزيد عن النقل بالشاحنات أكثر بمرتين ، و أكثر ب16 مرة عن النقل بالسكك الحديدية ، و يميز النقل الجوي بالسرعة حيث تتراوح بين 545 و 585 ميلا في الساعة، و تكون إتاحة النقل الجوي و مدى الاعتماد عليها جيدا في ظل الظروف الطبيعية، و يكون التغير في وقت الوصول منخفضا بالرغم من أن النقل الجوي حساس للإعطاب

<sup>1</sup> عبد القادر فتحي لاشين : الاتفاقيات العامة للتجارة في الخدمات و علاقتها بالنقل في الدول العربية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2005، ص242

<sup>2</sup> اللجنة الاقتصادية لأوربا : النقل البري الدولي الاتفاقيات الجمركية بشأن النقل الدولي للبضائع ، الأمم المتحدة، نيويورك ، جنيف ، 2010 ، ص 5

## الفصل الثاني ..... استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية و دورها في رفع تنافسيتها و تميزها .

الميكانيكية و الظروف الجوية ، كما يتميز النقل الجوي عن غيره بالنسبة لل ضياع و التلف ، و أن النقل الجوي يكون أكثر أمانا من الشحن عبر ووسائل النقل البري ، حيث تصل نسبة النقل الجوي الدولي إلى 21 بالمائة من حجم التجارة العالمية بالدولارات <sup>1</sup> ، كما يمكننا الإشارة إلى أن النقل الجوي حضي كغيره من وسائل النقل بالاهتمام الدولي في تسييره و تنظيمه ، و من ابرز هذه الاتفاقيات الاتفاقية التي عقدت 1990 في جنيف في سويسرا ، قصد تحرير خدمات النقل الجوي و تنظيم حركته عبر الدول <sup>2</sup> .

### 3-النقل البحري الدولي : خلال فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية ظل النقل البحري اقل القطاعات

الاقتصادية في العالم من حيث التطور التكنولوجي ، و كانت عمليات تداول السلع و البضائع بطريقة يدوية بطيئة ربما يضطر السفينة إلى البقاء في الميناء من اجل الشحن و التفريغ ، لوقت طويل حيث كانت تقضي 60 بالمائة من وقت رحلتها بالموانئ ، لذلك لم يكن ممكنا استخدام سفن اكبر ذات سرعات و ماكينات أقوى للاستفادة من اقتصاديات الحجم أكثر، أما خلال حقبة السبعينات و الثمانينات شهد قطاع النقل البحري ثورة تكنولوجية ظهرت في اتجاهين ، تمثل الأول في اتجاه استخدام نظام الحاويات من الباب إلى الباب ، و الثاني استخدام تكنولوجيا متطورة للتفريغ و الشحن (تطور طرق المناولة )، و بذلك أمكن عن طريق استخدام تكنولوجيا الحديثة من تقليص وقت بقاء السفينة في الميناء إلى ساعات قليلة و زيادة زمن إبحارها ، و هكذا أصبح من الممكن التوسيع في استخدام مبدأ اقتصاديات الحجم من خلال بناء سفن كبيرة الحجم و زيادة في السرعة، و كل هذه التغيرات مهدت الطريق للتحول في قطاع النقل البحري ، و الذي ظهر جليا خلال التسعينات لتسير على نفس النسق و نفس الآليات التي يبشر بها النظام العالمي الجديد <sup>3</sup> ، فقد كانت نتيجة عولمة الأسواق من حيث الإنتاج و الاستهلاك ، إذ أصبحت المنافسة بين الشركات تشتد ضراوة مما دفعها إلى البحث الدعوب عن طرق جديدة لتخفيض التكاليف في ظل ظاهرة العولمة ، و توسع الأسواق على مساحة جغرافية كبيرة، و قد شجع على ذلك صناعة النقل البحري و عمليات الموانئ من اجل تخفيض التكاليف أكثر فأكثر، بمقابل زيادة الكفاءة حيث أضحى النقل البحري يسيطر على النقل العالمي حيث انه ينقل 50 بالمائة من حجم التجارة الدولية بالدولارات ، و حوالي 99 بالمائة باللوزن<sup>4</sup>، و هذا مما يبرز أهميته في تنشيط و تحرير حركة التجارة العالمية ، و نظرا لأهمية النقل البحري فقد حضي بالاهتمام الكبير من قبل المنظمات الدولية قصد تنظيم حركته و آلياته، من خلال جولات الجات ففي جولة الاوروغواي أنشأ فريق عامل متخصص لخدمات النقل البحري ، و بناء على هذا

<sup>1</sup> رونالد أنشب الو ، تعريب تركي إبراهيم سلطان ، أسامة احمد مسلم: إدارة اللوجيستات (تخطيط و تنظيم سلسلة الإمداد) ، دار المريخ ، المملكة السعودية، 2009، ص 166

<sup>2</sup> اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغرب آسيا :أثار الاتفاق العام بشأن تجارة الخدمات على النقل : الأمم المتحدة ، نيويورك، 2001، ص17

<sup>3</sup> أيمن النحرأوى : لوجيستات التجارة الدولية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2009، ص96

<sup>4</sup> رونالد أنشب الو : مرجع سابق ، ص171

فقد قامت الأمانة بإعداد وثيقة سنة 1990 تحتوي على معلومات تكميلية عن النقل البحري ، و اشتملت نتائج جولات الاورغواي على جداول خدمات تظم تعهدات النقل البحري <sup>1</sup>.

4-النقل عبر الأنابيب : حيث يمنح هذا النوع من أنواع النقل خدمات و إمكانيات محدودة جدا، و أكثر المنتجات التي يتم نقلها بواسطة الأنابيب هي البترول الخام و منتجات البترول التي يتم تنقيتها ، و نقل المنتج عبر الأنابيب تتراوح سرعته من 3 إلى 4 أميال في الساعة ، و يلاحظ انه يتم نقل الخامات 24 ساعة يوميا وسبع أيام أسبوعيا (دون الحاجة إلى المناولة و الشحن و التخزين ) ، و هذا ما يجعل سرعة نقلها اكبر مقارنة بوسائل النقل الأخرى (نظرا لكون عملية النقل هذه مستمرة لا تتوقف و لا تتطلب المناولة أو ترانزيت ) ، كما أن الطاقة الاستيعابية للخطوط تكون عالية ، باعتبار أن تدفق 3،4 كيلومتر في الساعة في أنبوبة قطرها 3،0 متر يمكن نقل 338200 لتر في الساعة ، كما نجد أن فقد أو تلف المنتجات في الأنابيب منخفض للأسباب التالية:

أ-السوائل و الغازات لا تكون معرضة للتلف مثل المنتجات التامة الصنع ؛

ب- محدودية المخاطر التي يمكن أن تقع للأنابيب <sup>2</sup>؛

كما نجد أن هذا النوع من النقل يتم على المستوى الدولي في إطار اتفاقيات دولية و مشاريع حكومية ، كمثال على ذلك مشروع مد العز الجزائري إلى أوروبا من خلال الأنابيب التي تربطها باسبانيا و ايطاليا .

5-النقل متعدد الوسائط : النقل المتعدد الوسائط هو عبارة عن نقل البضائع باستخدام عدة وسائط نقل مختلفة في ظل وثيقة نقل واحدة، يتحمل بموجبها متعهد النقل المتعدد الوسائط المسؤولية بأكملها، و يشمل النقل متعدد الوسائط العديد من الأنشطة متعددة تربط الإنتاج و التوزيع و التخزين بكفاءة عالية و تكلفة اقتصادية ، وهو ما تضمنته اتفاقية النقل متعدد الوسائط التي أعدها المجلس الاقتصادي و الاجتماعي للأمم المتحدة في 1973، و التي اعتمدت في مؤتمر الأمم المتحدة في 1980 في جنيف ، حيث تنظم أحكام الاتفاقية عملية النقل المتعدد الوسائط و تحفظاته و المطالبات و الدعاوي و التحكيم ، مع ترك الاختيار للشاحنين بين النقل المجزأ و المتعدد الوسائط، و ذلك دون الإخلال بحق كل دولة في أن تقوم على مستوى وطني بتنظيم و مراقبة عمليات النقل المتعدد الوسائط و المتعهد به ، و إن كانت الاتفاقية تهدف بالأساس إلى توحيد القواعد القانونية المطبقة على وسائط النقل المختلفة في إطار عملية النقل الواحدة التي يحكمها عقد واحد ، و تحت مسؤولية محرر هذا العقد ، و هو متعهد النقل متعدد الوسائط ، ومن خصائص النقل المتعدد الوسائط انه عقد دولي بين دولتين مختلفتين على الأقل و هو خاص بالبضائع فقط ، و يتم بواسطتين مختلفتين على الأقل من وسائط النقل

<sup>1</sup>اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغرب آسيا : مرجع سابق،ص43

<sup>2</sup>رونالد أنشب الو : مرجع سابق،ص167

## الفصل الثاني ..... استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية و دورها في رفع تنافسيتها و تميزها .

(سكك ، بر ، بحر ، جو) ، كما انه يتم وفق عقد واحد يحكم الرحلة بأكملها بين الشاحن و متعهد النقل متعدد الوسائط ، و تأتي أهمية هذا النظام استجابة للمتغيرات العالمية في مجال الاقتصاد و التجارة و التصنيع ، والتي تتمثل في :

أ- القوى الاقتصادية العالمية التي تعكس النظام العالمي الجديد و الضوابط التجارية التي تتحكم في الأسواق الكونية للإنتاج و الاستهلاك و الأنشطة العابرة للحدود و القارات ، حيث أصبح الإنتاج العالمي الجديد يكتسي طابعا دوليا ؛

ب-ازدياد القيمة التقنية للتجارة العالمية و أنشطة القيمة المضافة ، و ترشيد نفقات النقل و لتكلفة اللوجستية ؛

د-تعاظم الاتجاه نحو تحقيق التكامل بين وسائط النقل على المستوى العالمي ، و تعدد إدارة أنشطة النقل و التكلفة اللوجستية ؛

هـ-تطور أنواع و أحجام و حمولات و تقنيات أنواع النقل المختلفة ، و الاتجاه المتزايد نحو الاستفادة من مبدأ اقتصاديات الحجم، مع توفير شبكة المعلومات التي تعتبر العمود الفقري لأداء النظام؛

و مما سبق نجد أن ظاهرة العولمة و تبادل السلع و الخدمات عبر الحدود الدولية أدى إلى نمو التجارة الدولية و انسيابها عبر الدول و القارات ، هذا ما تطلب نقل مخترق للحدود أيضا، و هو ما يحققه النقل المتعدد الوسائط في ظل القوانين و المعاهدات على الأصعدة الدولية و الإقليمية و العالمية.

و في الأخير نجد أن النقل الدولي أصبح مجالا للاهتمام على المستوى العالمي، و أن معدات النقل لا تختلف في كونها محلية أو دولية ، باستثناء أن هناك عناصر معين في نظام النقل تكتسب أهمية اكبر، على سبيل المثال فان استخدام الحاويات في التعبئة و النقل أمر شائع في النقل الدولي ، و نجد أيضا أن المستخدم للنقل الدولي قد يشعر بالعجز أمام كل الوثائق المطلوبة و الاختلافات في مسؤولية جهة النقل ، و بالإجراءات الجمركية المتنوعة، و استخدام المناطق الحرة الأجنبية، و كلها مسألة بالغة التعقيد الأمر الذي دعى العديد من المنظمات الدولية إلى الدعوة إلى تدليل هذه العوائق وفق قوانين و تشريعات دولية، في نفس الوقت فانه ولحسن الحظ وفرة من الوسطاء و الوكلاء و السماسرة لمساعدة جهة الشحن في الأعمال الدولية مما يخفض كثيرا ممن حجم هذه التعقيدات.

## الفرع الثاني : عملية اختيار وسائل النقل المناسبة .

يحاول المصدر دوما عند اختياره لوسيلة النقل الموازنة بين الحصول على خدمة جيدة و بتكاليف

معقولة ، و هو في عملية الاختيار بين وسائل النقل المختلفة يعتمد على مجموعة من المعايير هي كالاتي :

أ-معايير متعلقة بالبضاعة المنقولة : وزن البضاعة ، أحجام البضاعة ، قيمة البضاعة ، نوع البضاعة و الهيئة التي تكون عليها (حاويات ، مغلقة ، بضائع حية كالحیوانات ، قابلة للاشتعال ، خطرة....الخ) ، السرعة المطلوبة لنقل البضائع ، مدى انتظام الشحنات ، قابلية البضائع للكسر من عدمه ، مدى قابلية البضائع للتلف و نوعية التغليف اللازم ؛

ب-عوامل متعلقة بوسيلة النقل : السرعة في النقل ، زمن النقل ، مدى الاعتماد على الوسيلة ، التكلفة ،

المدى الجغرافي الذي يغطي كل وسيلة ، مدى توفر معدات النقل ذات الطبيعة الخاصة ، مدى الرقابة على البضائع في مرحلة النقل ، مدى الاستعداد لتقديم خدمات النقل مكتملة للنقل مثل التخزين التعبئة والتغليف و الدقة في تحرير مستندات النقل ؛

ج-عوامل متعلقة بالمؤسسة : حجم المؤسسة ، و حجم تعاملاتها السنوية بالطن ، إستراتيجية التسويق بالمؤسسة ، سياسة التخزين و التعبئة و التوزيع ؛

أما بالنسبة لتكاليف النقل نجد أنها تتأثر بمجموعتين من العوامل هما : <sup>1</sup>

1-عوامل مرتبطة بالمنتج : و تشمل ما يلي :

أ-الكثافة : و يقصد بها نسبة وزن السلعة المنقولة إلى حجمها ، حيث تزيد النسبة في بعض الم رتجات مثل الحديد و تقل في بعضها الآخر مثل الالكترونيات، و عموما فان هناك علاقة عكسية بين الكثافة والتكلفة ، أي أن المنتجات ذات الكثافة المنخفضة تكون تكاليف نقلها أعلى من المنتجات ذات الكثافة المرتفعة ؛

ب-الحجم : ويقصد به المدى الذي يشغل فيه المنتج المساحة المتاحة في وسيلة النقل ، حيث يتوقف ذلك على حجم و طبيعة السلع المنقولة و مدى قابليتها للكسر أو التلف ، و يلاحظ أن بعض السلع يمكنها استغلال المساحة الكاملة مثل الحبوب بينما سلع أخرى لا يمكنها أن تستغل المساحة الكاملة مثل السيارات مما يزيد من تكلفة نقلها ، بمعنى انه كلما زادت مقدرة السلع على استغلال المساحة المتاحة كلما قلت تكلفة النقل بالنسبة لها؛

<sup>1</sup>محمد الصيرفي : إدارة المواد ( الشراء و التخزين بين النظرية و التطبيق الكمي ) ، دار فنديل ، عمان ، 2010 ، ص325

الفصل الثاني ..... استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية و دورها في رفع تنافسيها و تميزها .

ج-المنافسة : من حيث صعوبة أو سهولة استخدام وسائل المنافسة، فكلما قلت حاجة السلع المنقولة إلى استعمال وسائل المنافسة انخفضت تكلفة النقل ، في حين زيادة تلك السلع إلى أجهزة المنافسة يزيد ذلك من تكلفة النقل ؛

هـ-المنقولات : من حيث قيمتها ، فكلما ارتفعت قيمتها ارتفعت تكلفة النقل الخاصة بها مثل الأجهزة الالكترونية ؛

2-عوامل مرتبط بالسوق : و تتمثل فيما يلي :

أ-درجة المنافسة : إن درجة المنافسة بين وسائل النقل المتاحة كلما زادت حدة المنافسة كلما قلت تكلفة النقل ؛

ب-موقع السوق : حيث يلاحظ أن طول المسافة التي تنقل المنتجات خلالها تؤثر على تكلفة النقل كلما بعدت المسافة كلما زادت تكلفة النقل ؛

ج موسمية حركة النقل : تعني مدى تركيز عمليات النقل خلال فترة معينة على وسائل النقل المتاحة مما يؤدي إلى رفع أسعارها ؛

و يمكن من خلال الجدول التالي توضيح المعايير التي يمكن للمصدر المفاضلة بين وسائل النقل المختلفة من خلالها :

الجدول رقم (2-2) : ترتيب نسبي لوسائل النقل طبقا للتكاليف و الأداء

| خصائص الأداء     |            |         |                 |          | وسيلة النقل |
|------------------|------------|---------|-----------------|----------|-------------|
| تغير وقت التوصيل |            |         |                 |          |             |
| التلف و الفقد    | نسبة مئوية | مطلق    | متوسط وقت النقل | التكلفة  |             |
| الأقل=1          | الأقل=1    | الأقل=1 | الأسرع=1        | الأعلى=1 |             |
| 5                | 3          | 4       | 3               | 3        | سكك حديدية  |
| 4                | 2          | 3       | 2               | 2        | شاحنة       |



|          |   |   |   |   |   |
|----------|---|---|---|---|---|
| نقل بحري | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 |
| أنابيب   | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 |
| نقل جوي  | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |

المصدر : رونالد أثنش الو ، تعريب تركي إبراهيم سلطان ، أسامة احمد مسلم: إدارة اللوجيستات (تخطيط و تنظيم سلسلة الإمداد)

، دار المريخ، المملكة السعودية ، 2009، ص 168

من خلال الجدول نجد أن لكل وسيلة نقل خصائص تميزها عن غيرها ، كمثال على ذلك نجد أن النقل البحري يتسم بتكلفة اقل لكن بسرعة بطيئة نسبيا مقارنة مع وسائل النقل الأخرى ، و من الملاحظ أيضا أن كل وسيلة لها ميزة نسبية بالنسبة لوسائل النقل الأخرى قد تكون إما في السرعة أو التكلفة أو نطاق التغطية ... الخ، لذا وجب على المصدر أو على المسئول عن عملية النقل الأخذ بعين الاعتبار كافة الجوانب المتعلقة بهذه الوسائل قصد اختيار الوسيلة المثلى التي تناسبه في نقل بضائعه .

أما فيما يتعلق بنسبة الاستخدام الدولي لوسائل النقل نجد :<sup>1</sup>

1-الطلب على خدمات النقل البري بنسبة 23 بالمائة من إجمالي الطلب على خدمات النقل ، و يرجع ذلك لعوامل أهمها السرعة و المرونة في استخدامها فضلا عن سهولة الشحن و التفريغ مع إمكانية اختيار التوقيت و المكان الملائمين للانطلاق، علاوة على التحكم في انتقاء مراكز التوقف و الوصول ؛

2-تقدر نسبة الطلب على خدمات السكك الحديدية ب 12 بالمائة، يرجع ذلك إلى ما تتمتع به من ارتفاع نسبي لقيمة معامل الأمان ، بالإضافة إلى أن تكلفة استخدامها تعد ارخص نسبيا ، كما أنها تتميز بدرجة كبيرة من الانتظام في أداء الخدمة ؛

3-بالنسبة للنقل الجوي فإنه يملك وزن نسبي اقل بالمقارنة مع وسائل النقل الأخرى تقدر ب10 بالمائة، يرجع ذلك إلى خضوع خدمات النقل الجوي إلى طبيعة العلاقات السياسية بين الدول و التغيرات التي تطرأ عليها، مما يشكل قيودا هاما على معدلات نمو طلب على النقل بالطائرات ، أضف إلى ذلك مدى توفر المطارات في المناطق المستهدفة ؛

<sup>1</sup>سميرة إبراهيم أيوب : اقتصاديات النقل -دراسة تمهيدية - الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003،ص22

4- النقل البحري يملك مكانة خاصة بين وسائل النقل الأخرى، إذ تقدر نسبة استخدامه 55 بالمائة ، ويرجع ذلك إلى ما يختص به من خصائص تميزه عن وسائل النقل الأخرى، سواء في طاقة الخدمة أو تكاليف الاستخدام ؛

و يجدر الذكر أن التفاوت في الأهمية النسبية لوسائل النقل تؤكد أنها لا تمثل بدائل كاملة للإحلال (انخفاض مرونة الإحلال)، حيث أن لكل وسيلة خصائصها الفنية و الاقتصادية التي تؤثر على نوعية الخدمة المقدمة و حجم المعروض منها ، و كذلك تكلفة استخدامها ، فمثلا تتميز وسيلة النقل البري بالقدرة على التوسع في نطاق السوق نظرا لوصولها إلى أماكن لا تستطيع السكك الحديدية و لا النقل البحري أو الجوي الوصول إليها، علاوة على انخفاض التكاليف ،في حين تتميز السكك الحديدية كوسيلة هامة من وسائل النقل بالقدرة على نقل الأحجام الضخمة من البضائع.

### **المطلب الثاني : وسائل الدفع الدولية و أهميتها**

بعد أن تطرقنا إلى أهم وسائل النقل التي تعتمد عليها المؤسسة قصد إتمام العملية التصديرية أو الإستراتيجية التصديرية التي تتبناها و المفاضلة بينها بالنظر إلى تكاليفها و خصائصها ، نجد أن المؤسسة أيضا يجب عليها الأخذ بعين الاعتبار كجانب آخر من جوانب العملية التصديرية، آلية التدفقات المالية و طرق سداد الصفقات التصديرية التي تعقدها مع الأطراف المتعامل معها في أسواقها المستهدفة ، حيث توفر لها الوساطة المالية للبنوك و المؤسسات المصرفية العديد من آليات و الطرق التي تتفاوت فيما بينها من حيث الضمان و السرعة... الخ ، و فيما يلي سوف نتطرق إلى أهم آليات و الطرق لتسديد و إتمام الصفقات التجارية الدولية للمؤسسة .

### **الفرع الأول : وسائل الدفع الدولية .**

حظيت الصفقات الخارجية و عمليات التصدير باهتمام كبير سواء بالنسبة للمؤسسة أو دولتها، و ذلك لما تلعبه من دور في تعظيم الربح و اتساع السوق و جلب العملة الصعبة .... الخ ، وهذا ما دفع بالمؤسسات المصرفية و المالية الاهتمام أكثر فأكثر بتمويل و تغطية هذه التعاملات الخارجية ، و الذي أدى بدوره إلى تعدد و تنوع آليات و طرق الدفع و الائتمان للعمليات المصرفية و المالية الدولية قصد ضمان السير الحسن لعملية التصدير من حيث المعاملات المالية لأطراف التبادل الدولي ، و سنحاول فيما يلي التركيز على أهمها :

أولا : الاعتماد المستندي .

يشير لفظ الاعتماد إلى نوع من العمليات المنقولة عن الترجمة الفرنسية *crédit* بمعنى الائتمان ، فالاعتماد يخلق في واقعنا ائمانا بالنسبة لكل من المصدر في تحصيل قيمة صادراته و للمستورد بضمان انتقال ملكية السلع و البضائع موضوع التبادل ، بالشروط و المواصفات المعينة ، بشروط العقد في الموعد المناسب ، أما تسميته بالاعتماد المستندي لأنه يتطلب تقديم مستندات تبين من خلالها انتقال ملكية السلع موضوع التبادل مقابل قيمة الصفقة التي يتحصل عليها المصدر .

حيث يعرف بأنه " تعهد مكتوب يصدره بنك المستفيد "المصدر " بان يدفع مبلغ من المال أو يقبل خصم كمبيالة المرافقة لمستندات معينة طالما كانت مطابقة لشروط هذا التعهد"<sup>1</sup>

و يعرف على انه تلك " العملية التي يقبل بموجبها بنك المستورد أن يحل محل المستورد في الالتزام بتسديد وارداته لصالح المصدر الأجنبي عن طريق البنك الذي يمثله مقابل استلام الوثائق و المستندات التي تدل على أن المصدر قام فعلا بإرسال البضاعة المتعاقد عليها"<sup>2</sup>

و يعرف أيضا على انه "قرض من نوع الالتزام بالإمضاء بناء على طلب المستورد الذي طلب فتح الاعتماد المستندي من احد البنوك لصالح المصدر بعد أن يكون الطرفان قد اتفقا على شروط العقد بكامل تفاصيله و بموجب هذا الالتزام يقوم البنك بدفع مبلغ معين للمصدر مقابل حيازة الوثائق المتعلقة بالسلعة محل العقد"<sup>3</sup>

أما غرفة التجارة الدولية فتعرفه من خلال القواعد و الأعراف الدولية للاعتماد المستندي بأنه : " ترتيب مهما كان اسمه أو وصفه غير قابل للنقض يتعهد بمقتضاه البنك فاتح الاعتماد المصدر بتوفير المطابق"<sup>4</sup>

و من خلال ما سبق من التعاريف يمكننا القول بان الاعتماد المستندي عبارة عن آلية دفع دولية، تلعب فيها البنوك دور الضامن لعمليات التدفقات النقدية مقابل المستندات التي تؤكد التدفقات السلعية من بلد المصدر إلى أسواقه المستهدفة ، هذا طبعا مقابل عمولات بنكية تؤخذ على حساب فاتح الاعتماد مقابل الضمان بالدفع والتي تكون مرتفعة نسبيا ، و هذا ما يعيب هذه الآلية أو الطريقة، و من جهة أخرى نجد أن البنك و حتى يتسنى له منح هذا الضمان يتطلب منه دراسة دقيقة و تفصيلية للمستندات التي تكون له هو الآخر كضمان لدفع

<sup>1</sup> عبد المجيد عبد المطلب : البنوك الشاملة عملياتها و إدارتها ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000، ص248

<sup>2</sup> طاهر لطرش : تقنيات بنكية ، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003، ص116

<sup>3</sup> عبد الحق بوعتروس : الوجيز في البنوك التجارية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2000 ، ص86

<sup>4</sup> غرفة التجارة الدولية الأصول و الأعراف الموحدة للاعتماد المستندي : نشرة 600 ، جمعية المطابع التعاونية ، عمان ، الأردن ، 2007، ص25

## الفصل الثانی ..... استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية و دورها في رفع تنافسها و تميزها .

المستورد ، و هذا ما يتطلب منه مدة اكبر لتسيير العملية التجارية و هذا ما يؤخذ من جهة أخرى كقصر في هذه الآلية ، كما أن قوانين بعض الدول تلزم اعتماد هذه الآلية دون غيرها من آليات الدفع الدولية ، كمثل على ذلك نجد القانون الجزائري يحتم على طرفي المعاملة التجارية الدولية اعتماد آلية الاعتماد المستندي دون غيرها ، ومن أهم الأسباب التي دعت إلى ذلك تهريب الأموال و العملات الصعبة دون مقابل سلعي ملموس ، و هو ما ينجر عن آليات أخرى للدفع الدولي ، ونظرا للعيب الذي يشوب آلية الاعتماد المستندي (الوقت - العمولات البنكية ) -نوعا ما- فان بعض المؤسسات تتجه إلى آليات أخرى ، و ذلك شريطة توفر الثقة التامة بين أطراف التعامل التجاري الدولي و من بين هذه الآليات .

### **ثانيا : آلية التحصيل المستندي .**

يعرف التحصيل المستندي على انه "عملية بنكية مصحوبة بوثائق تجارية يشترط تحويلها إلى المستورد بأمر من المصدر مقابل حصول هذا الأخير على هذه الوثائق ، و يكون الدفع حسب الشروط المتفق عليها في التحصيل أم تسليم المستندات مقابل الدفع الفوري أو مقابل القبول"<sup>1</sup>

و من خلال ما سبق نجد أن البنوك تلعب دور الوسيط لا أكثر في غياب الضمان البنكي لهذه العملية ، فقد يتعرض احد أطراف العملية التجارية إلى أخطار و التي من أهمها إمكانية تراجع المستورد عن الاتفاقية مع المصدر ، و هذا يعني رفضه لسحب المستندات من البنك أو امتناعه عن الدفع لعدم توفر الأموال اللازمة ، مخاطر تغير القوانين و القرارات التشريعية المنظمة لعملية الاستيراد في بلد المستورد و غيرها من المخاطر ، لذا فان هذه العملية تتطلب مستوى كبير من الثقة أو في حالة أن يتم التبادل بين المؤسسة و فروعها في الخارج، و بالمقابل فانه في وجود هذه الثقة و بالاعتماد على آلية التحصيل المستندي فان المؤسسة تتخلص من أعباء العمولات البنكية المرتفعة كما هو الحال في آلية الاعتماد المستندي ، كما أن آلية التحصيل المستندي لا تتطلب ذلك الوقت الكبير لدراسة المستندات و الضمانات إذ تتميز بالسرعة و المرونة و توفر الكثير من الوقت ، كما أن الدفع و انتقال السلع يكون أسرع نوعا ما، هذا ما لم تكن عوائق تشريعية لمنع استخدام هذه الآلية .

كما توجد هناك طرق أخرى لتمويل التعاملات التجارية الدولية نذكرها باختصار فيما يلي :

1- القروض الخاصة بتعبئة الديون الناشئة عن التصدير : تتجه بعض المؤسسات نحو سرعة تعبئة خزينتها قصد الشروع في توسيع مشاريعها الإنتاجية و التصديرية ، و مما قد يتيح لها ذلك القروض البنكية الخاصة بتعبئة الديون الناشئة عن التصدير ، و التي تعتمد على بعض التشريعات قصد تشجيع الصادرات و جلب العملة الصعبة ، و يقترن ذلك بالخروج الفعلي للبضاعة من المكان الجمركي لبلد المصدر ، و يخص هذا النوع

<sup>1</sup>S.Kessasa et A.Ouameur : *opération de commerce extérieur* ,Dunod ,paris, 1997,p08

من تمويل الصادرات التي يمنح فيها المصدرون زبائنهم أجلا للتسديد لا يزيد عن 18 شهرا ، و يعتبر النظام الفرنسي أكثر الأنظمة ارتباطا بهذا النوع من التمويل<sup>1</sup>؛

2-تسيقات بالعملة الصعبة : في هذه الحالة تقوم المؤسسات التي قامت بعملية التصدير مع السماح بأجل التسديد لصالح زبائنها بطلب تسيق بالعملة الصعبة، و تقوم هذه المؤسسة بتسديد هذا المبلغ للبنك بالعملة الصعبة حالما تتحصل عليها من الزبون الأجنبي في تاريخ الاستحقاق ، حيث تحصل المؤسسة على هذه التسيقات إذا أثبتت الإرسال الفعلي للبضائع إلى الزبون الأجنبي بكل الوثائق الجمركية الدالة على ثبوت عملية التصدير ؛

3-عملية تحويل الفاتورة : من خلال هذه الآلية تقوم المؤسسة ببيع ديونها إلى مؤسسة مختصة، حيث تقوم هذه الأخيرة بتحصيل الدين و ضمان حسن القيام بذلك فهي تحل محل المصدر في دائنيته ، و تبعا لذلك فهي تتحمل كافة المخاطر الناجمة عن عدم احتمال عدم التسديد ، في حين أن المؤسسة تستفيد من حصولها على مبلغ الصفقة مسبقا قبل موعد الاستحقاق ، هذا ما يسمح لها بتمويل خزينتها و تحسين وضعيتها المالية ، ولكن في مقابل ذلك فإنها تتحمل دفع عمولة مرتفعة نسبيا قد تصل إلى 4 بالمائة من رقم الأعمال الناتج عن العملية التصديرية<sup>2</sup>؛

كانت هذه أهم وسائل الدفع الدولية و آليات تمويل العمليات التصديرية بالإضافة إلى أدوات و آليات أخرى ، كما يمكننا الإشارة إلى أن وسائل الدفع هاته مرتبطة إلى حد كبير بالمنظومات المصرفية و التشريعات التي تنظمها، تختار المؤسسة التي تعتمد إستراتيجية التصدير لخدمة أسواقها الخارجية المستهدفة ما يناسبها مع مراعاة عامل الثقة و الزمن و العمولات و التكاليف .

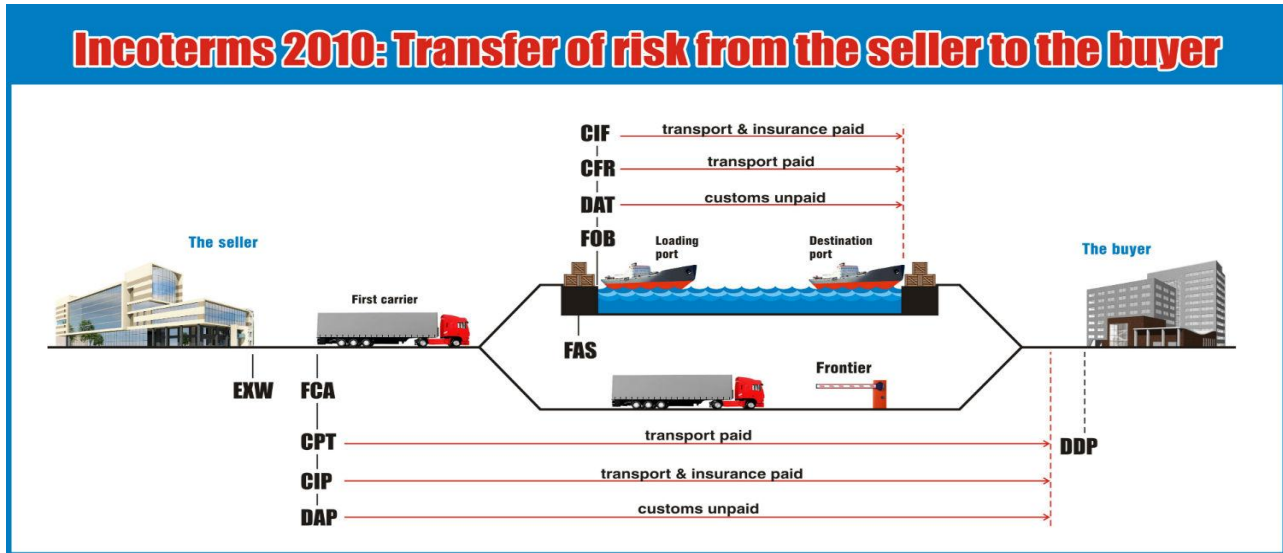
بالإضافة إلى ما سبق من أساسيات حول العملية التصديرية فيما يخص المفاضلة بين وسائل النقل ووسائل الدفع، تشير في الأخير إلى شروط أو مصطلحات التجارة الدولية التي من خلالها تستطيع المؤسسة معرفة مدى التزاماتها تجاه البضائع الموجهة إلى أسواقها الخارجية المستهدفة من تأمين و نقل و غيرها ، حيث اختصرت هذه الالتزامات في مصطلحات أطلق عليها مصطلحات التجارة الدولية، و هي عبارة عن مجموعة من القواعد المتعارف عليها دوليا لتفسير أهم المصطلحات في عقود التجارة الدولية ، كما و يمكننا الإشارة إلى أن هذه المصطلحات تعتبر قواعد اختيارية لكن رجال الأعمال يفضلون استعمالها في تفسير نصوص العقود المستعملة في التجارة الدولية ، ذلك بالنظر لدقتها ووضوحها بدلا من ترك الأمر للتضارب و لاختلاف التفسير

<sup>1</sup> طاهر لطرش : مرجع سابق ،ص118

<sup>2</sup> مدحت صادق :أدوات و تقنيات مصرفية ، دار غريب ، القاهرة ، 2001،ص55

**الفصل الثاني** ..... استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية و دورها في رفع تنافسيها و تميزها .  
 حول نصوص هذه العقود في دول مختلفة و في الشكل الموالي نوضح أهم مصطلحات التجارة الدولية والتزامات كل من طرفي المبادلة الدولية:

الشكل رقم (2-3) : مصطلحات التجارة الدولية



المصدر : متاح على الموقع الالكتروني 13.01.2013 <http://ar.wikipedia.org/wiki> مصطلحات التجارة الدولية شوهده يوم 2013/04/13، على الساعة 21:08

حيث تم اعتماد ترجمة هذه المصطلحات بـ 31 لغة مصادق عليها و هي متوافرة لدى اللجان الوطنية لغرفة التجارة العالمية ، و فيما يلي شرح المصطلحات المبينة في الشكل :

أ-المجموعة E الانطلاق :<sup>1</sup>

EXW- تسليم المصنع 'يتم تحديد المكان : يقوم البائع بتجهيز البضاعة في مبانيه أو مخازنه ، حيث تنتقل المسؤولية إلى المشتري ؛

ب-المجموعة F الحمولة الأساسية غير مدفوعة :

FCA- ناقل حر (يتم تحديد المكان ) يقوم البائع بتسليم البضاعة إلى الناقل الأول الذي يحدده المشتري و في مكان محدد و تكون البضاعة جاهزة للتصدير ، حيث يعتبر هذا المصطلح مناسباً لكل أساليب النقل ، مثل النقل الجوي و النقل عبر السكك الحديدية و النقل البري و أسلوب النقل المتعدد الوسائط ؛

<sup>1</sup> الموقع <http://www.tpegypt.gov.eg/arabic/mostalahat.pdf> ، على الساعة 21:00 2013/01/13

FAS- خالص المصارف حتى رصيف الشحن (يتم تحديد ميناء التحميل ) : يجب على البائع ان يضع البضاعة على رصيف الشحن عند الميناء المحدد و يقوم البائع بتجهيز و تخليص البضاعة للتصدير ، حيث يقتصر هذا المصطلح على النقل البحري فقط ؛

FOB- تسليم على ظهر الباخرة (يتم تحديد ميناء التحميل ) : يعتبر هذا الشرط شرط بحري تقليدي ، يجب على البائع تحميل البضاعة على ظهر السفينة التي قام المشتري بتعيينها ، يتم تقسيم الكلفة و المخاطر على حازر السفينة ، يجب على البائع تخليص البضاعة للتصدير ، كما يستعمل هذا المصطلح هو الآخر في شروط النقل البحري فقط ؛

ج-المجموعة C الحمولة الأساسية مدفوعة : <sup>1</sup>

CFR- التكاليف و أجرة الشحن مدفوعة (يتم تحديد ميناء الوصول ) : يقوم البائع بدفع التكاليف و أجرة الشحن حتى يتم الوصول إلى ميناء الوصول ، من ناحية ثانية يتم نقل المخاطر إلى المشتري عندا تتعدى البضائع حازر السفينة ، كما يتم استعمال هذا الشرط في النقل البحري فقط ؛

CIF- التكاليف و التامين و أجور الشحن مدفوعة (يتم تحديد ميناء الوصول ) : يشابه هذا الشرط CFR إلا انه في هذه الحالة فانه يجب على البائع أن يشتري و يدفع للتامين المشتري ، يتم استعمال هذا الشرط في النقل البحري فقط ؛

CPT- الحمولة مدفوعة (يتم تحديد ميناء الوصول ) : يدفع البائع للحمولة إلى نقطة الوصول ، إلا أن المخاطر تنتقل إلى المشتري بمجرد تسليم البضاعة إلى الناقل الأول ؛

CIP- الحمولة و التامين مدفوعة (تحديد ميناء الوصول ) : يدفع البائع مصاريف النقل و التامين إلى نقطة الوصول ، إلا أن المخاطر تنتقل إلى المشتري بمجرد تسليم البضاعة إلى الناقل الأول ؛

د-المجموعة D الوصول : <sup>2</sup>

DAF- مسلم على الحدود (يتم تحديد المكان ) ؛

DES- تسليم السفينة (يتم تحديد الميناء ) ؛

DEQ- تسليم المرسى (يتم تحديد الميناء ) ؛

<sup>1</sup> متاح على الموقع : <http://www.hsinternationaltransport.com/sa/incoterm> ، على الساعة 21:00

<sup>2</sup> متاح على الموقع : <http://www.entilaq.com/terms/incoterms.htm> ، على الساعة 22:00

-DDU مسلمة من دون دفع الرسوم (يتم تحديد مكان الوصول ) ؛

-DDP تسليم خالص الجمارك (يتم تحديد مكان الوصول ) .

### المطلب الثالث : بناء الإستراتيجية التصديرية للمؤسسة

بعد أن تتطرق المؤسسة إلى أهم المتغيرات المرتبطة بإستراتيجية التصدير التي رأينها من قبل ، و التي تتمثل في المفاضلة بين وسائل النقل الدولية و وسائل الدفع الدولية و شروط و مصطلحات التجارة الدولية بما يتناسب و قدراتها ، تقوم المؤسسة فيما بعد بصياغة الإستراتيجية التصديرية لها ، و قبل التطرق إلى الاستراتيجيات سوف نتطرق أولا للمفاهيم المتعلقة بالعملية التصديرية و أهميتها بالنسبة للمؤسسة .

#### الفرع الأول : مفهوم التصدير و أهميته

و يقصد بالتصدير " القدرة على تحقيق تدفقات سلعية و خدماتية و معلوماتية و مالية و ثقافية و سياحية و بشرية إلى دول و أسواق دولية أخرى بغرض تحقيق أهداف الصادرات من أرباح و قيمة مضافة و توسيع و نمو الاستثمار و توفير فرص العمل و التعرف على ثقافات البلدان الأخرى و الحصول على تكنولوجيا جديدة و غيرها"<sup>1</sup>.

و تكمن أهمية التصدير بالنسبة للمؤسسة المصدرة في :

-زيادة المبيعات و بالتالي تحقيق أرباح و دخول و قيمة مضافة ؛

-رفع المبيعات و الحصة السوقية و التعرف على ثقافات أخرى ؛

-الاستفادة من اقتصاديات الحجم ؛

- تستطيع المؤسسة استغلال كامل الطاقة الإنتاجية في خدمة أسواق خارجية ؛

-التصدير يوفر منافذ إضافية و بديلة و بذلك يقلل من المخاطر ، فإذا ما كسد سوق تستطيع المؤسسة

تعويضه بسوق آخر ؛

<sup>1</sup>فريد نجار : تسويق الصادرات العربية و آليات تفعيل التسويق الدولي و مناطق التجارة الحرة العربية الكبرى ، دار قباء ، القاهرة ، 2002، ص15



و مع المميزات المذكورة للتصدير فانه لا يخلو من المخاطر خاصة إذا دخلته المؤسسة بطريق عشوائية و بدون إستراتيجية مسبقة، توضح دوره في أعمال المؤسسة و وضع سياسات ملائمة له و تكمن بعض المخاطر في :

- الارتباط بوكلاء و موزعين غير مناسبين لا يهتمون كثيرا بعلاقتهم مع المؤسسة المصدرة ، لذا لا يبذلون الجهد الكافي لتنشيط مبيعات المؤسسة لوجود اهتمامات و مصادر أخرى قد يلجئون إلى مصدر آخر؛
- بعض المؤسسات تهمل التصدير عند تحسن سوقها المحلي، و الخطورة هنا أن المستوردين الخارجيين عندما يجدون ممونهم الخارجي لا يستطيع الإيفاء بطلباتهم بانتظام سيبحثون عن مصادر أخرى مضمونة ؛
- عدم إجراء بعض التعديلات للسلعة لكي تتلاءم و متطلبات السوق الخارجي ، و ذلك نتيجة لإهمال المصدر و العملاء و يقود ذلك إلى سوق مؤقت يفقده عند ظهور أول بديل ؛
- السياسة الحكومية في بعض السلع الإستراتيجية، تتدخل الدول أحيانا بإيقاف التصدير و أحيانا يسمح بتصديرها، إذن يصبح تصديرها غير مؤكد ، و بالتالي يبدأ العميل الأجنبي بالبحث عن المصادر الأخرى إن وجدت<sup>1</sup>.

هذا بالإضافة إلى العديد من الأخطار الأخرى و للحد منها يستحسن عدم التسرع في اتخاذ القرار والاعتماد على مصادر متعددة للحصول على المعلومات التي تستعملها المؤسسة في تشخيص بيئتها الداخلية والخارجية ، إذ يستعمل التشخيص الداخلي للمؤسسة للتعرف على مدى إمكانية جاهزية التصدير للمؤسسة، بينما يركز في تحليل البيئة الخارجية على العناصر التي تؤثر في المؤسسة عند التفكير في السوق الدولية و التي تطرقنا إليها من قبل .

### **الفرع الثاني : جاهزية التصدير للمؤسسة**

قصد تحديد جاهزية التصدير للمؤسسة فإنها تبدأ أولاً بالتشخيص الداخلي و الذي يتمثل في <sup>2</sup>:

- 1-تحليل قوى و طاقات المؤسسة : و ذلك من اجل قياس مدى قدرة المؤسسة على التعامل مع الأسواق المستهدفة، و يتم ذلك من خلال تقييم الطاقة الإنتاجية من خلال الجانب الكمي ، و من ناحية إنتاج الكمية

<sup>1</sup>احمد عبد الرحمن احمد ،إدارة الأعمال الدولية ،دار المريخ ، الرياض، 2001،ص411

<sup>2</sup>العلاوي عمر :تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية و دورهما في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية ،الملتقى العربي الخامس حول التسويق الدولي،الحمامات ، تونس ، 2007،ص157

اللازمة و لمدة طويلة ،بالإضافة إلى ذلك النظر إلى مدى تكيف المنتج مع حاجيات السوق المستهدفة بالإضافة إلى الجودة اللازمة ؛

2-التشخيص المالي : وقصد ذلك التشخيص يجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار كل من :

-القدرة على الاستثمار ، لان عملية التصدير تتطلب أموال قد تستعمل في تكيف آلات الإنتاج ، فتح قنوات توزيع و ترويج للمنتج ....الخ؛

-الحاجة إلى رأس المال العامل، لان عملية التصدير تحتاج إلى الوقت بدا من التخزين حتى الوصول إلى قيمة المبيعات ؛

3-تشخيص الموارد البشرية : و ذلك قصد الوقوف على مشاركة هذه الموارد البشرية في عملية

التصدير و تنفيذها لما تتطلبه من كفاءة و إلمام بجميع النشاطات ، هذا بالإضافة إلى إعادة النظر بالنسبة للهيكلة التنظيمي ، و التأكد من انه لمصلحة التصدير و قادر على ذلك ،أو يجب تعديله بما يتطلب تنفيذ المهام؛

4-تشخيص التسويق : و يعتبر المجال الأكثر أهمية باعتبار أن دخول الأسواق الخارجية يتوقف على

الإستراتيجية التسويقية الفعالة للمؤسسة ، و التي تتمثل في الوسائل التي تستطيع المؤسسة بواسطتها الاستجابة للتداخل بين القوى الداخلية و الخارجية لتحقيق أهداف مشروع التصدير، و تتضمن كل المظاهر التقليدية للخطة

التسويقية المتمثلة في المزيج التسويقي (منتج ،تسعير ، ترويج ، توزيع ) ،و نشير هنا انه في حالة التسويق الدولي فان العامل الأساسي هو أن تكون إستراتيجية التسويق موحدة (نمطية) أو تتكيف و ظروف السوق

الدولية المستهدفة ؟، و قد أكد بيزال Bizzel أن مدى ثبات الخطة التسويقية في مقابل تكيفها هو دالة الصفات المميزة لكل من المنتج الصناعة و السوق و المؤسسة و البيئة المحيطة ، لذلك فان إستراتيجية تسويق الصادرات

تقوم على أساس مدى استمرار ثباتها أو مدى استمرار تكيفها وفقا للظروف المحيطة، و هذا ما يجعل المؤسسة ذات كفاءة تصديرية، و يمكن تعريف هذه الكفاءة بأنها" مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية والاقتصادية

معا عند تصدير منتجاتها إلى السوق الأجنبي و ذلك من خلال تخطيط و تنفيذ إستراتيجية تسويق صادراتها"، إذ أن العلاقة بين إستراتيجية تسويق الصادرات و الكفاءة التصديرية تكمن في انه في حالة التصدير تحدد

الإستراتيجية بواسطة تداخل القوى الداخلية (صفات مميزة للمؤسسة ، المنتج) و قوى خارجية (صفات مميزة للصناعة و سوق التصدير ) ،و من جهة أخرى فان كفاءة مشروع التصدير تحدد بواسطة إستراتيجية تسويق

الصادرات و الصفات المميزة للمؤسسة ( قدرة المؤسسة على تطبيق الإستراتيجية المختارة )، كما أن لإستراتيجية تسويق الصادرات دورا رئيسا في تحديد الكفاءة التصديرية ،و ذلك لأنه في حالات كثيرة و فيما يتعلق ببنية

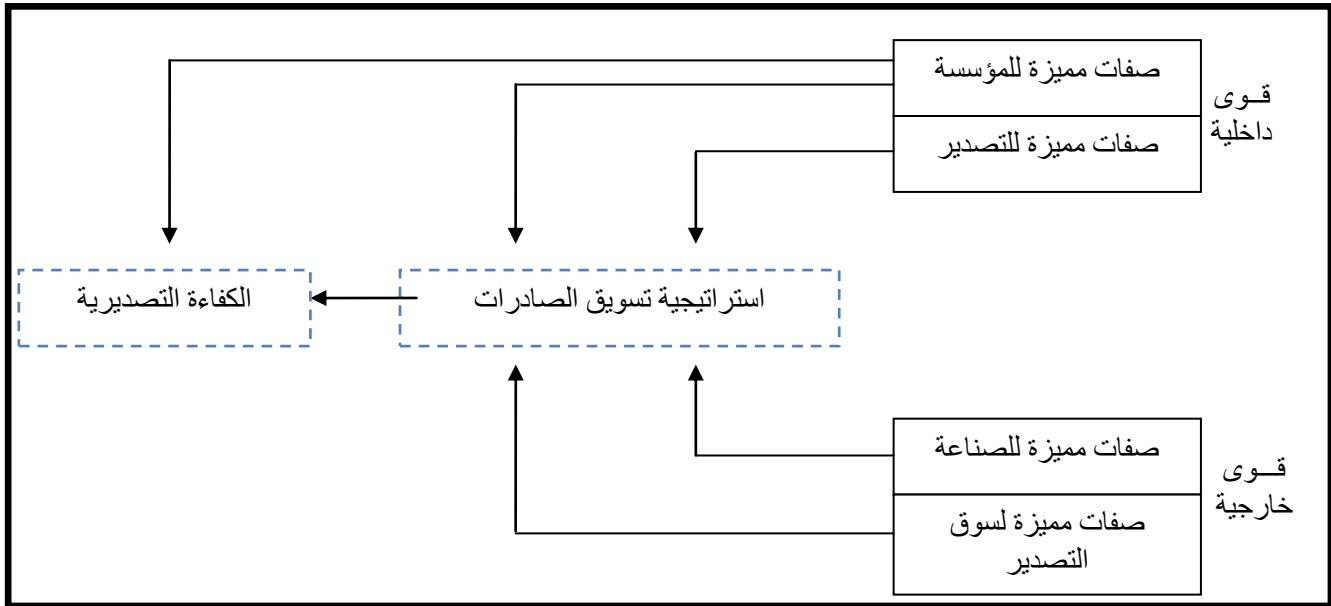
## الفصل الثاني ..... استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية و دورها في رفع تنافسيها و تميزها .

المشروع التصديري (صناعة ،منتج ،سوق تصديري ) وجد أن الصادرات يجب أن تكيف حتى يمكن التوافق بين

الإستراتيجية و البيئة ، و بالتالي يمكن تحقيق أعلى درجة من الكفاءة التصديرية .<sup>1</sup>

و الشكل الموالي يوضح العلاقة بين تسويق الصادرات و الكفاءة التصديرية .

الشكل رقم (2-4): العلاقة بين تسويق الصادرات و الكفاءة التصديرية



المصدر :وصاف سعدي:نحو إستراتيجية فعالة في قطاع التصدير : الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسات التسويقية ،المركز الجامعي بشار ،افريل 2004،ص07

حيث يمكن توضيح مجموعة القوى المتداخلة فيما يلي :

-صفات مميزة للمؤسسة : مزايا الحجم ، الخبرة الدولية ، مدى مشاركة المشروع في الأعمال الدولية ، الموارد المتاحة لتطوير و تنمية الصادرات ....الخ؛

-صفات المنتج : قوى براءة الاختراع ، قيمة الوحدة ، الصفات الفريدة للمنتج ، عمر المنتج ، المتطلبات الخاصة بالصيانة ....الخ؛

-صفات الصناعة : هيكل الصناعة ، تغيرات نظم السوق ، تدخلات الحكومة ، وجود منافسين أجنب، القوى التكنولوجية ، حدة المنافسة السعرية .... الخ؛

-صفات السوق : الطلب المتوقع ، درجة ثباته مع السوق المحلي ، اعتياد المستهلكين الخارجيين على المنتج و العلامة ، تشابه النظم و الإجراءات القانونية ؛

<sup>1</sup>وصاف سعدي : نحو إستراتيجية فعالة في قطاع التصدير : الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر و الممارسات التسويقية ،المركز الجامعي بشار ،افريل 2004،ص08

كل هذه القوى متداخلة فيما بينها تمثل قاعدة أساسية لبناء الإستراتيجية التسويقية للصادرات كما يمكننا

الإشارة إلى أن نجاح الإستراتيجية التسويقية مرتبط ب : <sup>1</sup>

1-الموارد المتاحة و الجاهزة لنجاح عملية التصدير : و تتمثل في المقدرة على القيام بدراسات و أبحاث السوق و الوصول إلى المعلومات المناسبة ، اختيار الموارد البشرية و المتعلمة و المدربة و المرخصة ؛

2-طرق و منهجية التسويق : دراسة السوق و المقدرة على الوصول إلى المعلومات و الاستنتاجات والتحليلات الصحيحة ووجود قنوات توزيع في الأسواق الأجنبية ، و هي من أكثر العوامل حساسية في عملية التصدير ؛

3-التزام الإدارة : مقدرة الشركة على التخطيط ،وضع إستراتيجية تطبيق أنظمة الجودة ، الرقابة ، التدقيق و المراجعة و تصميم عملية التصدير من خلال الطرق العادية و الحرجة؛

4-متطلبات جودة السلع : من حيث النوع السعر الكم و الخدمة التي يقدمها المصدر قبل و بعد البيع.....الخ؛

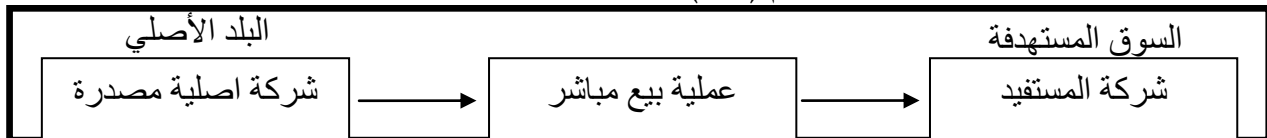
### الفرع الثالث : البدائل الإستراتيجية للتصدير

إن إستراتيجية التصدير تكون على شكلين أساسيين هما التصدير المباشر و التصدير غير المباشر

**أولاً : التصدير المباشر .**

يتطلب هذا النوع من التصدير وجود صلة بين المؤسسة المنتجة و المصدرة في نفس الوقت (البائع) والمؤسسة المستفيدة (المشتري) خارج البلاد الأصلية للمؤسسة المصدرة ، حيث يفيد التصدير المباشر في تعميق المعرفة و خبرة المؤسسة بالأسواق الخارجية ، و يساعدها على زيادة كفاءة الإدارة في مجال الأعمال الدولية أيضا <sup>2</sup>، و الشكل الموالي يوضح عملية التصدير المباشر .

الشكل رقم (2-5) عملية التصدير المباشر



المصدر : سعد غالب ياسين ، الإدارة الدولية ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، 2007 ، ص39

<sup>1</sup>محمد بن دليم القحطاني : مدى مساهمة نظام تقييم جاهزية التصدير للدخول إلى الأسواق العالمية ، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي

الفرص و التحديات، الدوحة، أكتوبر 2003، ص11

<sup>2</sup>سعد غالب ياسين : مرجع سابق ، ص38

و يمكن أن يتم التصدير المباشر من خلال عدة طرق أو قنوات تتمثل في :

-قسم التصدير المحلي : حيث تخصص المؤسسة قسما خاصا لعمليات التصدير و بإشراف مدير يرأس مجموعة من العاملين، حيث تنحصر مهمة القسم بأداء كافة الأنشطة المتعلقة بعملية التصدير و تقديم المساعدة التسويقية للمؤسسة في الأسواق الخارجية ؛

-فرع العمليات الدولية (مؤسسة تابعة) : تسمح هذه الصيغة بتحقيق حضور سيطرة اكبر في السوق الدولية ،فيوجد قسم التصدير أو بدونه تتخذ المؤسسة فروعا في الخارج يقوم بجميع العمليات و السياسات التسويقية الخاصة بالصادرات من بيع و تخزين و توزيع و ترويج؛

-ممثلي مبيعات التصدير المتجولين : تقوم المؤسسة بإرسال ممثلين عنها إلى دول أجنبية لغرض التعرف بمنتجاتها أو التفاوض و عقد صفقات تجارية مع الجهات المستفيدة ؛<sup>1</sup>

-الوكلاء أو الموزعون الأجانب : يمكن تعاقد المؤسسة مع وكلاء أو موزعين أجانب لغرض بيع منتجاتها نيابة عن المؤسسة ، و في هذا الإطار يمنح الوكلاء حقوق خاصة و التي تتيح لهم إمكانية تمثيل المؤسسة في بلادهم .

و ضمن التصدير المباشر تستجيب المؤسسة لطلبات الزبائن في الأسواق الخارجية من خلال :

-الاشتراك في المعارض المحلية و الدولية ؛

-الإعلانات التجارية في الصحف المتخصصة ؛

-البيع عن بعد و في هذه الحالة تستعين بأخصائيين البيع بالمراسلة ،و تعرض منتجاتها في الأسواق الخارجية من خلال إرسال كتالوجات أو اقتراحات العمل عبر الفاكس ....الخ.<sup>2</sup>

غير أن عملية التصدير المباشر التي تفضل من خلالها المؤسسة تولي عملية التصدير بنفسها تتخللها مخاطر كبيرة و استثمار مالي عالي، و في المقابل فإنها ترتبط بعائد محتمل اكبر و سيطرة تامة على جهودها في البيع و تعامل مباشر مع العملاء ...الخ.

<sup>1</sup>محمود جاسم الصميدعي : إستراتيجية التسويق مدخل كمي تحليل ،طبعة 2 ، دار حامد ، عمان ، 2004 ،ص276

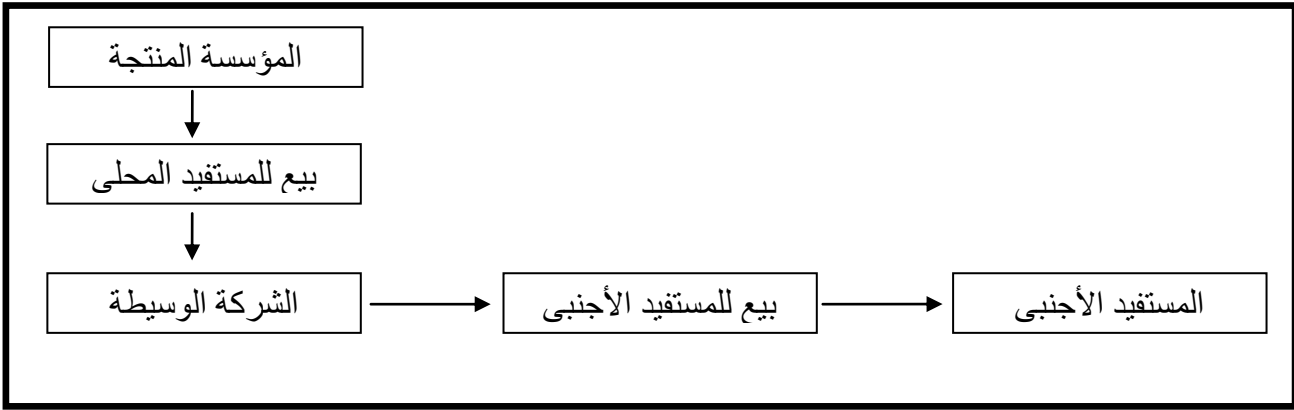
<sup>2</sup>عمارى جمعي : إستراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم ،جامعة الحاج

لخضر ، باتنة ، 2011،ص153

ثانيا : التصدير الغير مباشر .

و يقصد به النشاط الذي يترتب عليه قيام المؤسسة ببيع منتجاتها إلى مستفيد محلي يتولى عملية التصدير إلى الأسواق الخارجية، سواء كان المنتج بأصله (نمطي) أو معدل ،و بذلك يكون المستفيد وسيط بين المؤسسة و السوق الخارجي، و الشكل الموالي يوضح عملية التصدير غير المباشر:

الشكل رقم (2-6) عملية التصدير غير المباشر



المصدر : سعد غالب ياسين ،الإدارة الدولية ، دار اليازوري العلمية ،عمان ، 2007، ص 33

و هناك عدة أنواع من الوسائط لهذا الغرض أهمهم :

-التاجر المصدر : حيث يقوم بشراء المنتجات المصنعة ثم يبيعهها في الأسواق الخارجية لحسابه

الخاص ؛

-وكالة تصدير محلية : و التي تعمل على إيجاد أسواق خارجية للسلع المحلية و التفاوض مع

المستوردين الأجانب و ذلك لقاء عمولة معينة؛

-المؤسسة التعاونية : تظهر في مجالات معينة صناعية أو زراعية على حد سواء و خاصة عندما

يشترك المنتجون في صفات مشتركة في الإنتاج ،و هو ما يجعل عملها تعاونيا و أكثر فائدة و عائد من العمل

الفردى لان في بعض الحالات تكون هناك طلبيات بكميات كبيرة يصعب تلبيتها من طرف مؤسسة محلية

واحدة، و بالتالي عدم إجراء الصفقة و ضياع الفرصة في وقت توفر المادة بكمية كافية في نفس البلد من قبل

منتجين محليين، و يتم إدارة هذه المؤسسة من طرف المنتجين أنفسهم ؛

-مؤسسات إدارة التصدير حيث تعمل مؤسسة وسيطة على إدارة أنشطة التصدير لمؤسسة منتجة أو

مجموعة مؤسسات في وقت واحد وفق أو مقابل عمولة معينة ، كما يمكنها أن تستخدم اسم المؤسسة المنتجة

التي ترغب في التصدير و تتفاوض نيابة عنها ، كما يبدو هذا النوع من الوسطاء ملائم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تأمل في تكوين برنامج تصديري إلى الأسواق الخارجية على المدى البعيد<sup>1</sup>.

**المطلب الرابع : إستراتيجية التصدير كمدخل للتكيف مع مفرزات العولمة الاقتصادية و رفع تنافسية المؤسسة و تميزها .**

عندما تعتمد المؤسسة إستراتيجية التصدير فإنها تتوجه نحو أسواق خارجية أقل مزاحمة و منافسة وأكثر ربحية على عكس اعتمادها على سوق محلية مهددة في أي وقت بدخول مؤسسات أجنبية قد تزاحمها في حصتها السوقية من خلال ما مهدته لها مساعي المنظمات الدولية من تحرير للأسواق ، و بذلك فإن إستراتيجية التصدير تساهم في استغلال الطاقات الإنتاجية الزائدة في خدمة أسواقها الخارجية و الاستفادة من اقتصاديات الحجم ، هذا بالإضافة إلى التعرف على عدة ثقافات دولية و التكيف مع بيئة الأعمال الدولية و متطلباتها واكتساب خبرة دولية من خلال خدمة الأسواق المستهدفة ، هذا بالإضافة إلى المزايا النسبية التي تمتلكها المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات الدولية الأخرى (توفر المواد الأولية ، بيئة صناعية مواتية ، تشجيع الحكومات على التصدير .... الخ) ، كما تعمل إستراتيجية التصدير على تمديد دورة حياة المنتج الدولي عبر الأسواق الدولية ، في حين نجد أن العوائد التي تجنيها المؤسسات من الأسواق الخارجية (بالعملة الصعبة) ، قد توجه نسبة معتبرة منها في تطوير أسواقها و ذلك بالاعتماد على البحث و التطوير قصد الرقي بمنتجاتها وتطويرها حسب المعايير و المقاييس المعتمدة دولياً ، بالإضافة إلى ذلك فإن اعتماد هذه الإستراتيجية تكون أقل مخاطرة مقارنة بالاستثمار مباشرة في الأسواق المستهدفة فإذا ما كسد أي سوق من هذه الأسواق المستهدفة فإنها تستطيع تعويضه بسوق آخر على عكس الاستثمار الأجنبي المباشر فيصعب على المؤسسة الانتقال من سوق لآخر و ما يرافقه من خسائر معتبرة ، بالإضافة إلى صعوبة تحويل الأرباح في ظل القيود الحكومية المفروضة عليها ، كما نجد أن التطور التكنولوجي في مجال الاتصال و المواصلات و طرق المناولة و دوره في سد الفجوة الزمنية و المكانية بين المؤسسات و أسواقها المستهدفة أسهم بشكل كبير في اعتماد المؤسسات لهذه الإستراتيجية .

كما نجد أن إتباع إستراتيجية التصدير من طرف المؤسسة يمكنها من التميز عبر أسواقها الدولية و ذلك من خلال رفع سلسلة القيمة لديها حيث نبين ذلك من خلال ما يلي :

1- إستراتيجية التصدير و دورها في التنظيم و التخطيط و الإدارة : يبرز دور إستراتيجية التصدير في

تكييف الإدارة مع متطلبات انتقال المنتجات إلى الأسواق الخارجية و المعاملات الإدارية اللازمة لذلك قصد

<sup>1</sup>سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص38

إتمام العملية التصديرية للأسواق المستهدفة (تامين دولي ، الدفع ألمستندي و التحصيل ، المعاملات الجمركية والنقل... الخ) ، هذا بالإضافة إلى لزوم بناء هيكل تنظيمي يتماشى مع متطلبات العملية التصديرية و تلبية الطلبات على مستوى الأسواق الخارجية ، حيث يتوجب عليها وضع خطط و دراسة متطلبات السوق القانونية والإدارية و كذا إدارة الطلب في الأسواق الخارجية حتى تتمكن من بناء إستراتيجية تصديرية تضمن لها الاستمرارية و النمو في أسواقها المستهدفة و العمل على تحقيق ولاء عملائها ، كما نجد أن الخبرة التي تكتسبها الإدارة من خلال عمليات التصدير تحفز المؤسسة على التوجه نحو المزيد من الأسواق و بالتالي رفع إنتاجيتها و حصتها السوقية و ربحيتها و من ثمة رفع تنافسيتها عبر الأسواق الدولية ، في حين نجد أن المؤسسة التي لا تولي اهتماما لعملية التصدير و عدم التخطيط له ضمن هيكلها التنظيمي قد يؤدي بها ذلك في حالة كساد سوقها المحلي إلى خسائر كبيرة لعدم مقدرتها على تصريف الفائض في إنتاجها .

2- إستراتيجية التصدير و دورها في تنمية و تطوير الموارد البشرية : إن عملية التصدير تتطلب موارد بشرية سواء تقنية أو إدارية تتفاعل مع متطلبات الأسواق المستهدفة التي تتسم بالتباين البيئي فيما بينها ( من الناحية الثقافية ، الاقتصادية ، التكنولوجية ، التنافسية ... الخ ) ، حيث أن الموارد البشرية تعمل على خدمة أكثر من سوق مع تباين أنظمة الدفع ، الجمركة ، أسعار الصرف، التامين ... الخ ، بالإضافة إلى متطلبات العملاء في تلك الأسواق المستهدفة من سعر ، جودة ... الخ ، ذلك ما يجعل من تلك الموارد أكثر مرونة للتعامل مع أسواق مختلفة و ما يخولها التوجه نحو غزو أكثر للأسواق العالمية و بالتالي رفع حصتها السوقية والتوجه الايجابي نحو منحنى الخبرة و رفع إنتاجيتها ... الخ ، و هذا ما يمكنها من رفع تنافسيتها .

3- إستراتيجية التصدير و دورها في رفع التنافسية التكنولوجية للمؤسسة : إن الطلب المتزايد على منتجات المؤسسات و استفادتها من المزايا النسبية لبيئتها المحلية يمكن المؤسسة من زيادة رقم أعمالها مما يجعل من المؤسسة تتجه نحو الاستفادة من اقتصاديات الحجم<sup>1</sup> ، حيث تستند في ذلك على الاستثمار أكثر في المجال التكنولوجي قصد مضاعفة إنتاجيتها ، كما أن متطلبات الأسواق الخارجية من جودة و كمية تدفع بالمؤسسة إلى التوجه أكثر نحو رفع تكنولوجيتها سواء على مستوى الإنتاج أو المنتجات في حد ذاتها ، في حين نجد أن المؤسسات الناشطة على المستوى المحلي تكفي بالاعتماد على المزايا في التكلفة قصد خدمة سوقها مقارنة بالمؤسسات الأجنبية (رسوم جمركية ، نقل و تامين .. الخ ) ، في حين نجد أن تلك المزايا تعتبر ظرفية فبعد استفادة المؤسسات الأجنبية من اقتصاديات الحجم و استثمار التكنولوجيا الإنتاجية و تحقيق الجودة يمكنها

<sup>1</sup> رنان مختار : مرجع سابق ، ص 39



ذلك من تخفيض تكلفتها و بجودة اكبر تتماشى مع المقاييس العالمية و بالتالي رفع حصتها السوقية و ربحيتها و مضاعفة إنتاجيتها ، و هو ما يخولها لرفع تنافسيتها عبر أسواقها المستهدفة .

#### 4- إستراتيجية التصدير و دورها في إدارة الإمدادات و تخفيض التكاليف : تتجه نحو إستراتيجية

التصدير في حالات كثيرة المؤسسات التي تمتلك مزايا نسبية في مواردها و انخفاض تكاليفها في بيئتها المحلية مقارنة بالأسواق الخارجية ، أما في حالة نقص تلك الموارد فإنها تتجه نحو استراتيجيات و أشكال أخرى لدخول تلك الأسواق قصد الاستفادة من مواردها و الاقتراب أكثر من مصادر التوريد ، لكن ذلك لا يمنع المؤسسات من جلب تلك الموارد من أسواق خارجية خاصة إذا كانت تملك مزايا تنافسية تكنولوجية أو منتجات ذات جودة عالية أو تواجه موانع قانونية أو إدارية في دخول تلك الأسواق الأجنبية من خلال الاستثمار أو التحالف ... الخ، في حين نجد أن خبرة المؤسسة من خلال التصدير للأسواق الخارجية تجعل من إدارة تلك الإمدادات أكثر سهولة (معاملات جمركية ، سعر الصرف ... الخ ) ، كما نجد أن ذلك يكسب المؤسسة قوة تفاوضية اكبر نتيجة لتعاملها مع أسواق و بيئات مختلفة .

#### 5- إستراتيجية التصدير و دورها في تحديد الوقت الاستراتيجي : صحيح أن إستراتيجية تصدير

المنتجات إلى الأسواق الخارجية تتطلب وقتا أطول من إستراتيجية دخول الأسواق الأخرى ، لكن يمكننا الإشارة إلى أن إستراتيجية التصدير تمكن من تمديد عمر المنتج الدولي عبر عدد من الأسواق الدولية ، على عكس الأشكال الأخرى لحضور المؤسسات في الأسواق المستهدفة ، حيث يمكن ذلك من تعويض تكاليف البحث والتطوير للمنتجات و بالتالي تخفيض التكاليف و الأسعار في الأسواق الدولية المستهدفة بما يكسبها ميزة التكلفة و تميز المنتجات من خلال الاستثمار في البحث و التطوير لمنتجات جديدة و مطورة ، وبذلك التوجه نحو التميز و رفع تنافسيتها من خلال تحديد الوقت الاستراتيجي لدخول الأسواق المستهدفة لإمداد أسواقها المستهدفة.

#### 6- إستراتيجية التصدير و دورها في تطوير المزيج التسويقي و رفع تنافسيته : عندما تعتمد المؤسسة

إستراتيجية التصدير في خدمة أسواقها المستهدفة ، فهي تستند على مزيج تسويقي تعمل من خلاله على تحقيق الاستمرارية و النمو و زيادة ربحيتها قد رفع تنافسيتها و تميزها عبر الأسواق المستهدفة ، حيث تسهم إستراتيجية تصدير المنتجات في تطوير المزيج التسويقي للمؤسسة من خلال :

#### أ- إستراتيجية التصدير و تميز المنتج : حيث تسهم إستراتيجية التصدير في تطوير المنتجات من خلال:

-متطلبات انتقال المنتجات إلى الأسواق الخارجية و العوائق الجمركية النوعية تدفع بالمؤسسة إلى الالتزام بالمقاييس العالمية للمنتجات و بالتالي تميز منتجاتها ؛

-الخبرة المكتسبة من خلال خدمة أسواق مختلفة و متطلبات مختلفة تسهم في رفع تطلعات الزبائن و خدمتهم بشكل أفضل ؛

-الاستفادة من اقتصاديات الحجم تمكن المؤسسة من تطوير تكنولوجيتها و تطوير منتجاتها و توجيهها أكثر نحو البحث و التطوير المستمر .

ب-إستراتيجية التصدير و التميز السعري : حيث تسمح إستراتيجية التصدير بتخفيض التكاليف و تميز أسعارها من خلال :

-الاستفادة من اقتصاديات الحجم و بالتالي التوجه نحو المنافسة السعرية ؛

-الاستفادة من المزايا النسبية للموارد في السوق المحلية ؛

-الاستفادة من فروقات أسعار الصرف عبر الأسواق الدولية ؛

-إمكانية تحويل الأموال من المؤسسات الفرعية إلى الشركة الأم في ظل وجود قوانين تحد من حرية انتقال رؤوس الأموال و ذلك عن طريق تضخيم فاتورة التصدير من المؤسسة الفرعية إلى المؤسسة الأم .

ج-إستراتيجية التصدير و دورها في التميز من خلال توزيع المنتجات : حيث تسمح إستراتيجية التصدير بتوزيع منتجات المؤسسة عبر أسواقها الدولية المستهدفة من خلال عدة بدائل لقنوات التوزيع التي تختار منها ما يناسبها قصد بناء قنوات توزيعية متينة تعمل على استمرارية المؤسسة و نموها عبر أسواقها المستهدفة سواء من خلال إستراتيجية التصدير المباشر أو الغير المباشر و ذلك من خلال :

-قسم التصدير المحلي أو فروع العمليات الدولية التابعة للمؤسسة أو من خلال ممثلي المبيعات للتصدير أو موزعين ووكلاء أجنبى يملكون من الخبرة ما يضمن للمؤسسة وصول منتجاتها بين أيدي زبائنها و عملائها في الزمان و المكان المناسبين ؛

-من خلال عدة وسطاء مثل تاجر التصدير أو وكالة التصدير المحلية أو مؤسسات تعاونية أو مؤسسات إدارة التصدير ، حيث يمتلك هؤلاء الوسطاء من الخبرة المكتسبة في مجال التصدير و العلاقات التي تربطها بالأسواق المستهدفة سواء المتعلقة بمنتجات المؤسسة أو غيرها من المؤسسات ما يمكنها من توزيع المنتجات عبر الأسواق المستهدفة و تزويدها بالكميات المطلوبة في المكان و الزمان المناسبين ؛

د- إستراتيجية التصدير و دورها في التميز من خلال ترويج المنتجات : عند توجه المؤسسة لخدمة

أسواقها المستهدفة من خلال عملية التصدير فهي مخيرة بين أمرين :

-ترويج منتجاتها بإتباع إستراتيجية الدفع : وذلك بالاستعانة بأعضاء قنوات توزيعها عبر أسواقها المستهدفة

ويكون ذلك من خلال زيادة هامش الربح المتاح لأطراف قنوات التوزيع حيث تستفيد المؤسسة من خلال هذه

الإستراتيجية من الخبرة التي يكتسبها أعضاء قنوات التوزيع في الأسواق المستهدفة و الفهم الجيد للبيئة

الخارجية،<sup>1</sup> حيث تصل رسالة المؤسسة بوضوح لزبائنها و عملائها المستهدفين بطريقة تتلاءم مع بيئتهم الثقافية و الاجتماعية و بالتالي تميز المنتجات ؛

-ترويج منتجاتها بإتباع إستراتيجية الجذب : في اغلب الأحيان تتبع هذه الإستراتيجية المؤسسات ذات الشهرة

العالمية التي تستعين بمزيج ترويجي متنوع بالإضافة إلى تكيف رسالتها الترويجية مع مختلف ثقافات الأسواق

المستهدفة مثل كوكاكولا ، Toyota ، Mercedes ، Hilton ،... الخ ، حيث تساعدها هذه الإستراتيجية على

تحديد هامش أرباح الموزعين بالإضافة إلى أن تكيف المزيج الترويجي عبر مختلف أسواقها المستهدفة يساعد

على تخفيض ميزانية الترويج و بالتالي الاقتصاد في التكلفة و انخفاض الأسعار و منه التميز في التكلفة .

### **المبحث الثالث : التحالفات الإستراتيجية و الاتفاقيات التعاقدية .**

يمكن أن ندمج كلا من التحالفات الإستراتيجية و الاتفاقيات التعاقدية ضمن ابرز مظاهر القرن 21، إذ

نجد أن هذه الإستراتيجية من أهم الاستراتيجيات الموجهة لخدمة الأسواق العالمية ، و خير مثال على ذلك ما

نجده بين مؤسسات الاتحاد الأوربي و مشاريع التصنيع المشتركة ، و كمثل آخر نجد من اكبر الشركات الرائدة

في صناعة السيارات جنرال موتورز GM و تويوتا TOYOTA ، اللتان حققا مشاريع مشتركة فيما بينها رغم

انتسابهما إلى أكبر قوى الصراع الاقتصادي في العالم (اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية ) ، و غيرها من

الأمثلة الكثيرة التي تبين تحول العديد من المؤسسات العالمية من الصراع إلى التحالف و التعاون فيما بينها ،

هذا ما يقودنا إلى التساؤل حول ماهية هذه التحالفات ، و فيما تتمثل أهم محاورها و خصائصها و شروطها ؟،

و فيما تتمثل أهم الاتفاقيات التعاقدية بين المؤسسات الدولية ؟

### **المطلب الأول : ماهية التحالفات الإستراتيجية .**

تعتبر التحالفات الإستراتيجية في وقتنا الحاضر بديل من البدائل الإستراتيجية لغزو الأسواق الدولية ،

والذي يعتبر حل يساعد و يساهم في تطوير المؤسسة عموما بدلا من الصراع و المنافسة الناتجة عن مفرزات

<sup>1</sup> تامر البكري : الاتصالات التسويقية و الترويج ، ط2، دار حامد ، عمان ، 2009 ، ص109

## الفصل الثاني ..... استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية و دورها في رفع تنافسيتها و تميزها .

العولمة و اشتداد الصراع الدولي حول الأسواق الدولية، و من جهة أخرى تعتبر كآلية للتعايش على المعوقات والحوجز التي تتخلل البيئة السياسية و القانونية لبعض الدول و التي تقف في وجه المؤسسات الأجنبية (عوائق التصدير ، عوائق الاستثمار الأجنبي المباشر ) ، و نظرا لأهمية هذه التحالفات الإستراتيجية فقد تعددت التعاريف ، و تنوعت بشأنها نظرا لحدثة هذه الظاهرة و انعكاسها على الاقتصاد الدولي ، و من بين أهم التعاريف التي قدمت في هذا الشأن نجد :

-تعرف التحالفات الإستراتيجية بأنها " سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية " <sup>1</sup> ، إذ يهدف هذا التعريف إلى تبيين الفائدة من التحالف من خلال الموارد المشتركة في وسط بيئة تنافسية قصد مواجهة التغيرات البيئية سواء منها الآنية أو المتوقعة .

-كما تعرف التحالفات الإستراتيجية على أنها : "عبارة عن اتفاقيات تعاونية بين الشركات المتنافسة وغير المتنافسة و تعقد التحالفات الإستراتيجية بين شركتين أو أكثر على الدخول في ملكية إحدى المشاريع أو مجرد اتفاقية قصيرة الأجل تقتصر على حل المشكلة حيث يتم توقيع بين الشركتين للتعاون قد تكون مثلا في تطوير منتج جديد ....الخ"<sup>2</sup>، من خلال هذا التعريف نجد أن التحالفات الإستراتيجية لا تقتصر على الشركات المتنافسة بل تكون في إطار التعاون و التكامل حتى بين الشركات غير المتنافسة ، قصد مواجهة تحديات البيئة المحيطة و قد تكون هذه التحالفات إما ظرفية أو دائمة حسب الأهداف الإستراتيجية لأطراف التحالف .

و في تعريف آخر "هو قيام شركتين بالكامل بتجميع مواردها مباشرة في تعاون يتجا وز حدود المشروع المشترك ، و يتم في بعض وحدات الأعمال دعم التحالف من خلال تملك حقوق المساهمين لإحدى الشركتين أو كلاهما باعتبار أن لكل شريك في التحالف خبرة أو مهارة معينة و عادة ما يكون مكملين لبعضهما و من خلال مشاركتها يتوقع لكل منهما الاستفادة من خبرة الآخر "<sup>3</sup>، نجد أن هذا التعريف يميل أكثر إلى تعريف اندماج الشركات قصد تحقيق التعاون و التكامل فيما بينها ، و الاستفادة من الخبرات المكتسبة لكل من طرفي التحالف .

مما سبق نجد أن التحالف الاستراتيجي يمثّل في التعاون المبني على علاقة الثقة المتبادلة، التي تصبوا إلى الوصول إلى الأهداف المشتركة و المحددة بالاتفاق المشترك ، كما يحدد نمط العلاقة القائمة بين مؤسستين تربطهما علاقة متينة تتجاوز إطار العلاقات التجارية العادية ، و في الغالب يلجا إليها المستثمرون الأجانب

<sup>1</sup> أحمد السيد مصطفى: تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي ، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003، ص57

<sup>2</sup> علي عباس: إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص178

<sup>3</sup> زيني فريدة، شيشة نوال : دور التحالفات الإستراتيجية في دعم القدرات التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف، نوفمبر 2010، ص2

## الفصل الثاني ..... استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية و دورها في رفع تنافسيها و تميزها .

بالتعاون مع المؤسسات المحلية قصد انجاز مشاريع تنقسم من خلالها الملكية و التحكم حيث تنتوع العلاقات التعاقدية بينها، فإما أن يأخذ المستثمر الأجنبي حصة من المؤسسة المحلية أو العكس أو أن يتفق الاثنان على إنشاء شركة جديدة ، كما يمكننا الإشارة إلى حقيقة أن وضع تعريف محدد للتحالف الاستراتيجي يعد من الأمور الصعبة ، و فيما سبق من التعاريف تبين أن المؤسسات تنفق على التعاون و الاستثمار ، و هذا من خلال العقود التي تصبو من خلالها إلى تحقيق عمل ما في إطار الثقة المتبادلة ( الأهداف المنتظرة ، التحكم و الملكية المشتركة ، تبادل المزايا ، النتائج الموزعة ، تقوم في الأجل المتوسط أو الطويل) ، و يكون هذا في إطار مشروع محدد مثلا تقديم منتج جديد ، تطوير التكنولوجيا ، دخول أسواق أجنبية ، توسيع حصة المؤسسة في السوق... الخ ، و يمكننا اعتباره اتفاق رسمي بين مؤسستين أو عدة مؤسسات مستقلة تابعة لبلدين أو عدة بلدان تتعاقد لفترة طويلة أو متوسطة الأجل، بهدف تأمين درجة من التعاون بينها و هذا لتحقيق مصالح مشتركة .

و يرجع اختيار أسلوب التحالفات الإستراتيجية كشكل من أشكال الدخول للأسواق الخارجية بدلا من الأشكال الأخرى لعدة أسباب أهمها :<sup>1</sup>

- قد يصعب على المؤسسة أحيانا تغطية تكاليف المنتجات الجديدة كالمعدات الطبية و الأدوية المرتفعة الأسعار و السلع الالكترونية و السيارات و غيرها ، لذا تلجأ الشركة إلى البحث عن شريك أو حليف ( لأسباب مالية ) ؛

- قد لا تتوفر المعطيات التكنولوجية لدى شركة واحدة و من ثمة تضطر الشركة إلى إقامة تحالفات في شكل تعاون تهدف إلى تبادل و تكامل التكنولوجيا و تحقيق قدر من الريادة في الأسواق ؛

- قد تكون التحالفات الإستراتيجية العالمية الأسلوب الوحيد و المتاح لدخول الأسواق العالمية أو الإقليمية (موانع و حواجز تشريعية و قانونية و سياسية .. الخ) ، إذ تسمح هذه التحالفات بتجاوز -نوعا ما- للقيود والأنظمة القانونية التي تعترض عملية دخول الأسواق الدولية؛

- تعتبر التحالفات الإستراتيجية العالمية الوسيلة الأكثر نجاعة لتحقيق التعلم و تنشيط المعرفة و تجنب المخاطر و الأزمات و المشاركة في الخسائر؛

- تخفيض كلف التسويق و التصنيع؛

و تهدف التحالفات الإستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نلخصها فيما يلي :

<sup>1</sup>مقر اش سميرة ، خلف الزهرة : التحالفات الإستراتيجية كضرورة لمواجهة المؤسسة الاقتصادية للمنافسة العالمية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، 2010، ص10

-إمكانية دخول الأسواق الدولية من خلال أفضل تغطية للسوق عن طريق الاشتراك في مصادر البيع

والتوريد و التصدير بين الحلفاء ؛

-إتاحة الفرص أمام الحلفاء لامتلاك موارد جديدة و كسب قنوات توزيع جديدة ؛

-تحسين الكفاءة و طرق الإنتاج ؛

-تدعيم خط المنتجات من خلال خلق منتجات جديدة إضافية في السوق ؛

-تخفيض التكاليف عن طريق تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج و المشاركة في التكاليف الثابتة بين

الحلفاء ؛

-تدعيم القدرات التسويقية و يترجم ذلك عن طريق ابتكار أنماط استهلاك جديدة .

و نشير أيضا هنا إلى أن التحالف الاستراتيجي يتم بين المؤسسات الكبيرة أو الصغيرة أو بين الحكومات و المؤسسات في أقطار مختلفة بشأن مشاريع معينة ، يمكن أن تكون منتج جديد أو تطوير تكنولوجيا مستحدثة لتحقيق أهداف إستراتيجية لكل من طرفي التحالف ، و يمكن تصنيف هذه التحالفات إلى نوعين :

1-تحالفات غير رسمية : و هي عبارة عن تبادل موسع غير رسمي للمعرفة التقنية المملوكة للمؤسسات

بين مهندسي و مديري المؤسسات المتنافسة ، و توجد أمثلة عديدة لهذا النوع من التحالفات خاصة في مجال المستشفيات و صناعة الصلب .....الخ<sup>1</sup>

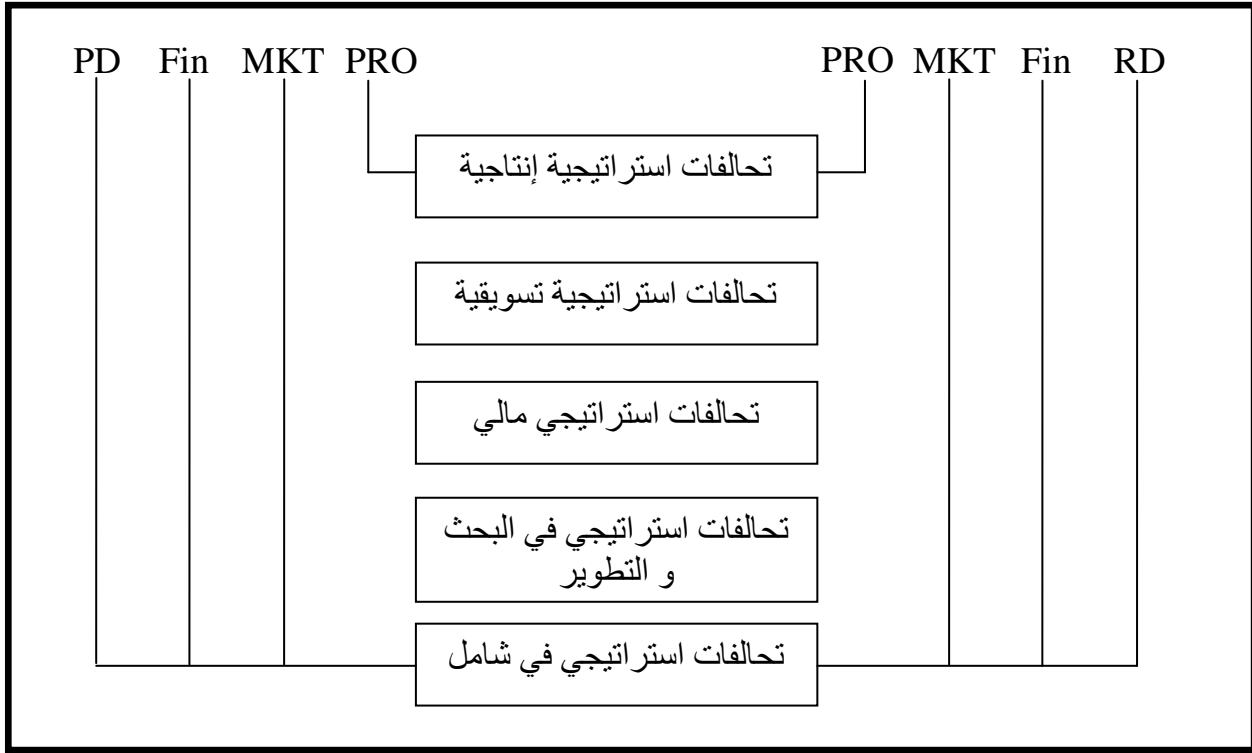
2-التحالفات التعاقدية : و هي عبارة عن اتفاقية رسمية بموجب عقد بين طرفين أو أكثر، يتم من

خلالها تبادل المعارف و اقتسام المخاطر و المعلومات من السوق و التكنولوجيا و كذا التصنيع و التسويق

المشترك ، كما و نشير إلى أن التحالفات غير الرسمية تعد خطوة مبدئية لاتخاذ الترتيبات اللازمة للتحالفات

الرسمية ، و تنبثق من التحالفات التعاقدية عدة أشكال نبينها من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف: مبادئ التسويق الدولي، مرجع سابق، ص390



المصدر : سعد غالب ياسين ، الإدارة الدولية ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، 2007، ص63

حيث: Pro: إنتاجي ، Fin : مالي ، Mkt :تسويقي ، Rd : البحث و التطوير

1-التحالفات الإستراتيجية الإنتاجية: تجذب المزايا المطلقة أو النسبية لدولة ما أو منطقة ما أو مؤسسة ما، أصحاب القرار في مجال الأعمال و المستثمرين للدخول في مشاركات و تعاونيات في الإنتاج خارج حدود الدولة، بالقرب من أسواق أو المواد الخام أو الطاقة أو أسواق المال و التكنولوجيا، فهناك العديد من المؤسسات الأمريكية و الأوربية و اليابانية التي تقيم مصانع خارج حدودها الإقليمية في إطار التحالفات لتحقيق واحد أو أكثر من المزايا، و الاستفادة من المكونات و المزايا في الأسواق المستهدفة كإخفاض التكاليف و الأيدي العاملة ذات الأجور المنخفضة ؛

2-التحالفات الإستراتيجية التسويقية : تتصاعد في الفترة الأخيرة أهمية التحالفات الإستراتيجية التسويقية التي تركز على الاستفادة من نظام التوزيع الخاص بالطرف الآخر، مما يجبرها على الدخول في تحالفات تجارية ؛

3-التحالفات المالية : يهدف من خلالها إلى توفير الموارد المالية نظرا لمحدوديتها لكلا الطرفين ، و ما تتطلبه المنافسة الدولية لتلك الموارد في إدارة أعمالها عبر مختلف الأسواق من إنتاج و تسويق و تكاليف البحث و التطوير ،هذا بالإضافة إلى المشاركة في الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة عبر خدمة أسواقها الدولية ؛

4-التحالفات الإستراتيجية التكنولوجية : يشهد العالم في السنوات الخ بوة عدد كبير من الاختراعات والتكنولوجيا التي كانت محطة لاستثمارات ضخمة في التكنولوجيا المتقدمة ،فقد استطاعت العديد من المؤسسات نقل التكنولوجيا من خلال التحالف مع مؤسسات دولية ،مثل صناعة السيارات و الالكترونيات .

### **المطلب الثاني : بناء إستراتيجية التحالف .**

حتى تتجه المؤسسات نحو بناء تحالفات إستراتيجية دولية و جب عليها تحديد المحاور و البنود العريضة للتحالف تبين من خلالها المجالات التي تبنى عليها التحالفات (تكنولوجيا ، تسويق ، مالية... الخ ) ، بالإضافة إلى التفاوض حول مختلف الشروط لكلى الطرفين تجنباً للاختلاف مستقبلاً ، و بعد ذلك تتجه المؤسسات المتحالفة إلى تطوير و تنمية التعاون و التحالف بينها قصد التوجه نحو الاستمرار و النمو و زيادة ربحيتها عبر أسواقها المستهدفة .

### **الفرع الأول: محاور التحالف الاستراتيجي .**

التحالف الاستراتيجي يعتبر علاقة قوة أو علاقة سلطة أو تفاوض ، و هو يركز على ثلاث محاور رئيسية و هي :<sup>1</sup>

1-المشروع : و هو عبارة عن رؤيا عامة مشتركة يعني إستراتيجية بصدد تحقيق الهدف المقصود من وراء التعاون ، و هو تحقيق مصالح مشتركة في المشروع و التحالفات الإستراتيجية تجسد بوضع مشترك أو تبادل للموارد بالمعنى الواسع أصول طبيعية ،وسائل بشرية ، مهارات تكنولوجية ، معارف في التسويق :

-الموارد المشتركة يمكن أن تكون متشابهة أو مختلفة حسب المجال ؛

-الموارد المشتركة تمثل جزءا من أنشطة التحالف ؛

-الشركاء مرتبطون فيما بينهم بخصوص النشاطات المشتركة و مستقلين في أنشطتهم الخاصة التي تقع

خارج التحالف ؛

<sup>1</sup>بن غزة محمد الأمين: التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات في ظل العولمة ،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،العدد 2 ، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف ، ماي 2005 ، ص ص35،36



-تكوين جهاز للرقابة حول النقاط التي تم الاتفاق عليها فيما يخص مشروع التعاون ؛

-اتخاذ قرار مشترك بشأن النتائج و المزايا المتبادلة في المشروع ؛

2-العلاقة : وهي ما يربط المتعاملين و هي ليست بالضرورة مادية ، و إنما هي أساسا إنسانية فهي مبنية على الاتصال و تبادل المعلومات أو تفاعل يترجم بتجسيد الواقع ، كما أن هذه العلاقة المميزة بين الشركتين مبنية على بحث مشترك للأهداف المتوسطة و طويلة الأجل وفق شروط تسمح بان تعود الفائدة المتماثلة على الشريكين .

3-العقد : الطابع المعقد و الغامض للتحالفات يظهر في تنوع الأشكال التي يمكن أن يعطى إليها ، فالتعرض للتعاون و التحالفات الإستراتيجية من الناحية القانونية يجب أن يفحص فيه من وجهتين مختلفتين وهما:

-الكيفية القانونية التي تختارها المؤسسات المتعاملة لتنظيم علاقتها فيما بينها في ميدان خاص بالعقود أو قانون المؤسسات ؛

-الإطار الشرعي القانوني و التنظيمي فيما بين المؤسسات من طرف المجمع ككل ، و خاصة فيما يتعلق بقانون المنافسة ؛

لذلك يستلزم على المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالف أن تولي اهتماما كبيرا بالجانب القانوني ، الذي يمثل في مجمله مجموعة المعاهدات و الاتفاقيات التي تكتسب قوة قانونية التي تساعد على استمرارية عقد التحالف إلى الأجل الطويل .

### الفرع الثاني: شروط بناء التحالف الاستراتيجي.

يؤكد عالم اليوم أن التحالفات الإستراتيجية من أهم سماته ، و لا يمكن للمؤسسة تجاهلها لأنها لا تستطيع البقاء في انفرادية أو استقلالية، لان العزلة كانت في اغلب التجارب سببا لفشلها ، ومن جهة أخرى فان التعاون يضمن لها توفير متطلبات من مهارات و موارد و خبرة لازمة لاختراق الأسواق الدولية ، لذا وجب على المؤسسات قبل التفكير في إنشاء التحالفات عليها التطرق للشروط الأساسية التي تساعد على تحقيق مختلف أهدافها بطريقة مضبوطة و دقيقة و التي تتمثل في كل من :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زغراد احمد : الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة ، مجلة الباحث ، العدد 3 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2005 ، ص 164

-تكامل الموارد و استغلالها استغلال جيد : و هو ما يسمح بتخطي النقائص التي يعاني منها كل

طرف على حدا خاصة عندما تكون موارد المتحالفين ليس لها بدائل و غير قابلة للتقليد ؛

-التكافؤ الثقافي بين أطراف التحالف : و يعني ذلك تقاسم وجهات النظر متشابهة تظهر في شكل

توافق في تطرق التسيير و التنظيم و تحديد الأهداف و هو ما يعني تقارب قوة أطراف التحالف حتى لا يطغى طرف على آخر ؛

-تكافؤ في القدرات الإجرائية و التنفيذية : باعتبار أن القدرات الإجرائية تخص أشكال تنظيم الشركة ،

في حين تتعلق القدرات التنفيذية بالإمكانيات المتوفرة لكل طرف في تنفيذ و تجسيد المهام ؛

الثقة المتبادلة بين أطراف التحالف الاستراتيجي : يعتبر عنصر هام لنجاح التحالف ، فالثقة و الشفافية

في أداء المهام تكون بمثابة العنصر الهام في الأداء و هو العنصر الذي يضمن استمرار التحالف و نجاحه ؛

-التزام أطراف التحالف بالمسؤولية المنوط به : ذلك لان التحالف مرهون بتفاني كل طرف في أداء

واجبه ، و نشير إلى أن توفر الرغبة و النية في العمل المشترك في الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة للتحالف يقضي تحديد الالتزامات بشكل واضح حتى لا يقع لبس و سوء تفاهم و عدم معرفة صلاحيات وواجبات كل طرف ؛

-تبادل المعلومات بين أطراف التحالف : إن نجاح التحالف و تمكنه من بلوغ الأهداف المرسومة

يقتضي تبادل المعلومات من الأطراف المحالفة من خلال الاتصال المستمر و اتخاذ القرارات بالإجماع ، ذلك ما يمكن كل طرف من التحكم في نشاطه و مهامه، مما يمكن من تقليص الوقت و التكاليف و تحسين الأداء ؛

-الأداء الاستراتيجي و أداء المشروع و أثره على نجاح المشروع : إن نجاح المشروع يتطلب أداء

استراتيجي مضبوط و يتحقق ذلك من خلال مشاركة أطراف التحالف في تحديد الأهداف الإستراتيجية من جهة، و من جهة أخرى فان تحقيق الأهداف الإستراتيجية يتطلب تكامل عميق بين موارد أطراف التحالف ، أما فيما يخص أداء المشروع فان نجاح التحالف يتطلب العمل على بلوغ أهداف المشروع من حيث نوعية المنتج ، جودته ، سعره ، المدة الزمنية ، هذه الأمور تتجسد في النهاية في تحقيق أطراف التحالف للأرباح .

**الفرع الثالث: استراتيجيات تنمية و تطوير التحالفات الإستراتيجية .**

تختلف استراتيجيات تطوير و تنمية التحالفات باختلاف الأهداف المسطرة من طرف المؤسسات

المتحالفة ، و من بين أهم هذه الاستراتيجيات : <sup>1</sup>

أ-ضمان السيطرة عن طريق التكاليف : بالمراعاة إلى دورة حياة المنتج فان بمجرد تقادم المنتج أصبح عاديا استبداله بمنتج آخر جديد بالنسبة للمستهلك ، حتى و لو كان ذو علامة تجارية مميزة ، لذا فالتحكم في السعر عن طريق تخفيض التكاليف يبقى العنصر الأساسي لجذب المستهلك مرة أخرى و تنشيط المبيعات ، وذلك بالاستناد إلى الموارد التي يحضى بها طرفي التحالف الاستراتيجي ؛

ب-استغلال الفرص الجديدة في السوق : من اجل تجديد و استمرارية علاقة التحالفات الإستراتيجية تبحث المؤسسة عن فرص جديدة للاستثمار بهدف جذب الشريك الأجنبي، و هذا بغرض تطوير التكنولوجيا والإدماج و لتحالفات الراسية أو العمودية للتموين ؛

ج-العرض الدائم للنتائج : وجب العرض الدائم و المباشر للنتائج المرتبطة بالتحالف ، و هذا من اجل الإبقاء على الثقة و الاستمرارية ؛

د-الوصول إلى الكتلة الحرجة : و يقصد بها الحجم الكافي من اندماج عدة مؤسسات مشتركة في نفس النشاط في مؤسسة كبيرة من اجل ضمان بقائها و استمراريتها، و هذا لمواجهة التكتلات الكبرى في السوق تحت شعار الأكبر هو الأفضل؛

هـ-التعرف و الحصول على تكنولوجيا جديدة : تعتبر التكنولوجيا عنصر ضروري للتنمية ، لأنها بمثابة الثروة التي تبحث عنها المؤسسة الاقتصادية ، و للحصول عليها هناك عدة طرق أهمها التحالفات و مؤسسات ناشئة ، التطوير الداخلي عن طريق الاتفاق و التراخيص ، التحالف مع مؤسسات ذات ميزة عالمية ، أبحاث وتطوير عن طريق التعاون ....الخ؛

و-التخصص داخل التجزئة من السوق : تكون هذه الإستراتيجية عندما تكون المؤسسة غير رائدة في السوق، و بالتالي فإنها تتخذ الإجراءات التالية :

-شراء مكونات أساسية للمنتج ؛

-العمل كعميل لإحدى المؤسسات الرائدة في السوق ؛

-العمل كموزع للمستهلك النهائي ؛

<sup>1</sup>مقراش سميرة ،خلاف الزهرة : مرجع سابق، ص 14

ز-الاكتساب المبكر للخطة التسويقية : لاكتساب حصص سوقية في اقرب الآجال، و قبل المنافسين

يتطلب من الشركاء مراعاة الجوانب التالية :

-تحمل التكاليف الباهظة للأبحاث و التطوير من اجل تحديد الحصص المناسبة ؛

-تحمل الأعباء اللازمة للحملات الإعلانية التي تدوم في الأجل الطويل ؛

-ضمان إمكانية التوزيع للحصص السوقية.

و نشير إلى انه هناك العديد من الاستراتيجيات التي تساهم في تطوير و تنمية التحالف ،حيث لا يمكن حصرها في ظل التغيرات البيئية و الأنظمة و المصالح و الأهداف و تبقى على المؤسسة الاقتصادية و أطراف التحالف اتخاذ القرار حول الإستراتيجية الملائمة .

### المطلب الثالث : الاتفاقيات التعاقدية الدولية .

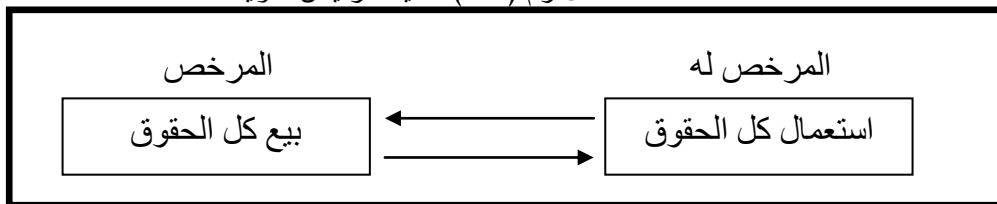
الاتفاقيات التعاقدية هي عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين مؤسسة دولية و أخرى في الدول المستهدفة لها أو المضيفة ، يتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا و حق المعرفة من الأولى إلى الثانية دون أي استثمارات لأصول مادية من طرف المؤسسة الأم ، و تعتبر كإستراتيجية من استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية نظرا للحواجز الحمائية و الظروف البيئية التي تقف دون دخول هاته الأسواق عن طريق استراتيجيات الدخول الأخرى كالتصدير و التحالف الإستراتيجي و الاستثمار المباشر .

و فيما يلي بعض هذه الاتفاقيات الأكثر شيوعا في المعاملات الدولية

### الفرع الأول : التراخيص .

تعتبر التراخيص الطريقة البسيطة نسبيا يدخل من خلالها المنتج إلى السوق الدولية ، حيث أن مانح الترخيص يدخل في اتفاق مع المرخص له في الدولة الأجنبية يسمح له باستخدام عملية إنتاجية أو علامة تجارية أو براءة اختراع أو أي عنصر آخر له قيمة مقابل مبلغ معين ، و تتضح العملية في الشكل التالي :

الشكل رقم (2-8) عملية الترخيص الدولية



و من المزايا الإستراتيجية المترتبة عن التراخيص أنها تعتمد كثيرا على نوع التكنولوجيا و حجم المنشأة و دورة حياة المنتج ، منحى الخبرة المتراكمة لدى المؤسسة و وجود عدة عوامل أخرى تؤثر على نتائج تنفيذ اتفاقية الترخيص ، و من المزايا التي تعود على المرخص :

-تعتبر كأسلوب لاختبار السوق و تطويره من اجل الاستثمار لاحقا ؛

-عند وجود نقص في رأس المال ، الموارد الإدارية و التنظيمية ، المعرفة بالسوق ؛

-عندما تضع حكومات الأسواق المستهدفة قيود على الاستيراد و الاستثمار الأجنبي ؛

-تستفيد من دفع التكنولوجيا التي تملكها إلى أسواق ثانوية كمرحلة أولى ، و من ثمة اختيار مدى توفر الفرص الاستثمارية بأسلوب اقتصاديات الحجم ؛

-الاستفادة من التغذية العكسية للتكنولوجيا المستخدمة بعد الترخيص ، و التي تفيد المؤسسة المرخصة في إجراء تعديلات و تحسينات عليها ؛

أما من وجهة نظر المرخص له فان الميزة الرئيسية في الترخيص هي فرصة امتلاك تكنولوجيا أو منتجات ذات تكلفة منخفضة، و بصورة سريعة و بأقل ما يمكن من المخاطر مقارنة بالبدائل الأخرى المتاحة ، كما أن الترخيص يوفر الوقت و الجهد و المال للمرخص ل هو يعطيه فرصة تنويع المنتجات المستخدمة عن طريق الموارد التي يملكها المرخص له ، أما بالنسبة للمخاطر المرافقة للترخيص الدولي تتمثل في سرقة حقوق الملكية الفكرية و أسرار التكنولوجيا بالإضافة إلى سوء استخدام هذه الحقوق و عدم التزام المرخص له بالاتفاق ، و من ناحية أخرى قد يتحول المرخص له إلى منافس قوي يهدد وجود و مصالح المؤسسة المرخصة في السوق<sup>1</sup>.

و من أهم أشكال هذه الاتفاقيات نجد :

1-التراخيص الرئيسية : بموجبها تسمح المؤسسة الرئيسية المرخصة لمؤسسة أخرى في دولة أخرى أن تستخدم تقنياتها و التكنولوجيا التي تملكها أو استخدام براءة الاختراع أو اسمها التجاري أو علامتها مقابل أجور عينية تدفعها المؤسسة المرخص لها ، و من أمثلة ذلك شركة كوكاكولا ، فنادق الهيلتون ... الخ<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup>سعد غالب ياسين : مرجع سابق، ص51

<sup>2</sup>علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار المسيرة، عمان، 2009، ص41

2-تراخيص اضطرارية : و هي منتشرة في الدول التي ترفض التملك المطلق للمشاريع الاستثمارية الأجنبية ، و إزاء هذا الموقف تحضر المؤسسة المعين إلى إبرام عقود يتم بمقتضاها بيع براءة الاختراع أو التراخيص في هذه الأسواق ، كما توجد ظروف أخرى لهذه التراخيص كصغر حجم السوق بالدول الأجنبية المستهدفة، و عدم ربحيتها في المدى الطويل ، كما نجده في حالة عدم توفر الاستقرار السياسي و الاقتصادي في الدول المضيفة<sup>1</sup>؛

3-تراخيص اختيارية : في هذه الحالة تفضل المؤسسة منح تراخيص الإنتاج و التسويق كأسلوب لخدمة الأسواق الدولية المستهدفة ، بالرغم من توافر فرص الاستثمار المباشر بأشكاله المختلفة في هذه الأسواق، ويرجع ذلك إلى ما يلي :

-ضعف الخبرة التسويقية بالبلد المضيف أو السوق المستهدفة ؛

-ارتفاع كفاءة المؤسسة المرخصة في مجال التنمية و البحوث مقارنة بمقدرتها المالية و التسويقية ؛

-عدم توفر الموارد المالية اللازمة للاستثمار مباشرة في السوق المستهدفة ؛

-الرغبة في بيع التراخيص و استعمالها كبديل للتصدير ؛

-الرغبة في التقليل من حدة المخاطر و التكاليف ؛

-الرغبة في اختبار السوق الدولية كمرحلة تمهيدية لخدمة السوق المستهدفة بالاستثمار المباشر.<sup>2</sup>

### **الفرع الثاني : حقوق الامتياز.**

عبر هذا التعاقد يتمكن المستفيد من حقوق الامتياز من خلال استخدام الاسم التجاري لدى شركة عالمية كبرى و بيع منتجاتها او خدماتها في منطقة معينة ، وفي مقابل ذلك يقوم بدفع رسوم مبدئية و كذا أقساط شهرية للشركة مانحة الامتياز،و يمكننا التفريق بين ثلاث أنواع رئيسية للامتياز و التي تتمثل في :

1-حق امتياز المنتج : تقوم في هذه الحالة المؤسسة الحاصلة على حق الامتياز باستخدام حق بيع

منتجات الشركة مانحة الامتياز ، و يلاحظ أن المؤسسة هنا لا تدخل أي تعديلات على المنتج و يقتصر دورها على بيعه للعميل عبر قنواتها التوزيعية ؛

<sup>1</sup>Denis Pettegreu ,normand turgeon :Marketing ,2<sup>eme</sup> edition , megeu kill ,paris,1990,p374

<sup>2</sup>عبد السلام أبو قحف :اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي ،مرجع سابق ،ص492

2- حق الامتياز للتصنيع : للمؤسسة الحاصلة على الامتياز الحق في التصنيع و توزيع منتجاتها ، وفي

اغلب الأحيان تلتزم هذه المؤسسة بشراء مستلزمات الإنتاج منها خاصة إذا كان المنتج محمي ببراءة اختراع؛

3- حق امتياز الأعمال : يكون لها في هذه الحالة الحق في استخدام الاسم التجاري ، و كذا استخدام

نفس أسلوب العمل و التصنيع في السوق المؤسسة الأصلية .<sup>1</sup>

أما بالنسبة لمزايا حقوق الامتياز انه يمكن للدولة المضيفة في السوق المستهدفة المحافظة على

الاستقرار السياسي و الاقتصادي ، و لا تتيح لأصحاب الامتياز التحكم في السوق المحلية و إدارة أنشطتها الإنتاجية، كما هو الحال بالنسبة للاستثمار الأجنبي المباشر، كما يجنبها خطر التبعية التكنولوجية ، بل وتمكنها من تطوير التنمية التكنولوجية ، أما بالنسبة لمانح الامتياز فان التراخيص أو حقوق الامتياز تمثل مصدرا جيدا من مصادر تمويل المؤسسة، و تغطية تكاليف البحث و التطوير ، كما تمثل أسرع و أسهل الطرق و الأساليب لغزو الأسواق الأجنبية .

أما العيوب بالنسبة لمستعمل حق الامتياز فتتمثل في ارتفاع تكلفة الحصول على الامتياز في كثير من الأحيان، و يرجع ذلك لعدم وجود سوق لبيع و شراء براءات الاختراع و العلامات التجارية ، كما نجد انخفاض في تدفق رؤوس الأموال الأجنبية و عدم توافر الكفاءات الفنية و الإدارية في الدول المستهدفة تهدد إمكانية الاستفادة و الاستغلال المثل لبراءة الاختراع و الاسم التجاري ، بالنسبة للشركات المانحة لحق الامتياز فتتمثل عيوب منح هذا الحق في فقدان السيطرة على العمليات الإنتاجية و الجودة في السوق، و احتمال فقدان الأسواق المجاورة للدولة التي منحتها هذا الحق، و انخفاض العائد و الربح إذا ما قورنت بالاستثمار الأجنبي المباشر.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث : عقود تسليم المفتاح .

يتم بموجب عقد أو اتفاق بين طرف أجنبي و وطني يقوم الأول بإقامة مشروع استثماري و الإشراف عليه منذ بداية المشروع، و ما أن يصل إلى مرحلة التشغيل حتى يتم تسليمه إلى الطرف الثاني مقابل اجر و طريقة متفق عليها، و يمكن أن يشمل العقد أعمالا تتجاوز لحظة تسليم المفتاح، مثل إبرام عقد إداري ، عقود الصيانة .. الخ ، و من الممكن أن يشمل تسليم المشروع آلات و معدات أو عقود تدريب للموظفين المحليين.<sup>3</sup>

و يتميز هذا النوع من المشروعات الاستثمارية بالخصائص التالية :

<sup>1</sup> نهال فريد مصطفى ،نبيلة عباس :أساسيات الأعمال في ظل العولمة ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2005،ص113

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف :بحوث التسويق و التسويق الدولي ،مرجع سابق ،ص122

<sup>3</sup> علي عباس :إدارة الأعمال الدولية ،مرجع سابق ،ص42

-أن تقوم الدولة المضيفة بدفع أتعاب الطرف الثاني الأجنبي مقابل قيامه بوضع التصميمات الخاصة بالمشروع و طرق تشغيله و صيانتته و تدريب العاملين ؛

-تتحمل الدولة المضيفة تكلفة الحصول على التجهيزات و الآلات و الشحن بالإضافة إلى تكاليف النقل و بناء القواعد .... الخ ؛

-بعد إجراء تجارب التشغيل و الإنتاج من حيث الكمية و الجودة و أنواع المنتجات يتم تسليم المشروع للطرف المحلي .

### **الفرع الرابع : عقود التصنيع و الإدارة .**

عقود التصنيع هي عبارة عن اتفاقية مبرمة بين مؤسسة دولية و إحدى المؤسسات في الأسواق الأجنبية، يتم بمقتضاها أن يقوم الطرف الثاني نيابة عن الطرف الأول بإنتاج و تصنيع سلع معينة بمعنى اتفاقية إنتاج لوكالة ، و هذه الاتفاقية عادة ما تكون طويلة الأجل يتحكم فيها الطرف الأجنبي في إدارة عمليات المشروع الأنشطة المختلفة ، أما عقود الإدارة فهي عبارة عن مجموعة الترتيبات يتم من خلالها قيام المؤسسة الدولية بإدارة كل جزا من المشروع من العمليات و الأنشطة الوظيفية الخاصة بالمشروع الاستثماري ، لقاء عائد معين في شكل أتعاب أو مقابل المشاركة في الأرباح <sup>1</sup> .

### **الفرع الخامس : صفقات التعاقد من الباطن .**

في بعض الأحيان يصعب أن تقوم المؤسسة بجميع العمليات ،فعادة ما يقتصر نشاطها على بيع الخدمة الهندسية ، إدارة المشروع ، تسويق المنتجات لذا تسعى المؤسسات إلى التعاقد من الباطن على الأنشطة و المراحل التي يصعب تنفيذها مع مقاولين آخرين، لتنفيذ المرحلة أو النشاط المعهود إليهم<sup>2</sup> ، إذن فان صفقات التعاقد من الباطن هي ببساطة عبارة عن اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين بموجبها يقوم احد الأطراف و هو مقاول الباطن بإنتاج و توريد أو تصدير سلع تامة الصنع أو قطع الغيار أو مكونات أساسية خاصة بسلعة معينة للطرف الأول الأصلي أو الشركة الأم، الذي يقوم باستخدامها في إنتاج السلع بصورتها النهائية و بعلامتها التجارية ، و قد يقتضي أن يقوم المقاول الأصلي بتزويد المقاول من الباطن بالمواد الخاصة اللازمة لتصنيع مكونات السلعة التي يقوم بعد ذلك بتوريدها إلى المؤسسة الأصلية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف : مبادئ التسويق الدولي ، مرجع سابق ، ص 124

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف : دراسات في إدارة الأعمال الدولية ، مرجع سابق ، ص 96

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف : بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية ، مرجع سابق ، ص 124



المطلب الرابع :التحالفات الاستراتيجية الدولية و التعاقدات الدولية كمدخل للتكيف مع مفرزات العولمة الاقتصادية و رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية .

تعتبر التحالفات الاستراتيجية و الاتفاقيات التعاقدية من اهم البدائل الاستراتيجية التي تتحاشى بها المؤسسات شراسة المنافسة التي تشوب الاسواق الدولية و التحديات التي تفرضها مفرزات ظاهرة العولمة الاقتصادية ، و احلال التعاون و تظافر الجهود من اجل تحقيق مكانتها في السوق العالمية و رفع تنافسيته .

الفرع الاول : التحالفات الإستراتيجية كمدخل للتكيف مع مفرزات العولمة الاقتصادية و رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية .

التحالفات الإستراتيجية تعتبر كحل يساعد و يساهم في تطوير المؤسسة عموما بدلا من الصراع والمنافسة الناتجة عن مفرزات العولمة و اشتداد الصراع الدولي حول الأسواق الدولية نتيجة انفتاح الأسواق الدولية على بعضها البعض ، كما تكمن اهميتها في :

- تعتبر كآلية للتحايل على المعوقات و الحواجز التي تتخلل البيئة السياسية و القانونية لبعض الدول التي تقف في وجه المؤسسات الأجنبية (الاستيراد ، عوائق الاستثمار الأجنبي المباشر ) ؛

- تتجه المؤسسة إلى هذا النوع من البدائل الإستراتيجية لدخول الأسواق من اجل التجاوب و مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة من خلال التبادل و التكامل التكنولوجي بين الأطراف المتحالفة ؛

- في بعض الأحيان و مع تدني الإمكانيات المادية و المالية فان المؤسسة تبحث لها عن شركاء قصد تغطية بعض التكاليف كالبحت و تطوير منتجات جديدة فرضت عليها بيئة الأعمال الدولية الحالية التماشي مع متطلبات المقاييس و المعايير الدولية للجودة ؛

- تعتبر التحالفات اقل مخاطرة من إستراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر حيث أن التحالفات قد تمس جزءاً أو الكل من أعمال المؤسسة قصد التبادل و الاستفادة من المزايا الخاصة لكل من المتحالفين و لا يستلزم انتقال أموال ضخمة مخاطرة عبر الأسواق الدولية المستهدفة ؛

- التحالفات الإستراتيجية تعتبر الوسيلة الأكثر نجاعة لتحقيق التعلم و تنشيط المعرفة و تجنب المخاطر و الأزمات و المشاركة في الخسائر ، هذا بالإضافة إلى تدعيم القدرات التسويقية من خلال الخبرة والمعرفة الجيدة لكل من المتحالفين ببيئة الأعمال التي ينشطون بها .

في حين نجد أن التحالفات الإستراتيجية تعمل على تطوير سلسلة القيمة للمؤسسة و بالتالي رفع

تنافسيتها و ذلك من خلال :

1-التحالفات الإستراتيجية و أثرها على التخطيط و التنظيم و الإدارة : في إطار التعاون القائم بين

المؤسسات في إطار التحالفات الإستراتيجية تعمل كل من أطراف التعاون على اكتساب الخبرة و الاطلاع على أنظمة التسيير و الإدارة ، حيث تعتبر مكملة لبعضها البعض في اكتساب مختلف المهارات و الاطلاع على مختلف الثقافات و الطرق الإدارية ، كما تتجه نحو الاستفادة من الخطط و الاستراتيجيات المتبعة قصد رفع ربحيتها و حصتها من السوق الدولية ؛

2-التحالفات الإستراتيجية و أثرها على تطوير الموارد البشرية : من خلال التعاون القائم بين المؤسسات

المتحالفة و دورات التكوينية لمختلف إطارات المؤسسة سواء على المستوى التقني أو التكنولوجي فان الموارد البشرية للمؤسسة تتجه نحو التحرك الايجابي على منحى الخبرة و اكتساب مهارات تخولها لتحقيق أهداف المؤسسة من رفع مستوى الإنتاجية و الجودة و بالتالي تحقيق رغبات و تطلعات زبائنها المستهدفين و هو ما يمكنها من تنمية ربحيتها و بالتالي رفع تنافسيتها و تميزها عبر أسواقها المستهدفة ؛

3-التحالفات الإستراتيجية و دورها في تنمية و تطوير تكنولوجية المؤسسة : لو دققا أكثر في التحالفات

الإستراتيجية القائمة في وقتنا الحاضر لوجدناها قائمة بين كبريات المؤسسات في السوق العالمية ، و لو أمعنا النظر لوجدنا أن المنافسة التكنولوجية و السعي نحو البحث و التطوير كان السبب الرئيسي للتحالفات الإستراتيجية و تقاسم مخاطر التحول التكنولوجي المتسارع في عالم اليوم ، حيث تعمل التحالفات الإستراتيجية على التعلم و التطوير التكنولوجي للمؤسسات المتحالفة من خلال الدورات و برامج المعرفة و التدريب و البحث و التطوير مما يكسبها الأفضلية ضمن قطاعها السوقي في أسواقها الدولية المستهدفة، و هو ما يخولها لكسب حصة اكبر من السوق الدولية و زيادة إنتاجيتها و رفع ربحيتها بالإضافة إلى تحصيل تكاليف البحث و التطوير و استثمارها من جديد نحو الابتكار و التميز و هو ما يخولها لرفع تنافسيتها عبر أسواقها الدولية المستهدفة ؛

4-التحالفات الإستراتيجية و دورها في إدارة الإمداد و التكاليف :في بعض الأحيان نجد أن الدافع وراء

إقامة تحالفات إستراتيجية يكمن في السعي نحو الاستفادة من المزايا المطلقة أو النسبية التي تتمتع بها الأسواق المستهدفة ، مما يخولها تخفيض تكاليف الإنتاج و اكتساب ميزة التكلفة ، بالإضافة إلى أن التحالفات الإستراتيجية تمنحها قوة تفاوضية اكبر مع الموردين باعتبار أن المؤسسة المتحالفة تملك ما يكفي من الخبرة

والفهم الجيد الأسواق المستهدفة ما يكسبها موقع أقوى للتفاوض مع مختلف الموردين و هذا ما يمكنها من تخفيض تكاليفها و بالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل قصد رفع تنافسيتها ؛

5-التحالفات الإستراتيجية و أثرها على اختصار الوقت : في معظم الحالات نجد أن التحالفات

الإستراتيجية تكون بين مؤسسات متباينة من حيث البيئات التي تعمل بها (تكنولوجية ، ثقافية ، اقتصادية..الخ)، حتى أننا نجدها تنتمي إلى اكبر قوى اقتصادية متنافسة ، حيث نجد في نظرنا أن التسارع نحو فهم البيئات في الأسواق المستهدفة من بين الأسباب الرئيسية لقيام التحالفات الإستراتيجية ، حيث تسعى المؤسسات إلى اختصار الوقت في فهم المتغيرات البيئية للأسواق المستهدفة و خدمتها وكسب اكبر حصة سوقية ممكنة قبل اشتداد المنافسة ، و اكتساب موقع تنافسي جيد يمكنها من احتلال مكانة ملائمة في الأسواق المستهدفة و هو ما يمكنها الأسبقية التنافسية ، و بالتالي رفع تنافسيتها من خلال خدمة الأسواق المستهدفة في ظل تباين المعطيات البيئية و بأسرع وقت ممكن ؛

6-التحالفات الإستراتيجية و أثرها على المزيج التسويقي الدولي : يكمن دور التحالفات الإستراتيجية في

تطوير المزيج التسويقي للمؤسسات المتحالفة من خلال :

-التحالفات الإستراتيجية و تطور المنتج : حيث تعمل المؤسسات في إطار التحالف الاستراتيجي على

تطوير منتجاتها من خلال التعاون التكنولوجي و البحوث ، مما يجعلها تتوجه نحو الابتكار الدائم للمنتجات والتماشى مع التطورات المتسارعة في مجال التطوير و الابتكار طبقا لما تمليه المقاييس العالمية للمنتجات ، بالإضافة إلى الخبرة و الفهم الجيد للأسواق الدولية المستهدفة مما يجعلها تتماشى و متطلبات تلك الأسواق والعمل على خدمتها بالشكل الذي تحقق به رغبات و تطلعات زبائنها مما يرفع من تنافسيتها ضمن القطاع الذي تنشط فيه ؛

-التحالفات الإستراتيجية و تميز الأسعار : إن الاستفادة من المزايا النسبية للمؤسسات المتحالفة

بالإضافة إلى اختصار تكاليف البحوث السوقية و الوقت الضائع لفهم متغيرات تلك الأسواق المستهدفة بالإضافة إلى الاستفادة من اقتصاديات الحجم الناتجة عن الخبرة المشتركة بين المؤسسات المتحالفة ، كل ذلك يمكن المؤسسة من تخفيض التكاليف و التحكم أكثر في الأسعار بما يتلاءم و خصوصيات الزبائن المستهدفين عبر الأسواق الدولية ؛

-التحالفات الإستراتيجية و تميز المؤسسة من خلال التوزيع : تستفيد المؤسسات المتحالفة من قنوات

التوزيع المعتمدة من طرف حلفائها في الأسواق المستهدفة ، في حين أن تشكيل قنوات توزيع متينة ذات درجة ولاء للمؤسسة ليس بالأمر السهل في ظل متغيرات بيئة الأسواق الخارجية ؛

-التحالفات الإستراتيجية و التميز الترويجي : من المعروف أن الفهم البيئي للأسواق المستهدفة خاصة

منها البيئة الثقافية و الاجتماعية هو الأساس في بناء السياسات و الاستراتيجيات الترويجية<sup>1</sup> ، و هذا ما قد تتيحه التحالفات الإستراتيجية الدولية بين مؤسسات ذات اختلاف و تمايز بيئي و إيصال رسالة المؤسسة بالشكل الذي يتوافق مع متغيرات البيئة التسويقية للأسواق المستهدفة ، هذا بالإضافة إلى الاشتراك في تكاليف الحملات الإعلانية و الترويجية في الأسواق المستهدفة مما قد يتيح تخصيص غلاف مالي جيد يضمن إيصال خطاب المؤسسة إلى الأسواق المستهدفة بالشكل الفعال .

**الفرع الثاني : التعاقدات الدولية كمدخل للتكيف مع مفرزات العولمة الاقتصادية و رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية :**

تتجه نحو هذا الأسلوب معظم المؤسسات التي تولي أهمية كبيرة للبحث و التطوير و لمعرفة التكنولوجيا و كذا الاهتمام بالموارد البشرية و ما ينصب عنها من براءات اختراع و تطوير تكنولوجي ، بالإضافة إلى ذلك المؤسسات التي تتجه نحو تدويل علامتها التجارية و الشهرة العالمية ، كما تصبو المؤسسة من خلال هذا الأسلوب إلى دفع الأسواق الثانوية و من ثم اختيار مدى توفر الفرص الاستثمارية قصد الاستفادة من اقتصاديات الحجم و كذا تعتبر كتغذية عكسية لمدى نجاح المؤسسة في الأسواق المستهدفة ، كما يعتبر هذا الأسلوب أقل مخاطرة بالنسبة للأساليب و الاستراتيجيات الأخرى لدخول الأسواق الدولية حيث انه لا ينجر عنه اي انتقال أو استثمار للأصول الثابتة ، كما يمكن للمؤسسة من خلاله نقادي الحواجز القانونية و السياسية للدول على عكس إستراتيجية الدخول الأخرى ، بالإضافة إلى ذلك فان اعتماد هذا الأسلوب على تطور التكنولوجيا و البحث و التطوير يجعل المؤسسة تتماشى مع مفرزات بيئة الأعمال الدولية و العولمة الاقتصادية و مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة على المستوى الدولي و الرقي إلى مستوى الجودة العالية وفقا للمعايير و المقاييس المفروضة دوليا للجودة .

بالإضافة إلى ذلك فان التعاقدات الدولية تساهم في رفع تنافسية المؤسسة و تطوير سلسلة القيمة لديها ، و ذلك من خلال:

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور : التسويق الدولي ، مرجع سابق ،ص78

-تطوير الإدارة و التخطيط الاستراتيجي من خلال الاطلاع على مختلف الثقافات و قوانين الإدارة

قصد التخطيط إلى التغلغل أكثر في تلك الأسواق مستقبلا ؛

-تطوير الموارد البشرية من خلال تأقلمها مع التغير البيئي و التعامل مع أكثر من سوق في وقت

قصير هذا بالإضافة إلى انتقال المعرفة الناتجة عن التعاقدات ؛

-يمكن للمؤسسة تحصيل تكاليف البحث و التطوير الموجهة للتطور التكنولوجي و جودة المنتجات من

خلال إبرام عقود دولية قصد نقل هذه التكنولوجيا بدلا من توجه المؤسسات في الأسواق الأجنبية إلى إستراتيجية

التقليد مما قد يسبب خسائر للمؤسسة ذلك لارتفاع تكاليف البحث و التطوير و عدم قدرتها على تحصيل تلك

التكاليف في أسواقها المستهدفة ؛

-قد لا ينجر عن التعاقدات الدولية أي تكاليف خاصة بالإمداد ، باعتبار أن هذه التعاقدات تعتمد

المؤسسة في نقل خدماتها و خبراتها و تكنولوجيتها إلى الأسواق المستهدفة ؛

-قد تكون التعاقدات الدولية مرحلة أولية لدراسة الأسواق المستهدفة قصد التغلغل أكثر فيما إذا نالت

لتلك الأسواق اهتمام المؤسسة ، و اختيار الوقت المناسب لاختراق الأسواق المستهدفة بطرق أخرى و تغلغلها

أكثر في تلك الأسواق ، بالإضافة إلى تمديد دورة حياة المنتج الدولي من خلال التعاقدات الدولية و الوصول إلى

أقصى درجة من التغطية السوقية بالرغم من محدودية الموارد المادية و المالية ؛

-للتحالفات الإستراتيجية اثر على المزيج التسويقي من خلال تخفيض التكاليف نتيجة للعوائد التي

تجنيها المؤسسة من العقود الدولية و ذلك ما يمنحها حرية أكثر في تخفيض أسعاره و المنافسة السعرية ،

بالإضافة إلى الاطلاع على المتغيرات البيئية لمختلف الأسواق و ما يخولها إلى معرفة رغبات و تطلعات

الزبائن وخدماتها و تحويل أرباحها نحو البحث و تطوير المنتجات التي تكسبها مكانة مرموقة في السوق الدولية،

بالإضافة إلى اكتساب اسم تجاري مميز من خلال خدمة اكبر عدد من الأسواق الدولية و هو ما يمكنها من

اكتساب شهرة عالمية .

### **المبحث الرابع : الاستثمار الأجنبي المباشر كآلية لاختراق الأسواق الدولية.**

يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر أقصى درجة دخول المؤسسة للأسواق الدولية و تسجيل حضورها

داخلها ،من خلال انتقال رؤوس أموالها و مواردها داخل الأسواق المستهدفة، و هذا ما يعكس الإستراتيجية

طويلة المدى التي تربط المؤسسة بأسواقها المستهدفة ، كما يعكس ذلك درجة المخاطرة التي تتوجه نحوها

## الفصل الثاني ..... استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية و دورها في رفع تنافسيتها و تميزها .

المؤسسة (في حالة كساد السوق ، الاستقرار السياسي ، التغيير في القوانين ...الخ ) ، فانه من الصعب تحويل أو انتقال روس الأموال من سوق لآخر و ما ينجر عنه من خسائر وخيمة ، و بالمقابل فان المؤسسة تتجه نحو هذه الإستراتيجية رغم المخاطرة التي تصطحبها لعدة اعتبارات لعل أهمها القرب من مصادر التوريد و انخفاض التكاليف (مواد أولية ، اليد العاملة ...الخ) ، أو المنافسة الحادة في الأسواق المستهدفة و الأكثر أهمية التي تستوجب على المؤسسة الاقتراب أكثر من زبائنها و عملائها و توغلها أكثر في هذه الأسواق ، هذا بالإضافة إلى بعض المعاملات التفضيلية و الحوافز الممنوحة للاستثمارات الأجنبية في بعض الدول ، و لكن التساؤل المطروح هنا يتمثل في دور الاستثمار الأجنبي المباشر في تكيف المؤسسة مع مفرزات العولمة الاقتصادية و رفع تنافسيتها، بالرغم من المخاطر التي تصاحبه و النظر إلى الحوافز التي يتمتع بها في بعض الأسواق المستهدفة .

### **المطلب الأول : مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر و أنواعه.**

نظرا لأهمية الاستثمار الأجنبي المباشر على المستوى الدولي و كذا على المؤسسات الاقتصادية الناشطة على المستوى الدولي فقد حظي بالعديد من الدراسات المفسرة له ، و كذا العديد من التعاريف ، و التي نورد بعضها فيما يلي :

عرفت هيئة الأمم المتحدة للتجارة و التنمية الاستثمار الأجنبي المباشر على انه " ذلك الاستثمار الذي يفضي إلى علاقة طويلة الأمد حيث يعكس منفعة و سيطرة دائمتين للمستثمر الأجنبي في فرع أجنبي قائم في دولة مضيفة غير التي تنتمي إليها جنسيتها "1، كما عرفه صندوق النقد الدولي بأنه "تملك المستثمر 10 بالمائة أو أكثر من أسهم رأس المال لإحدى مؤسسات الأعمال على أن ترتبط الملكية بالقدرة على التأثير في إدارة المؤسسة "2، و من خلال ما سبق نجد أن الاستثمار الأجنبي ينطوي على علاقة طويلة المدى و ليس على مرحلة ظرفية أو قصيرة أو متوسطة الأجل، كما قد يكون في الحالات الأخرى لغزو الأسواق الدولية كحالة الصادرات أو الاتفاقيات التعاقدية التي ما أن تلاحظ المؤسسة تراجعها عبر أسواقها المستهدفة حتى تتسحب منها ، بعكس الاستثمار الأجنبي المباشر فان الانسحاب من الأسواق ليس بالأمر السهل ، و سيؤدي بها إلى عواقب وخيمة تتحملها المؤسسة، و هو ما يعكس قيمة المخاطرة في الاستثمار الأجنبي المباشر مقابل الانتفاع و السيطرة الدائمتين .

<sup>1</sup> محمد قويدري : أهمية الاستثمار الأجنبي في ترقية أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف ، 2006، ص286  
<sup>2</sup> بلال لوعيل : اثر الاستثمار الأجنبي المباشر على النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة (1995-2007)، أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد الرابع، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ديسمبر 2008 ص135

كما عرفه سالفاتور Salvator بأنه "عملية استثمار حقيقي في المصانع و السلع الرأسمالية و الأرض والأصول الثابتة و يتضمن ذلك رأس المال و الإدارة حيث يحتفظ المستثمر بحق السيطرة و استعمال رأس المال المستثمر " <sup>1</sup>، و من خلال هذا التعريف نجد أن الاستثمار الأجنبي المباشر ينجر عنه انتقال لرؤوس الأموال والأصول الثابتة بمقابل حق سيطرت المستثمر على الإدارة و رأس المال المستثمر، و هذا ما يمنحه الاستثمار الأجنبي المباشر من أهمية للمستثمر الأجنبي من خلال التحكم في عمليات الإدارة و التصنيع و السيطرة على العمليات الإنتاجية و التسويقية في السوق الخارجية المستهدفة و تطوير هذه الأسواق من خلال استراتيجيات مختلفة، و التي يشرف مباشرة على تنفيذها على عكس الآليات الأخرى لاختراق الأسواق الدولية كالتصدير والتحالفات و العقود، التي قد يكون من خلالها الطرف المحلي مسئولاً على التسويق أو الإنتاج، و التي تكون فيه المؤسسة عرضة لخسارة السوق الأجنبية .

كما يعرف على أنه "الاستثمار الناشئ عبر الحدود نتيجة لانتقال رؤوس الأموال الاستثمارية و شتى الموارد الاقتصادية بين البلدان المختلفة بهدف جني الأرباح و تحقيق المنافع المتحققة " <sup>2</sup>، هذا التعريف بدوره يبرز انتقال رؤوس الأموال و الموارد الاقتصادية قصد تحقيق استثمارات أجنبية و الإشراف عليها، بدافع تحقيق المنافع و الأرباح في الأسواق الخارجية المستهدفة .

و يعرف أيضا على انه " قيام شخص أو منظمة من بلد معين باستثمار أمواله في بلد آخر عن طريق الملكية الكاملة للمشروع أو الملكية الجزئية بهدف تحقيق العائد " <sup>3</sup>، و من خلال هذا التعريف نجد أن الاستثمار الأجنبي قد ينطوي على التملك الكامل للمشروع و الإشراف عليه، أما في بعض الحالات و بعض الأسواق تجد المؤسسة نفسها مضطرة إلى الاكتفاء بتملك جزئي للمشروع ، و ذلك بالنظر إلى القوانين و التشريعات المفروضة في الأسواق الخارجية المستهدفة أو قصور في الموارد المالية أو الإدارية ... الخ .

و مما سبق من تعاريف نجد أن الاستثمار الأجنبي عبارة عن انتقال لرؤوس الأموال و موارد المؤسسة، قصد إنشاء استثمار خارج حدودها القومية ، و ذلك بالإشراف عليه و التحكم في إدارته و استراتيجياته ، و قد ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على شكلين ، أولهما التملك الكامل للاستثمار ، أما الثاني فقد يكون بشكل جزئي أو مشترك .

<sup>1</sup>Salvatore Dominick :op-cit ,p399

<sup>2</sup>وفاء عبد الأمير الدباس :الاستثمارات الأجنبية في المؤسسات الصغيرة الأردنية -الواقع و الطموح- ،الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف ، 2006، ص 2

<sup>3</sup>طاهر مرسي عطية :أساسيات الأعمال الدولية، دار النهضة العربية ،مصر، 2000،ص169

## الفرع الأول : الاستثمار المملوك بالكامل للمستثمر الأجنبي .

تمثل مشروعات الاستثمار الأجنبي المملوك بالكامل للمستثمر الأجنبي على درجات المخاطرة عند دخول الأسواق الدولية ، بالرغم من ذلك فهو يمثل أكثر أنواع الاستثمار تفضيلا عند المؤسسات الدولية ، وبمقابل ذلك فإن الكثير من الدول النامية المضيئة للاستثمار تتردد كثيرا بل و ترفض في كثير من الحالات هذا النوع من الاستثمار الأجنبي المباشر ، و يرجع ذلك إلى تخوفها من التبعية الاقتصادية لهذه المؤسسات ، و ما يترتب عنه من آثار سلبية على المستوى المحلي و الدولي بالنسبة لهذه الدول ، و تقوم هذه الطريقة في الأصل على عملية إنشاء مؤسسة بأكملها في سوق دولي معين أو بعبارة أخرى نقل مواردها الإدارية و الفنية و التسويقية و التمويلية إلى البلد المستهدف في شكل مؤسسة تحت سيطرتها الكاملة ، و الذي من شأنه تمكين المؤسسة من استغلال خبرتها التنافسية بالكامل ، و من الأسباب التي تدعو إلى هذا النوع من الاستثمار الأجنبي المباشر ما يلي :

-تدني مستوى الثقة مع الشركاء الأجانب في حالة الاستثمار المشترك ، و كذا عدم التأكد من هوية حملة الأسهم المحليين؛

-تعارض المصالح حول سياسات التوظيف و الأجور خاصة في الدول النامية ؛

-صعوبة الاحتفاظ بحصة الشراكة للأمد الطويل .

كما يتيح هذا الشكل مجموعة من المزايا نلخصها فيما يلي :

-توفر الحرية الكاملة في الإدارة و التحكم في النشاط الإنتاجي و سياسات الأعمال المرتبطة بمختلف أوجه النشاط الوظيفي للشركة (تسويق ، إنتاج ، موارد بشرية و تمويلية ..الخ)؛

-كبر حجم الأرباح المتوقعة و الناجمة عن انخفاض تكلفة المدخلات أو عوامل الإنتاج بأنواعها في السوق المستهدفة ؛

-يسمح بتخفيض تكلفة الإمداد للسوق المستهدفة بالمقارنة بالتصدير كبديل من بدائل الدخول ، و ذلك نتيجة لتخفيف أعباء النقل و الجمارك أو تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال اليد العاملة الرخيصة و المواد الأولية؛



-يمكن كذلك من خلق المزايا التنافسية التسويقية للمؤسسة عن طريق تواجد المستثمر في السوق المحلي و بالقرب من المستهلك النهائي ، و بالتالي القدرة على دراسة تفصيلية للسوق و تعديل استراتيجياتها التسويقية بما يتوافق و السوق المستهدفة .<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الاستثمار الأجنبي المشترك .

يرى كوتلر kotler "ان الاستثمار الأجنبي المشترك هو احد الأعمال الذي يملكه أو يتشارك فيه طرفان (شخصان معنويان) أو أكثر من دولتين بصفة دائمة ، و المشاركة هنا لا تقتصر على حصة رأس المال بل تمتد إلى الإدارة و الخبرة و براءة الاختراع أو العلامة التجارية ....الخ"<sup>2</sup>

أما تريسترا Tripstra يرى أن "الاستثمار المشترك ينطوي على عمليات إنتاجية أو تسويقية تتم في دول أجنبية، و يكون احد أطراف الاستثمار فيها شركة دولية تمارس حقا كافيا في إدارة المشروع أو العملية الإنتاجية دون السيطرة الكاملة عليه " ، و يرى لسفن جوستن Lisving josten انه " حالة اشتراك طرف أجنبي و طرف محلي للقيام بإنتاج سلعة جديدة أو قديمة أو تنمية سوق أو أي نشاط إنتاجي أو خدمي آخر سواء كانت المشاركة في رأس المال أو التكنولوجيا " .<sup>3</sup>

و من خلال التعاريف السابقة نجد أن الاستثمار المشترك ينطوي عليه تشارك طرفين احدهما أجنبي والآخر محلي ،في إنشاء مشروع استثماري يشتركان من خلاله في الإدارة و التسويق و النتاج قصد خدمة السوق المحلية .

كما و ينتج عن الاستثمار المشترك عدة مزايا نوردتها فيما يلي :

-يساعدها في تسهيل حصول الشركة على موافقة الدولة المضيفة على إنشاء و تملك مشروعات استثمارية تملكا مطلقا ؛

-يساعد على التعرف السريع على طبيعة السوق المضيفة و إنشاء قنوات توزيع و حماية مصادر المواد الخامة و الأولية للشركة الأم ؛

-يساعد على تخفيض الأخطار التي تحيط بالمشروع خاصة منها الأخطار التجارية ؛

-يساعد على تذليل الكثير من الصعوبات و المشاكل البيروقراطية أمام الطرف الأجنبي .

<sup>1</sup> عماري جمعي :مرجع سابق ،ص158

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف :دراسات تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية ،مرجع سابق ،ص106

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف :اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي ،مرجع سابق ،ص381

أما فيما يخص العيوب يمكن حصرها فيما يلي :

- احتمال وجود تعارض في المصالح بين طرفي الاستثمار خاصة في حالة اشتراط الأطراف الوطنية بنسبة معينة من المساهمة في رأس المال في المشروع ، و هذه النسبة قد لا تتفق و أهداف الطرف الأجنبي ، خاصة تلك التي ترتبط بالرقابة على النشاط و إدارته ؛

-انخفاض القدرات الفنية و المالية للمستثمر المحلي قد يؤثر سلبا على فعالية لمشروع الاستثماري المشترك في تحقيق أهدافه طويلة و قصيرة المدى ؛

-عندما يكون الطرف الوطني ممثلا في حكومة فمن المحتمل ان تضع شروط و قيود صارمة على التصدير و تحويل الأرباح الخاصة بالطرف الأجنبي .

### **الفرع الثالث : أنواع الاستثمار الأجنبي الأخرى.**

بالإضافة إلى الاستثمارات المشتركة و المملوكة بالكامل ، فان هناك أنواع أخرى من الاستثمارات الأجنبية نوجزها فيما يلي :

1-الاستثمار في المناطق الحرة : حيث يكون الاستثمار الأجنبي هنا بعيدا عن الخضوع لقوانين الدولة المضيفة، و يعمل من خلال قوانين خاصة منظمة لتنظيم عملية إنشاء المشروعات الاستثمارية في المناطق الحرة ، و يتمتع بالإعفاء الكامل من الرسوم و الضرائب المفروضة عن المشروعات الاستثمارية داخل الدولة المضيفة<sup>1</sup>؛

2-عقود التصنيع و التجميع : و هذه العقود عبارة عن اتفاق بين طرفين هما شركة دولية و مستثمر محلي، يتم بموجبها قيام الشركة الدولية بتقديم منتج معين لتجميعه في البلد المضيف ، كمثال على ذلك صناعة السيارات، فإذا كان العقد بين الطرفين يتضمن امتلاك المصنع كليا أو جزئيا فان الأمر يدخل في نطاق الاستثمار المباشر، أما إذا كان الاتفاق يتضمن الموافقة و تقديم الخبرة دون الاستثمارات المالية فانه يدخل في نطاق الاستثمار الأجنبي الغير مباشر ، أو الاتفاقيات التعاقدية الدولية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد المجيد عبد المطلب : قضايا و أزمات العولمة الاقتصادية :الدار الجامعية ،مصر ، 2006،ص185

<sup>2</sup> طاهر مرسي عطية: مرجع سابق ، 172

## المطلب الثاني : محددات الاستثمار الأجنبي المباشر

يمكننا القول أن أهم محدد للاستثمار الأجنبي المباشر هو الخصائص البيئية للأسواق الدولية المستهدفة، و التي تتمثل في صفات الدولة المضيفة ، و ذلك من حيث هيكل التكاليف ، اختلاف العوائد ، خصائص السوق و نموه ، و من جهة أخرى الاستقرار السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي بالإضافة إلى البنى التحتية و نظام التجارة و الاستثمار في الدولة و حقوق الملكية الفكرية ..... الخ ، كل هذه العوامل متداخلة فيما بينها سوف تؤثر حتما على القرار الاستثماري ، و يمكننا عرض أهم المحددات للاستثمار الأجنبي المباشر والمرتبطة بالدولة المضيفة ، و التي تتمثل في :

1-السياسات الخاصة بالاستثمار الأجنبي المباشر : وضمن هذه السياسات نجد مميزات السوق

المستهدفة و التي تتمثل في :

-الاستقرار السياسي و الاجتماعي و الاقتصادي : و الذي يلعب دورا بارزا في اتخاذ القرار الاستثماري،

فكلما كان السوق المستهدف يتسم بالاستقرار السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي كلما كان ذلك حافزا لجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة كنوع من الضمان لها ؛

-قواعد الدخول و الخروج : و تتمثل في قوانين الاستثمار التي تخضع لها المؤسسة في السوق

المستهدفة ، فالمؤسسة تتجه نحو الأسواق التي تجد من خلالها تسهيلات و امتيازات تحفيزية لدخول تلك الأسواق؛

-معايير معاملة المؤسسات الأجنبية : حيث تلاقي المؤسسات الأجنبية في العديد من الأسواق و الدول

العديد من الامتيازات قصد تشجيعها للاستثمار ، و منها حرية حركة رؤوس الأموال ، تحويل الأرباح ، تخفيض الضرائب ؛

-هيكل السوق : و ذلك من خلال خصائصه و نموه و إمكانية تطويره و العمل فيه ... الخ ؛

-السياسة التجارية و علاقة الاستثمار الأجنبي المباشر مع السياسة التجارية : إذ أن العديد من

الاستثمارات الأجنبية تطمح إلى خدمة أسواق البلدان المجاورة للبلدان المضيفة نظرا للاستفادة من اقتصاديات

<sup>1</sup> UNCTD, United Nations : Conference en trade and Development

([www.unctad.org/tanplates/page.asp?intltenID=314t&long=1](http://www.unctad.org/tanplates/page.asp?intltenID=314t&long=1)) unctad ,world investement report(2003), FDI policies for development .

## الفصل الثاني ..... استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية و دورها في رفع تنافسيها و تميزها .

المسافة، و كذا التقارب الثقافي و لاجتماعي ، و سهولة خدمة هته الأسواق، و يساعدها في ذلك السياسة التجارية للدولة المضيفة و انخفاض الرسوم و العوائق الجمركية .

2-محددات اقتصادية : و تتمثل في :

أ-البحث عن الأسواق : و تتأثر بحجم السوق و متوسط الدخل الفردي و نمو السوق و سهولة الوصول إلى الأسواق الإقليمية و العالمية و تركيب السوق، بالإضافة إلى رغبات المستهلكين و توجهاتهم و ذلك بغية :

-زيادة المبيعات و الأرباح : يساعد التوسع في الأسواق الدولية في زيادة أرباح الشركة ؛

-الحصول على حصة في السوق الدولي : و ذلك من خلال الخبرة التي تتعلمها عبر أسواقها المستثمر فيها مقارنة مع منافسيها في الأسواق الدولية ؛

-استقرار السوق : حيث لا تبقى المؤسسة أسيرة للتغيرات الاقتصادية و أذواق المستهلك في الأسواق المحلية ؛

-تخفيض الاعتماد على الأسواق المحلية و تقوية القدرة التنافسية ؛

ب-البحث عن المصادر : و تتضمن المصادر المواد الأولية و اليد العاملة غير المتخصصة والرخيصة و اليد المؤهلة تكنولوجيا و العلامات التجارية و البنى التحتية ، حيث انه إذا شعرت أن مصدرها المفضل و الوحيد الذي تتزود منه باحتياجاتها من المواد الخام أصبح مهددا فإنها تضطر إلى الاستثمار في بلد المصدر أو أي بلد آخر لتمامين تلك المصادر بصفة منتظمة ؛

ج-البحث عن الكفاءة : و تتضمن كافة المصادر و الأصول المدرجة في النقطة السابقة و التكاليف والمدخلات الأخرى ، مثل تكلفة النقل و الاتصال و تكلفة المنتجات الوسيطة ، بالإضافة إلى اتفاقيات التكامل الإقليمي و تجنب الحواجز الجمركية و الضرائب و الرسوم ؛

3-أمور أخرى تتعلق بتسهيل الأعمال و تتضمن :

-الترويج للاستثمار و الحوافز المقدمة له ؛

-خدمات ما بعد الاستثمار ؛

-العمولات و تكاليف الإجراءات الإدارية (الفساد و الكفاءة الإدارية) .

و يمكننا الإشارة إلى إن معرفة العوامل المفسرة لتنمية الاستثمار (محددات الاستثمار الأجنبي المباشر) تساعد على التمييز بين ثلاث أنواع من الاستثمار الأجنبي المباشر، و المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية، و تتمثل هذه الأنواع في :<sup>1</sup>

أ- الاستثمار الأجنبي المباشر الأفقي و المؤسسات المتكاملة أفقيا : هذا النوع من الاستثمار يحدث عند قيام المؤسسة بصناعة نفس المنتج أو مجموعة من المنتجات في أكثر من مصنع أو نقطة إنتاج موزعة على أكثر من دولة، و لقد فسر هذا بعدم اكتمال السوق بحجة انه إذا اتصفت السوق المضيفة بالمنافسة الكاملة فان المؤسسات لن تتجه للخارج لأنها سوف تواجه تكاليف إضافية عند مواجهة تلك المنافسة ، لسبب معرفة المؤسسات المحلية بظروف السوق و القوانين و العادات و الثقافة .. الخ، السائدة في السوق ، بالإضافة إلى المعاملة التفضيلية لهم ، لذلك لقيام الاستثمار الأجنبي المباشر لأبد من امتلاك المؤسسة الأجنبية ما يعادل ذلك على أن يكون المنتج جديد أو امتلاك المعرفة التقنية و التكنولوجية أو امتلاك مهارات تسويقية ؛

ب- الاستثمار الأجنبي العمودي و التكامل العمودي للمؤسسة : يحدث هذا النوع من الاستثمارات عند قيام المؤسسة بوضع مراحل مختلفة من الإنتاج و التسويق لمنتج أو مجموعة من المنتجات ذات العلاقة بالمنتج في مجموعة من الدول ، أي تقوم بتكامل جميع المراحل للإنتاج تحت مؤسسة واحدة من خلال التكامل الخلفي من انجاز المواد اللازمة ، إلى غاية الوصول إلى التكامل الأمامي من خلال عملية التسويق و التوزيع، و أفضل مثال على التكامل العمودي للمؤسسات الشركات البتولية لأنها تقوم بالاستثمار في كل مراحل الإنتاج بدا من الاستخراج و التصنيع، ثم تقوم بتوزيعه عبر العديد من الدول ؛

ج- تنويع الاستثمار الأجنبي المباشر: و يلجا المستثمر إلى هذا النوع قصد التقليل من المخاطر المحتملة في عملية الاستثمار، ذلك لأنها تنتج العديد من المنتجات الغير مرتبطة و المتواجدة في أكثر من دولة بمعنى تحقيق التنويع الجغرافي و الإنتاجي .

إن كل هذه الأنواع مترابطة فيما بينها و تؤثر على بعضها البعض ، كما و تتجه المؤسسات إلى الاستثمار المباشر العمودي للاستفادة من عناصر الإنتاج الموجودة في البلد المستهدف ، و الذي بدوره يساعد في تحسين ظروف الإنتاج و الأداء الاقتصادي في الدولة المضيفة و الأداء الجيد يجذب الاستثمار الأجنبي خاصة الأفقي، و ذلك لتحسن البنى التحتية و رأس المال البشري و حجم السوق (نتيجة النمو) ، أي توفير البنية المفضلة للاستثمار الأجنبي المباشر .

<sup>1</sup>Grimwade Nigel :international trade ;2<sup>end</sup> edition ,routledge,london ,2000 ,pp127 ,128

### المطلب الثالث : الحوافز الدولية الممنوحة للاستثمار الأجنبي المباشر.

بعد التعرض أهم المحددات و الأسباب التي تدفع بالمؤسسات إلى اختيار آلية الاستثمار الأجنبي المباشر كمدخل لغزو الأسواق الدولية المستهدفة و خدمتها ، تجدر الإشارة إلى أهم دوافع تحفيز الدول المستضيفة لتلك الاستثمارات ، و التنافس لجلبها بمنحها بعض المزايا التي تعتبر كعناصر جاذبة ، حيث نجد من أهم هذه الدوافع ما يلي :

-إن تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر تقلل من احتمال حدوث الأزمات المالية و العجز و التسديد للديون بالمقارنة مع التدفقات قصيرة الأجل؛

-يتحمل المستثمر الأجنبي المخاطر التجارية و غير التجارية التي تواجه استثماراته ، و لكن تقل تلك المخاطر الشاملة التي تواجه البلد المضيف ، و بالتالي تستطيع تحمل تدفقات مالية أكبر و مستوى أعلى من الاستثمار الأجنبي المباشر؛

-يجلب الاستثمار الأجنبي المباشر معه الخبرات الإدارية و التكنولوجية، مما يؤدي إلى تحقيق فوائد في البلد المضيف و يرفع من معدلات العائد على المشروعات التي تتخذ شكل استثمارات إنتاجية؛

-إن الاستثمار الأجنبي المباشر يؤثر بصورة مؤقتة على سعر الصرف الحقيقي ، و ذلك لان تدفقات الاستثمار تخلق في البلدان زيادة في الطلب على مستلزمات الإنتاج الوطني كالعالة و المواد الأولية ، مما يؤدي إلى ارتفاع أسعارها ، و الذي يترتب عنه ارتفاع مؤقت في سعر الصرف في البلد المضيف ، و في نفس الوقت مادام الاستثمار الأجنبي المباشر يزيد من مخزون رأس المال المحلي و تحسين الإنتاجية الحدية للعالة فهذا يعني ضمان ارتفاع سعر الصرف الحقيقي؛

-قد تصبح ظروف ميزان المدفوعات أكثر تعقيدا في حالة التدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر التي تتطلب استيراد كمية كبيرة من السلع الرأسمالية و الوسيطة ، و لكن هذا الاستثمار لا يثير القلق لأنه يعكس الاستثمار الإنتاجي الذي يزيد من الطاقة الإنتاجية على خلاف العجز المصاحب للواردات من السلع الاستهلاكية، في الوقت الذي يمكن تحقيق التوازن بين المستوردات و الصادرات عن طريق خلق صادرات جديدة و إعادة تصدير السلع التي تم إنتاجها محليا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>حازم بدر الخطيب : أهمية الاستثمارات الأجنبية في التنمية الاقتصادية و انعكاساتها و دورها في دعم المشاريع الصغيرة (حالة دراسية في الأردن)، الملتقى الدولي متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، جامعة الشلف ، 2006 ، ص227

و يمكن حصر الامتيازات و العوامل التي تستطيع الدول المضيفة توفيرها لجذب الاستثمارات الأجنبية

المباشرة فيما يلي :<sup>1</sup>

أ-العوامل الاقتصادية : يعتبر الاقتصاد المنفتح على العالم الخارجي المحيط الاقتصادي الملائم لجلب الاستثمارات الأجنبية ، حيث يكون هذا الانفتاح مصحوبا بالعديد من الإجراءات التي تسهل عمليات و أنشطة الاستثمار الأجنبي، و تضمن له أرباح معتبرة ، و ذلك من خلال إحداث هيكل اقتصادية قادرة على استيعاب رؤوس أموال المستثمرين الأجانب و العمل وفق مبادئ السوق المنتج للثروات و السلع و الخدمات ، و كذلك من خلال تسهيل الإجراءات القانونية و جعلها تتماشى و التحرر الاقتصادي و حرية المبادرة ، و يمكن حصر العوامل الاقتصادية و تلخيصها فيما يلي :

1-العوامل المرتبطة بتوفير الموارد المرتبطة بالموقع ، و تتمثل في :

-توفير المواد الأولية في مختلف الميادين ؛

-ضمان مصادر التمويل كما هو الحال في القطاع الاستخراجي (معادن ، بترول) ؛

-توفير المناخ الطبيعي و تشجيع الاستثمار (البنى التحتية ...)

2-العوامل المتعلقة بتكلفة الإنتاج و تتمثل في :

-تخفيض تكاليف النقل و المواصلات ؛

-توفير اليد العاملة الرخيصة ؛

-توفير المواقع الملائمة و غير المكلفة للاستثمار؛

3-عوامل متعلقة بحجم الأسواق والخدمات و تتمثل في :

-التعامل التفضيلي لتنمية المناطق الصناعية الموجودة و الجديدة ؛

-غياب المنافسة المحلية و توجيه الاستثمار نحو القطاعات التي تعاني فيها نقصا ملحوظا؛

ب-العوامل السياسية : إن القيام بالاستثمار من طرف متعامل أجنبي يجعله يراعي كخطوة أولى إلى

الجانب السياسي لهذه الدولة من خلال استقرارها الذي يلعب دورا أساسيا و مهما في إعطاء ثقة اكبر و تشجيع

اكبر لجلب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، لان المتعامل الأجنبي أو الشركة الدولية الراغبة في الاستثمار

الأجنبي و إنشاء فروع في دول مضيفة يراعى كثيرا لضمان استثماراته ، كما يجب على الدول المضيفة تقديم

<sup>1</sup> عبد المجيد اونيس : الاستثمار الأجنبي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - واقع و آفاق -، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف ، 2006 ، ص 253

حوافز عدة كالاتمام و السهر على توفير مناخ ملائم يؤثر إيجابا على قرارات المستثمرين خاصة فيما يتعلق بالموقع ، و جعل الإجراءات التجارية أكثر مرونة و بساطة

ج-العوامل الضريبية و المالية : قصد جذب المستثمرين الأجانب و جب أيضا تقديم و توفير بعض الحوافز المالية و الضريبية، و التي نلخصها في :

1-الإجراءات التشجيعية ذات الطابع الضريبي ،مثل التخفيضات الضريبية لفترة معينة من مدة المشروع الاستثماري ، الإعفاء الضريبي عند بداية النشاط الإنتاجي ... الخ ؛

2-الإجراءات التشجيعية لخلق مناطق حرة مثل :

-الإعفاءات من رسوم الاستيراد المواد الأولية و التجهيزات ؛

-الإعفاء من رسوم التصدير ؛

-الإعفاء من الحقوق الجمركية ؛

3-الإجراءات و الحوافز ذات الطابع المالي :<sup>1</sup>

-تخفيض القيود على قوانين الملكية ؛

-تخفيض الرقابة على أسعار الصرف و تحويل الأرباح ؛

-تطوير أنظمة الحوافز المالية و غير المالية ( الإعفاء الضريبي، توزيع الأرباح ، تحويل العملات... الخ ) ؛

-حماية الملكية الفكرية قصد تسهيل نقل التكنولوجيا .

**المطلب الرابع : الاستثمار الأجنبي المباشر كمدخل للتكيف مع مفرزات العولمة الاقتصادية و رفع تنافسية المؤسسة .**

يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر أقصى درجة للتغلغل في الأسواق الدولية و بالرغم من درجة المخاطرة نتيجة انتقال رؤوس الأموال إلى الأسواق المستهدفة فان هذه الإستراتيجية توفر الحرية الكاملة في إدارة المشاريع و تعطيها أكبر درجة للتحكم في النشاط الإنتاجي و سياسات الأعمال المرتبطة بمختلف أوجه النشاط الوظيفي للمؤسسة (تسويق ، إنتاج ، تمويل ....) كما أن اشتداد المنافسة في بعض الأسواق يفرض على المؤسسات التغلغل أكثر قصد مواكبة متطلبات هذه الأسواق ، بالإضافة إلى ذلك فان هذه الإستراتيجية تحقق أكبر قدر من

<sup>1</sup>علي عباس :مرجع سابق ،ص134



## الفصل الثاني ..... استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية و دورها في رفع تنافسيها و تميزها .

الأرباح المتوقعة الناجمة عن انخفاض تكاليف المدخلات أو عوامل الإنتاج بأنواعها في السوق المستهدفة ، كما تسمح بتخفيض تكاليف الإمداد للسوق المستهدفة بالمقارنة بإستراتيجية التصدير كبديل من بدائل دخول الأسواق الدولية و ذلك نتيجة تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال اليد العاملة الرخيصة و المواد الأولية و تكاليف النقل والمناولة و غيرها ، هذه الأرباح و انخفاض التكاليف تدفع بالمؤسسة أكثر للتوجه نحو البحث و التطوير ومسايرة التطورات التكنولوجية الحاصلة في ظل بيئة الأعمال الدولية و العولمة الاقتصادية ، و كذا مواكبة المعايير و المقاييس الدولية للجودة ، إضافة إلى ذلك الاستفادة من المزايا التنافسية التسويقية للمؤسسة عن طريق تواجد المستثمر في السوق المحلي و قربه من المستهلك النهائي و بالتالي القدرة على دراسة تفصيلية للسوق و تعديل الإستراتيجية التسويقية بما يتوافق و السوق المستهدفة .

كما ان اتباع استراتيجية الاستثمار الاجنبي المباشر يمكن المؤسسة من تطوير سلسلة قيمتها قصد رفع تنافسيها عبر اسواقها المستهدفة و ذلك من خلال :

1-الاستثمار الاجنبي و دوره في تطوير الادارة و التنظيم و التخطيط : ان درجة التغلغل التي تتيحها استراتيجية الاستثمار الاجنبي المباشر تجعل من المؤسسة مضطرة الى التكيف مع المتغيرات البيئية في الاسواق المستهدفة ، مما يحتم عليها المرونة الكافية في وضع مختلف الخطط و الاستراتيجيات لخدمة زبائنها المستهدفين ، هذا ما يكسبها خبرة اكبر و تطوير لطرق الادارية و الخطط الاستراتيجية من خلال التعامل مع متغيرات البيئة التسويقية من تحسين لجودة المنتج و وضع الاستراتيجية التسعيرية المناسبة بالاضافة الى بناء هيكل مناسب لقنوات التوزيع قصد ضمان تدفق منتجاتها نحو مستهلكيها المستهدفين و ضمان ادراكهم لمنتجاتها من خلال الاستراتيجيات الترويجية المتبعة ؛

2-الاستثمار الاجنبي المباشر و دوره في تنمية و تطوير الموارد البشرية : ان التعامل مع الاسواق الاجنبية المستهدفة بصفة مباشرة يجعل من الموارد البشرية اكثر خبرة للتعامل مع بيئات مختلفة و الفهم الجيد لمتغيراتها ، هذا ما يجعل من المؤسسة قادرة على توسيع نشاطها في المزيد من الاسواق الدولية و خاصة في الاسواق المتجانسة ؛

3-الاستثمار الاجنبي المباشر و دوره في التطور التكنولوجي : ان خدمة الاسواق المستهدفة بصفة مباشرة يمكن المؤسسة من الاستفادة من الاقتصاد في التكاليف (النقل الدولي ، التامين ، ... الخ ) ، هذا ما يعود على المؤسسة بهوامش ربح اضافية توجهها نحو تطوير تكنولوجيتها ، هذا بالاضافة الى اشتداد المنافسة والتسارع نحو اكتساب التكنولوجيا و التوجه نحو تقليص الفجوة التكنولوجية بين الاسواق مما دفع بالمؤسسات

نحو التسابق نحو مصادر الامداد و الاسواق الاقل تشبعا بالتكنولوجيا المتطورة، كما قلنا من قبل من خلال دورة حياة المنتج الدولي فان الدول النامية تصبح مصدرة للمنتج من خلال استفادتها من انخفاض المواد الاولية والايدي العاملة هذا ما يدفع بالمؤسسات الى الاتجاه نحو الاستثمار مباشرة في تلك الدول<sup>1</sup>؛

4-الاستثمار الاجنبي و دوره في رفع التنافسية من خلال ادارة الامداد و تخفيض التكاليف : في اغلب الاحيان تنتج الاستثمارات الاجنبية نحو الاسواق الجذابة من ناحية انخفاض سعر المواد الاولية ، انخفاض اجور اليد العاملة ، انخفاض اسعار الصرف ، الحوافز الممنوحة من طرف الحكومات في الدول المضيفة ، الموقع الجغرافي الاستراتيجي للسوق .. الخ ، و غيرها من العوامل التي تخول المؤسسة تخفيض تكاليفها ؛

5-الاستثمار الاجنبي المباشر و دوره في رفع التنافسية المؤسسة من خلال المنافسة بالوقت : المؤسسة من خلال اعتمادها استراتيجية الاستثمار الاجنبي المباشر قصد خدمة اسواقها المستهدفة فانها تعمل بصفة مباشرة مع تلك الاسواق مما يقلص اكثر من الفجوة الزمانية و المكانية ، على خلاف الطرق الاخرى لدخول الاسواق الدولية و خاصة منها التصدير ( زمن اجراء المعاملات و الاجراءات الادارية و الجمركية و الدفع والتحويل ... الخ ) ؛

6-الاستثمار الاجنبي المباشر و دوره في رفع تنافسية المؤسسة من خلال المزيج التسويقي : يمكن الاستثمار الاجنبي المباشر من ادارة استراتيجيات المزيج التسويقي للمؤسسة و التحكم اكثر في متغيراته شأنه شأن المؤسسات المحلية و ذلك بقربه اكثر من الزبائن المستهدفين و فهمه الجيد للمتغيرات البيئية التي تحكم السوق المستهدفة و ذلك ما يخولها :

-المعرفة الجيدة لرغبات و تطلعات زبائنها المستهدفين و العمل على تحقيقها و رفعها ، من خلال الجودة المناسبة و المطلوبة ؛

-الاستفادة من المزايا النسبية للسوق و اليد العاملة في تخفيض التكلفة الى حد يمكنها في التحكم في اسعارها و رفع تنافسيتها السعرية ؛

-القرب من المستهلك المستهدف يمكنها من تقليص طول قنوات التوزيع و التحكم في هومش ارباحهم ، و كذا بناء قنوات توزيعية متنية تسهر على توزيع المنتجات في المكان و الزمان و الكمية المناسبين من خلال الاختيار الامثل لاعضاء قنوات التوزيع و ذلك بصفة مباشرة ؛

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف : مرجع سابق،ص 62

-الفهم الجيد لمتغيرات البيئة الثقافية و الاجتماعية يساعد في بناء الاستراتيجية الترويجية الفعالة و اختيار المزيج الترويجي الامثل قصد كسب ولاء الزبائن المستهدفين .

و يمكن تلخيص ما سبق من الامتيازات و درجة تكيف المؤسسة من خلال استراتيجيات دخول الأسواق الدولية مع مفرزات العولمة الاقتصادية من خلال الجدول الموالي :

الجدول رقم (2-3) : استراتيجيات دخول الأسواق الدولية و دورها في تكيف المؤسسة مع مفرزات العولمة الاقتصادية

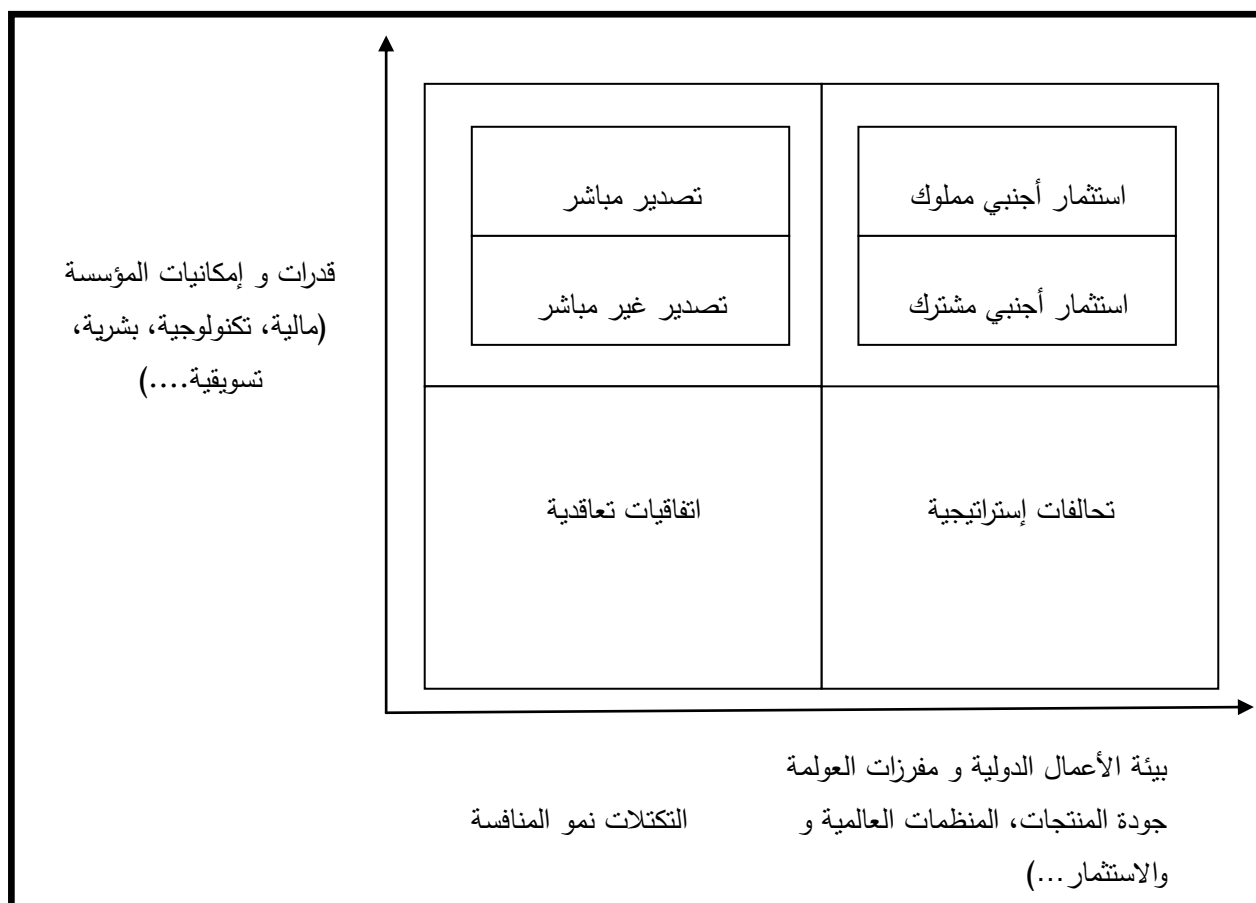
| الاستثمار الأجنبي المباشر  | التعاقدات الدولية  | التحالفات الإستراتيجية   | إستراتيجية التصدير  | البدائل الإستراتيجية<br>مفرزات العولمة الاقتصادية |
|--|--|--|---|---|
| - توفر الحرية الكاملة في إدارة المشاريع و تعطيها اكبر درجة للتحكم في نشاط و مهام المؤسسة | - دفع الأسواق الثانوية و من ثم اختيار مدى توفر الفرص الاستثمارية المربحة     | -استغلال مزايا و إمكانيات المؤسسات المتحالفة في مواجهة المنافسة ، و إحلال التحالف بدل المنافسة | -التوجه نحو أسواق اقل مزاحمة و منافسة -استغلال المزايا النسبية التي تمتلكها المؤسسة | تحرير التجارة و المنظمات الدولية                  |
| -التغلغل أكثر في الأسواق المستهدفة و الخدمة المباشرة لها                                 | يعتبر هذا الأسلوب اقل مخاطرة لا ينجر عنه أي انتقال أو استثمار للأصول الثابتة | -المشاركة في الأخطار بين المؤسسات المتحالفة  | -انخفاض المخاطرة نسبة للاستثمار مباشرة  | نمو ظاهرة الاستثمارات الدولية                     |
| -ارتفاع الأرباح و انخفاض التكاليف تدفع بالمؤسسة  | - اعتماد هذا الأسلوب بالدرجة الأولى على تطور                                 | - التجاوب و مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة  | -استغلال الثورة التكنولوجية في الاقتراب أكثر من                                     | الثورة التكنولوجية الحديثة و اتساع نطاق التجارة   |

|   |  |  |  |   |
|---|--|--|--|---|
| الإلكترونية                               | المستهلكين و<br>استغلال التطور<br>التقني في مجال<br>الاتصال و<br>المواصلات   | من خلال التبادل<br>و التكامل<br>التكنولوجي بين<br>الأطراف المتحالفة  | التكنولوجي و<br>البحث و التطوير  | أكثر للتوجه نحو<br>البحث و التطوير<br>و مسايرة التطورات<br>التكنولوجية<br>الحاصلة   |
| تطوير نظم عالمية<br>للمواصفات و<br>القياس | -اقتصاديات<br>الحجم و ما ينجم<br>عنها من أرباح<br>تستغلها المؤسسة<br>في تطوير<br>منتجاتها                                  | -استغلال التحالف<br>في البحث و<br>التطوير المتبادل<br>بين المؤسسات   | -مواكبة التطورات<br>التكنولوجية<br>الحاصلة على<br>المستوى الدولي و<br>الرقى إلى مستوى<br>الجودة العالية  | -الاستفادة من<br>المزايا التنافسية<br>التسويقية للمؤسسة<br>عن طريق تواجد<br>المستثمر في<br>السوق المحلي   |
| التكتلات<br>الاقتصادية                    | -استغلال الانتماء<br>الى التكتلات في<br>توسيع اسواقها<br>المستهدفة خاصة<br>في ظل التقارب<br>الثقافي و الجغرافي<br>للتكتلات | -استغلال التحالف<br>من اجل تجاوز<br>الحدود و الحواجز<br>التي تتعرض<br>طريق المؤسسة في<br>ظل التكتلات<br>الاقتصادية | الانتشار اكبر قدر<br>ممكن و اكتساب<br>الشهرة العالمية و<br>التمهيد لدخول<br>الاسواق بصيغ<br>اخرى و اختراق<br>الحواجز في ظل<br>التكتل الاقتصادي | -الاستفادة من<br>المزايا الممنوحة<br>في ظل التكتلات<br>الاقتصادية كما ان<br>الاستثمار مباشرة<br>في دولة ما يمنحها<br>امتيازات الدولة<br>المظيفة في ظل<br>التكتل |

المصدر : من إعداد الباحث

من خلال الجدول نجد أن المؤسسة قصد توجيه خطابها نحو الأسواق الخارجية فإنها تجد نفسها مخيرة بين عدة استراتيجيات لدخول هذه الأسواق في ظل متغيرات عالم اليوم و في ظل بيئة الأسواق الخارجية ، لذلك فان المؤسسة تختار إحدى هذه الاستراتيجيات بناء على قدراتها و إمكانياتها و كذا في ظل معطيات بيئة الأسواق الخارجية التي تستهدفها، و ذلك كما هو مبين في الشكل الموالي :

الشكل رقم (2-9) : اختيار إستراتيجية دخول الأسواق الدولية في ظل مفرزات بيئة الأعمال الدولي و القدرات التي تمتلكها



المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الشكل نجد أن المؤسسات التي لا تمتلك قدرات عالية (تكنولوجية ، بشرية ، مادية،....) تتجه نحو الاتفاقيات التعاقدية قصد خدمة أسواقها المستهدفة التي تحقق من خلالها أهدافها من ربحية (عوائد إبرام هذه العقود) و ترويج لمنتجاتها عبر الأسواق العالمية و قد تكون خطوة أولية لدراسة السوق لانتهاج إستراتيجية مستقبلية لدخول هذه الأسواق، أما عند اشتداد المنافسة العالمية في هذه الأسواق و تزايد اعتماد التكنولوجيا وغيرها من مفرزات بيئة الأعمال الدولية الحالية فان المؤسسة لن تضمن نجاح منتجاتها في هذه الأسواق باستنادها إلى اتفاقيات تعاقدية مع مؤسسات محلية و بالتالي فإنها تتجه نحو تحالفات إستراتيجية قد تضمن لها التدخل و الرقابة الدائمة لأسواقها المستهدفة بالإضافة إلى الامتيازات التي تجنيها جراء هذه التحالفات (المالية ، البشرية ، التسويقية ....) ، أما المؤسسات التي تمتلك وفرة في الإنتاج و قدرات (إنتاجية ، مالية ، تكنولوجية....) فإنها تفضل الإشراف على خدمة أسواقها المستهدفة مباشرة بعمليات التصدير قصد مراقبة وتسيير خدماتها لتلك الأسواق المستهدفة ، أما عند اشتداد و ازدحام بيئة الأسواق المستهدفة فان المؤسسة تفضل التوجه نحو الاستثمار مباشرة في تلك الأسواق قصد الإشراف المباشر على عملياتها و خدمة هذه الأسواق والإلمام بمتغيراتها قصد التكيف معها ، كما نشير إلى أن المؤسسة قد تعتمد أكثر من إستراتيجية لخدمة أسواقها

**الفصل الثاني ..... استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسات الاقتصادية و دورها في رفع تنافسيتها و تميزها .**

و ذلك حسب أهمية كل سوق و متغيراته البيئية ، و عليه نجد أن المؤسسة كلما امتلكت قدرات و إمكانيات اكبر و كلما اشتدت المنافسة و تداعيات العولمة الاقتصادية فإنها تتغلغل أكثر داخل أسواقها المستهدفة بالنظر إلى أهمية هذه الأسواق قصد ضمان استقرارها و نموها ضمن قطاع أعمالها .

في الاخير نجد ان لاستراتيجيات دخول الاسواق الدولية دور في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال تطوير سلسلة القيمة للمؤسسة و هذا ما نبينه في الجدول الموالي :

الجدول رقم (2-4): دور استراتيجيات الدخول الاسواق الدولية و تطوير سلسلة القيمة للمؤسسة

| سلسلة القيمة الإستراتيجية | التخطيط و التنظيم و الادارة                              | الموارد البشرية  | التكنولوجيا   | ادارة الامداد و التكاليف  | تحديد الوقت الاستراتيجي                                    | المزيج التسويقي الدولي  |
|---------------------------|--|--|---|---|--|---|
| التصدير                   | التكيف مع متطلبات عملية التصدير من جمركة و تامين و النقل | تطوير القوى الادارية و التفاوضية تطوير المود البشرية التقني من خلال تكيف المنتجات وفق المقاييس الدولية | الاستفادة من اقتصاديا الحجم و توجيه الارياح نحو التطور التكنولوجي قصد التكيف مع المقاييس العالمية | من خلال الخبرة المكتسبة من عمليات التصدير و القدرة التفاوضية المكتسبة | اطالة عمر المنتج الدولي و الوصول الى اقصى حدود سوقية ممكنة | جودة وفق المقاييس الدولية ، اقتصاديات الحجم و التحكم في السعر ، توزيع وفق قنوات التصدير ، تروج عالمي موحد مع تعديل بسيط |
| التحالفات الاستراتيجية    | الاطلاع على متغيرات السوق المستهدف                       | تطوير المورد البشري من خلال الدورات التكوينية المتبادلة  | الاستفادة من التعاون التكنولوجي نقل التعلم  | الاستفادة من خبرة المتحالفين التفاوضية في اسواقهم                     | اتخاذ التعاون بدل التصارع و ما يستنزفه من موارد            | استغلال الفهم الجيد للاسواق المتهدفة من طرف المتحالفين يسهم في وضع  |

|   |  |   |  |  |                                     |                           |
|---|--|---|--|--|-------------------------------------|---------------------------|
| استراتيجيات مضبوطة للمزيج   | اضافية و وقت   |   |  |  |                                     |                           |
| الفهم الجيد لمتغيرات البيئة التسويقية الدولية ،اكتساب الشهرة العالمية من خلال التعاقدات عبر مختلف الاسواق | اختيار الوقت الامثل لاختراق السوق حسب درجة اهميته                  | تعتمد على المؤسسات المتعاقدة في تمويلها     | الحفاظ على التكنولوجيا و استغلال العوائد في البحث و التطوير    | منح الخبرة الدولية للموارد البشرية في اطار تعاملها مع ثقافت متعددة | الاطلاع على مختلف الاسواق الدولية   | التعاقدات الدولية         |
| القرب من المستهلك يساهم في بناء استراتيجية المزيج الملائم وفقا لمتطلبات الزبائن و تطلعاتهم                | التعامل مباشرة مع المستهلك المستهدف و اختصار وقت التصدير و تكاليفه | القرب من السوق المستهدفة و من مصادر الامداد | هوامش الربح العالية تحفز المؤسسة على المزيد من البحث و التطوير | تكيف المورد البشري مع ثقافات متعددة و اكتسابه الخبرة الدولية       | التكيف مع متغيرات الاسواق المستهدفة | الاستثمار الاجنبي المباشر |

المصدر : من اعداد الباحث

من خلال الجدول نجد أن لكل استراتيجية من استراتيجيات دخول الاسواق الدولية دور معين في تطوير سلسلة القيمة للمؤسسة مما يمكنها من رفع تنافسيتها عبر اسواقها الدولية المستهدفة ، بدلا من التوقع في السوق المحلية و الاعتماد عليها في تحقيق ربحيتها من خلال حصة سوقية تتجه نحو التناقص بفعل التطورات العالمية نحو انفتاح الاسواق الدولية و ما تفرزه من شراسة و حدة المنافسة .

## خلاصة الفصل الثاني :

تناولنا في هذا الفصل مختلف البدائل الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة في دخول الأسواق الدولية وذلك بالنظر إلى الظروف و الأوضاع التي تشهدها تلك الأسواق المستهدفة من جهة ، و من جهة أخرى الإمكانيات و الموارد التي تمتلكها المؤسسة لخدمتها ، و قد وصنا من خلال دراسة هذا الفصل إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي :

-للتطورات العالمية الحديثة من عولمة و تكتلات اقتصادية و منظمة عالمية للتجارة اثر كبير على نشاط المؤسسات الاقتصادية كما لها اثر على اختيار المؤسسة لأسواقها المستهدفة ؛

-تعمل المؤسسة على اختيار الاستراتيجيات المناسبة لدخول أسواقها بما يتوافق من إمكانياتها ومواردها، كما تعمل وفق هذه الاستراتيجيات على مسايرة التطورات العالمية التي تدعو إلى عولمة الأنشطة الاقتصادية وانفتاح الأسواق ؛

-تعمل استراتيجيات دخول الأسواق الدولية على رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية و ذلك من خلال تطوير سلسلة القيمة لديها ، فهي تعمل على تطوير إدارتها و مواردها البشرية و تطويرها التكنولوجي بالإضافة إلى تطوير سلاسل الإمداد و التوزيع و رفع قدراتها التسويقية .



## الفصل الثالث

# استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي و دورها في رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية الدولية

## تمهيد :

تستند المؤسسة في اختيار أسواقها التي تنوي توجيه خطابها نحوها و خدمتها إلى مجموعة من المعطيات و المعلومات التي تمكنها من دراسة الخصائص و المتغيرات البيئية التي تميز تلك الأسواق ، بالإضافة إلى دراسة درجة تعقيد السوق و اشتداد المنافسة داخله ، و غيرها من المعلومات سواء المتعلقة بالسوق المستهدفة ككل أو بالمنافسين أو الزبائن المستهدفين للمؤسسة ، حيث يمكن للمؤسسة توفير تلك المعلومات من خلال إجراء البحوث التسويقية على مستوى الأسواق الدولية المستهدفة ، كما تعتمد المؤسسة على هذه البحوث في تحديد أجزاء السوق التي قد تكون أساسا لتحقيق المؤسسة لأهدافها عبر تلك الأسواق ، حيث أن خدمة السوق ككل تتطلب من المؤسسة إمكانيات و موارد و مهارات إضافية ، كما أن تجزئة الأسواق المستهدفة إلى قطاعات أو أجزاء يتيح للمؤسسة فيها أفضلية تنافسية و تحقق من خلالها مختلف أهدافها من ربحية و حصة سوقية و زيادة الإنتاجية ... الخ .

و بعد القيام بجمع المعطيات الخاصة بالأسواق الدولية المستهدفة و كل ما يتعلق بها من منافسة ، بيئة ثقافية ، بيئة اقتصادية ... الخ ، و تجزئتها إلى قطاعات و أجزاء سوقية حسب جاذبيتها و أهميتها ، تتجه المؤسسة صياغة مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية لطرح مختلف منتجاتها وفق أسلوب و في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، حيث يتم تحديد الإستراتيجية على أساس الأهداف و رغبات المؤسسة المسطرة والمبنية على خصائص الأسواق المستهدفة و إمكانيات و موارد المؤسسة ، حيث تترجم هذه الإستراتيجية في خطة عملية تكون مجسدة في عناصر المزيج التسويقي الدولي .

و يعد المزيج التسويقي الدولي المرآة العاكسة لعمليات و أنشطة المؤسسة عبر أسواقها الدولية ، كما يمكننا القول بأنه لا يوجد اختلاف بين المزيج التسويقي الدولي و المحلي من حيث المكونات، كذلك الحال بالنسبة للمفهوم و الجوهر فإنه لا يختلف من سوق لآخر ، و لكن الاختلاف الوحيد هو كيفية صياغة هذا المزيج عبر مختلف الأسواق الدولية المستهدفة للمؤسسة ، بطريقة تمكنها من كسب ولاء زبائنها المستهدفين ، و زيادة حصتها السوقية و تميزها ، و بالتالي رفع تنافسيتها عبر أسواقها الدولية المستهدفة .

## المبحث الأول : بحوث التسويق الدولي و استهداف العملاء من خلال تجزئة الأسواق و دورها في رفع تنافسية المؤسسة.

لقد أثبتت الخبرة الطويلة وواقع التجربة العملية أن التسويق كان في كثير من الحالات السبب الوحيد في فشل بعض المؤسسات عند توجيهها نحو الأسواق الدولية، و لكن البحث في الأسباب و مقارنتها مع الحالات التي كان فيها التسويق السبب الرئيسي لنجاحها وجد أن الفهم الخاطئ للسوق و متغيراته و إن المعلومات التي تستند إليها القرارات التسويقية من أهم العوامل المساهمة في ذلك ، لذا أصبح من الضروري للمؤسسات أن توفر جهاز يضمن صحة المعلومات، أو نظام يوفر لها كل المعطيات الخاصة بالقرارات التسويقية لتفادي هذا الفشل. حيث نجد القرارات السليمة و الفعالة التي تنتج نحوها المؤسسة تكون مبنية على أساس المعلومات التي توفرها بحوث التسويق الدولي ، فهي تمكن المؤسسة من معرفة كافة المتغيرات المحيطة بالأسواق الدولية المستهدفة للمؤسسة ، و التي تكون أساس لها في بناء استراتيجياتها التسويقية و التنافسية على حد سواء ، هذا بالإضافة إلى تمكين المؤسسة من تحديد القطاعات السوقية الجذابة ، حيث تنتج المؤسسة نحو تقسيم أسواقها المستهدفة إلى قطاعات و أجزاء تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها عبر تلك الأسواق من (رفع تنافسية و زيادة الربحية و الحصة السوقية و كسب ولاء الزبائن ... الخ )، في حين أن اتجاهها نحو خدمة السوق ككل يستلزم موارد و إمكانيات أكبر، و قد لا تحقق أهدافها المرجوة نظرا لازدحام المنافسة في بعض القطاعات و الأجزاء السوقية و عدم قدرة المؤسسة على مجاراتها .

### المطلب الأول : بحوث التسويق الدولي كمصدر من مصادر اتخاذ القرار .

إن لبحوث التسويق الدولية أهمية بالغة من خلال دورها في إدارة التسويق الدولي بالمشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرارات، و ذلك بتبويي متخذي القرارات بالمعلومات الدقيقة و المفيدة لوظائف التخطيط و الرقابة و من ثمة تقليل الخطأ و عدم الأكادة في اتخاذ القرارات التسويقية عبر مختلف الأسواق الدولية المستهدفة .

### الفرع الأول : طبيعة بحوث التسويق الدولي و أهميتها .

إن تدويل نشاط الشركة يؤدي بالضرورة إلى الحاجة إلى اتخاذ قرارات رشيدة بشأن النفاذ إلى الأسواق الدولية، و إدارة عمليات الشركة بما يستلزم ذلك جمع المزيد من المعلومات و البيانات و نمو الإحساس بأهميتها، و مع تزايد حجم البيانات التي يتوجب جمعها فان الأمر يتطلب تبني طرق منظمة لتحليلها و تفسيرها، و إعداد التقارير إلي تنفيذ منها المؤسسة عند توجيهها نحو الأسواق الدولية، و من هنا تظهر الحاجة إلى بحوث التسويق الدولية قصد توفير هذه المعلومات .

## أولاً : طبيعة بحوث التسويق الدولي

قصد دراسة المؤسسة للسوق الخارجية التي تعتمد دخولها و غزوها فإنها تقوم ببحوث منتظمة وموضوعية لغرض تزويد إدارة التسويق بالمعلومات المفيدة لاتخاذ قراراتها ، و تمر دراسة السوق الدولي بثلاث مراحل تتمثل في :<sup>1</sup>

-مرحلة التخطيط : و تتمثل هذه المرحلة في تحديد نوعية الدراسة (كيفية ، كمية ..... الخ) ، ثم تحديد العينات سواء كانت من مستهلكين أو موزعين ثم اختيار وسيلة جمع البيانات ؛

-المرحلة الثانية : تنفيذ التخطيط بمرونة تتلاءم و تغيير الأوضاع ( دخول منافسين جدد، عدم توفر المعطيات....الخ) ؛

-المرحلة الأخيرة : يقع فيها جمع النتائج المحللة و نسخها في تقارير ، تخول لمدير التسويق اخذ القرار الملائم في دخول أو عدم دخول السوق.

و يجب في هذا السياق التطرق إلى نقطة هامة ليس في دراسة السوق فحسب بل في التسويق الدولي ، ألا وهي الخصائص الثقافية ، الاجتماعية ،..... الخ (البيئية ) للأسواق الأجنبية المستهدفة .

كما يمكننا الإشارة إلى أن بحوث التسويق على المستوى الدولي لا تختلف في منهجيتها عن بحوث التسويق على المستوى المحلي ، لكن الاختلاف الجوهرى يكمن في الأخذ بعين الاعتبار عند إعداد بحوث التسويق الدولي بيئة الأسواق الأجنبية ، و صعوبة الأخطار و المشاكل المرتبطة بدخول تلك الأسواق .

### ثانياً : أهمية بحوث التسويق الدولي .

لقد أدرك رجال الأعمال أن أسلوب التجربة و الخطأ في مجال النفاذ إلى الأسواق الخارجية المستهدفة لم يحقق إلا الفشل و العديد من حالات الإفلاس ، و أن الاعتماد على البحث العلمي يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة و يجنبها الوقوع في العديد من المشكلات ، و الأخذ ببحوث التسويق يساعد المؤسسة على الإجابة على سؤالين في غاية الأهمية ، أولهما ما هو موقع المؤسسة في السوق الدولي ؟ ، و ثانيهما : ما هي إمكانية نجاح المؤسسة في سوق منتجاتها في السوق الخارجية ؟ ، ذلك لان إدارة أي مؤسسة واعية بأنه يجب أن تحدد مركزها الإنتاجي و المالي و التسويقي و التكنولوجي في القطاع الذي تنتمي إليه ، فعليه أن تجمع بيانات عن الإنتاج و الاستهلاك العالمي للسلع التي تنتجها و عن تجارها الدولية و تطورها التقني ، ويمكن للمؤسسة أن تحصل على نسخة من الدراسات المعدة في هذا الخصوص من احد المنظمات الدولية أو شركات البحوث الأجنبية أو احد مصادر المعلومات الثانوية الأخرى عن السوق الأجنبي، و تسمح مثل هذه الدراسات للمؤسسة بالتعرف على موقعها في السوق الدولي ، و بالتحديد الأولي للأسواق المستهدفة ، و بذلك

<sup>1</sup>مصطفى الزغل ، ناجي بوسلامة : التسويق الدولي في ظل العولمة الخصائص و المبادئ ، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي ، رويال الحمامات، تونس، ماي 2007 ، ص6

تكون البحوث التسويقية قد أجابت المؤسسة عن السؤال الخاص بمعرفة موقعها في السوق الأجنبي ، كذلك تسمح الخبرة بإجراء البحوث التسويقية على مستوى السوق الخارجي المستهدف بالتعرف الموضوعي على درجة إمكانية نجاح المؤسسة في تسويق منتجاتها بهذا السوق .

و بحوث التسويق الدولي هي إحدى الوظائف التسويقية التي تضطلع بمهمة تحسين الموقف التسويقي الحالي و المرتقب للمؤسسة ، بتوفير أفضل البدائل لقرارات التسويق الدولي ، و ذلك عن طريق جمع و تحليل البيانات من مصدرها ووضع الحلول التطبيقية و متابعة تنفيذها، و ذلك عن طريق :<sup>1</sup>

- تحسين الموقف التسويقي للمؤسسة سواء كان ذلك بحل المشكلات التسويقية التي تواجهها في السوق الخارجية، أو الحفاظ على نقاط القوة و عوامل النجاح و العمل على تعزيزها ؛

- العمل على تحسين الموقف التسويقي للمؤسسة بتوفير أفضل البدائل لاتخاذ القرارات الخاصة بالتسويق الخارجي أمام المسؤولين؛

-إن بحوث التسويق عملية مستمرة ،حيث لا يتوقف دورها عند وضع الحلول التطبيقية، و إنما يمتد هذا الدور إلى متابعة تنفيذ الحلول لتجنب الأخطاء ،ويستمر دور بحوث التسويق للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في الأسواق الخارجية للمؤسسة .

#### الفرع الثاني : مصادر و مجالات بحوث التسويق الدولي .

بسبب الاختلافات الثقافية و البعد الجغرافي في الأسواق الخارجية فان المسوق الدولي عند دخوله هذه الأسواق لا يعرف عنها سوى القليل ، فمن أين و كيف يمكن الحصول على هذه المعلومات ؟ ،على الرغم من الصعوبات التي يواجهها للحصول على المعلومات فهناك معلومات ضخمة عن الأسواق الخارجية ، و هناك عدة مصادر للمعلومات الخاصة بالأسواق الأجنبية .

#### أولاً : مصادر معلومات بحوث التسويق الدولي

تحتاج المؤسسة إلى العديد من المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات التسويق الخارجي ، و يحتاج المسوق الخارجي إلى معرفة المصادر التي يمكن أن يلجأ إليها لتمده بالمعلومات عن السوق موضع اهتمامه ، و فيما يلي نذكر أهم مصادر المعلومات في الأسواق الخارجية :

1-الملفات الداخلية للمؤسسة : فمن الطبيعي أن لا يبدأ رجل التسويق في البحث في الخارج عن بيانات تتوافر بمؤسسته ، و يؤدي توفر البيانات التي تم تجميعها و البحث عنها بالشركة إلى توفير الكثير من الوقت والمال و الجهد ، و قد ساعد استخدام الحاسبات الآلية على سهولة تخزين البيانات و تحديثها و سرعة استردادها؛

<sup>1</sup> يحيى سعيد علي عيد ، التسويق الدولي و المصدر الناجح ، ط2، دار الأمين، مصر ، 1997، ص254

- 2- التمثيل التجاري الوطني : يتوافر في معظم الدول أقسام للتمثيل التجاري في السفارات الخارجية ، وتعتبر هذه الأقسام من أخصب مصادر توفير البيانات في أسواق الدول المتواجدة في الخارج ؛
- 3- مراكز التسويق الدولي الجماعي : و هي جهات قد تنتشرها الدولة لمساعدة رجال الأعمال على النفاذ إلى الأسواق الخارجية و توفير بيانات عنها ، و قد تأخذ شكل شركات خاصة لتوفير المعلومات عن الأسواق الخارجية بمقابل مادي ؛
- 4- البعثات الدبلوماسية الأجنبية : توفر البعثات الأجنبية بصفة عامة و الأقسام التجارية لها بصفة خاصة معلومات عن أسواق الدولة التي تتبعها ،مثلا الإحصاءات التجارية و التعريفات الجمركية و الجبائية و عناوين التنظيمات الرسمية و غير الرسمية التي يمكن أن تساعد رجال الأعمال ؛
- 5- غرف التجارة و الصناعة و الغرف الدولية المشتركة : تعمل هذه الغرف و خاصة الغرف الثنائية المشتركة على توفير البيانات التي تهتم المشتركين بها ، لا سيما تلك المتعلقة بالأسواق الخارجية و يتوافر لهذه الغرف أقسام للمعلومات التجارية و الفنية ؛
- 6- المنظمات الدولية و الإقليمية : توفر المنظمات الدولية و الإقليمية العديد من البيانات و النشرات و الدراسات التي تهتم رجال الأعمال، و من أمثلة هذه المنظمات المركز التجاري الدولي و مقره جنيف بسويسرا ، منظمة الزراعة و الأغذية (FAO) مقرها روما بإيطاليا ، منظمة التعاون الاقتصادي (OCDE) باريس ، صندوق النقد الدولي (FMI) واشنطن ؛
- 7- الاشتراكات في المعارض الخارجية : تعتبر المعارض الخارجية فرصة جيدة لجمع المعلومات من أسواق الدول المقام بها المعارض و لقاء رجال الأعمال ، و غالبا ما ينتج عن الاتصال المباشر بين العرضين و رجال الأعمال تبادل العديد من المعلومات التي تهتم الجانبين، فضلا عن إمكانية إتمام تعاقدات بينهم<sup>1</sup>؛
- 8- مؤسسات الخدمات : هناك العديد من مؤسسات الخدمات التي تزود المؤسسات بالمعلومات التي تهتم بالتجارة الدولية، مثل البنوك و شركات الشحن و المحاسبين و الخطوط الجوية ووكالات الإعلان ... الخ، و غالبا ما تقدم هذه المؤسسات معلومات عن ممارسات و الالتزامات التشريعية و القانونية و درجة الاستقرار التجاري ، و كذلك بيانات خاصة بالتجارة الخارجية و حركتها.
- 9- معلومات البيع : يمكن الحصول على المعلومات مجانا و بتكلفة عادية و عادة ما تقدم الحكومات خدمة المعلومات كإعانة و مساعدة للشركات التي تهتم بالتجارة الخارجية و التسويق الخارجي ، و في بعض الحالات الأخرى تعتبر عملية تزويد المعلومات عملا رئيسيا لبعض المؤسسات التجارية، فقد تكون على مستوى محلي أو دولي ، و تقدم خدماتها مقابل أجور ، و من المؤسسات ذات الاهتمام الدولي حيث تقدم تقارير سنوية

وفصلية عن المشاكل السياسية و الاقتصادية للعديد من الدول ، و التقارير المنظمة عن التسويق في أوروبا ، وهناك معلومات أخرى تقدمها ، حيث يتواجد لها مراسلون في معظم أنحاء العالم ، حيث تقوم بنشر معلومات أسبوعية عن التطورات التي تؤثر على الأعمال الدولية و عن مشاكل و خبرات الشركات الدولية .<sup>1</sup>

**ثانيا : مجالات بحوث التسويق .**

إن أهمية دراسة الأسواق الخارجية تبرز من حقيقة أن الشركة التي في العمل في الأسواق الدولية سوف تتعامل مع بيئات مختلفة ، وهذه الاختلافات تتطلب تعديل السياسات المحلية و تطوير سياسات و أساليب جديدة تتلاءم مع هذه الأسواق و خصائصها ، و السؤال الذي يطرح نفسه ، ما هي المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسات في بحثها عن الأسواق الخارجية ؟ ، حيث أن معلومات بحوث التسويق الدولي تصنف إلى أصناف مختلفة، منها معلومات خاصة بمستوى الاقتصاد الكلي تختص بالمتغيرات الكلية ، و النوع الثاني يخص السعة التسويقية المحتملة ، في حين نجد النوع الثالث يضم معلومات تقييميه عن الأداء التسويقي للمؤسسة في السوق الأجنبي ، و الجدول التالي يعرض مجالات بحوث التسويق حسب كل مستوى :

الجدول رقم (3-1) : مجالات بحوث التسويق الدولي حسب كل مستوى للدراسة

| القوى /المجال           | مجالات بحوث التسويق الدولي و المعلومات المطلوبة   |
|-------------------------|---|
| معلومات المستوى الكلي   | البيئة الطبيعية : حجم السكان ، معدل النمو ، الأعمال ، المناخ ، الموارد الطبيعية و البنى التحتية<br>البيئة السياسية : الاستقرار السياسي ، تركيبة الحكومة ، الانغماس الحكومي في الأعمال ، الأولويات الحكومية في التنمية الاقتصادية<br>البيئة الاقتصادية : الناتج القومي ، معدل النمو الاقتصادي ، معدل التضخم ، ميزان المدفوعات ، استقرار التحويل الخارجي ، توزيع الدخل ، الإنفاق الفردي<br>البيئة الاجتماعية و الحضارية : الأمية و التعليم الأقليات و الاتجاهات<br>تركيبة المجتمع ، التجانس الاجتماعي و الحضاري |
| معلومات على مستوى السوق | متطلبات الدخول : قيود الاستيراد الحصص ، الرسوم الجمركية ضوابط الاستيراد حقوق الاختراع ، العلامة التجارية ، قوانين محلية تجاه الاستثمار ، الضرائب ، العمالة ، المبيعات ، فعالية التسويق<br>خصائص السوق : حجم السوق ، الحصة السوقية ، حالات الطلب ، حصة   |

<sup>1</sup>هاني حامد الضمور : مرجع سابق ، ص 140

|  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| <p>السلعة المحلية في السوق ، خدمات النقل و التخزين ، نظام التوزيع، سوق الجملة و التجزئة ن المنافسة ، حاجات الزبائن ، ظروف الإنتاج</p>  |                                   |
| <p>التنبؤ بالمبيعات ، حجم المبيعات ، قبول المنتج بالتوزيع المحلي و شبكة المعلومات<br/>                 معلومات الكلف : الإنتاج المحلي و كلفة التجميع ، الضرائب ، عمولة البيع ، كلفة التوزيع ، كلفة الإعلان و الترويج ، كلفة النقل و التخزين<br/>                 معلومات إدارية : مشاكل الأفراد و العميل ، نظام الائتمان ، التنبؤ بالتحويل الخارجي ، القوة و الضعف التنافسي ،معلومات إدارية أخرى</p> | <p>معلومات على المستوى الجزئي</p> |

المصدر : شوقي ناجي جواد : إدارة الأعمال الدولية مدخل تنافسي ، الأهلية ، عمان، 2002، ص245

يبين الجدول أهم المعلومات التي تتيحها بحوث التسويق الدولي لصناع القرار التسويقي عبر مختلف

الأسواق الدولية المستهدفة ، المستوى الكلي يتعرض لمختلف البيئات المحيطة بالأسواق بغية التفكير في الدخول لهذه الأسواق ،و ما هي العوائق التي تواجهها و الامتيازات التي تحظى بها كما توفر المعلومات على المستوى السوق المستهدف ،و التي تحتاجها المؤسسة قصد التغلغل في هذه السوق ، و معلومات أخرى على المستوى الجزئي تستغلها المؤسسة في بناء مزيجها التسويقي الدولي و الرقابة على فعاليته و نجاحه أو فشله .

### الفرع الثالث : مشاكل بحوث التسويق الدولي و طرق التعامل معها

إن الاختلاف أو التفاوت في درجة التعقيد بين السوق المحلي و السوق الخارجي ينتج عنه عدة مشاكل في بحوث التسويق الدولي، قد لا تظهر في بحوث التسويق المحلية ،و بالمقابل هناك بعض الطرق التي يعمل بها السوق الدولي قصد تذليل هذه الصعوبات و المشاكل .

### أولاً : مشاكل بحوث التسويق الدولي

تختلف مشاكل بحوث التسويق الدولي عن بحوث التسويق المحلي نتيجة لأنها تتعلق بأسواق أجنبية لم يألفها رجال التسويق المحلي، و من ابرز مشكلات بحوث التسويق الدولي ما يلي :

1-تعدد الأسواق الخارجية : كلما زاد عدد الدول التي تغطيها الدراسة البحثية كلما تعددت المشاكل التي

يواجهها الباحثون ، و زادت التكاليف المرتبطة بذلك رغم إمكانية تحقيق بعض الوفورات نتيجة القيام بهذه الدراسات، إلا انه تبرز مشكلة اختلاف خصائص الدول عن بعضها البعض ، وما يرافق ذلك من متطلبات عديدة تختلف عن طبيعة السوق المستهدفة ؛



2- مشكلة المعلومات الثانوية : إن نقص المعلومات الثانوية هي الحالة السائدة في الكثير من الدول ، مع أن هذه المعلومات ضرورية لتحليل الأسواق الخارجية حتى و إن توفرت فهي غير دقيقة ، و إن الاتحادات التجارية هي من أهم المصادر للحصول على هذه المعلومات خاصة لبعض الأنواع من الصناعات ، و لكنها غير متوفرة في العديد من الدول ؛

3- مشكلة البيانات الأولية : إن معظم بحوث التسويق تتضمن الحصول على المعلومات من أشخاص تتعلق باتجاهاتهم أو توجهاتهم نحو سلع المؤسسة أو العلامة التجارية و الأسعار و الترويج و غيرها من الأدوار، و بالتالي فإن الاعتماد على الآراء الشخصية للأفراد كبيانات أولية للبحث تبرر ما يسمى مشكلة الأفراد و التعامل معهم ، حيث أن سلوك الأفراد يختلف من مكان لآخر ؛

4- قيود البنية التحتية : بالإضافة إلى ما سبق من مشاكل تبرر قضية البنية التحتية سواء الاقتصادية أو التجارية ، فالباحث الذي يتعامل مع الأسواق الخارجية يكون مضطرا ليتعامل مع عناصر البنية التحتية الاقتصادية و التجارية (وسائل النقل و المواصلات و وسائل الاتصال ال هاتف الأنترنت .....الخ) ، و التي قد لا تتوفر بشكل كفاء و فعال في كثير من الدول النامية التي تعاني من ضعف في البنية التحتية<sup>1</sup>؛

5- مشكلة اختلاف المفاهيم بالرغم من تطابق المسميات : وهذه المشكلة تواجه الباحث في مجال التسويق الدولي حين جمعه للمعلومات سواء البيانات الثانوية أو الأولية، و هذه المشكلة نابعة من اختلاف ثقافات و عادات الشعوب ؛

6- مشكلة اختلاف وظائف السلع و المنتجات : وهي الأخرى ناتجة عن اختلاف عادات و ثقافة المجتمع، فمثلا يمكن النظر إلى السيارة على أنها وسيلة نقل أو احد عناصر المكانة الاجتماعية المرموقة؛

7- مشكلة الترجمة من لغة إلى أخرى : ذلك لان الترجمة الحرفية يمكن أن يغير في المعنى الحقيقي المقصود من البحث، و تؤدي إلى استخلاص نتائج تفتقد إلى الدقة ؛

8- مشاكل ناتجة عن اختلاف أنماط الاستهلاك و اختلاف المستوى المعيشي و التعليم و الدخول واللغات المستخدمة.<sup>2</sup>

### ثانيا : طرق التعامل مع مشكلات بحوث التسويق الدولي

إن الوسيلة الوحيد لحل أي مشكلة تبدأ من تعريف هذه المشكلة ، حيث يمكن بعد ذلك التعرف على أسبابها و من ثمة تقديم الحلول المناسبة ، و هذا المبدأ يمكن تطبيقه على مشاكل بحوث التسويق الدولي ، فبتعرف الباحث على هذه المشاكل يبرز السؤال حول ما هي الطرق للتعامل مع هذه المشاكل .

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور : مرجع سابق ، ص ص 129 ، 130

<sup>2</sup> يحيى سعيد علي عيد : مرجع سابق ، ص 266

وتتضح أهمية التعرف على المشاكل من منطلق أن المؤسسة إذا أرادت أن تتفادى المخاطر واحتمالات الفشل يجب عليها أن تتعرف على هذه الأسواق، و من ثمة تحاول تحديد المزيج التسويقي الذي يلاءم كل مستوى، و في هذه الحالة إما أن تكون المؤسسة جديدة على الأسواق الخارجية أو أن تكون لها خبرة سابقة بها، فإذا كانت تتعامل مع هذه الأسواق لأول مرة فإنها تستطيع التعرف على هذه الأسواق من خلال إطار مؤهل يزودها بالمطلوب، أما إذا كانت لها خبرة في هذه الأسواق فهي في وضع أقوى من حيث أن الخبرة هي أفضل معلم، أما فيما يتعلق بطرق التعامل مع هذه المشاكل قد نحصرها فيما يلي :<sup>1</sup>

1-الارتجال: ويعرف على انه مجموعة من الطرق و الأساليب غير التقليدية أو العادية للحصول على

المعلومات المطلوبة في الأسواق الخارجية، و غالبا ما تستخدم هذه الطريقة للتغلب على مشاكل نقص في البيانات المنشورة و خاصة في الدول النامية و الاشتراكية ، و كمثال على ذلك طرق البحث التي تستخدمها الشركات البريطانية التي تباع المعدات الرأسمالية إلى دول أوربا الشرقية، وجد انه من أهم الطرق التي تعتمد عليها هذه الشركات ما يلي :

-المناقشة مع المؤسسات المستوردة ؛

-المشاركة في المعارض التجارية ؛

-إنشاء مراكز تجارية ؛

-المشاركة في أعمال حكومية متداخلة .

2-توفير خدمات جديدة لمساعدة ال مؤسسات الدولية : مع ازدياد و استمرار ال مؤسسات بالعمل في

الأسواق الدولية و توسيع نشاطها تزداد عدد الشركات و المؤسسات التي تقدم خدمات التسويق الجديدة ، بالأخص شركات خدمة المعلومات ، و من الأمثلة عليها شركة خدمة المعلومات الدولية international information service التي لها أكثر من 400 عميل في 30 دولة، حيث تقوم بتقديم الخدمات لمنتجي السلع الاستهلاكية حول المنافسين و السلع التي ينتجونها .

3-التعلم بالممارسة :و تستخدم هذه الطريقة عادة إذا كانت تكاليف إجراء البحوث عالية ، فبدل أن تقوم

المؤسسة بإجراء البحوث تبدأ بالتصدير أولا و من ثمة بعد مرور سنة أو سنتين تتعرف على أوضاع السوق وردود الفعل الناتجة ، و هذا يفيد أكثر مما لو أجرى أبحاثا ،حيث تتعرف بالتجربة على هذه الأسواق ،حيث تعتمد المؤسسة في اتخاذ قراراتها على إتباع هذه الطريقة في الوصول إلى النتائج ، فإذا كانت ايجابية فان المؤسسة ستزيد نشاطها و تتوسع أكثر من السابق، أما إذا كانت النتائج سلبية فإنها ستحصل على خسائر أكثر.

<sup>1</sup>هاني حامد الضمور : مرجع سابق ، ص134

**المطلب الثاني : الاستهداف السوقي و البحث عن التميز من خلال بحوث التسويق الدولي قصد رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية .**

ان التطورات المتسارعة و الديناميكية في بيئة الاعمال اليوم جعلت من المؤسسات الاقتصادية مخيرة بين التوقع في اسواقها المحلية و انتظار ما تفرزه بيئة الاعمال الحالية من منافسة شرسة، او التكيف مع هذه المتغيرات من خلال اعتماد عدة استراتيجيات تتبناها المؤسسة للتصدي لهذه المنافسة، حيث تبنى هذه الاستراتيجيات استنادا الى مجموعة من المعطيات التي تركز عليها ،اما في التصدي للمنافسة و رفع تنافسيتها او استهداف اكبر حصة سوقية و النمو و الاستقرار ضمن قطاع اعمالها ، حيث انه من بين مداخل التردد للتغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال و الاسواق المستهدفة للمؤسسات سواء الداخلية او الدولية ، نجد بحوث التسويق الدولية التي لها دور هام و كبير في بناء الاستراتيجية التنافسية التي تتناسب مع موقعها في الاسواق الدولية المستهدفة، و كذا تطويرها في ظل ديناميكية هذه الاسواق ، و قصد تحليل دور هذه البحوث في بناء الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة يمكن النظر لهذه البحوث من زاويتين متناظرتين ، اولهما يتمثل في دور بحوث التسويق الدولية في تطوير سلسلة القيمة للمؤسسة و رفع تنافسيتها، اما الدور الثاني فيتمثل في التمتع الجيد في السوق و الرصد و اليقظة لمختلف تحركات الزبائن، حيث يتبين هذا الدور من خلال ما يلي :

#### **الفرع الاول: بحوث التسويق الدولي و دورها في تميز المؤسسة من خلال سلسلة القيمة**

ان المعرفة الجيدة للاسواق المستهدفة اصبحت لازمة للمؤسسة التي تتجه نحو غزو الاسواق الدولية وتدويل نشاطها، قصد الالمام بالمتغيرات التي تطرا على البيئة الخاصة باسواقها المستهدفة ، و ان لبحوث التسويق الدولية شان في تطوير المؤسسات و انظمتها للتماشي و هذه المتغيرات، حيث يتجلى ذلك من خلال دور بحوث التسويق الدولية في تطوير و تميز أنشطة القيمة للمؤسسة عبر اسواقها الدولية ،حيث نوضح ذلك من خلال ما يلي :

#### **1-بحوث التسويق الدولية و دورها في التنظيم و التخطيط و الادارة : يبرز دور بحوث التسويق الدولية**

في الاضطلاع الى تكييف الادارة مع متطلبات البيئة الخارجية سواء في السوق المحلية او الدولية، و جعلها اكثر مرونة فيبناء استراتيجياتها من خلال ما تنتجه بحوث التسويق الدولية من معلومات حول البيئة الخارجية (اقتصادية و اجتماعية و ثقافية و تكنولوجية ....الخ) للاسواق المستهدفة، و بناء هياكل تنظيمية مرنة في مواجهة تقلبات البيئة التنافسية قادرة على تخطيط و تسيير مختلف الاستراتيجيات التي تخولها لرفع تنافسيتها بناء على البحوث التسويقية التي تعتبر كلائق لتحركات المنافسين و مناوراتهم، و اتاحة المعلومات للادارة قصد التكيف مع هذه التحولات، و هذا ما يكسبها الخبرة و المرونة مع متطلبات الاسواق الخارجية المستهدفة ذات

العناصر البيئية المختلفة المتعددة الثقافات عما تواجهه في اسواقها المحلية ، في حين نجد ان المؤسسات الاقتصادية التي لا تولي اهتماما بالبحوث التسويقية الدولية قد تجد صعوبة كبيرة في خدمة الاسواق الخارجية، كما تجد نفسها عاجزة عن فهم المتغيرات التي تحيط باسواقها المستهدفة ، وبالتالي عدم توافق استراتيجياتها مع تحقيق اهدافها من استقرار و نمو و تحقيق الارباح، و هذا ما ينقص من كفاءة و فعالية الادارة في خدمة الاسواق المستهدفة و تخطيطها الاستراتيجي ؛

## 2-بحوث التسويق الدولية و دورها في تنمية و تطوير الموارد البشرية : ان المؤسسات التي تعمل في

الاسواق الدولية المختلفة تتطلب موارد بشرية ادارية و تقنية تتفاعل مع ما يتناسب و الاسواق المستهدفة وخصائصها ، حيث يتطلب ذلك مجموعة من المعطيات و المعلومات التي توفرها بحوث التسويق الدولية حول هذه الاسواق، و ان المعرفة المتراكمة لمختلف الاسواق الدولية تجعل من الموارد البشرية للمؤسسة اكثر مرونة للتعامل مع هذه الاسواق ، و كذا تمنحها الخبرة و الاتجاه نحو منحى الخبرة في خدمة اسواق مختلفة التعقيد و تنمية قدراتهم حتى في غزو المزيد من الاسواق ، بالاضافة الى ان المعرفة الجيدة للاسواق الدولية تجعل من الموارد البشرية الادارية اكثر تقطنا لمتغيرات البيئة الخارجية و هو ما يدعم القدرة التفاوضية لديهم، بالاضافة الى الموارد البشرية التقنية فمن خلال الاطلاع الجيد على متطلبات الاسواق الخارجية و اتجاهات المستهلكين في هذه الاسواق فان هذه الموارد تتجه نحو تكثيف جهودها مع متطلبات تلك الاسواق المستهدفة، مما يجعل من الخبرة المتراكمة لديهم من خلال خدمة اسواق مختلفة و متطلبات مختلفة في اتجاه النمو و التميز و اكتساب خبرة اكبر، في حين نجد ان المؤسسات التي تتميز بالانغلاق على الاسواق الخارجية فان توسعها باتجاه الاسواق الدولية دون الاعتماد على بحوث التسويق الدولية في الفهم الجيد لمتغيرات هذه الاسواق يجعل من مواردها البشرية اقل فعالية سواء من الناحية التفاوضية او التقنية الانتاجية الكفئة ؛

## 3-بحوث التسويق الدولي و دورها في اختيار و تطوير اسلوب التنافس التكنولوجي : فيما سبق وحسب

بورتر(النموذج الماسي) فان الطلب المحلي يعتبر كمحفز لتنافسية المؤسسات الاقتصادية كنتيجة لتزايد تطلعات و طلبات الزبائن،<sup>1</sup> بالاضافة الى ذلك فان دراسة تطلعات و درجة تقدم الطلب على السلع و الخدمات عبر اسواق مختلفة تعتبر كمحفز لتوجه المؤسسة نحو تطوير تكنولوجيتها قصد خدمة اسواقها المستهدفة عبر ربوع العالم ، و ان ما يعبر عن ذلك التزايد في الطلب و تطلعات الزبائن هو المعرفة الجيدة لتوجهات الزبائن والمستهلكين و اكتشاف تطلعاتهم، و يكون لها ذلك من خلال بحوث التسويق الدولي التي تدفع بالمؤسسة الى تبني الابتكار و الابداع التكنولوجي و اتباع تكنولوجيا متطورة كضرورة لمسايرة التطورات و التغيرات الحاصلة

<sup>1</sup> سامية لحول : مرجع سابق ،ص 71

في اسواقها المستهدفة ، و الطلب المتنامي على المنتجات المبتكرة المعتمدة على احدث التكنولوجيا سواء من خلال العملية الانتاجية و الاستفادة من اقتصاديات الحجم او من خلال التطور التكنولوجي للمنتج في حد ذاته، بالاضافة الى دور بحوث التسويق الدولي في دفع المؤسسة الى تطوير تكنولوجيتها فانه و من خلال المعلومات التي توفرها بحوث التسويق الدولي حول البيئة الخارجية للاسواق المستهدفة فانها تمكن المؤسسة من وضع الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة في تطبيق تنافسيها التكنولوجية، فمن خلال بحوث التسويق الدولية يمكن دراسة حجم الفرص التكنولوجية و اتساعها بالاضافة الى دراسة قدرة المؤسسة على المحافظة على مستوى تفوقها التكنولوجي بالاستناد على الازمات السائدة و درجة حدة المنافسة في اسواقها المستهدفة، و هو ما يجعل المؤسسة تتجه نحو تحمل تكاليف البحث و التطوير و الابتكار و اكتساب المعارف التكنولوجية او الاحكام عن ذلك و اتباع استراتيجية التقليد او التبعية التكنولوجية و استغلال الفرص السوقية المتاحة و تطوير اسواقها المستهدفة من خلال تطوير التكنولوجيا المعتمدة للمؤسسات الرائدة تكنولوجيا، و هذا ما يساعدها على تخفيض تكاليفها و خفض الاسعار و جذب الزبائن الاكثر حساسية للسعر، بالاضافة الى ذلك تحقيق جودة معتبرة وتكاليف اقل للبحث ؛

4- دور بحوث التسويق في ادارة الامدادات و تخفيض التكاليف : كما قلنا من قبل فان المعرفة الجيدة

لكامل جوانب الاسواق المستهدفة و المعلومات التي توفرها بحوث التسويق الدولي تعطي صناع القرار والمفاوضين الدوليين قوة تفاوض، و هو ما يؤدي بطبيعة الحال الى تخفيض التكاليف، و بالتالي التحكم الجيد في الاسعار بالاضافة الى ذلك فان بحوث التسويق الدولي و من خلال توفيرها لمعلومات دقيقة حول بيئة الاسواق المستهدفة فان ذلك يمكنها من دراسة امكانية التكامل الخلفي اي استثمار المؤسسة في توفير المواد اللازمة للانتاج و ما تتيحه الاسواق الدولية و بيئتها الاقتصادية و الطبيعية قصد تخفيض التكاليف الانتاجية وتكاليف الامداد من خلال الموارد الطبيعية المتوفرة في الاسواق الدولية ، و انخفاض تكاليفها و الاستفادة من المزايا النسبية للدول، كمثال على ذلك نجد شركة samsung المتخصصة في المنتجات الالكترونية و الهواتف النقالة التي تتجه نحو الاستثمار في الصين (made in china by samsung) فان المواد الخام و انخفاض تكلفة اليد العاملة المتخصصة في الصين ساعدة المؤسسة على تخفيض تكاليفها و زيادة قدرتها التنافسية حتي في الدولة الام، و ان اتجاه هذه المؤسسة للاستثمار في الصين كان بناء على المعطيات و المعلومات التي دفعتها للاتجاه نحو مثل هذه الخطوة ؛

5-درو بحوث التسويق الدولي في اختصار الوقت و تحقيق التفوق التنافسي : تشير بعض الدراسات

الى بعض التجارب للمؤسسات في الاسواق الدولية و فشلها في بعض الاحيان في خدمة الاسواق الدولية المستهدفة، مثل شركة كوكاكولا في السوق الاسبانية حيث لا تتسع هناك الثلجات الصغيرة الحجم لسعة العبوة ذات 2 لتر ، شركة GM و اسم المودال NOVA في الدول التي تتحدث الاسبانية ، تجهيزات المطبخ لفليبس في اليابان حيث لا تتسع المطابخ الصغيرة في اليابان لهذه التجهيزات<sup>1</sup> ، و غيرها من الامثلة الكثيرة ، فمن هنا يزداد دور المعلومات و المعطيات عن الاسواق المستهدفة و اهميته في ربح الوقت و التكلفة و حتى سمعة المؤسسة الدولية، فلو ان هذه المؤسسة اعتمدت في بناء استراتيجية خدمتها للاسواق الدولية على بحوث التسويق الدولي من خلال معرفة خصائص الاسواق المستهدفة و معرفة طلب الزبائن و تطلعاتهم لما تحققت الخسائر المعتبرة، التي تحملتها من خلال عملية التصدير و اعادة التصدير لهذه المنتجات الى اسواق اخرى بالاضافة الى كساد سلعتها و تكلفة التخزين و التوزيع.... الخ ، و غيرها من التكاليف بالاضافة الى تراجع ارباحها المحتملة ، بالاضافة الى ذلك فان المعلومات و المعطيات التي توفرها بحوث التسويق الدولي تعتبر كعامل اساسي في بناء استراتيجية المؤسسة و تحديد وقت التجديد و الابتكار و وقت تقديم المنتجات الجديدة و معرفة مراحل دورة حياة المنتج في الاسواق المستهدفة من خلال المعلومات المتعلقة بحجم المبيعات و اتجاه الزبائن نحو المنتج و المنتجات المنافسة و درجة حداتها ، المنتجات المقلدة.... الخ، بالاضافة الى ذلك نجد ان هذه المعلومات تساهم في تسيير الوقت الاستراتيجي الذي تسعى من خلاله المؤسسة للتكيف و التأقلم مع المتغيرات الديناميكية المحيطة في الاسواق المستهدفة، حيث تساعد هذه المعلومات على استبعاد الانشطة الغير منتجة للقيمة و الالتزام بمستوى معتبر من الجودة و التحسين المستمر للعمليات و الانتاج ، كما تساعد على تقليص المخزون و زيادة الانتاجية و زيادة حجم الانتاج و الاستجابة السريعة للطلب ؛

6-دور بحوث التسويق الدولي في تطوير المزيج التسويقي و زيادة تنافسيته : عند توجيه المؤسسة

لخطابها نحو الاسواق الدولية تعتمد عدة استراتيجيات ممزوجة فيما بينها قصد تحقيق الاستمرارية و النمو والربح في ظل رفع تنافسيته و تميزها التنافسي ، حيث تعتمد في بناء هذه الاستراتيجيات على معلومات دقيقة تصف من خلالها جميع الجوانب المتعلقة بالاسواق المستهدفة و الزبائن المستهدفين في الاسواق المتنوعة و المختلفة الخصائص ، حيث يمكن توفير تلك المعلومات من خلال بحوث التسويق الدولية التي تعتبر كلائق لتحركات

\* سنتطرق لها فيما من خلال المبحث الموالي

<sup>1</sup> Philip KOTLER ,Bernard DUBOIS ,Delphine MANCAU : marketing management ,11<sup>eme</sup> edition ,pearson éducation, paris ,2003,p 405

وتوجهات الزبائن و المنافسين الديناميكية ضمن بيئة الاسواق المستهدفة ، حيث يمكننا ابراز هذا الدور في بناء الاستراتيجية المتمثلة في المزيج التسويقي الدولي فيما يلي :

أ -بحوث التسويق الدولي و تميز المنتج : عند التعرض لدراسة المنتج ينطبع في مخيلتنا مباشرة جودته و قدرته على تلبية طلبات و تطلعات الزبائن ، حيث ترتبط جودة المنتج بالخصائص الناتجة عن مكوناته و كذا بالخدمات الرافقة له حسب طبيعة كل منتج ، حيث يركز تسيير المؤسسة لجودة المنتجات على وسائل رئيسية تتمثل في :<sup>1</sup>

-جمع المعلومات و تحليلها لمعرفة حاجات و رغبات الزبائن و كذا تطلعاتهم ؛

-الابداع لتجسيد الموصافات التي ينتظرها الزبائن من المنتج ؛

-ارضاء الزبائن عن طريق انتاج سلع مطابقة للموصافات التي يرغب فيها الزبائن و تسليمها في الوقت والمكان و السعر و الجودة المناسبين ؛

و لقد شكل الاهتمام بالجودة كاساس لتنامي قدرة المؤسسات التنافسية من خلال حلقات الجودة التي حققت نجاحا بفضل المعلومات التي توفرها نظم المعلومات عموما و بحوث التسويق الدولي خصوصا على المحيط الخارجي (الاسواق المستهدفة سواء الداخلية او الخارجية )، و كذا الداخلي للمؤسسة ،حيث تسمح بتحليل الجودة من خلال وجه نظر كل من المستهلك و المنافسين في ان واحد ، كما نجد ان الجودة اصبحت تمثل احد اهم العوامل الرئيسية المحددة للقرار الشرائي، لهذا نجد ان معظم المؤسسات اتجهت نحو هذا المدخل قصد جذب زبائن جدد و المحافظة على العملاء الحاليين ، حيث يستوجب ذلك توفير خصائص و ابعاد متعلقة بالمنتج تؤدي الى ارضاء الزبائن ،و على الرغم من ذلك فان مآل بعض السياسات الى الفشل ما لم تعتمد على بيانات و معلومات و بحوث التسويق المتطورة على اسواقها المستهدفة الدولية او المحلية ، و يختلف دور بحوث التسويق الدولية من مؤسسة لاخرى حيث يحتاج الامر كحد ادنى الى :

-تحديد الاسواق الواعدة ؛

-تحديد المستهلكين المستهدفين و حاجاتهم و رغباتهم و اشباعها من خلال الاستجابة لها ،و التفكير حتى في تطوير منتجات بديلة ذات اشباع اكبر لتطلعاتهم ؛

-مقاييس الجودة من خلال وجهة نظر المستهلك ؛

<sup>1</sup> زبيرى راجح: دور انظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة ، الملتقى الوطني الاول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، جامعة البليدة، 23/22/افريل 2002 ، ص 13

حيث نجد ان حاجات المستهلك و تطلعاته متغيرة باستمرار، و هذا ما يبرز الحاجة الى بحوث التسويق الدولية في الكشف عنها و مجاراتها قصد تطوير المنتجات و مسايرة هذه الحاجات و التطلعات الديناميكية ، كما نجد ان اهمية بحوث التسويق الدولي لا تتوقف عند التصميم و الانتاج السليم للمنتجات بل تتعدى ذلك بالتاكيد من اشباعه للحاجات و التطلعات المطلوبة ،حيث ترافق هذه البحوث جميع مراحل تطوير و ابتكار المنتجات و طرحها في الاسواق المستهدفة و التاكيد من نجاعتها، و عليه فان المؤسسة ملزمة ببناء استراتيجية لمنتجاتها الدولية بالاعتماد على البيانات و المعلومات المتاحة من خلال بحوث التسويق الدولية ؛

ب -بحوث التسويق الدولية و رفع تنافسية المؤسسة من خلال التسعير : ان لبحوث التسويق الدولية دور كبير في نجاح عملية التسعير عبر مختلف الاسواق الدولية المستهدفة، و يكون ذلك من خلال الاستناد الى المعلومات التي تتيحها بحوث التسويق الدولية في تحديد مستويات السعر المقبولة للسلع المطروحة في الاسواق المستهدفة لكل اطراف التبادل، بالاضافة الى تحديد الاسعار مقارنة بتميز السلع في كل سوق الذي تتوزع فيه شرائح مختلفة من المستهلكين، بالاضافة الى التعرف على اتجاهات و مواقف المستهلكين بالنظر الى قدراتهم الشرائية الفعلية تجاه مختلف السلع و الخدمات <sup>1</sup> ، و بشكل محدد تساعد الدراسات الميدانية و بحوث التسويق الدولية في مجال الاسعار في الحصول على بيانات و معلومات اقرب منها من التخمين و من وجهة نظر المستهلكين او المستخدمين للسلع و الخدمات ، حيث تهتم بحوث التسويق الدولي بتحديد مختلف اسعار المنتجات البديلة و المنافسة بالاضافة الى اسعار الواردات من هذه السلع، و كذا اسعار البيع بالجملة و التجزئة للمنتج بالاضافة الى اتجاهات الاسعار العالمية للمنتجات محل الدراسة و المنتجات البديلة و كذا تحديد دورة حياة المنتج و مستويات الطلب ، اضافة الى دراسة مختلف القوانين و التشريعات الخاصة بالاسواق المستهدفة و غيرها من المعلومات المرتبطة ببناء استراتيجية تسعيرية ، و نظرا لحساسية و صعوبة تغيير الاستراتيجية التسعيرية فقد اصبح على المؤسسات الاقتصادية التيقن و النقطن لاهمية بحوث التسويق الدولية التي تسهم في جمع البيانات الكافية و الدقيقة في كل الجوانب التي تمس باسعار المنتجات التي تطرحها عبر اسواقها المستهدفة ؛

ج -بحوث التسويق الدولي و رفع تنافسية المؤسسة من خلال التوزيع : ان تطور منافذ التوزيع في ظل التطورات الاقتصادية الحالية و عولمة الاقتصاد زاد من البدائل الاستراتيجية لتوزيع المنتجات عبر الاسواق المستهدفة للمؤسسات العاملة على المستوى الدولي، ما جعل هذه المؤسسات تتحجج نحو الانسب منها قصد توزيع منتجاتها الى اقصى الحدود الممكنة بغية رفع حصتها السوقية في ظل المنافسة الشرسة التي تواجهها في هذه

<sup>1</sup> الطاهر مرسي عطية : أساسيات التسويق الحديث ، النسر الذهبي ، مصر ، 2004 ، ص126



الاسواق ، هذا ما دفع بالعديد من المؤسسات الى متابعة منافذ توزيعها من خلال بحوث دورية قصد التعرف على مدى تعاون الوسطاء و اتجاهاتهم و تفكيرهم اتجاه المؤسسة، بالاضافة الى آرائهم حول السياسات المختلفة للمؤسسة ، فبالاضافة الى هذه البحوث الدورية فان بعض المؤسسات تلزم هؤلاء الوسطاء برفع تقارير توضح حركة المخزون لديهم و تحديد مستوى الطلب على المنتجات ، حيث نجد ان لهذه المعلومات اهمية كبيرة من ناحية عملية جدولة الانتاج ، حيث تبين هذه المعلومات الحاجة الى زيادة او تخفيض الانتاج في الفترة القادمة و كذلك تظهر هذه البحوث ضرورة بذل الجهود الخاصة بتدعيم العلاقة مع نوع خاص من العملاء او الوسطاء، حيث نجد ان تصميم قنوات التوزيع يكون في ظل مجموعة من البيانات و المعلومات التي تتيحها بحوث التسويق الدولي، و تتمثل عموما هذه البيانات في عدد الوسطاء الذين يتعاملون مع منتجات القطاع من مصدريين و مستوردين و تجار جملة و تجزئة و توزيعهم الجغرافي ، بالاضافة الى معرفة هوامش الربح المتحصل عليها من المنتجات المنافسة على مستوى تجار الجملة و التجزئة، بالاضافة الى تحديد امكانية استخدام وسطاء جدد في حالة تقديم منتجات جديدة للاسواق المستهدفة ، حيث تسعى المؤسسة من خلال بحوث التسويق الدولية الى جمع المعلومات الضرورية و الكافية لاختيار احسن البدائل لقنوات توزيعها قصد رفع تنافسياتها؛

د -بحوث التسويق الدولية و دورها في رفع تنافسية المؤسسة من خلال الترويج : في ظل ديناميكية بيئة الاعمال العالمية اليوم تتسابق المؤسسات الدولية على تثبيت اسمها التجاري او علامتها في اذهان الزبائن المستهدفين و تحقيق ولائهم اتجاه علامتها و منتجاتها ، و قصد تحقيق ذلك فانها تتجه نحو بناء استراتيجية ترويجية فعالة تستند في بنائها على مجموعة من المعطيات و المعلومات التي تعتبر بحوث التسويق الدولي اهم مصادرها ، حيث تسعى من خلال هذه البحوث الى معرفة افضل الادوات و الاساليب الترويجية المتاحة في اسواقها المستهدفة ، بالاضافة الى الاحاطة بمفهوم دورة حياة المنتج و كيف تؤثر على طرق و ميزانية الترويج بالمراعات الى تكلفة الترويج حسب كل وسيلة او استراتيجية ترويجية ، بالاضافة الى الاطلاع على البيئة الثقافية و تناسب الرسالة الاعلانية او حتى الماركة و العلامة معها ، بالاضافة الى تحديد الاهمية النسبية لكل من الاعلان و البيع الشخصي و تنشيط المبيعات و غيرها من الوسائل الترويجية في استمالة الطلب، و كذا تحديد انسب مزيج ترويجي متاح و اختيار انسب وسيلة اعلانية متاحة .

#### الفرع الثاني: دور بحوث التسويق الدولي في التمويع و اليقضة التنافسية .

تعتبر بحوث التسويق الدولي احد مداخل بناء الاستراتيجية التنافسية المناسبة لموقع المؤسسة في اسواقها المستهدفة من خلال المامها بالاخطار المتنامية و التصدي لها قصد تطوير استراتيجيتها في ظل

ديناميكية الاسواق المستهدفة، بالاستناد الى ما توفر من معلومات و معطيات حول هذه الاسواق و دورها في تحليل المنافسين و تحسين مستوى اليقضة التنافسية.

1- تحليل المنافسين و الموقع التنافسي : ان تحليل المنافسين يتمثل في الجهد الموجه نحو فحص المؤسسات و دراستهم داخل القطاع الاستراتيجي الذي تنشط فيه المؤسسة ، و يكون ذلك من خلال تحديد حجم المبيعات للمنافسين و حصصهم السوقية و الاسواق التي ينشط فيها المنافسين بالاضافة الى الجهود الترويجية و التوزيعية و التطويرية التي يتبناها المنافسون ، حيث تهدف المؤسسة من خلال تحليل المنافسين و دراسة الموقع التنافسي داخل القطاع الذي تنشط فيه و ذلك من خلال فهم اثر للميزة التنافسية للمؤسسة المقارنة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، و كذلك تحديد نقاط القوة و الضعف للمنافسين و المؤسسة ، بالاضافة الى فهم تحركات و استراتيجيات و خطط المنافسين و الاحاطة بكافة المعلومات المتعلقة بالمنافسين ضمن قطاع نشاطها ، حيث نجد ان تحليل المنافسة ليس ترفا و لا يمكن الاستغناء عنه بل يعتبر كضرورة للبقاء و الاستمرارية في السوق، و كشف الفرص المتاحة و مواجهة التغيرات البيئية و تقليل اثار المفاجئة من خلال التردد و جمع المعلومات الضرورية لذلك، والتي تعتبر بحوث التسويق كاحد مداخل توفيرها عبر الاسواق المستهدفة الدولية للمؤسسة ؛

2- دور بحوث التسويق في تحسين مستوى التردد و اليقضة : ان اليقضة تعبر عن ذلك النشاط الذي

يمكن المؤسسة من البقاء على اتصال و علم بكافة المستجدات الحاصلة في القطاع الذي تنشط المؤسسة داخله، كما تعبر عن مدى الحيطة و الحذر التي توليها المؤسسة اتجاه ديناميكية محيط اعمالها ، اما فيما يخص اليقضة التنافسية فتعبر عن النشاط الذي تبحث من خلاله المؤسسة على منافسيها الحاليين و المحتملين و كذلك البيئة التي تتطور من خلالها المؤسسات المنافسة ، و يتم ذلك من خلال جمع المعلومات المتحصل عليها من تحليل الصناعة و المنافسة ثم استغلالها في صنع القرار ، حيث تهدف اليقضة التنافسية الى معرفة كل من الاداء الحالي للمنافسين ، معرفة المنافس الرئيسي ، استراتيجيات المنافسين ، استراتيجيات الانتاج و تقديم الخدمة للمنافسين ، نقاط القوة و الضعف للمنافسين ، طبيعة العلاقة بين المنافسين و العملاء و الموردين و تحركاتهم ، حيث ترتبط المعلومات المجمعة بشكل قوي بدرجة حدة المنافسة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، حيث نجد جملة من المتغيرات التي من شأنها الرفع من درجة حدة المنافسة و التي تتمثل في <sup>1</sup>:

- عدد المنافسين : حيث نجد علاقة طردية بين زيادة حدة المنافسة و زيادة عدد المنافسين المتصارعين فيما بينهم حول زيادة حصصهم السوقية على حساب بعضهم البعض ، و تتزايد المنافسة كلما اتجه السوق الى درجة التشبع ؛

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين مرسي عطية : الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم و نماذج تطبيقية - الدار الجامعية ، مصر ، 2003، ص110

-تكلفة التحويل : هنا تكون العلاقة عكسية بين حدة المنافسة و تكلفة تحول العميل نحو منتجات

المؤسسات المنافسة ؛

-حجم المؤسسات الصناعية المتنافسة : حيث تزداد حدة المنافسة كلما تقاربة احجام المؤسسات المتنافسة

ضمن القطاع السوقي و تقارب قوتها النسبية ؛

-ثقافة العميل : كلما قلت ثقافة العميل و ادراكه للخصائص الحقيقية المميزة لمنتجات المؤسسة كلما زادت

حدت المنافسة بين مؤسسات الصناعة نظرا لتاثير الحملات الترويجية على الزبائن .

ان عملية التردد و اليقظة تعبر عن عملية البحث عن المعلومة مع اعطاء اهتمام اكبر بالمعلومة

الاستراتيجية التي تعتبر اهم انواع المعلومات على مستوى التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، الانها تعبر عن

مستقبل المؤسسة كونها تعمل على صياغة الاهداف و الاستراتيجيات المستقبلية و تحدد مصيرها ضمن قطاع

نشاطها التنافسي، كما يمكن هذا النوع من المعلومة من اكتساب المؤسسة لمزايا تنافسية ، كما تتميز انها تأتي

من مصادر خارجية حيث ان هذا المفهوم ادى الى بروز اهمية البحوث الميدانية و على وجه الخصوص بحوث

التسويق على الاسواق المستهدفة للمؤسسة التي تساهم في البحث عن المعلومة الاستراتيجية و معالجتها ، حيث

تهدف هذه البحوث الى مراقبة و ترصد و التتبع للتحويلات و الاخطار و الانذارات و كل ما يتعلق بالمحيط

التنافسي سواء المنافسين الحاليين او المحتملين ، و لهذا فان البحوث الميدانية الخاصة بالاسواق الدولية او

المحلية المستهدفة تساهم في تحسين مستوى التردد و اليقظة ،و التي بدورها تحقق مزايا تنافسية للمؤسسة

نذكر من بينها :

-المعرفة الجيدة للاسواق و المنافسة التي تتخللها ؛

-الحصول على مورد هام من المعارف و الخبرات ؛

-ضمان الاستجابة لرغبات و تطلعات الزبائن ؛

-التقليص من دورة حياة المنتج و التماشي مع مختلف مراحلها ؛

-اكتساب موقع قوة من خلال الاسبقية في طرح منتجات مبتكرة في السوق .

**المطلب الثالث: استهداف العملاء و تقسيم الأسواق الدولية .**

تهدف عملية تقسيم السوق و الاستهداف إلى تركيز عمل التسويق من أجل خلق قيمة للمستهلك المستهدف

بالنسبة للمؤسسة، و إن تجزئة السوق إلى شرائح من المستهلكين المتجانسين الهدف منه هو أن تختار تطبيق

أعمالها على واحد أو أكثر من الشرائح وفقا لعدد من المعايير ، قصد الوصول إلى القدرات و تحديد إستراتيجية المؤسسة و تحديد الدور الذي ينبغي على المؤسسة لضمان عقود آجلة مع شريحة السوق ، أما على المستوى الدولي فإن المؤسسة تعتمد أولا على تقييم الأسواق الدولية ثم تعمل على تقسيم هذه الأسواق إلى شرائح متجانسة.

### الفرع الأول: التقسيم الدولي للأسواق:

مع تزايد عولمة الأسواق و تزايد الفرص المتاحة لتطوير منتجات عالمية مما يعني تطبيق نهج تجزئة على المستوى الدولي و على الصعيد العالمي يمكن الاعتماد في ذلك على ثلاث مناهج:<sup>1</sup>

1- تقسيم السوق الدولية على أساس مجموعة دول: ينطبق هذا التقسيم على مجموعة من البلدان المتجانسة في التنمية الاقتصادية و الثقافية ، و هو أول شكل من أشكال التقسيم السوق الدولي، حيث أن العديد من المنتجات لا تتطلب تغييرها في كل بلد من البلدان المستهدفة (باستثناء قضايا وضع العلامات، ترجمة الكتالوجات،...الخ)، و تكون متفقة مع توقعات الزبائن في البلدان في ظروف مناخية و بيئية تحتية للعمل متشابهة، هذا يمكن أن يحدث على سبيل المثال في الدول الإسكندنافية أو الدول الأوربية، يهدف هذا المنهج من الاستفادة من سعي هذه الدول إلى الترابط الثقافي و الجيو سياسي من خلال تجميع و سهولة الوصول إلى مجموعة كبيرة من المستهلكين أو الزبائن فإن لديه أقصى حد من افتراض وجود درجة تجانس عالية داخل مجموعة من البلدان.

2- تقسيم السوق إلى شرائح فوق الوطنية أو العالمية: في كثير من البلدان لاسيما بلدان العالم الثالث يلاحظ ظهور شرائح كبيرة فوق الوطنية ،هذا يعني جماعات مستهلكين في كل بلد تفترض وجود توقعات سلوك واحدة أو متشابهة كل ذلك من مفرزات العولمة و دورها في توحيد أنماط الحياة بين البلدان، في المقابل فإن هناك في عالم اليوم انفجار في المطالبات بالهوية في بعض المناطق و الأديان و الجماعات التي تتكلم بصوت عالي و تؤكد الاختلاف الثقافي، و في الحقيقة فإن الدول المهيمنة تميل طوعا أو كرها إلى فرض ثقافتها أو لغتها، كما يستطيعون تصوير وهم التوحيد (تتميط ثقافة الدول) و من بين هذه المؤسسات (ديزني، مكدونالد، كوكاكولا،...الخ) تخفي الكثير من الاختلافات بين الحضارات و الأديان و الأعراف و اللغة ، و من هنا تأتي مقارنة الرابط بين الأسواق تزامنا مع ظاهرة النقنت الثقافي الذي يؤدي إلى شكل من أشكال التقارب ،وهذا يعني مجموعة المستهلكين الموجودين في كل بلد من نفس الاحتياجات والتوقعات.

ومن المعروف الآن أن العديد من المنتجات والعلامات التجارية الم تنتشرة في جميع أنحاء العالم في السوق فوق الوطنية من خلال هذه القطاعات ، و هي فعالة خاصة في منتجات السمعى البصري، السيارات،

<sup>1</sup>Jean Jacques Iarbin et Chantal demoerlose : marketing stratégique et opérationnel, 7eme édition, dunod, paris 2008, pp 217 , 218

مستحضرات التجميل، المشروبات، الخدمات، حيث تتصرف هذه المؤسسات أولاً على هذه الشرائح فوق الوطنية، و بعد ذلك تسعى إلى معالجتها من خلال برامج تسويقية تتكيف مع هؤلاء العملاء المحتملين من جنسيات مختلفة و لكن في وجود توقعات و احتياجات مشتركة.

3- تلبية حاجات شرائح مختلفة من كل بلد: أي أن هناك عملاء متميزين في كل بلد ، و يمكن بيع المنتج في قطاعات مختلفة و يتم التمييز بين مبيعات كل بلد وفقاً لخصائص كل شريحة التي تغطيها ، و يتم تنفيذها بالتكيف مع خصائص القطاعات السوقية، هذا النهج يتطلب كثير من إستراتيجيات الاتصالات قصد التكيف مع متطلبات الشرائح السوقية ، و التكلفة تكون أعلى بالمقابل كما أن التكيف مع الاحتياجات المحلية (منتجات معدلة) سيسمح بدورات حياة أطول للمنتجات من خلال دول ذات مستويات مختلفة من التنمية.

الفرع الثاني: تجزئة الأسواق المستهدفة.

حيث تقوم تجزئة الأسواق المستهدفة على ثلاث عناصر تتمثل فيما يلي :

أ - فهم و إدارة الطلب: تقسم السوق إلى مجموعات فرعية متجانسة تسمح للمستهلكين التعرف على المؤسسة التي تختار خدمتهم؛

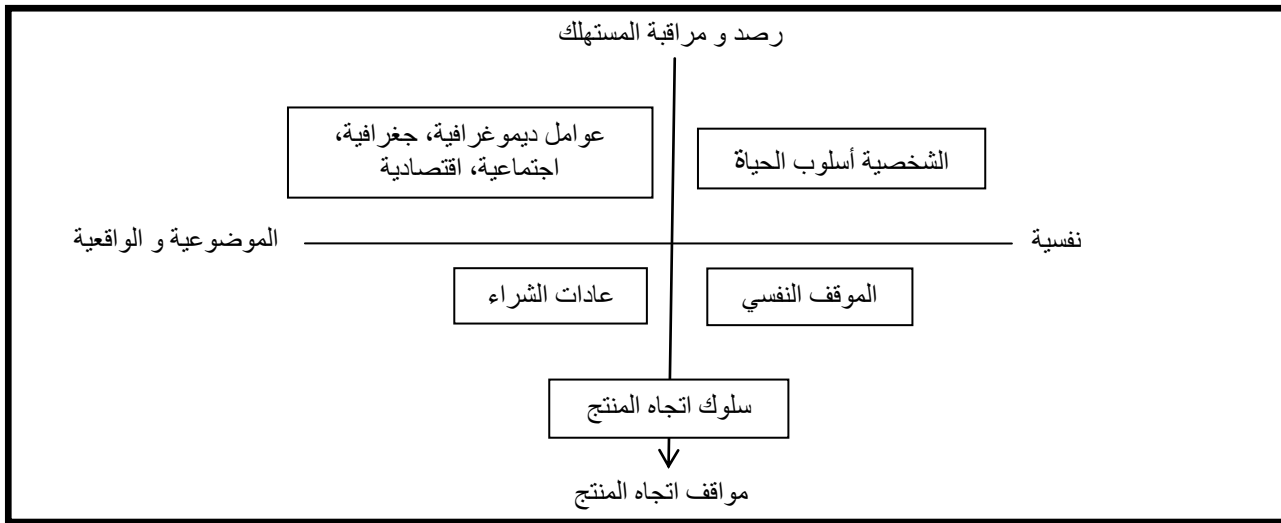
ب اختيار مجموعة مستهدفة محددة: كمجموعة من المستهلكين مع ارتفاع قيمة و جاذبية و سهولة وصول المؤسسة لها؛

ج تحديد مواقع الإمدادات: هذا يعني تحديد الخصائص التي تسمح بتميز العلامة التجارية عن منافسيها الرئيسيين للشريحة المستهدفة.

أولاً: معايير تجزئة السوق .

حينما تتجه المؤسسة إلى تجزئة أسواقها فإنها تعتمد في ذلك على عدة أسس و معايير تساعد على تقسيم أسواقها المستهدفة إلى شرائح متجانسة، تعمل على خدمتها بمراعاة مجموعة الخصائص المشتركة بينها، و يبين الشكل الموالي مختلف المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في تجزئة أسواقها :

الشكل رقم ( 1-3 ): معايير تجزئة الأسواق



source: Natahalie Van Laethen, Yvelies le bon, Beatrice Durand Megret: les boite a outils du responsable marketing, Dunod, Paris, 1997, p 60.

المبدأ الأساسي للتقسيم ينطبق على السوق الكلية و لكن على مجموعات متميزة يمكن تجمعها في أربع

فئات:

- الديمغرافية، الجغرافية، الاقتصادية و الاجتماعية؛
- مواقف نفسية، اتجاه المنتج، القيم، نمط الاستهلاك، الولاء السعر، العلامة؛
- حالات الشراء، الاستخدام مكثف، متوسط متردد؛
- الشخصية و أسلوب الحياة .

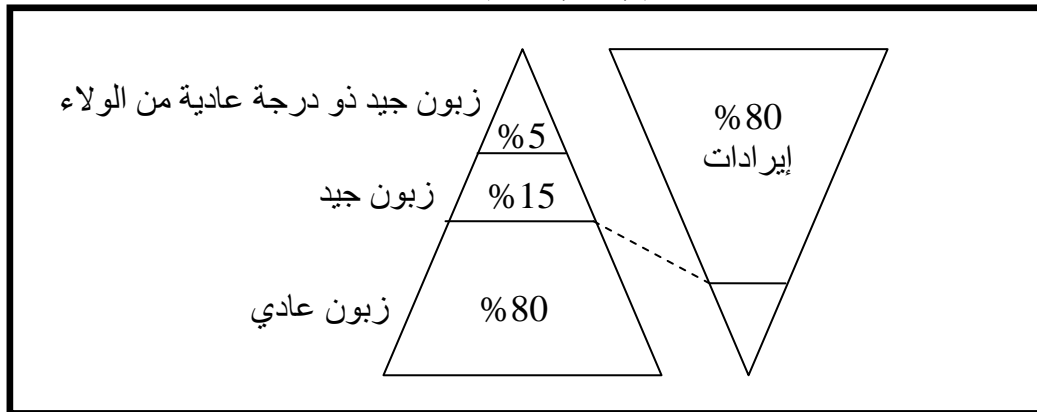
و يمكننا تجزئة هذه المعايير كمثال على ذلك تقسيم جغرافي لاسيما في التماشي مع الأنشطة ذات الصلة بالظروف المناخية (مواد بناء، زراعة... الخ) بالإضافة إلى محددات أنشطة أخرى، كما يمكننا تحديد تقسيم متعدد المعايير مثل معايير اقتصادية (مستوى الدخل... الخ) و ديمغرافية (سن، جنس)، جغرافية، سلوكية... الخ ، و تستفيد المؤسسة من هذا التقسيم في توضيح الأنواع الرئيسية لتجزئة السوق و توضيح المتغيرات المتاحة من شرائح من السوق المستهدفة، كما أنها تتيح إمكانية النمو و الربحية.

**ثانيا: تقسيم السوق حسب القيم.**

تعمل المؤسسة على تقسيم أسواقها المستهدفة على أساس القيم قصد تحديد الزبائن الأكثر ولاء و الذين تعمل المؤسسة على منحهم اهتماما أكبر نظرا لأهميتهم في رفع إيرادات المؤسسة ، و أثرهم على نمو ربحية المؤسسة ، بالإضافة إلى تحديد الزبائن المحتملين الذين تعمل المؤسسة على كسب ولاءهم من خلال برامج تسويقية خاصة ، هذا إضافة إلى تحديد الزبائن العاديين أو المستقبلين تعمل المؤسسة إلى بذل جهود أكبر

(بالنظر إلى مواردها) قصد جذبهم و كسب ولائهم ، و نبين في الشكل الموالي تقسيم الأسواق حسب قيمة الزبون بالنسبة للمؤسسة :

الشكل رقم ( 2-3 ): تقسيم السوق حسب القيمة



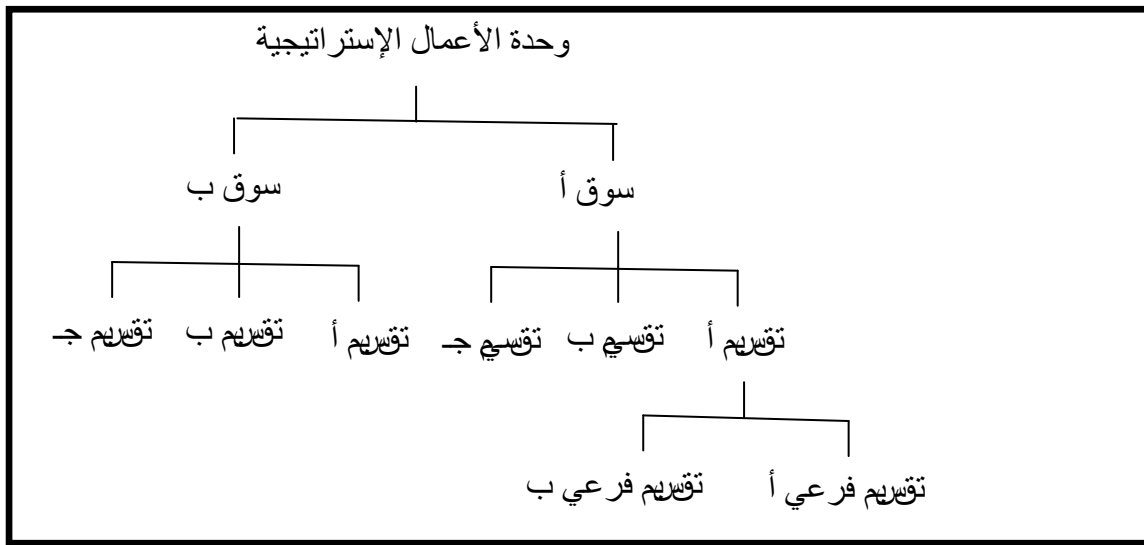
source: Natahalie Van Laethen, Yvelies le bon, Beatrice Durand Megret: les boite a outils du responsable marketing, Dunad, Paris, 1997, p60

- التقسيم حسب القيمة يأخذ بعين الاعتبار رقم المبيعات كمعيار للتجزئة، أول من قام بهذا الأسلوب Pareto، حيث يستند هذا التقسيم إلى مساهمة العملاء في إجمالي المبيعات: 5% من الزبائن هم عملاء أعلى مردودية، 15% هم عملاء جيّدون، 80% عملاء يشكلون فئة الزبائن الصغار أو العاملون.
- و الهدف منها هو تحديد قيمة العملاء التي تقود المؤسسة إلى تخصيص أنشطتها و مواردها على أفضل العملاء ، و الهدف من ذلك هو الإبقاء على الأفضل و زيادة قيمة للعملاء و ذلك من خلال:
- تحديد قيمة معينة لكل عميل حيث يقيم Pareto العملاء إلى ثلاث أنواع:
  - زبائن أكثر ربحية و يمثلون اكبر نسبة من إيرادات المؤسسة ؛
  - زبائن جيّدون: تمثل مجالا لتحسين المؤسسة؛
  - زبائن غير مربحون: و هم الزبائن الباقين؛
- تحديد الإجراءات التي تسعى إلى توفير خدمة أفضل لمختلف العملاء ، و من ثم تعميم هذه الإجراءات على الأنواع المختلفة؛
- تحديد الخصائص المشتركة بين العملاء؛
- خدمة مختلف الشرائح المستهدفة من خلال مراكز الاتصال و العلاقات مع العملاء و دائرة التسويق وخدمات الدعم.<sup>1</sup>

### ثالثاً: التقسيم الاستراتيجي للسوق

و الهدف منه هو تقسيم السوق إلى أجزاء مختلفة قصد تكييفها مع الإستراتيجية التسويقية و الموا رد المتاحة للمؤسسة، كما يهدف إلى البحث عن الابتكار و تحقيق أفضل إشباع للأسواق المستهدفة و كذلك كسب ولاء أكبر للعملاء الحاليين و المحتملين ، بالإضافة إلى أنها تساهم في تحديد إستراتيجية المؤسسة من خلال المعرفة الدقيقة لحاجات و رغبات الشرائح المستهدفة في السوق ، حيث نبين تقسيم السوق وفق استراتيجيات المؤسسة من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم ( 3-3): شجرة تقسيم السوق



source: Natahalie Van Laethen, Yvelies le bon, Beatrice Durand Megret: les boite a outils du responsable marketing, Dunad, Paris, 1997, p64

تستخدم شجرة تقسيم السوق لتمييز بين التقسيم الاستراتيجي و تقسيم السوق إلى أجزاء ، و لا بد من تحديد

كل جزءاً من خلال:<sup>1</sup>

- قابلية القياس: قياس الاتجاهات الحالية و المستقبلية ، متوسط الاستهلاك، متوسط الدخل... الخ؛
- متوفرة: أكثر سهولة، تكنولوجيا؛
- مريحة: توفير ما يكفي من القيمة التجارية (هامش ربح و عائد الاستثمار)؛
- مقارنة قدرات المؤسسة: تكنولوجيا ، تجارية... الخ .

**المطلب الثالث : استهداف العملاء من خلال تجزئة الاسواق الاجنبية و البحث عن المزايا التنافسية.**

بعد قيام المؤسسة بجمع المعلومات و المعطيات حول الاسواق الدولية فانها تتجه نحو تقييم تلك

الاسواق و درجة ربحيتها و حدة و اشتداد المنافسة داخلها، و رفع تنافسيتها فيها من خلال تقييم الوضع

<sup>1</sup>Ibid,p64



التنافسي لها ضمن مجموعة المنافسين في اسواقها المستهدفة ، لكن يمكننا الاشارة الى ان خدمة السوق ككل تتطلب موارد اضافية ضخمة على المؤسسة، في حين نجد ان اتجاه المؤسسة نحو معرفة حاجات و تطلعات كل زبون على حدى و خدمته تعتبر ضرب من الخيال ، لذا و كما رأينا من قبل فان المؤسسة تتجه نحو تقسيم تلك الاسواق الى شرائح متماثلة من حيث الحاجات و الرغبات و التطلعات ، كما نستطيع القول بان عملية تقسيم و تجزئة الاسواق تعتبر كاستراتيجية لتخصيص موارد المؤسسة و البحث عن التميز من خلال الكشف عن الفرص الموجودة في الاسواق و استغلال نقاط الضعف للمنافسين في قطاعات معينة التي يكون فيها للمؤسسة موقع اقوى من المنافسين ، الامر الذي يمكن المؤسسة من استمالة عملاء هذا القطاع لصالحها ، وفي الوقت الحالي فقد تطور مفهوم تقسيم الاسواق حيث نجد فيما سبق فقد كانت المؤسسة تعتمد في تقسيم اسواقها على المعايير الديمغرافية و الاقتصادية و الجغرافية و عادات الشراء .. الخ، اما في الوقت الحالي فقد اصبحت المؤسسة تولي اهتماما حتي بالموقف النفسي و الشخصية و اسلوب حياة العملاء المستهدفين قصد الكشف عن تطلعاتهم و رغباتهم حيث تستهدف المؤسسة من وراء ذلك لان تكون لها الاسبقية و التميز في خدمة هؤلاء العملاء ، كما نشير الى ان عملية تجزئة و تقسيم الاسواق تعطي نظرة للمؤسسة حول خصائص الزبائن المستهدفين فمنهم من يكون على درجة عالية من الولاء حيث تعمل المؤسسة على تخصيص مواردها وانشطتها على افضل العملاء و تهدف من وراء ذلك الى الابقاء على الافضل و زيادة قيمة العملاء المحتملين ، اما على مستوى السوق الدولي فمع تزايد عولمة الاسواق و تزايد الفرص المتاحة لتطوير المنتجات عالميا تتوجه المؤسسة الى تقسيم اسواقها المستهدفة اما على اساس التقارب الثقافي و الاقتصادي و الاجتماعي .... الخ، او من خلال تقسيمه الى شرائح فوق الوطنية، او من خلال التكيف مع كل سوق و خصائصه و تلبية حاجات شرائح مختلفة من كل سوق مستهدفة ، حيث يمكننا طرح اهمية تقسيم الاسواق و دورها في البحث عن المزايا التنافسية فيما يلي :

#### اولا : اهمية تقسيم الاسواق المستهدفة و تجزئتها .

تمكن اهمية تقسيم الاسواق الى قطاعات و شرائح متجانسة في اختيار التميز و تخصيص الموارد و يمكننا ابراز هذه الاهمية فيما يلي :

-التحديد الدقيق للسوق المستهدفة من خلال قدرة الكشف الدائم لتطور و ديناميكية حاجات و رغبات و تطلعات الزبائن، و البحث عن الفرص التي تحقق التميز التنافسي من خلالها؛

-التحديد الجيد للقطاعات التي تشمل مجموعة من المؤسسات و الافراد ذوي الحاجات التشابهة ، و بالتالي الفهم الجيد لسلوك المستهلك و العمل على خدمتهم بشكل متميز؛

- دراسة خصائص المستهلك من حيث حاجاته و دوافعه و هذا ما يمكنها من التحديد الجيد لها قصد وضع استراتيجيات المزيج التسويقي المناسب الموجه نحو اشباع حاجات و رغبات الزبائن بشكل مميز و اكثر كفاءة ؛
- تساهم في تحديد الاستراتيجية العامة للمؤسسة من خلال المعرفة الدقيقة لحاجات و رغبات الشرائح المستهدفة في السوق (التميز التركيز التكلفة ) ؛
- متابعة و مقابلة ديناميكية الطلب من خلال الابتكار و تقديم منتجات جديدة التي تسهم في التي تسهم وفي الاحتياجات المتجددة و تطلعات الزبائن ؛
- تحديد القطاعات السوقية التي تواجه فيها المؤسسة منافسة قوية ، و توجيهها نحو تخصيص الموارد اللازمة لخدمة قطاعات قد تكون مهمة من طرف المنافسين ، او يتم خدمتها بشكل غير كافي بدلا من توجه المؤسسة نحو القطاعات التي تتميز بالمنافسة الشرسة و التشعب يصعب على المؤسسة المنافسة فيها ؛
- التحديد الدقيق للاهداف التسويقية و التوجه نحو تقييم الاداء التسويقي في كل قطاع عن طريق المقارنة بين الاداء الفعلي و الاهداف المسطرة ؛
- ان تقسيم السوق الى شرائح متماثلة يعني المعرفة الدقيقة للحاجات و الرغبات مما يجعل من المنتجات المبنية على اساس هذه الحاجات الموجهة للزبائن اكثر كفاءة و فعالية و اكثر جودة ، كما ان هذه المعرفة الدقيقة للاسواق المستهدفة تؤدي الى تطوير هذه الاسواق و حتى الانتقال الى اسواق اخرى من خلال الخبرة والتخصص و المرونة مع طلبات و حاجات و رغبات و تطلعات للزبائن المستهدفين<sup>1</sup>؛
- بالاضافة الى الجودة و الكفاءة و الفعالية فان تقسيم الاسواق الدولية يوجه المؤسسة نحو افضل مواقع الامداد و التوزيع من خلال الدراسات الجغرافية و الديمغرافية التي تستند اليها المؤسسة في تقسيم اسواقها و استهداف عملائها مما يؤدي الى اختصار الوقت و انخفاض التكلفة ؛
- سهولة التأثير على العملاء المستهدفين من خلال معرفة الخصائص النفسية و الشخصية و اسلوب الحياة المتبع ، و ذلك بالاستناد الى مختلف الاستراتيجيات الترويجية و الحملات الاعلانية و كفاءتها بناء على خصائص العملاء المستهدفين .

<sup>1</sup> شفيق حداد ، نظام سويدان :اساسيات التسويق ، دار حامد ، عمان ، 1999 ص55

## ثانيا : الاستهداف السوقي و البحث عن المزايا التنافسية

حيث تصبو المؤسسة من خلال تقسيم اسواقها الى تحديد عدد القطاعات السوقية التي يمكن للمؤسسة تغطيتها و الكيفية الافضل للوصول الى افضل القطاعات و يكون ذلك من خلال تحديد القطاعات السوقية الجذابة ، حيث يمكن تحليل جاذبية القطاع من خلال قياس جاذبية الفرص الاقتصادية للقطاعات قصد اختيار القطاع السوقي المستهدف، حيث تستند المؤسسة في ذلك بتحليل جاذبية القطاع و تحليل تنافسية مختلف القطاعات :

أ-تحليل جاذبية القطاع : حيث يمكن تحليل جاذبية القطاع من خلال التنبؤ بالطلب في تقدير الكمية التي يمكن للسوق المستهدفة استيعابها، بالاضافة الى تحديد الحصة السوقية المحتملة اي التنبؤ بنصيب المؤسسة المحتمل كسبه من مبيعات الصناعة في السوق المستهدفة، بالاضافة الى تقدير المبيعات المتوقعة في فترة زمنية محددة ،و كذلك تحديد الربحية المحتملة و امكانية تحقيقها و المحافظة عليها ، حيث نشير الى ان المؤسسة تستند الى عدة اساليب كمية و نوعية لقياس جاذبية السوق المستهدفة من بينها تحليل الارتباط والتقدير الشخصية لمدوبي البيع و الادارة العليا ؛

ب-التحليل التنافسي : قبل التوجه نحو غزو اي قطاع سوقي سواء على المستوى المحلي او الدولي يجب على المؤسسة الاقتصادية الاستناد الى تحليل دقيق لعناصر القوة و ضعف للمؤسسات المنافسة، بالاضافة الى الفهم الجيد للبيئة الخارجية و التفكير في تبني الاستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بالتفوق و اكتساب مزايا تنافسية ضمن القطاعات السوقية المستهدفة .

و بعد تحديد و تقييم خصائص القطاعات السوقية الاكثر جاذبية و التي تتوافق مع امكانياتها و مواردها و خصائصها التي تمكنها من خدمة هذه القطاعات السوقية ، حيث تتوقف عملية المفاضلة بين القطاعات السوقية المستهدفة و الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة على عدة عوامل نجد من بينها الموارد المادية والبشرية و التكنولوجية و المهارات التسويقية ، فكلما كانت هذه الموارد محدود كلما زادت صعوبة المؤسسة في التعامل مع السوق ككل او عدد كبير من القطاعات، لذلك فان المؤسسة تتجه نحو استراتيجيات اكثر تركيزا تكتسب من خلالها مزايا تنافسية ، هذا بالاضافة الى درجة تجانس المنتج و اتباع المؤسسة لاستراتيجية التنوع التسويقي و عدم التنوع قصد تمييز المنتجات او التوجه نحو تخفيض التكلفة ، بالاضافة الى عامل تجانس الاسواق فكلما كان العملاء غير متجانسين كلما اجتبتت المؤسسة تنويع منتجاتها ، بالاضافة الى النظر الى مرحلة دورة حياة المنتج فيفضل في تقديم المنتج التركيز و عدم التنوع قصد جذب انتباه العملاء و ادراكهم، اما في مرحلة النضج فتتجه المؤسسة نحو تحقيق مزايا تنافسية من خلال تنويع منتجاتها ، و في الاخير النظر الى

الاستراتيجية التسويقية المعتمدة من طرف المنافسين، فإذا كانوا يتجهون نحو خدمة قطاعات متعددة فإن المؤسسة تتجه نحو تنويع منتجاتها و العكس عند تركيز المنافسين على قطاع سوقي معين فإن التسويق المركز او المتنوع يحقق للمؤسسة مزايا تنافسية في هذه الاسواق ، و مما سبق نجد ان المؤسسة مخيرة بين ثلاث استراتيجيات تسويقية لخدمة اسواقها المستهدفة و التي تتمثل في :<sup>1</sup>

-استراتيجية التسويق المتنوع : من خلال هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بتقديم عروض مختلفة لمنتوج واحد تتوجه به الى قطاعات محددة مع مزيج تسويقي مختلف و مناسب لكل قطاع سوقي ؛

-استراتيجية التسويق غير متنوع : من خلال هذه الاستراتيجية تتجه المؤسسة نحو تقديم عرض واحد للمنتوج من خلال مزيج تسويقي واحد يوجه الى جميع القطاعات السوقية المستهدفة، حيث يركز في بناء هذه الاستراتيجية على ان حاجات المستهلكين نمطية و متشابهة ؛

-استراتيجية التركيز : قد تكون محدودية الموارد في المؤسسة الدافع نحو استراتيجية التركيز او توجه المؤسسة نحو تخصص اكثر، حيث تركز المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية على قطاع سوقي واحد ، الامر الذي قد يؤدي الى اكتساب بعض المزايا التنافسية من خلال الدراسة الجيدة للقطاع السوق و خدمته بكفاءة و فعالية و من ثمة تحقيق مركز تنافسي قوي في السوق نتيجة الخبرة و السمعة الجيدة في السوق . و من خلال ما سبق نجد ان المؤسسة تتوجه نحو عدة بدائل استراتيجية لخدمة اسواقها المستهدفة بالنظر الى مواردها و حالة المنتوج في السوق و معطيات المنافسة في السوق المستهدفة قصد تحقيق التفوق و التميز التنافسي .

### المبحث الثاني : إستراتيجية المنتج الدولي و دورها في رفع تنافسية المؤسسة .

كما ذكرنا في السابق فان بيئة الأسواق الدولية و مؤثراتها تختلف من سوق لآخر ، لذلك فان السلعة المقبولة في مجتمع ما لا ضمان لقبولها في مجتمع آخر ، لذا أصبح لزاما على المسوق الدولي معرفة و تحديد حاجات و أذواق المستهلكين عبر الأسواق الدولية المستهدفة ، في حين أن هناك بعض السلع المقبولة عالميا قد لا تحتاج أو تحتاج إلى قليل من التكيف و التغيير عند طرحها في الأسواق الدولية في حين أن هناك العديد من السلع التي لا تتال أدنى استجابة إلا بعد تحويلها و تكيفها استجابة لأذواق مستهلكيها المستهدفين في تلك الأسواق ، و من المسلم به انه من السهل عموما تحويل و تكيف السلعة لتلائم و رغبات و حاجات مستهلكيها بدلا من محاولة تحويل تفضيلات المستهلك التي تكون في بعض الحالات بدون جدوى ، لذا نجد أن التساؤل

<sup>1</sup> سامية لحول :مرجع سابق ،ص153

الأكثر إثارة في هذا الصدد يتمثل في : هل تتوجه المؤسسة إلى ترميط مواصفات منتجاتها عند انتقالها إلى الأسواق الدولية أو تقوم بتكييفها حسب خصوصية كل سوق مستهدف ؟ ، حيث تعتبر الإجابة على هذا التساؤل أول خطوة و أهمها باعتبار أن المنتج هو قلب المزيج التسويقي فإذا لم يستطع إشباع حاجات المستهلك فليس هناك داع لجهود إضافية تبذل في مكونات المزيج الأخرى لتحسين أداء المنتج في السوق ، لذلك فإن تخطيط سياسة السلعة أو المنتج أمر معقد بالنسبة للمؤسسة العاملة في مجال التسويق الدولي باعتبار أن المستهلكين في دول مختلفة لديهم متطلبات متباينة ، لذلك فإن قرار السوق المتعلقة بخصائص و مكونات المنتج (تميز ، تغليف ، تبيين ، ضمان ، خدمات ما بعد البيع ... الخ) معقدة جدا ، لذا و من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى الجوانب الأساسية المتعلقة بسياسة المنتج عبر الأسواق الدولية المختلفة ، من خلال تناول مفاهيم أساسية حول المنتج الدولي ، و في المطلب الثاني نتطرق إلى أبعاد و خصائص المنتج و إشكالية ترميطه و تكييفه في الأسواق الدولية المستهدفة ، أما من خلال المطلب الثالث سنتناول توجهات المؤسسات إلى تجديد المنتجات و تطويرها ، أما المطلب الرابع فقد خصصناه لدراسة دور إستراتيجية المنتج في التميز و رفع تنافسية المؤسسة .

### المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول المنتج الدولي

كما ذكرنا فيما سبق فإن المنتج الدولي يعتبر قلب الإستراتيجية الدولية للمؤسسة عبر أسواقها المستهدفة ، لذا وجب على السوق الدولي الإحاطة بمختلف المفاهيم المتعلقة به ، بالإضافة إلى مستوياته وتصنيفاته و تسيير النوعية و أبعادها ، و في الأخير التطرق إلى الإشكالية الخاصة بكل سوق دولي مستهدف و هي أسس المفاضلة بين تكييف و ترميط المنتج في تلك الأسواق المستهدفة .

### الفرع الأول : مفهوم المنتج الدولي

حضي مفهوم المنتج الدولي بتعاريف كثيرة و مفاهيم متنوعة ، و قد تطورت هذه المفاهيم مع تطور المفهوم التسويقي ووجهة نظر كل من المنتج و المستهلك إلى تلك المنتجات، ففي القديم كان ينظر إلى المنتج على انه أي شيء يمكن تداوله في السوق و يحظى بقابلية التبادل ، و مع اشتداد المنافسة و بروز المفهوم التسويقي في المؤسسات ارتبط المنتج بالخصائص الملموسة و الغير ملموسة الهادفة إلى إشباع رغبات و حاجات المستهلك، إذ لم تعد المعادلة مبنية على فرض ما يمكن إنتاجه ووضعه بين يدي المستهلك من أجل شرائه، بل تطورت لتصبح معتمدة على إقناع العملاء المحتملين بمزايا المنتج بالإضافة إلى مراعاة التغيرات البيئية ، وباختلاف و تطور المفاهيم الخاصة بالمنتج فقد تعددت التعاريف الخاصة به و التي نذكر أهمها فيما يلي :

- هناك من يحددها في مفهوم ضيق على أنها: " الشيء الملموس و يعرفها عن طريق خصائصها المادية كالشكل ، الأبعاد، المكونات الهيئية و اللون .... الخ "، حيث اغفل هذا المفهوم على السلع الغير ملموسة (الخدمات ) التي تشكل نسبة كبرى في قيمة صادرات بعض الدول كالأفلام السينمائية ، الخدمات الهندسية والاستشارية .... الخ، حتى بالنسبة للسلع الملموسة فخدمات التامين و الشحن مطلوبة لضمان إيصال السلع إلى أسواقها المقصودة<sup>1</sup>، حيث نجد في حالات عديدة لا بد من الجمع بين السلع الملموسة و غير ملموسة لتقديم سلعة واحدة متكاملة للمستهلك كما هو الحال في المشاريع الجاهزة المشتركة من مكائن و آلات و تشغيل و صيانة وتدريب و قطع غيار و ضمان ..... الخ ، لذلك يجب أن ينظر للسلعة بأنها إشباع مشتق من المزيج التسويقي و ليس من الخصائص المادية للسلع فقط .

- كما عرف المنتج على انه: " ما يحصل عليه المشتري من منافع سيكولوجية بالإضافة إلى للخصائص المادية و الكيميائية للمنتج " <sup>2</sup>، حيث ركز هذا التعريف على المنافع التي يحصل عليها المستهلك أو المستعمل من خلال المنتج .

كما عرف من وجهة نظر التسويق الاجتماعي على انه: " المزيج المكون من الأفكار و المفاهيم والسلع الملموسة و الخدمات المساعدة المراد إيصالها إلى الجهات المستهدفة من خلال برنامج اجتماعي استخدام الأنشطة التسويقية المتاحة " <sup>3</sup>، هذا التعريف بدوره يركز على المنافع التي يحصل عليها المستهلك من خلال المزيج السلعي، كما ركز على الجانب الاجتماعي أو البيئة الاجتماعية .

و في الحقيقة يمكننا القول انه يجب مراعاة جميع الجوانب البيئية للمنتجات خاصة في المجال الدولي ،مثل البيئة التنافسية ففي وسط بيئة تنافسية تتطلب التطور و التجديد الدائم للمنتجات ، و إلا فان هذه المنتجات لن تحضي بأي فرصة للنجاح في مثل هذه البيئة ، كذلك بالنسبة للبيئة الثقافية و متطلبات فهمها ... الخ ، وهذا ما يؤكد التساؤل الأكثر إلحاحا و الذي يدور حول تكييف و تنميط المنتجات .

و من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بان المنتج هو أي شيء (سلع ملموسة أو غير ملموسة ) ، يمكن طرحه في السوق بهدف الحيازة و التملك و الاستخدام و الاستهلاك مع مراعاة الظروف البيئية المحيطة .

كما انه و قصد الإحاطة أكثر بمفهوم المنتج فانه يتبادر إلى ذهننا التساؤل حول : لماذا يتجه المستهلك نحو المنتج ؟ هل يشتريه لنفسه أم لوظيفته أم لحل مشكلة ما ؟

<sup>1</sup> بديع جميل قنو : التسويق الدولي ، دار المسيرة ، عمان، 2009، ص198

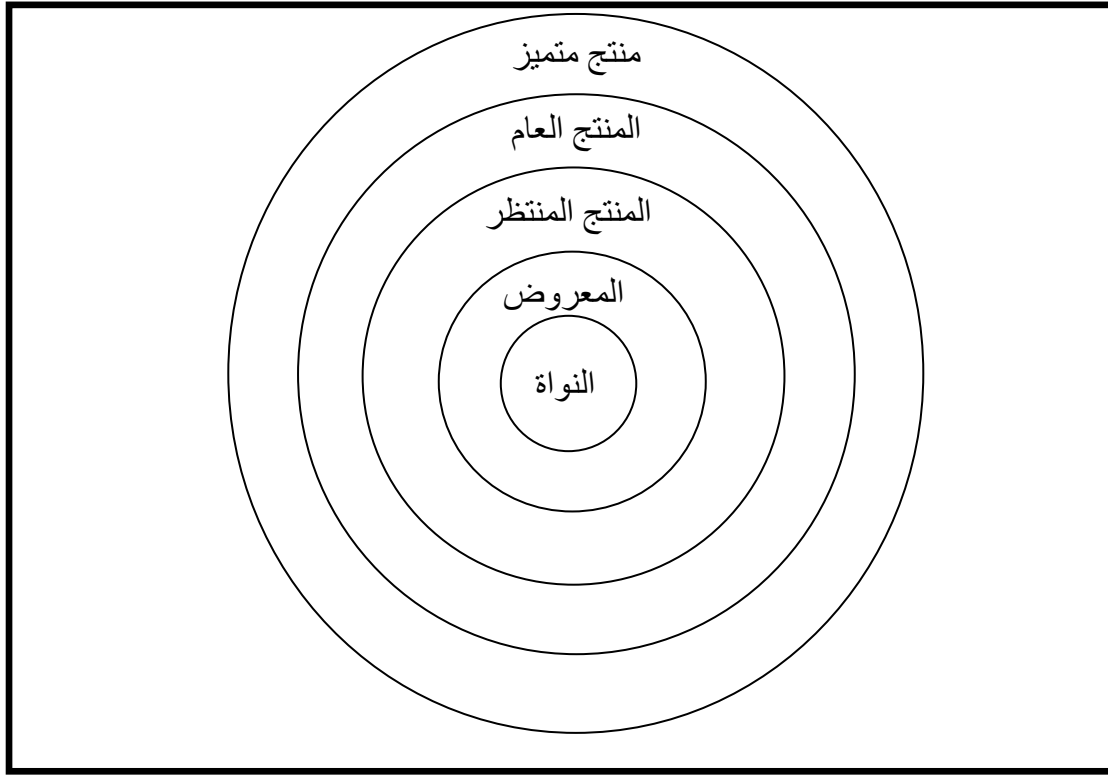
<sup>2</sup> عصام الدين أمين أبو علفة : التسويق الدولي - اتجاهات تسويقية معاصرة -، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية، 2003، ص137

<sup>3</sup> محمد إبراهيم عبيدات : التسويق الاجتماعي -الأخضر و البيئي -، دار وائل ، عمان، 2004، ص84

هذا ما يؤدي بنا إلى التطرق إلى مستويات المنتج و حسب كوتلر فان للمنتج 5 مستويات و التي

نوضحها في الشكل الموالي :

الشكل رقم (3-4) : المستويات الخمسة للمنتج



source : philip kotler ,bernard dubois ,delphine manceau : marketing management ,11<sup>eme</sup> edition ,pearson éducation, paris ,2003,p 427

بطريقة تطبيقية يمكن تصنيف المنتج إلى خمس مستويات ، كل مستوى يرفع قيمة العرض للمستهلك ، حيث في المستوى الأساسي توجد النواة (نواة المنتج ) و هي المنتج الأصلي و يحقق المنفعة الأساسية من المنتج ، أما المنتج المعروف فهو عبارة عن النواة بالإضافة إلى التغليف و التبيين ،أما على المستوى الثالث نجد المنتج المنتظر و هو الذي يقدم الخدمة المنتظرة و الأساسية من المنتج، أما على المستوى الرابع نجد المنتج العام ، نجد من خلاله المنتج الأساسي بالإضافة إلى اللواحق و الإكسسوار المتعلقة به ،أما المنتج المتميز فهو الذي يضيف ميزة منفردة على المنتج تميزه على باقي السلع المنافسة .

و بطبيعة الحال فان دراسة المنتج بمعزل عن عناصر المزيج التسويقي الأخرى غير كافية للإحاطة بشتى جوانبه، لذا سنتطرق فيما يلي إلى دراسة الاستراتيجيات التسويقية التي تتبناها المؤسسات العاملة في مجال التسويق الدولي خلال كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج .

## الفرع الثاني : استراتيجيات التسويق خلال دورة حياة المنتج

في هذا الإطار حدد فليب كوتلر العديد من الاستراتيجيات التسويقية تبعا لدورة حياة المنتج الدولي ، والتي سبق و أن تطرقنا لها في تفسير ظاهرة تدويل نشاط المؤسسة لذا سنكتفي فيما يلي بسرد الاستراتيجيات ، و ذلك كما هو مبين أدناه:

أ- الإستراتيجية التسويقية في مرحلة التقديم : بإمكان المؤسسة إتباع إحدى الاستراتيجيات الأربعة

التالية:<sup>1</sup>

1- إستراتيجية الاستخلاص السريع : تتألف بالبداية بمنتج جديد بسعر مرتفع و بمستوى ترويج عالي ، و تتقاضى المؤسسة سعرا مرتفعا لغرض استعادة ما يمكن من أرباح لكل وحدة ، و تقوم هذه المؤسسة بتكثيف الترويج لزيادة التغلغل في السوق و عموما تكون هذه الإستراتيجية مقبولة بافتراض :

- يكون جزا كبير من السوق المحتمل غير مدرك للمنتج ؛

- يتحمس الذين يدركون المنتج لاقتنائه و يستطيعون دفع السعر المطلوب (الرغبة و القدرة)؛

- تواجه المؤسسة منافسة محتملة و تريد بناء ميزة للعلامة التجارية ؛

2- إستراتيجية الاستخلاص البطيء : تتألف بالبداية بمنتج جديد بسعر مرتفع و مستوى ترويج عالي ،

يساعد السعر العالي المرتفع على استعادة ما يمكن من أرباح ثم يبقى مستوى الترويج و تكاليف التسويق منخفضة ، و من المتوقع أن تستخلص هذه التركيبة الكثير من الأرباح من السوق و تكون هذه الإستراتيجية في ظل الافتراضات :

- غالبية السوق يدرك المنتج ؛

- يرغب المشترون في دفع سعر مرتفع ؛

- المنافسة المحتملة غير وشيكة ؛

3- إستراتيجية التغلغل السريع تتألف ببداية بمنتج بسعر منخفض و الإنفاق بإسراف على الترويج ، تقوم

هذه الإستراتيجية بأسرع تغلغل و اكبر حصة في السوق ، تقوم هذه الإستراتيجية بافتراض :

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، اشرف محمد محمد إبراهيم : إدارة التسويق - المداخل المعاصرة للتعامل مع الأسواق و العملاء ، المكتبة العصرية، مصر، 2009 ، ص ص 309-311



-تكون السوق كبيرة الحجم و لا يدرك السوق المنتج ؛

-يكون اغلب المشترين حساسين تجاه السعر ؛

-هناك منافسة قوية محتملة ؛

4- إستراتيجية التغلغل البطيء : تتعلق بإنتاج منتج جديد بسعر منخفض و مستوى منخفض من

الترويج، يشجع المستوى المنخفض من السعر على القبول السريع للمنتج ، و تؤدي تكاليف التشجيع المنخفضة

إلى رفع الأرباح، حيث تعتقد المنظمة بان طلب السوق يكون حساسا للغاية تجاه السعر و لكنه قليل الحساسية

تجاه الترويج، و تكون الإستراتيجية مقبولة عندما :

-تكون السوق كبيرة الحجم ،يدرك السوق المنتج ؛

-يكون السوق حساس بالنسبة للسعر ؛

-هناك منافسة محتملة ؛

ب- استراتيجيات التسويق في مرحلة النمو : خلال مرحلة النمو تستخدم المؤسسة الاستراتيجيات

الخاصة للحفاظ على النمو السريع للسوق قدر الإمكان ،و ذلك عن طريق <sup>1</sup>:

1-تحسين و تطوير نوعية المنتج بالإضافة إلى خصائص جديدة للمنتج ؛

2-إضافة نماذج جديدة و منتجات جانبية ؛

3-الدخول إلى أجزاء جديدة في السوق ؛

4-تزيد من تغطيتها للتوزيع و تدخل قنوات توزيع جديدة ؛

5-تخفيض الأسعار لكي تجذب المشترين الحساسين تجاه السعر؛

و تقوم المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التوسع في السوق هذه في السوق بتقوية موقعها التنافسي .

ج- استراتيجيات التسويق في مرحلة النضج : في مرحلة النضج تتخلى بعض المؤسسات عن منتجاتها

الضعيفة ،و تفضل المنتجات ذات الربح العالي ،و إن من أهم استراتيجيات هذه المرحلة <sup>2</sup>:

<sup>1</sup> نفس المرجع : ص311

<sup>2</sup> حميد الطائي ، بشير علاق : تطوير المنتجات و تسعيرها ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص38

1- إستراتيجية تعديل السوق : من المحتمل أن تحاول المؤسسة توسيع السوق بعلامتها التجارية عن

طريق التعامل مع عاملين يؤلفان حجم المبيعات و هما العلامة في نسبة استخدام لكل مستخدم ، و تستطيع المؤسسة أن توسع عدد مستخدمي العلامة التجارية عن طريق :

-تحويل غير المستخدمين إلى مستخدمين له ؛

-الدخول إلى أجزاء جديدة للسوق ؛

-كسب المنافسين عن طريق جذبهم عند تقديم المنتج بطريقة جديدة ؛

2- إستراتيجية تعديل المنتج : في هذه الإستراتيجية تحاول المؤسسة المحافظة على المبيعات الحالية

عن طريق قيامها بتعديل المنتج حتى تجذب مستهلكين جدد للمنتج ، و أن عملية إعادة تقديم المنتج للسوق يمكن أن يكون بتحسين نوعيته أو تحسين خصائصه، و إن هذه العملية تعود بالنفع على الم مؤسسة من خلال تحسين قدرتها في نظر المستهلكين، و أيضا من خلال محاولتها لكسب زبائن مرتقبين.

3- إستراتيجية تعديل المزيج التسويقي : يمكن أن يحاول مدراء المنتج تحفيز المبيعات عن طريق تعديل

العناصر الأخرى للمزيج التسويقي، لأن يكون التحفيز في تخفيض السعر أو زيادته أو الإبقاء على منفذ توزيعي معين أو زيادة منافذ جديدة... الخ .

د- إستراتيجية التسويق في مرحلة الانحدار : في هذه المرحلة تكون الإستراتيجية المتبعة هي إستراتيجية

وقف إنتاج السلعة، و تقرر المؤسسة هنا ما إذا كان هذا التوقف بسرعة أو ببطء أو بالتدرج .

كانت هذه من بين أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة عبر مختلف مراحل دورة حياة المنتج عبر

الأسواق الدولية المستهدفة ، كما و تجدر بنا الإشارة إلى أن نجاح العملية التسويقية في السوق الدولي تعتمد كثيرا على أبعاد و خصائص هذا المنتج في أسواقه المستهدفة ، باعتباره قلب الإستراتيجية التسويقية الدولية ، هذا ما دفع بنا إلى التطرق إلى أبعاد المنتج الدولي و إشكالية تنميته أو تكيفه وفق المتغيرات البيئية في الأسواق الخارجية المستهدفة .

**المطلب الثاني : أبعاد المنتج و إشكالية تكيفه و تنميته في الأسواق الدولية .**

قبل التطرق إلى أبعاد المنتج ارتأينا عرض موجز لبعض تجارب المؤسسات العاملة في مجال التسويق

الدولي عبر أسواقها المستهدفة، و التي من بينها :<sup>1</sup>

-Ecuri لصناعة الهيلوكبتر قامت بالخلي عن اسم snias لأنه في الولايات المتحدة الأمريكية هذا الاسم

يعني اسم حيوان يعبر عن نذير شؤم ؛

-GM تتخلى عن اسم مودال السيارة no va في الدول التي تتحدث الاسبانية لأنه يعني لا تمشي ؛

-اسم العطر ريكسونا غير في البرتغال لأنه يعني كلمة بذئبة ؛

-ماكدونالد لم يستطع استعمال الرسم لرجل الطباخ على منتجاتها في اليابان ، لان وجهه الأبيض يعني انه

يجلب الموت ؛

-COCACOLA سحبت منتجاتها ذات الحجم 2 لتر في اسبانيا ، لان الثلجات المستعملة لا تستوعب هذا

الحجم؛

-PHILIPS لم تستطع بيع تجهيزات المطبخ في اليابان لان مطابخهم صغيرة و لم تستوعب هذه التجهيزات ؛

-NIKE سحبت مليون حذاء في 1997 هذه الأحذية كانت تحمل اسم الله بالعربية ، لان هذا الرمز مس بالهوية

الإسلامية.

و من خلال ما سبق من تجارب عالمية لمؤسسات عاملة و رائدة في السوق الدولية نجد أن المنتج في

انتقال خطابه إلى الأسواق الدولية لا يعبر عما يقابله في السوق المحلية ، لأنه و كما رأينا فان إهمال دراسة أي

عنصر أو أي بعد من أبعاد المنتج الدولي قد تلحق خسائر وخيمة بالمؤسسات حتى ابسط الأمور (الاسم ،

الحجم....الخ) ، هذا ما أدى إلى بروز التساؤل الأكثر إلحاحا حول ما مدى ضرورة تكيف أو تنميط المنتج

عبر الأسواق الدولية المستهدفة، و قصد الإجابة عن هذا التساؤل نبدأ أولاً بدراسة أبعاد المنتج عبر الأسواق

الدولية .

**الفرع الأول : أبعاد المنتج في الأسواق الدولية .**

يمكننا و نحن بصدد دراسة أبعاد المنتج عبر الأسواق الدولية ربطها بمستويات المنتج التي قمنا

بالإشارة إليها فيما سبق، لذلك فقد تطرقنا إلى أبعاد المنتج من خلال ما يلي :

<sup>1</sup>Philip kotler et autre ,op.cit,p405

الجودة لغة أصلها الجيد نقبض الرديء، أما اصطلاحاً يقصد بها طبيعة الشيء و درجة صلاحه، و قد عرفت Qualities الكلمة اليونانية بأنها مواعمة المنتج للاستعمال و دقته لمتطلبات العميل ، و ذلك لما للجودة من أهمية في التصميم و الانتفاع و اليسر ، إضافة إلى أن للزبون دور في وضع المواصفات الخاصة بجودة المنتج و درجة ملاءمته للاستعمال الذي وضع من اجله و ما يطمح أن يكون عليه المنتج .<sup>1</sup>

كما تعرف الجودة على أنها "درجة متوقعة من التناسق و الاعتماد تناسب السوق كما انها تحقق احتياجات و توقعات المستفيد حاضرا و مستقبلا كما تعني إتقان الشيء".<sup>2</sup>

و تعرف أيضا على أنها "إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات و رغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم و تحقيق الرضا لديهم، و يتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة لديهم سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة و إيجاد صفة التميز فيها".<sup>3</sup>

ومن خلال ما سبق من تعاريف نجد أن مفهوم الجودة مرتبط بإرضاء الزبائن و العملاء ،هذا ما يدفعنا للقول بان الحكم على الجودة هو أمر نسبي ،و يتركز على نقاط أهمها :

-التركيز على خصائص المنتج و تميزه ؛

-التركيز على الزبون أو المستفيد ؛

-التركيز على الإنتاج حيث تطابق خصائص المنتج و المواصفات المطلوبة ؛

و قد الاهتمام بالجودة قضية عالمية و ضرورية لنجاح أي مؤسسة في مجال أعمالها، فقد ظهرت منظمة عالمية تهتم إصدار معايير الجودة أو مواصفات خاصة لإدارة و ضمان الجودة ،حيث نشير إلى أنها معايير اختيارية إلا أنها في نفس الوقت أصبحت ملزمة حيث أن الزبون في الوقت الحاضر يفضل التعامل مع موردين متحصلين على شهادة الايزو (المنظمة الدولية لمعايير الجودة ) ، لأنها توحى لهم بالثقة في المنتجات سواء السلع أو الخدمات سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الدولي، و قد زاد تسارع المؤسسات في شتى

<sup>1</sup>مهدي السمراني : إدارة الجود الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي ، دار جرير، عمان، 2006،ص28

<sup>2</sup>بن كاملة محمد عبد العزيز : إشكالية ترقية آلية الجودة لتفعيل المنافسة و الأداء ، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة ،جامعة الطاهر مولاي ،سعيدة ،2010، ص3

<sup>3</sup>وفاء صبحي صالح التميمي : أثر الابتكار التسويقي على في جودة الخدمات المصرفية ، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، مجلد 10، العدد 1، جامعة العلوم التطبيقية ، عمان، 2007،ص2

بقاع العالم على الحصول على شهادة الايزو و ذلك للأهمية التي اكتسبتها من الفوائد التي تجنيها المؤسسات ،  
و المتمثلة في :<sup>1</sup>

-السماح للمؤسسات بتسيير و إدارة جودة منتجاتها و خدماتها بواسطة نموذج متعارف عليه عالميا ، مما يزيد  
من ثقة الزبائن من مخرجات المؤسسة ؛

-تحقيق أرباح مرتفعة و إطالة العمر الاقتصادي للمؤسسة في الأسواق نتيجة لتزايد الثقة بالسلع و خدمات  
المؤسسة ؛

-إتاحة الفرص أمام الأنشطة التجارية و التسويقية لتوسيع نطاق الأسواق و كذلك دخول الأسواق العالمية بقدرة  
و كفاءة عاليتين ؛

-توفير لغة و مصطلحات مشتركة وواضحة على الصعيد العالمي.

#### ثانيا : التمييز .

إن أهم القرارات التي تتخذها المؤسسة عند اتجاهاها نحو مخاطبة زبائنها في الأسواق الدولية هو تحديد  
الاسم و العلامة التجارية لهذا المنتج، حيث تكمن أهمية العلامة التجارية و الاسم التجاري في انه يساهم ضمن  
مجموعة من العناصر الأخرى مثل الغلاف و العبوة ، في سهولة التعرف على منتجات المؤسسة من بين  
المنتجات المنافسة ، و يرتبط تمييز المنتج دوليا ببعدين رئيسيين هما:

1-مدى ملائمة الاسم التجاري و العلامة التجارية لعناصر الثقافة في المجتمع الأجنبي : و تكمن  
الخطورة في هذه المشكلة أن الاسم التجاري الذي تستخدمه المنشأة في بلدها يعني معاني أخرى في بلاد أجنبية،  
و هذه المعاني قد تؤثر سلبا على درجة تقبل المستهلك في هذه الدول للمنتج بغض النظر على مستوى جودته،<sup>2</sup>  
و الأمثلة التي أوردناها سابقا خير دليل على ذلك ؛

2-بدائل التمييز على مستوى الأسواق الدولية : حيث وجد انه توجد العديد من البدائل يمكن للمسوق

الدولي الاختيار بينها و من أهمها :

أ-اسم واحد مميز عبر كافة الأسواق المستهدفة (تنميط الاسم) : تعتبر هذه الإستراتيجية أكثر نجاعة في حالة  
قيام المؤسسة بتسويق منتج واحد حول العالم بنطاق واسع ، مع الأخذ بعين الاعتبار عدم تعارضه مع الثقافات

<sup>1</sup>بن سعيد محمد، بن سعيد لخضر : الايزو و إدارة الجودة الشاملة ، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة ، جامعة الطاهر  
مولاي، سعيدة، 2010، ص3

<sup>2</sup>يحي سعيد على عيد : مرجع سابق، ص163

المحلية لمختلف المجتمعات ، و من بين أهم المؤسسات التي تتبع هته الإستراتيجية: كوكاكولا ،بيبيسي ، مرسيدس ،سوني ،تويوتا و غيرها ؛

ب-تعديل الاسم المميز لكل سوق على حده : قد تحتم العوامل السائدة في الأسواق الدولية على المؤسسة تعديل الاسم المميز للمنتج لملائمة بيئة الأسواق و ظروفها المحلية ،كمثال على ذلك قيام شركة نسله بتقديم عدد من المنتجات في القارة الأوروبية باسم مميز لكل دولة على حده ، حيث قامت بطرح منتجها مسحوق القهوة الجاهزة نيسكفيه جولد في السوق الألمانية ، بينما طرحته في السوق البريطانية باسم نيسكفيه جولد بليند ؛

ج-استخدام أسماء مميزة محلية : تلجا المؤسسة إلى هذه الطريقة في حالة عدم إمكانية ترجمة الاسم المميز إلى اللغة المحلية أو في حالة إنتاج و بيع و استهلاك المنتج محليا (استثمار أجنبي مباشر ) ، أو في حالة كونه يتبع مؤسسة محلية رائدة ثم بيعها إلى مؤسسة دولية ،أو رغبة المؤسسة في التخلي عن صورتها الأجنبية والظهور بمظهر المؤسسة المحلية ، كمثال على ذلك قيام شركة جنرال الكترينك بشراء أسهم شركة أبل فولكس فاجن بشراء أسهم سيات، أو شراء فورد أسهم جاغوار، ففي كل هذه الحالات احتفظت المؤسسات المشترية باسم المؤسسة المشترية، و تمتاز هذه السياسة بأنها تحافظ على سمعة منتجات المؤسسة المشترية في حالة فشلها في تسويق منتجات الشركات المشترية ؛

د-استخدام اسم المؤسسة كاسم مميز : تواجه بعض المؤسسات الدولية مشكلة الاختيار بين استخدام اسم المؤسسة كأداة للتمييز لجميع منتجاتها أو استخدام اسم مميز لكل مفردة من مفردات الخط الإنتاجي ، حيث نجد أن بعض المؤسسات مثل شل ، أي سي أي ، كوكاكولا .... الخ ، تستخدم اسم المؤسسة كأداة لتمييز جميع منتجاتها و تسويقها ، بينما تفضل بروكتر اند جامبل ، بونلفر... الخ ، التركيز على استخدام أداة تمييز مختلفة لكل مفردة من مفردات المزيج السلعي؛

3-مشكلة التعدي على الأسماء المميزة : حيث يعتبر التعدي على الأسماء المميزة احد المشاكل البارزة التي تواجه المؤسسات الدولية في الأسواق الأجنبية، فيمكن تصور الضرر الذي يلحق بالمؤسسة الدولية مثل شركة بركتل اند جامبل في حالة اكتشافها أن الاسم المميز لمعجون الأسنان الخاص بها كريست يتم استخدامه لبيع معجون أسنان آخر بنصف الثمن ، و من سوء الحظ أن القوانين الخاصة بحماية الأسماء التجارية لا توفر الحماية الكافية لأسماء المنتجات الدولية مما يبرز الإشكالية الحادة و الخطيرة ، و من بين العوامل المشجعة

على ذلك نجد أن الأسماء ترتبط بمنزلة كبيرة في ذهن المستهلك ، كما أن الحصول على المعرفة التكنولوجية الخاصة بإنتاج منتج معين غالباً ما تكون سهلة و متوفرة .<sup>1</sup>

### ثالثاً : التعبئة و التغليف .

يمكن تعريف التغليف بأنه مجموعة العناصر التي تكون جزءاً من المنتج، و التي تباع معه بغرض حفظ محتوياته، و يتكون الغلاف من :

-الغلاف الخارجي : و الذي يعد بمثابة الديكور و الذي عادة ما يشمل عدة رسومات و ألوان مستعملة و عدة نصوص (بيانات) و قصاصات ؛

-العبوة :و هي محتوى الغلاف و تمثل المادة المستعملة زجاج بلاستيك ،كارتون ، حديد...الخ ؛

كما و نشير أن للتغليف عدة مستويات نميز منها عموماً ثلاث مستويات :

أ-التغليف الأولي : و هو الذي يحتوي على المنتج و الذي نجده في اتصال مباشر به (عبوة مباشرة ) ؛

ب-التغليف الثانوي : و هو الذي يجمع عدة وحدات من المنتج لجعلها في وحدة مباعة ، اي هو عبارة عن حاوية إضافية للمنتج ؛

ج-تغليف الشحن : و هو الذي يسمح بنقل و شحن عدد كبير من المنتجات من المصنع الى نقاط البيع الخاصة بالمنتج ؛

كما يعتبر التغليف في الوقت الحالي جزءاً حيوي في سياسة المنتجات، كما يعتبر جزءاً مهم من المنتج في إعطاء المستهلك التصور الكامل للمحتويات و الحكم على جودته و نوعيته ،هذا بالإضافة إلى أن للتغليف فوائد أخرى نذكر أهمها فيما يلي :

-المحافظة على محتويات المنتج و حمايته أثناء التعبئة و النقل و التداول و التخزين، حيث يقلل من احتمالات تعرضه للكسر و التلف ؛

-يعد التغليف وسيلة اتصال مع جمهور المستهلكين ،و ذلك من خلال تعريفه بالمنتج (المؤسسة)و تعليماتها الخاصة باستخدام المنتج ؛

-يعد أداة للشهرة و التمييز ؛

<sup>1</sup>عصام الدين أمين أبو علفة : التسويق الدولي ،مؤسسة حورس ، الإسكندرية 2003، ص ص 154،155

- حماية البيئة حيث انه تحت ضغط حركات حماية البيئة فان المنتجين بدؤا في تصميم أغلفة منتجاتهم بما يتلاءم مع البيئة و عدم تلويثها.<sup>1</sup>

كما تجدر بنا الإشارة إلى انه يجب مراعاة مجموعة من النقاط عند تصميم العبوة و الغلاف للتسويق الدولي و التي تتمثل في :

- أن يتلاءم مع البيئة الاجتماعية للمستهلك و العوامل الثقافية السائدة في المجتمع ، فلا يصح اعتماد صور ورموز تمس معتقدات أفراد المجتمع الأجنبي ، فالعبوة الناجحة مثلا في البلد الأوربي قد لا تتجح في بلد إفريقي، حيث عدد أفراد الأسرة كبير جدا مما يتطلب تقديم عبوة ذات حجم اكبر ، لذا وجب توافق العبوة مع نمط الاستهلاك و العادات الشرائية للأفراد في المجتمع الأجنبي ؛

- أن تتلاءم مع طبيعة المناخ و الطبيعة الجغرافية للدولة الأجنبية، فمثلا العبوات الورقية قد تكون سريعة التلف في الدول شديدة الحرارة، كما أن العبوات الزجاجية لا تصلح في الدول التي تفتقر إلى طرق معبدة أو ذات طابع جبلي و الكثير من المنحدرات ... الخ؛

#### رابع : التبيين .

يرتبط التبيين بشكل كبير بالتغليف ، و إن كان التبيين له بعض المتغيرات الخاصة به، و تمثل كل من اللغة المستخدمة للتبيين و التشريعات الحكومية المنشأة له ، كما أن مد المستهلك بالمعلومات الكافية يظل الاعتبار الأساسي في كل الأحوال .

حيث أن الوظيفة الأساسية للتبيين هي تعريف المستهلك بطريقة استخدام السلعة و الأسلوب الأمثل الذي يتبعه للحصول منها على أعلى استفادة ممكنة ، و الذي تهتم به الإدارة المسؤولة على أنشطة التسويق الدولي للمؤسسة هو كتابة إرشادات استخدام السلعة للمستهلك باللغة التي يفهمها و الأسلوب الذي يتناسب مع ثقافته و اتجاهاته ، كما انه لا يشترط أن يكون باستخدام الكلمات فقد يشمل أشكال و رسوم توضيحية خاصة ما إذا كانت الشريحة المستهدفة في السوق الأجنبية تتسم بالأمية (مثلا مزارعين في دولة مرتفعة نسبة الأمية )، و عملية التبيين لا تقتصر على إرشاد المستهلك لخطوات استخدام السلعة بل تمتد المهمة لتشمل إعطاء بيانات عن مكونات المنتج و تاريخ الإنتاج و مدة الصلاحية ، و كلها بنود يجب ان تراعيها المؤسسة بعد دراسة متأنية لقوانين حماية المستهلك، و حماية البيئة في الأسواق المستهدفة حتى لا تتعرض للمساءلة القانونية أو لجمعيات حماية البيئة مما يؤدي بالإضرار بسمعة المؤسسة و منتجاتها مستقبلا .

<sup>1</sup>محمود الشيخ : مرجع سابق ، ص 68



و نجد أن بعض المؤسسات تتبنى تكيف محتوى البيانات بتغيير اللغة لكل سوق، و في بعض الأحيان تحاول طبع البيانات بأكثر من لغة في المنتج ، فمثلا تكون البيانات مطبوعة بالفرنسية و الألمانية و الإيطالية على غلاف منتج مستهدف للأسواق الثلاث، أما بلجيكا و سويسرا و غيرها من الدول توجد أكثر من لغة في نفس الدولة مما يتطلب التبيين بهذه اللغات ، ففي كندا تنص الحكومة على ضرورة طبع البيانات بالانجليزية والفرنسية و إلا تعرض السلع للمصادرة ، و في بعض الأحيان قد تتفح طبيعة المنتجات لاستخدام نفس اللغة في كل مكان، كمثال على ذلك العطور و مستحضرات التجميل التي تحضى بالصورة الذهنية الطيبة لبلد المنشأ ومثل فرنسا و بالتالي يتم وضع البيانات عليها بالفرنسية<sup>1</sup>

#### خامسا : الضمان .

يعرف بأنه تقديم المنتجين أو الوسطاء للزبائن مسؤوليتهم عن العيوب التي قد تظهر في بعض الوحدات المباعة، حيث نجد أن هذه الخدمة أو الإستراتيجية تتبناها غالبا المؤسسات التي تنتج منتجات ذات طبيعة تكنولوجية متطورة أو تعمل في المجال الصناعي ، حيث تلتزم هذه المؤسسات بإحلال سلع جديدة مقابل السلع التي بها عيب أو إصلاح هذه العيوب أو التعويض بالسعر كاملا ، و يمكن أن نميز بين أنواع الضمان التالية:<sup>2</sup>

أ-ضمان الأداء : و هو ضمان صلاحية المبيع من السلعة و قيامه بالعمل سليما لمدة معينة ، إلا انه في حالة ظهور عيوب فيه قام بإصلاحه أو تعويضه ؛

ب-ضمان الجودة : و هو ضمان يتعهد فيه المنتج أو البائع بان سلعته تتماشى من حيث الجودة والمواصفات مع الخصائص ، و القياسات المعمول بها و المعترف بها من الهيئات الحكومية و المنظمات الدولية، هذا النوع من الضمان يتم غالبا بوضع علامات ، أحرف أو أرقام على الغلاف الخارجي مما يبين مطابقتها للمواصفات القياسية للجودة ؛

ج-الضمان الترويجي : تسعى المؤسسات عن طريق الضمان الترويجي إلى ترويج منتجاتها، و ذلك راجع لان هذا الضمان يدفع و يحفز الزبون على الشراء و التجربة دون أن يكون مسئولا عن المخاطر التي يمكن أن تتجم ، و بالرغم من انه يتطلب زيادة النفقات لكنه يؤدي إلى زيادة المبيعات بدرجة كبيرة .

#### سادسا : خدمات ما بعد البيع (الصيانة) .

<sup>1</sup>عصام الدين أبو علفة : مرجع سابق،ص160

<sup>2</sup>بلحيمر إبراهيم :المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الإسلامية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005،ص85

عندما تباع المنتجات في الأسواق الدولية قد تتطلب إصلاحات، قطع غيار، صيانة، فان مشكلة الحصول عليها و التدريب على تشغيلها و استخدامها و الاحتفاظ بالجهاز (الكادر) الهندسي المتطور أو أجهزة التصليح، ليس بالأمر السهل،<sup>1</sup> و لقد أكدت العديد من الدراسات في مجال التسويق الدولي أن أصعب ما تواجهه المؤسسة عند تسويق منتجاتها في الأسواق الأجنبية هو تقديم خدمات ما بعد البيع للمستهلكين المستهدفين، و تكمن الصعوبة في هذا الشأن في انه يستوجب احد الأمرين إما امتلاك المنشأة لمراكز تقديم هذه الخدمات في الأسواق الدولية، و هو ما ينطوي على تكاليف مرتفعة و مخاطر استثمار، أو أن تعهد المؤسسة بالمهمة إلى احد المراكز المتخصصة في الأسواق المستهدفة الأمر الذي يعرض المؤسسة إلى مخاطر فقدان السوق إذا لم تؤدي هذه المراكز الخدمات المطلوبة منها للمستهلك على المستوى الذي يشبع رغباته و يزيد تمسكه بشراء منتجات المؤسسة، هذا بالإضافة إلى أن الاعتماد على مراكز الخدمات الموجودة بالفعل في الأسواق الأجنبية يتطلب من المؤسسة إرسال خبراء لتدريب العمالة في هذا المركز على الأسلوب المطلوب لأداء الخدمة، أو تنظيم دورات تدريبية و هذا ما يصاحبه تكاليف إضافية، و لكن بالرغم من ذلك فانه يلزم على المؤسسة عدم إهمال هذه الخدمات، فهي تؤثر على نجاح المنتج و ذلك بالرغم من جودته العالية و سعره المقبول و توزيعه و برامج ترويجه الناجحة في السوق الخارجية، حيث أن خدمات ما بعد البيع يقع على عاتقها مهمة القضاء على المخاوف ما بعد الشراء التي تنتاب المستهلك عند شراء السلعة، خاصة إذا كانت معمرة و سعرها مرتفع بالنسبة لدخل المستهلك.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني : إشكالية تكييف أو تنميط المنتج عبر الأسواق الدولية

يعد قرار توحيد مواصفات المنتج أو تعديلها عند التوجه نحو خدمة الأسواق الدولية احد القرارات الرئيسية التي ينبغي على المؤسسة الدولية اتخاذ القرار بشأنها، حيث عادة ما تتعرض المؤسسة إلى هذه الإشكالية، و مدى نجاحها في غزو الأسواق الدولية عن طريق تصميم و تسويق موحد لكافة أسواقها المستهدفة، و يمتد التساؤل ليشمل خصائص المنتج المختلفة من سياسات التمييز و التغليف و التبيين المستخدمة بالإضافة إلى سياسة الضمان و خدمات ما بعد البيع المقدمة، و من ناحية أخرى فان التوحيد الكامل لمواصفات المنتج أو تعديله الكلي لا يعتبر الحل الأمثل في معظم الحالات، فمن ناحية و بدافع التقليل من التكلفة و تبسيط الإنتاج تتجه المؤسسة نحو توحيد مواصفات المنتج، و بالمقابل قد يدفع اختلاف تفضيلات المستهلك في الأسواق الخارجية إلى تعديل مواصفات المنتج لمقابلة تلك الاحتياجات، و فيما يلي سوف نعرض كل من عوامل تنميط و تكييف المنتج عبر الأسواق الدولية .

<sup>1</sup> بديع جميل قنو: مرجع سابق، ص 217

<sup>2</sup> عصام الدين أمين ابو علفة: مرجع سابق، ص 164

| عوامل تشجيع التميط                | عوامل تشجيع التكيف و التغيير |
|-----------------------------------|------------------------------|
| -اقتصاديات البحوث و التطوير       | -ظروف تباين استعمال السلعة   |
| -اقتصاديات حجم الإنتاج            | -تأثير الحكومات              |
| -اقتصاديات التسويق                | -تباين سلوك المستهلك         |
| -القدرة على مراقبة برنامج التسويق | -حوافز استخدام المستهلك      |
| -مدى انكماش الأسواق الدولية       | -عوامل السوق الدولي          |

المصدر : فريد نجار : إستراتيجية الأعمال الدولية و العالمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007، ص310

### أولا : تمييز المنتج عبر الأسواق الدولية.

تسعى غالبية الشركات الصناعية إلى تمييز منتجاتها عموما ، و يتم إنتاج هذه المنتجات استنادا إلى مواصفات محددة أو خلطة متشابهة و تأخذ ذات التغليف ، فمثلا يجري بيع المنتجات التالية في عموم أسواق العالم بقليل من التعديل أو التحوير أو بدونها على الإطلاق؛ كالساعات ، المشروبات الغازية ، آلات التصوير ، السيارات ..... الخ ، كما و يجري إنتاج غالبية هذه المنتجات و أخرى في مواقع جغرافية مختلفة اعتمادا على مقاييس و مواصفات متماثلة ، أما المنتجات المتطورة و المتميزة فيجري إنتاجها في موقع واحد ثم تصدر للبيع في عموم أسواق العالم، مثل أجهزة الفيديو و آلات التصوير المتطورة .... الخ ، و مع الميل إلى تمييز و توحيد في العملية الإنتاجية فلق المنتجين الصناعيين يصرون على الحفاظ على التصاميم الخاصة بالمنتج ، و نوع التكنولوجيا المستخدمة و مستوى النوعية للمنتج ، من خلال التركيز على المواصفات و المقاييس الدولية ، فقد سرى التمييز أيضا إلى السلع الطبية و العلمية و المخبرية كما شمل أيضا السلع الرأسمالية و المعدات الثقيلة ، حيث تؤدي السلعة وظيفة مماثلة في أي موقع جغرافي تكون فيه <sup>1</sup> ، حيث يوفر التمييز المزايا الكلفوية والاقتصادية عموما ناهيك عن المزايا الناتجة عن عمليات الترويج و خدمات ما بعد البيع ، بالإضافة إلى ذلك يمكن تلخيص العوامل التي تدفع المؤسسة إلى توحيد مواصفات المنتج الدولي فيما يلي <sup>2</sup>:

-تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج ؛

<sup>1</sup> عصام الدين أمين أبو علفة :مرجع سابق ،ص139

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد :إدارة الأعمال الدولية -مدخل تطبيقي -، الأهلية ، عمان ، 2002، ص256

-زيادة ولاء الزبائن و المستهلكين ؛

-تحقيق وفرات الحجم في البحوث و التطوير ؛

-السلع الصناعية و ميولها نحو التتميط ؛

-تحقيق وفرات الحجم في التسويق ؛

-تدعيم الصورة الذهنية للمنتج و بلد المنشأ .

### ثانيا : تمايز و تفرد المنتج و تكيفه عبر الأسواق الدولية

إن أكثر المؤسسات تطرح سؤالاً رئيسياً يتعلق بتكيف السلعة و هو : هل يواجه الجهد المبذول و الكلف المترتبة إلى تكيف السلعة، أم إلى الخدمات الموجهة نحو الملامح التي تكون أكثر جاذبية في السلعة ؟

في معظم المؤسسات كلف التكيف و التحوير يجب أن تكون معقولة و معتدلة ، إلا انه من الناحية العملية قد يعني ذلك أن الكلف معتدلة عندما تكون التحويرات المعتمدة قد طبقت بينما تكون التحويرات التي ترفض هي التي تكون كلفها المتوقعة عالية ، إن الدراسات التي أجريت حول تكيف السلعة أظهرت أن أكثرها يجب أن تكيف بشكل أو بآخر للأسواق الدولية ، هذه التحويرات تكون بالأساس في التعبئة ، وحدات الوزن والقياس ، مكونات و ملا ح السلعة ، تعليمات الاستعمال و أخيرا الماركة أو العلامة التجارية<sup>1</sup> ، و من بين العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تبني إستراتيجية تكيف المنتجات عبر أسواقها الدولية المستهدفة ما يلي :

1-طبيعة المنتج : بعض المنتجات مثل المعدات الصناعية و الرافعات .... الخ ، يمكن تميمطها بسهولة اكبر من المنتجات الاستهلاكية ، و تحتاج السلع شبه المستديمة أو ذات العمر المحدود إلى سياسة تعديل لتلبية رغبات و طلبات المستهلكين ، ذلك أن هذه السلعة تتناغم بدرجة عالية مع ذوق و نمط حياة الجمهور المستهدف، و بالتالي فان تعديل أو تكيف نوعية المنتج يصبح أمرا ضروريا لبلوغ متطلبات السوق ؛

2-ظروف المنافسة : عند بلوغ قرار التكيف أو التعديل بشأن المنتج للسوق الجديد لا بد من مراعاة نمط الحياة ، مستوى الدخل ، المستوى المعيشي التباين الحضاري الاتجاه بخصوص المنتج، و حتى تستحوذ المؤسسة على مكانة في السوق و جب عليها تمييز منتجاتها و كسب ولاء الزبائن أكثر بالنظر إلى طبيعة المنافسة التي تواجهها في الأسواق الخارجية<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup>بديع جميل قنو :مرجع سابق ،ص208

<sup>2</sup>شوقي ناجي جواد : مرجع سابق ،ص257

3- المتطلبات القانونية : توجد قوانين مختلفة في دول مختلفة و ذلك بشأن مستوى أداء المنتج، وبراءات

الاختراع ، و التعريفات الجمركية، و الإستراتيجية الضريبية قد تفرض هذه القوانين على المؤسسة ضرورة تعديل المنتج ؛

4- ظروف السوق : قد تؤثر أيضا الفروق الثقافية و النمو الاقتصادي و درجة تقبل المستهلك للمنتج على قرار المؤسسة بتعديل المنتج ، فعلى سبيل المثال يفضل المستهلك في المملكة المتحدة طعم أكثر لذوعة للشورية من المستهلك الأمريكي مما دعا مؤسسة كامبل سووب إلى تعديل الشورية الجاهزة للشرب في المملكة المتحدة لمقابلة التفضيلات المحلية ؛

5- البيئة المادية : قد تؤدي البيئة المادية للدول من طوبوغرافيا و مناخ و موارد إلى ضرورة تعديل المنتج (أثاث ، أدوات كهر ومنزلية .....الخ).<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : التوجه نحو تجديد المنتجات و تطويرها .

تتصف بيئة الأعمال و الأسواق الدولية بالديناميكية و اشتداد المنافسة و التزاحم لتعظيم الأرباح واكتساب اكبر قدر من الحصة السوقية عبر الأسواق المستهدفة، هذا ما يوجب على المؤسسات التوجه نحو الابتكار و تجديد المنتجات قصد إدراك حاجات و رغبات المستهلكين المستهدفين التي تنسم بدورها بالتنامي والتجدد و التطور ، إذ تعد عملية ابتكار المنتجات الجديدة احد أهم الاستراتيجيات التي تخول للمؤسسة مجارة ومجابهة ديناميكية هذه الأسواق المستهدفة ، و كما اشرنا من قبل باعتبار أن المنتج هو العنصر الأساسي وقلب الإستراتيجية التسويقية، فان عنصر التجديد و التطوير في المنتجات و ابتكارها أصبح من الاستراتيجيات و الركائز الأساسية لبقاء و نمو المؤسسات في الأسواق .

### الفرع الأول : مفهوم المنتجات الجديدة .

تتجه المؤسسات نحو إنتاج منتجات جديدة نتيجة لتغير أذواق المستهلكين أو اشتداد المنافسة في السوق المستهدفة، أي أنها تتجه نحو اقتناص الفرص و مواجهة التهديدات المحيطة، حيث يعرف المنتج الجديد على انه :

-المنتج الجديد هو "المنتج الذي يؤدي وظيفة أو منفعة جديدة نسبيا كما يجب أن يمثل تطورا هاما بالمقارنة مع المنتجات الحالية و ذلك من وجهة نظر المستهلك المستهدف"<sup>1</sup>، حيث نجد من خلال هذا التعريف

<sup>1</sup>عصام الدين أمين أبو علفة: مرجع سابق، ص144

أن تطور المنتج يكون نسبيا ، فقد يتمثل في تغيير جذري أو تحسن أو تعديل ، كما أن هذا التغيير يخضع لمتغيرات بيئة الأسواق المستهدفة و تفضيلات المستهلك إضافة إلى إمكانيات و قدرات المؤسسة خاصة منها التكنولوجية و المادية .

-كما عرف المنتج الجديد على انه " أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات و خصائص المنتج سواء منها الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له ، و يؤدي إلى إشباع حاجات و رغبات العملاء الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة ، حيث يكون هذا المنتج جديد على المؤسسة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معا ، و بغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في تطويره"<sup>2</sup>، و من خلال هذا التعريف نجد أن تطوير المنتج يكون على مستوى أبعاده و خصائصه (العلامة ، المواصفات ، التبيين ، التميز .... الخ)، بالاستناد إلى الإمكانيات التكنولوجية للمؤسسة ، إضافة إلى ذلك فان تطوير المنتجات الجديدة قد يكون على مستويات ، فقد يقتصر على التحسين أو التعديل أو يتعدى ذلك إلى تطوير و تغيير جذري .

أما عن طرق تطوير المؤسسات لمنتجات جديدة نجدها من خلال :<sup>3</sup>

1- عن طريق التملك : و هذا يعني أنها تتبع واحد أو أكثر من الأساليب التالية:

-قيام المؤسسة بشراء حقوق الاختراع و الابتكارات من مؤسسات أخرى ؛

-قيام المؤسسة بشراء حقوق الامتياز لإنتاج منتجات مؤسسات أخرى؛

حيث أن المؤسسة من خلال هذه الأساليب لا تطور منتجات جديدة و إنما تقوم بامتلاك حقوق منتجات قائمة قد تكون بأسواق غير الأسواق التي تستهدفها المؤسسة و تقوم بخدمتها ؛

2- عن طريق الابتكار و تطوير منتج جديد : أن عملية تطوير منتج جديد يمكن أن يأخذ مسارين

رئيسيين :

-قيام المؤسسة بتطوير منتجات جديدة في مختبراتها ؛

<sup>1</sup> شريط حسين أمين ، ميمون نبيلة : القرارات التسويقية لعناصر المزيج التسويقي و العوامل المؤثرة فيها ، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر و الممارسات التسويقية ، المركز الجامعي بشار ، 2004 ، ص 6

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، اشرف محمد محمد إبراهيم : مرجع سابق ، ص 318

<sup>3</sup> سامية لحول : مرجع سابق ، ص 241

-قيام المؤسسة بتكليف عدد من الباحثين المستقلين أو وكالات متخصصة في مجال تطوير المنتجات و تكليفها بالبحث عن انجح الوسائل لتطوير منتج جديد يحمل اسم المؤسسة ؛

حيث يأخذ تطوير المنتجات أشكال مختلفة أهمها :

-منتجات جديدة تماما لم تكن معروفة ؛

-علامات جديدة ؛

-توسعة المزيج السلعي بإضافة خطوط لمنتجات جديدة ؛

-إجراء تحسينات أو تعديلات على منتجات قائمة ؛

-إعادة ترتيب مواقع المنتجات و توجيه منتجات جديدة إلى أسواق جديدة ؛

-تقليص التكلفة من خلال إنتاج منتجات جديدة بتكلفة اقل ؛

**الفرع الثاني : المحيطات الحمراء و الزرقاء و التوجه نحو تجديد المنتجات .**

يميز كل من شان كيم و رنيه موربون بين نوعين من الأسواق أو المحيطات التي تعمل من خلالها المؤسسات، و التي تتمثل في المحيطات الحمراء و المحيطات الزرقاء:<sup>1</sup>

أ-المحيطات الحمراء: حيث يقصد بالمحيطات الحمراء الأسواق و الأعمال المعروفة و المألوفة حيث تجتهد المؤسسات من خلالها للتغلب على منافسيها بهدف حيازة أعلى نصيب من نسبة الطلب الحالي في الأسواق المستهدفة، لكن و مع ازدحام محيط السوق بالمنافسة و المزيد من المنافسين تصبح الأوضاع دامية بين المنافسين و التي تؤدي بالكثير منهم إلى الخروج من السوق ،هذا ما دفع بتسميتها بالمحيط الأحمر ؛

ب-المحيطات الزرقاء: و تعني الصناعات و المنتجات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود حيث تمثل الفراغ و المناطق المجهولة من السوق التي لم تتعرض بعد إلى اشتداد المنافسة .

حيث ركزت معظم الاستراتيجيات خلال ربع القرن الأخير على المنافسة في المحيطات و الأسواق الحمراء فكانت النتيجة شيوع مفاهيم و أساليب و مهارات عن طرق المنافسة ، بتوظيف أدوات و أفكار إدارية معروفة من قبيل تقليص حجم و تمييز المنتجات و تركيز الجهود و تحسين الجودة و المقارنة المرجعية

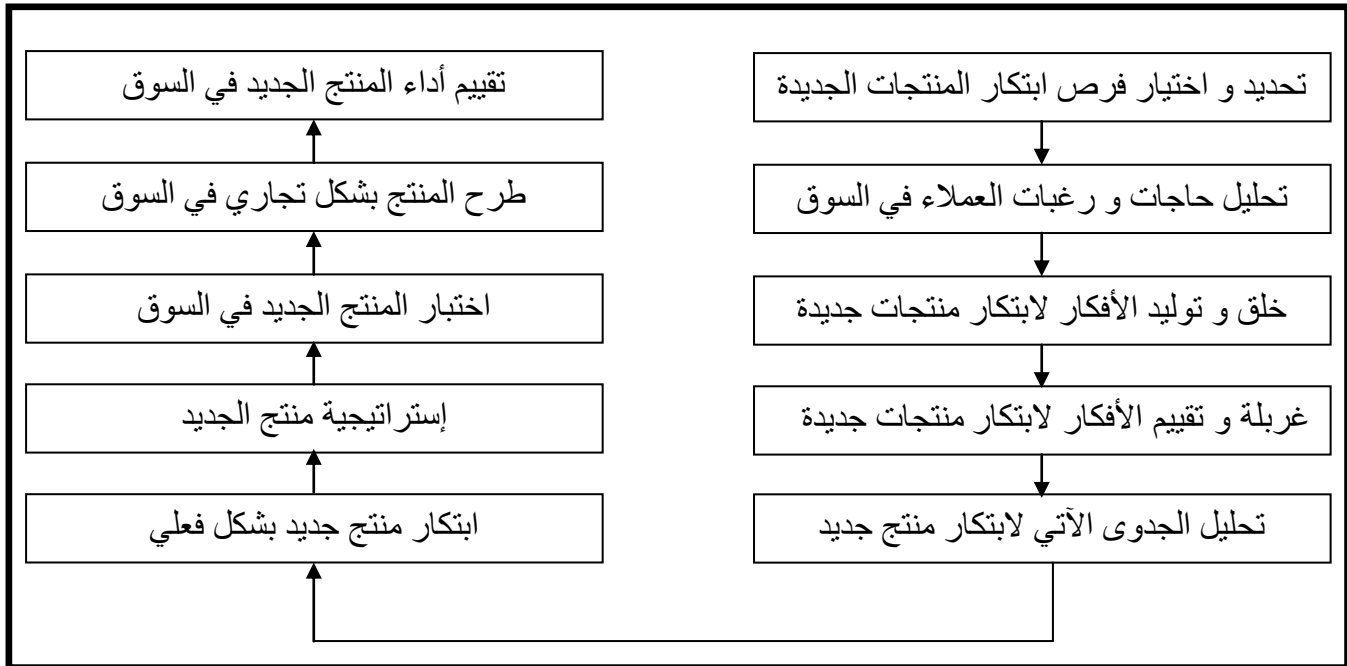
<sup>1</sup>شان كيم ،رونيه ميون :إستراتيجية السوق الأزرق -كيف تكتسح السوق و تترك المنافسين خارج اللعبة -،مجلة كنب المدير و رجال الأعمال ،الشعاع ،الإسكندرية العدد4، 2005،ص2

للمنافسين، و قد تم هذا في ظل غياب كامل لما سمي بالمحيطات الزرقاء للأسواق و ظلت فكرة ابتكارها مجرد أمنية و لم تتحول في معظم الحالات إلى ممارسات حقيقية ، أما في بعض المجالات فقد حققت إستراتيجية الأسواق و المحيطات الزرقاء نجاحا مكن العديد من المؤسسات من تنمية أسواقها و حتى اختراق الأسواق الدولية، كمثل على ذلك فلنعد إلى 100 سنة أو اقل قليلا و نتساءل كم من الصناعات القائمة في وقتنا هذا لم تكن موجودة في ذلك الوقت؟ بالفعل هناك العديد من الصناعات التي تعتبر أساسية في يومنا هذا مثل السيارات و الطيران ، محطات الكهرباء .... الخ ، لم تكن معروفة أو متوقعة قبل 100 عام ، و إذا رجعنا إلى 30 سنة فقط فسنجد أيضا في صناعات كثيرة مثل الهواتف المحمولة و صناعة الفيديو لم تكن معروفة ، لذا فالتوجه نحو إستراتيجية المحيطات الزرقاء يخول المؤسسة التفكير نحو ابتكار المنتجات و الفرص الكامنة في المحيطات الزرقاء، التي تتسم بالحدثة و انخفاض معتبر للمنافسة خلال صناعات مجهولة و غير متوقعة.

### الفرع الثالث: مراحل ابتكار و تطوير المنتجات الجديدة .

تمر عملية تخطيط و ابتكار المنتجات الجديدة وفق مراحل عديدة كما هي مبينة في الشكل الموالي :

الشكل رقم(3-5): مراحل عملية ابتكار منتجات جديدة



المصدر : سامية لحوّل : التسويق و المزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر ، أطروحة غير منشورة  
 مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، شعبة تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة  
 الحاج لخضر باتنة 2008،ص 244



و من خلال ما تبين من الجدول السابق يمكننا اختصار هذه المراحل فيما يلي :<sup>1</sup>

1- إيجاد الفكرة : في هذه المرحلة يجب الحصول على أفكار جديدة عن السلع و الخدمات المرغوب فيها من قبل المستهلكين في السوق المستهدفة ، و يتم تجميع هذه الأفكار الجديدة إما عن طريق مصادر داخلية للمؤسسة مثل قسم الأبحاث و التطوير ، قسم التسويق ، أو عن طريق مصادر خارجية كالمستهلكين أو أوساط المنافسين ؛

2- الغرلة : بعد عملية الحصول على أفكار تأتي عملية غربلتها للاحتفاظ بالأفكار التي تصلح للمؤسسة و بحذف تلك الأفكار الأقل واقعية و التي تبدو غير ممكنة التحقق ، و من الطرق المستعملة في تقييم الأفكار المتوفرة أسلوب المناقشة مع المعنيين بالأمر ، و التي تتضمن مدى جاذبية الفكرة من الناحية المالية ودرجة استجابة المستهلكين ؛

3- التقييم الاقتصادي للأفكار: و ذلك من خلال دراسة تكلفتها المالية و تقدير الطلب المتوقع على السلعة المقترحة في حالة إنتاجها، و تستعمل المؤسسة عدة أدوات لتحليل الجدوى الاقتصادية ؛

4- التطوير الأولي للسلعة أو الماركة : و يتم هذا بعد تحديد مجال الاختبار لكافة الأفكار المتوفرة في عدد قليل جدا من الأفكار، بعدها يتم العمل بإجراء اختبارات عملية بهدف إنتاج عدد قليل من نماذج السلعة مع وضع تصور حول شكل العبوة و رسم الماركة الجديدة ، و كذلك وضع تصور عام لشكل المزيج التسويقي المراد اختباره في هذا السوق ؛

5- اختبارات السوق : يتم اختبار سوق السلعة الجديدة المقترحة عن طريق اختبار منطقة محددة و على شكل واسع ، ثم قياس رد فعل المستهلكين المترددين عليها و المزيج التسويقي المقترح لها ، و في الغالب ما تستهدف السلعة الجديدة الطبقات الراقية أو المؤثرة في المجتمع ؛

6- التقييم النهائي : في هذه المرحلة يتم إنتاج السلع الجديدة بعد نجاح فترة اختبارها في عدد من الأسواق المحتملة لمنافسة السلع و المنتجات المنافسة الأخرى ؛

7- وفي الأخير تحنل المتابعة دور هام في نجاح عملية تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق حيث يتم :

-متابعة عملية تقديم المنتج الجديد للسوق ؛

-متابعة تنفيذ البرنامج التسويقي الخاص بها ؛

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، اشرف محمد محمد إبراهيم :مرجع سابق ،ص 319

-متابعة مدى استجابة المستهلكين للمنتج ؛

-متابعة حجم المبيعات أولاً بأول .

الفرع الرابع : تطوير المنتجات و ارتباطه باستراتيجيات و أهداف التسويق الدولي .

يمكن توضيح العلاقة بين تبني المؤسسة لتطوير منتجات جديدة عبر أسواقها الدولية المستهدفة و أهداف التسويق الدولي ، و هذا ما سنبينه من خلال الجدول الموالي :

الجدول رقم (3-3) علاقة تطوير المنتجات بأهداف المؤسسة عبر أسواقها الدولية

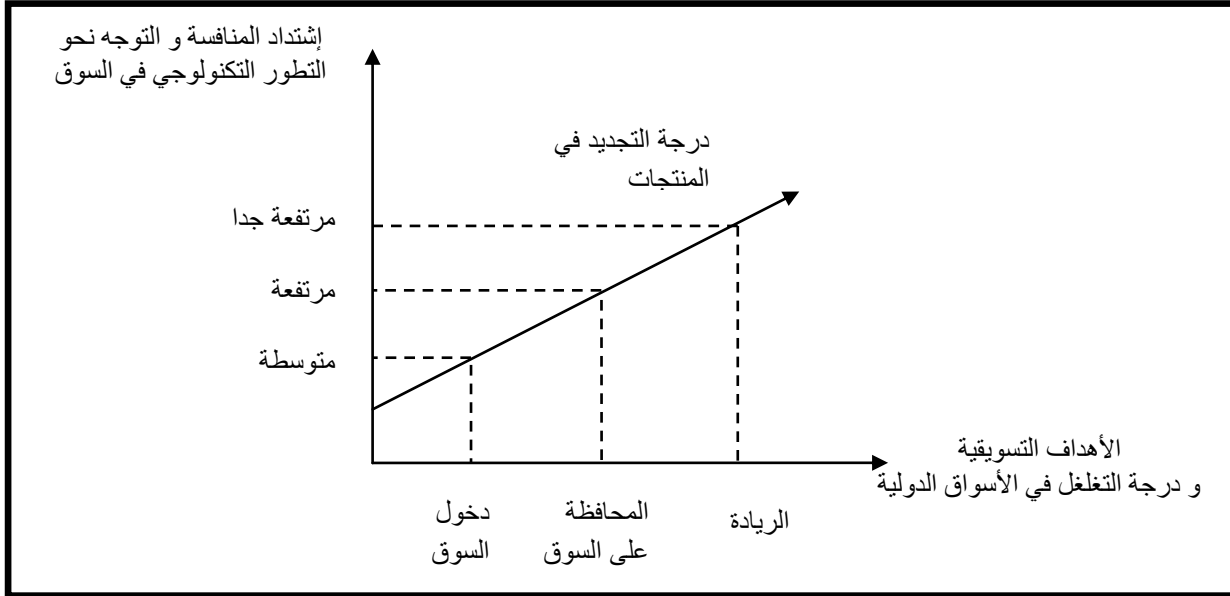
|                          |  |  |
|--------------------------|--|--|
| صيغة المنتج              | معدل تطور تكنولوجي   | معدل تطور تكنولوجي مرتفع                                   |
| أهداف تسويقية            | منخفض  |  |
| دخول السوق الدولية       | تطور استعمالات جديدة لنفس المنتج   | تقديم تشكيلة كبيرة من المنتج المقدم للسوق                  |
| الحفاظ على السوق الدولية | استمرار المنتجات الحالية<br>إدخال تعديلات بسيطة تتفق مع التعديلات في المنتجات المنافسة | إحلال تشكيلة جديدة المنتج محل التشكيلة القديمة             |
| تنمية السوق الدولية      | إعادة تصميم المنتجات الحالية<br>تحملها أكثر جاذبية في مواجهة المنافسة (تطور تجاري)     | تطوير شامل لأجزاء المنتج و تصميم له (تطوير تجاري وفني معا) |

المصدر : مصطفى محمود حسن هلال : التسويق الدولي ، جامعة القاهرة ، مصر، 1998، ص94

نلاحظ من خلال الجدول و من خلال الأهداف التسويقية للمؤسسة انه كلما توجهت المؤسسة نحو غزو و التغلغل أكثر في الأسواق الدولية كلما توجهت نحو التجديد و الابتكار في منتجاتها ، و ذلك قصد مجابهة

المنافسة التي تواجهها عبر أسواقها الدولية المستهدفة، و التي يمكن التعبير عنها بالعلاقة المبيّنة في المنحنى الموالي :

الشكل رقم (3-6): تغلغل المؤسسة في السوق دولي و توجيهها نحو التطور التكنولوجي



المصدر : من إعداد الباحث

حيث يبين المنحنى العلاقة بين المتغير المستقل و هي درجة تغلغل المؤسسة في السوق الدولية والمتغير التابع و المتمثل في اشتداد المنافسة و التوجه نحو التطور في المنتجات و التطور التكنولوجي ، حيث نجد أن المؤسسة عند دخول السوق الدولية المستهدفة تتبنى مجموعة من المنتجات المطورة نوعا ما لتتلاءم مع متطلبات السوق المستهدفة ، أما قصد الحفاظ على هذه السوق فإنها تسعى إلى تطوير اكبر للمنتجات قصد مجابهة المنافسة التي تواجهها في تلك الأسواق، أما في مرحلة تنمية الأسواق و يجب عليها التوجه نحو التطوير الدائم و المستمر لمنتجاتها قصد اكتساب اكبر حصة من السوق المستهدفة بل و تتعدى ذلك لخدمة أسواق أخرى، كما نلاحظ أن تطوير المنتجات مرتبط إلى حد ما بطبيعة التكنولوجيا ، فكلما توجهت المؤسسة نحو تطوير منتجاتها كلما تطلب منها ذلك مجموعة من القدرات المادية و الفنية لأحداث هذا التطور ، حسب طبيعة المنتج و متطلباته التكنولوجية، سواء كان ذلك بما يتعلق بالمنتج بحد ذاته أو بالنسبة للعمليه الإنتاجية .

**المطلب الرابع : دور استراتيجيات المنتج الدولي في التميز و رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية.**

يعتبر المنتج جوهر استراتيجية المزيج التسويقي الدولي، و ان المواصفات الخاصة بالمنتج تؤثر بشكل فعال في بناء الاستراتيجيات الاخرى من تسعير و توزيع و ترويج عبر الاسواق الدولية، حيث تحاول المؤسسة

تصميمه ووضع بصورة ملائمة في اذهان العملاء المستهدفين من خلال استراتيجيات التسويق المتكاملة ، وتحديد اليات تنفيذها من اجل فهم اعمق لادراك قيمة العملاء و تفضيلاتهم ، حيث نجد ان تميز المنتج واكتسابه لميزة تنافسية عبر الاسواق الدولية المستهدفة للمؤسسة يضطر المؤسسة الى النظر الى عدة ابعاد ، والتي من خلالها تصبو المؤسسة الى تميز منتجاتها عبر اسواقها المستهدفة، و من بين هذه الابعاد نجد :

1- التميز من خلال الجودة و الخدمات المرافقة للمنتج : حيث تتحقق جودة المنتج من خلال تصميم منتجات متطابقة مع توقعات الزبائن المعلن عنها و غير المعلنها ،حيث تعد الجودة سلاحا تنافسيا فعالا ومتطلبا ضروريا للتنافس على المستوى الدولي (شهادة الايزو الدولية كما راينا من قبل )<sup>1</sup> ، و في عالم اليوم فقد اصبح التسارع نحو تحقيق الجودة كضرورة لمجابهة المنافسة العالمية الشرسة للمؤسسات التي تصبو الى تحقيق الاستمرارية و النمو ضمن قطاع اعمالها ، بالاضافة الى جودة المنتجات فان الخدمات المرافقة للمنتج من صيانة و خدمات ما بعد البيع و غيرها من الاساليب المكملة للجودة، فقد اصبحت اساسا لنجاح المؤسسات في تسابقها ضمن المحيط التنافسي الذي تواجهه في اسواقها المستهدفة، و بناء صورة مميزة في اذهان العملاء القابعين في الاسواق الدولية، بالاضافة الى اكتساب اسماء و علامات مميزة عبر مختلف اسواق العالم، سواء من خلال تميز المنتجات او تميز المؤسسة في حد ذاتها و اعطائها الشهرة العالمية ؛

2- تتميط و تكييف المنتجات عبر الاسواق الدولية و دورها في التميز : حيث تمثل عملية تتميط المنتج و تكييفه حسب متطلبات البيئة الخارجية من اهم القرارات المتعلقة في بناء استراتيجية المنتجات الدولية ، حيث يتوقف هذا القرار على نجاح المؤسسة او فشلها في الاسواق الدولية المستهدفة ، حيث يمكن اتخاذ هذا القرار بالاعتماد على طبيعة المنتج و ظروف المنافسة و المتطلبات القانونية في الاسواق المستهدفة اضافة الى ظروف السوق و البنية المادية لتلك الاسواق ، حيث تتجه المؤسسة نحو تتميط منتجاتها عبر اسواقها المستهدفة بالاستناد الى عدة عوامل اهمها الاستفادة من اقتصاديات الحجم و القدرة على مراقبة البرنامج التسويقي الموحد بالاضافة الى الاقتصاد في عملية البحث و التطوير في حين تتجه المؤسسة نحو تكييف منتجاتها حسب متطلبات كل سوق مستهدف، قصد التماشي مع تباين ظروف استعمال المنتجات بالاضافة الى التأثير الحكومي و تباين سلوك المستهلك اضافة الى عوامل اخرى تحكم البيئة الخارجية للاسواق المستهدفة ، و ان مثل هذه القرارات حول تتميط او تكييف السلع قد تكون ضرورية في اكتساب المؤسسة لموقع تنافسي و تميز المؤسسة من خلال انخفاض التكاليف (من خلال التتميط) ، او من خلال التميز (من خلال تكييف السلع مع متطلبات كل سوق او قطاع سوقي مستهدف)؛

<sup>1</sup> بن سعيد محمد ، بن سعيد لخضر : مرجع سابق ،ص 3

3-التوجه نحو تجديد المنتجات و تطويرها قصد تحقق التميز : ما يميز المؤسسات الرائدة في عالم اليوم الاتجاه نحو التسارع في تحسين المنتجات و ابتكار منتجات جديدة مما يجعلها تعيش فيما يشبه انفجار التجديد في ابتكار المنتجات ، و هذا ما حتمته الطبيعة الديناميكية للاسواق المستهدفة للمؤسسات الاقتصادية سواء منها الناشطة على المستوى المحلي او الدولي ،حيث اصبح لزاما على المؤسسة الاقتصادية ان تكون واعية و مدركة بدرجة مستمرة لحاجات و تطلعات المستهلكين المستهدفين، التي بدورها تتميز بالديناميكية والتجدد و التطور<sup>1</sup> ، و قصد تحقيق التميز على المنافسين و رفع تنافسيتها تعمل المؤسسة على استمرارية عملية مواكبة التطورات الحاصلة سواء على مستوى القطاع التنافسي او على مستوى الاسواق المستهدفة من رغبات و تطلعات الزبائن المستهدفين، بالاضافة الى العمل على جذب زبائن محتملين و توسيع الحصة السوقية ضمن قطاع اعمالها و ذلك بالاستناد الى القدرات و المهارات التكنولوجية و البشرية و المادية و التسويقية..الخ، بالارتكاز على المعلومات التي تتيحها بحوث و انظمة المعلومات التسويقية عبر الاسواق المستهدفة للمؤسسة ؛

4-التوجه نحو الاسواق الزرقاء قصد تحقيق التميز و رفع تنافسية المؤسسة : كما رأينا فيما سبق فقد برز على ساحة الفكر الاقتصادي مفهوم الاسواق الزرقاء ،و التي تعني اكتشاف مجالات عديدة غير معروفة للتنافس من قبل، و قد ظهرت هذه الاسواق نتيجة للتطور التكنولوجي و الاتجاه نحو التجديد و الابتكار في المنتجات، و يكون ذلك بناء على التطلعات الكامنة للزبائن المستهدفين<sup>2</sup> ،حيث ان التوجه نحو هذه الاسواق الاقل منافسة يجعل من المؤسسة ذات اسبقية في خدمة هذه الاسواق و هو ما يدعم تنافسيتها و تميزها التنافسي حتى في المستقبل،و ان خبرتها و معرفتها و تتبعها الدائم للاسواق المستهدفة و تحركات زبائنها ستكون داعمة للحفاظ على القدرة التنافسية و المستوى التنافسي للمؤسسة عبر اسواقها المستهدفة المحلية منها او الدولية.

### المبحث الثالث : استراتيجيات التسعير الدولي

بعد أن تتعرض المؤسسة إلى دراسة المنتج على المستوى الدولي و أهم المتغيرات الخاصة بها من تمييط و تكييف و تطوير و غيرها ، فإنها تجد نفسها أمام إشكالية تقييم تلك الجهود بما يقابلها من أسعار، تهدف من خلالها المؤسسة الموازنة بين مجهوداتها و تكاليفها بما يرضي الزبائن القابعين في الأسواق الدولية وتوقعاتهم في ظل العديد من المتغيرات البيئية في الأسواق الدولية ، حيث أن السعر المرفوع يقلل من الزبائن والسعر المنخفض يقلل من أرباح المؤسسة، في حين نجد أن قرار التسعير عبر الأسواق الدولية يعد أكثر تعقيدا بالمقارنة للتسعير في الأسواق المحلية ،حيث أنه و بطبيعة الحال فان قرار التسعير الدولي يخضع للعديد من

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : مرجع سابق ، ص 318

<sup>2</sup> شان كيمون ،رونيه ميون : مرجع سابق ،ص 2

المتغيرات الخاصة بالبيئة الدولية من منافسة وقوانين و منظمات اجتماعية و الحدود القومية و متطلبات عبورها إضافة إلى التعامل بالعملة الأجنبية و ما يصاحبها من تذبذب في أسعار الصرف وغيرها من العوامل والمتغيرات ، لذا وقصد م واجهة هذه المتغيرات فان المؤسسات مجبرة على إتباع مجموعة من الاستراتيجيات التسعيرية قصد رسم هياكل سعرية مرنة لمواجهة مختلف التطورات و المتغيرات في ضوء الإستراتيجية التسويقية العامة ، حيث نجد أن هراك من يشبه الإستراتيجية التسعيرية للمؤسسة بالقبلة ، لان نتائج أو عواقب قرارات التسعير قد تكون مدمرة أو لا يمكن السيطرة عليها ، حيث لا يمكن تغييرها أو إيقاف الإستراتيجية التسعيرية بسهولة و خاصة إذا تم تنفيذها فعلا على ارض الواقع عبر أسواقها المستهدفة ، فهناك صعوبة في تغيير الإستراتيجية التسعيرية المطبقة خاصة إذا كان محتوى التغيير في زيادة أو تخفيض تلك الأسعار ، إذا قصد بناء الإستراتيجية التسعيرية للمؤسسة وجب عليها التقيق الجيد في مختلف المفاهيم التسعيرية و العوامل المؤثرة فيها، و اتخاذ أفضل بديل من البدائل الإستراتيجية التسعيرية عبر مختلف الأسواق الدولية المستهدفة .

#### المطلب الأول : مفاهيم أساسية حل التسعير الدولي .

يعتبر السعر همزة وصل و نقطة التقاء بين المؤسسة و الزبائن عبر أسواقها الدولية المستهدفة ، حيث أنها ملزمة بإدارة أسعارها بطريقة تتوافق مع كثير من العوامل و المتغيرات التي تواجهها في السوق الدولية .

#### الفرع الأول : مفهوم و أهمية التسعير الدولي و أهدافه.

نظرا لأهمية السعر و إدارته سواء على المستوى المحلي أو الدولي فقد لقي مفهومه أهمية بالغة في الفكر الاقتصادي، و من بين التعاريف الخاصة به ما يلي:

- هناك من يرى أن " السعر و القيمة هما وجهان لعملة واحدة إلا أن هناك بعض التفرقة من حيث عمل كل منهما ، إذ أن دراسة القيمة دراسة نظرية فكرية بالدرجة الأولى بينما من جانب السعر فتركز على تفاعلات السوق عن طريق التعبير السعري في عملية التبادل السلعي " <sup>1</sup>، و من خلال ما سبق نجد ان السعر هو ما يعبر عن القيمة في شكل مادي أو نقدي، تلك القيمة التي تعتبر متغيرا تابعا لتفاعلات السوق من عرض و طلب و غيرها من المؤثرات التي تدفع إلى تحديد القيمة بمقابلها النقدي .

- كما يعرف السعر على انه " التعبير النقدي لقيمة السلعة في وقت و زمان معين و هو العنصر الوحيد من المزيج التسويقي الذي يمثل إيرادات المنشأة " <sup>2</sup>، يضيف هذا التعريف أن التسعير يتميز عن عناصر المزيج

<sup>1</sup>الطيب داودي : نظرية الأسعار عند ابن خلدون، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2006، ص163  
<sup>2</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف : مفاهيم تسويقي حديثة، دار الراية ، عمان ، 2009، ص131

التسويقي بأنه مصدر إيرادات المؤسسة ، و هذا ما يعبر عن أهميته إذ أن أي خطأ في تسعير المنتجات قد يضع المؤسسة على المحك ، و تتحمل نتائج وخيمة في حالة ما إذا لم تسترد حتى مقدار تكاليفها ، و بالتالي عدم القدرة على البقاء و الانسحاب من السوق ، لذا فقد نعبر عنه انه بمثابة مضخة لتمويل كافة أنشطة المؤسسة و تعبير عن جهودها و أنشطتها ، كما تبين من خلال هذا التعريف أن السعر يتغير بتغير الزمان و المكان ، أي أن السعر يتغير بمتغيرات الأسواق المستهدفة كما انه يتغير مع معطياتها و تطوراتها خلال فترة زمنية محددة .

- كما يعبر عنه في مجال تسويق الدولي "القيم التبادلية في الأسواق الخارجية" <sup>1</sup> ، و من خلال هذا التعريف نجد أن السعر و عمليات التسعير لا تختلف في الأسواق المحلية و الخارجية ، ففي كلاهما فهي تعبير عن القيمة التبادلية و الاختلاف بينهما هو رسم السياسة السعرية في ظل متغيرات البيئة الخارجية من خلال البيئة الاقتصادية ، التنافسية ..... الخ .

بالنظر إلى ما سبق نجد أن للتسعير أهمية خاصة للمؤسسات سواء العاملة على المستوى الدولي أو المحلي و ذلك للأسباب التالية : <sup>2</sup>

أ- تأتي أهمية إستراتيجية التسعير نتيجة عدم إمكانية تغييرها بسهولة إذا تم تنفيذها ، مما دعا اغلب المؤسسات إلى بناء هياكل سعرية مختلفة ضمن شروط اقتصادية ووفق أوضاع المنافسين و قرارات المستهلكين... و غيرها من متغيرات البيئة التسويقية الدولية ؛

ب- يعتبر ارتفاع السعر على الجودة من وجهة نظر بعض المستهلكين ، فقد وضحت بعض الدراسات أن هناك علاقة ايجابية بين السعر و الجودة ، و لعل ذلك يعود إلى عامل نفسي أو عوامل موضوعية ، و إن كان من المؤكد عدم تأثير جميع المستهلكين بذلك حيث أن العنصر الحاسم في الموضوع مدى مصداقية تكلفة و جودة الخواص للمنتجات مع المستهلك ، حيث أن الميزة التنافسية تحقق من خلال تقديم منتج بسعر اقل (ميزة التكلفة الأقل) ، أو باستخدام بعض أساليب التميز و تقديم منتج أفضل يعتقد المستهلكون انه يستحق سعرا أعلى (مقابل التميز)؛

ج- هناك علاقة بين السعر و مقدار إيرادات المؤسسة و أرباحها، و هذا الأمر مهم لان المؤسسة التي لا تحقق إيرادات و أرباح معينة لا تستطيع الاستمرار في حياتها التجارية ؛

<sup>1</sup> يوسف حسن يوسف : التسويق الالكتروني ، دور التسويق في زيادة معدل العائد على الاستثمار ، أهمية إدارة التسويق الدولي و التسويق المحلي ، المركز القومي للإصدارات القانونية ، القاهرة ، 2012 ، ص55

<sup>2</sup> زكريا احمد عزام ، علي فلاح الزعبي : سياسات التسعير (مدخل منهجي تطبيقي متكامل) ، دار المسيرة ، عمان ، 2011 ، ص33

د- إن السعر يعتبر احد مجالات التنافس بين المؤسسات ، إلا انه من المفيد نتذكر أن أي قرار لتحديد الأسعار يمكن أن يصبح غير نافذ أو تحل محله قرارات أخرى في أي وقت نتيجة تغيرات التكلفة ، أو تبعا للأعمال التي ينفذها المنافسون ، أو تغير في عادات المستهلكين أو اتجاهاتهم أو تصرفات الحكومة... الخ، في حين قد يكون من الصعوبة بمكان تصحيح قرار قد تم اتخاذه سابقا لتحديد الأسعار بدون تحمل أضرار خطيرة ، فالتقلبات المفاجئة في سياسة التسعير سواء لزيادة الأسعار أو تخفيضها يمكن أن تخلق مشكلات رئيسية في التجارة و مع المستهلكين ، و بينما يستلزم قرار التسعير فهم العوامل التي يمكن التحكم فيها و العوامل المستقلة للأسعار ، فانه من المهم أيضا التأكد من أن هذه القرارات تتخذ داخل إطار أهداف معينة و سياسة محددة؛

ه- إن التقدم العلمي والتكنولوجي و ما صاحبه من تطوير المنتجات و انتشارها بكم هائل حيث وصل إلى 300 سلعة جديدة شهريا في سوق الولايات المتحدة الأمريكية، و ما يقابلها من تكاليف ضخمة في عملية إنتاجها و تطويرها ، فهي تحتاج إلى اعتماد سياسات تسعيرية دقيقة و أي خطأ في تسعيرها سيترك آثار سلبية على المؤسسة، و قد يستلزمها ذلك إلى الخروج النهائي من أسواقها المستهدفة<sup>1</sup>.

تشكل عملية وضع أهداف التسعير للسلعة أو الخدمة المهمة الأساسية للمخططين الاستراتيجيين، ذلك أن تحديد أهداف التسعير بوضوح و بشكل مرن يساعد المخططين لوضع الأطر النظرية و السياسات الواقعية للتسعير ، عمليا تقوم إدارة التسويق في المؤسسات بوضع و تطوير أهداف التسعير التي تتناسب و تتوافق مع أهدافها العامة، حيث أن الهدف النهائي الاستراتيجي في التسعير هو ربحية المؤسسة ، كما أن هدف الربحية يحدد عادة إما بصورة نسبة من تكلف الإنتاج و إما في صورة العائد على رأس المال المستثمر ، و في الواقع العملي فان المتعارف عليه غالبا بان المؤسسات تهدف إلى رفع أرباحها إلى اكبر حد ممكن في المدى الطويل ، إلا أن إدارة التسويق للمنتج تتخذ هذا الهدف الاستراتيجي البديل عند تخطيط و تنفيذ أعمالها و التي تحتاج إلى تنفيذها إلى العديد من الخطط الفرعية ، و في العموم فان الأهداف الشائعة للتسعير تتمثل في :

أ-الربحية : يعتبر تحقيق الربح من الأهداف الأساسية التي تسعى مختلف المؤسسات للعمل على انجازه ،و ذلك بهدف ضمان بقائها و تسديد التزاماتها المترتبة عليها ، و بالتالي فان تحقيق هذا الهدف يعتبر مطلباً أساسياً للمساهمين و المالكين لهذه المؤسسة ، عمليا توجد صعوبة في وضع تعريف واضح لهذا الهدف ، وخاصة إذا أخذنا في الاعتبار هدف تحقيق الربح في الأجل القصيرة و المتوسطة أو الطويلة ،بالإضافة إلى عدم وجود معايير متفق عليها في عمليات التسعير؛

<sup>1</sup>هاني حامد الضمور : العوامل المؤثرة في تسعير المنتجات الصناعية ، الكيمياءويات في الأردن ، مجلة العلوم الإدارية المجلد 15 العدد 1، جامعة الملك سعود ، 2003 ، ص7



ب-البقاء : يعتبر هدف البقاء و الاستمرارية من الأهداف العامة الأساسية لكل المؤسسات ،ذلك أن المؤسسات تقوم أو تؤسس لتستمر ما دامت عوامل البقاء و الاستمرارية مضمونة ، كما أن هذا الهدف يساعد المؤسسات في إبقائها في العمل الأساسي لها ،و بالرغم أن بغض المؤسسات قد تتحمل بعض الخسائر في البداية من أجل ضمان استمرارها لاحقا إلا أنها تضع بعض الشروط الكفيلة لمنع أية خسائر مؤلمة لها في مراحل تأسيسها الأولى ،أيضا تقوم المؤسسات المعنية على وضع تلك الأسعار المرنة و التي يمكن تعديلها خاصة إذا استجبت أي ظروف طارئة و مؤثرة على العمل في تلك المؤسسات ؛

ج-العائد على الاستثمار : و من الأهداف الشائعة الاستخدام في المؤسسات المعاصرة العمل على تحقيق نسبة عائد مريحة على الأصول التي يتم استخدامها أو استثمارها في هذه الناحية أو تلك؛<sup>1</sup>

د-الحصة السوقية : بشكل عام المقصود بالحصة السوقية تلك العلاقة بين مبيعات المؤسسة منسوبا إلى مبيعات المؤسسات في نفس القطاع أو المجال ، و بناءا عليه تقوم المؤسسات بالسعي لتحقيق حصص سوقية معينة بنسبة محددة كهدف لابد من تحقيقه من خلال ممارسة كافة الأنشطة التسويقية الموضوعة للمساعدة في الوصول إلى الهدف ؛

هـ-التدفق النقدي : يعتبر ضمان عملية التدفق النقدي داخ ل المؤسسة من الأهداف الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها إدارات عديدة ،ومنها التسويق و المالية للوفاء بالالتزامات المترتبة على المؤسسة<sup>2</sup>، إذ يجب على واضع السياسة التسعيرية بالمؤسسة و خاصة على المستوى الدولي ،و ما ترافقه من عمليات تسديد عبر القروض الأخذ بعين الاعتبار التسعير وفق التدفقات النقدية ،ومدة القروض الممنوحة للعملاء..الخ؛

هذا بالإضافة إلى العديد من الأهداف الأخرى نوجزها فيما يلي :

-التخلص من المنافسة في نطاق سوق أو سلعة محدودة ؛

-تعطيل المنافسة و إحباط محاولة الدخول من قبل مستثمرين جدد ؛

-التخلص من المخزون ؛

-المحافظة على استمرارية التعامل مع الوسطاء و دعم مبيعاتهم ؛

-التأكيد على سمعة الشركة و تميزها ؛

<sup>1</sup>حسام حسني هيكل ، معروف احمد معروف : خطة مقترحة لتسعير الملابس الجاهزة في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية، مجلة علوم و فنون دراسات و بحوث، المجلد 23 العدد 1، مصر ،2011، ص146  
<sup>2</sup>محمد إبراهيم عبيدات : أساسيات التسعير في التسويق المعاصر (مدخل سلوكي) ، ط2، دار المسيرة ،عمان 2008،ص23

-تأكيد القوة و المصداقية للمنافسين ؛

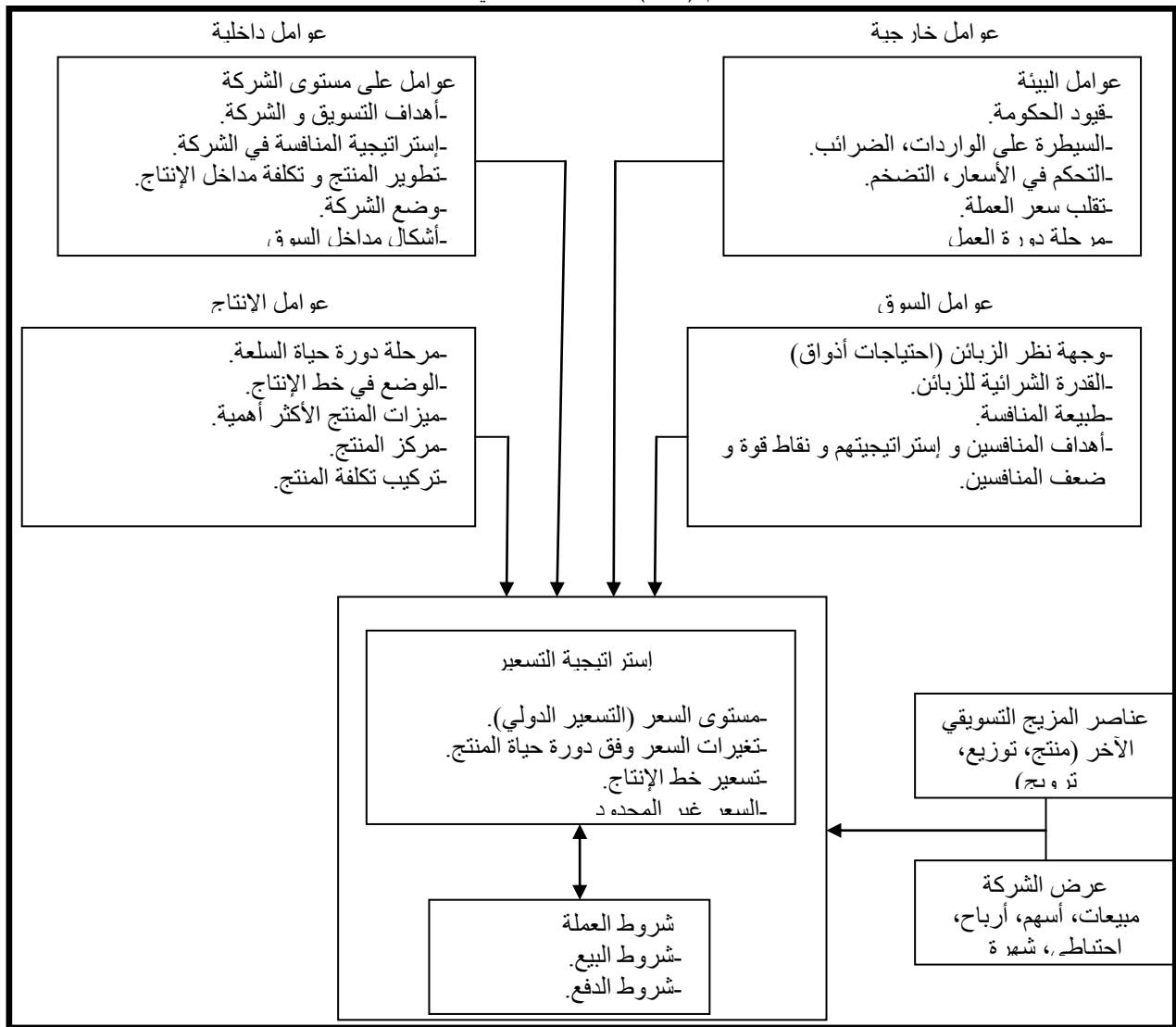
-خلق طلب للسلع و استمرارية شرائها ؛

-زيادة معدل دوران الاستثمار و استرجاع رأس المال المستثمر .

### الفرع الثاني : العوامل المؤثرة على تحديد الأسعار في الأسواق الدولية .

يتطلب قرار التسعير على مستوى المؤسسة دراسة مستفيضة و عميقة قصد اجتناب الأخطاء التي قد تحملها عواقب وخيمة و كارثية ، حيث تقوم هذه الدراسة في ظل العديد من العوامل المؤثرة على قرار التسعير والتي يمكننا تقسيمها إلى عوامل داخلية و عوامل خارجية ، كما هي مبينة في الشكل الموالي :

الشكل رقم (3-7) العوامل المؤثرة في قرارات التسعير



المصدر : رضوان محمود العمر : التسويق الدولي ، دار وائل ، عمان ، 2007، ص196

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن العوامل المؤثرة على التسعير الدولي تنقسم إلى عوامل داخلية خاصة بالبيئة الداخلية للمؤسسة في حد ذاتها ، بالإضافة إلى عوامل متعلقة بالمنتج الموجه إلى الأسواق الخارجية المستهدفة ، أما العوامل الخارجية فيمكن تقسيمها إلى مجموعتين الأولى و هي عوامل البيئة الخارجية العامة للسوق المستهدفة ، و الثانية تتمثل في السوق المستهدفة داخل البيئة العامة لتلك السوق ، و فيما يلي نشرح بإيجاز أهم تلك العوامل :

1-التكاليف : تمثل التكاليف التي تتحملها المؤسسة الحد الأدنى للسعر ، و هذه التكاليف هي مجموعة تكاليف الإنتاج و التسويق و تكاليف أخرى كالنقل و التخزين .... الخ ، و عندما يتم تسويق المنتجات دوليا فان هذا سوف يؤدي إلى ظهور تكاليف إضافية تضاف إلى تكلفة السلعة ، مثل الرسوم الجمركية و الضرائب و تكاليف الترويج و النقل و التخزين و تكلفة و أرباح الوسطاء و الوكلاء (هوامش الريح) ، لذلك فان تكلفة السلعة تزداد عندما يتم تسويقها دوليا ؛

2-المنافسة : للمنافسة دور مهم و مؤثر في عملية التسعير ، لذلك لا يجب أن لا يكون الاهتمام بها أنيا و إنما التنبؤ للفترات القادمة حول تحركات الزبائن و المنافسين ، حيث يختلف تأثير المنافسة من مؤسسة لأخرى فالمؤسسات الرائدة تكون اقل تأثرا ، و لا يتعلق تأثير المنافسة على الأسعار بالنسبة للسلع المنافسة من نفس النوع و إنما السلع البديلة التي يمكن أن تكون بديلا عن السلعة أيضا ، حيث تزداد المنافسة نتيجة التغيرات العالمية الجديدة و الاتجاه نحو تحرير التجارة من جهة، و من جهة أخرى التطورات التقنية والتكنولوجية و ظهور شبكة الانترنت و استخدامها في مجال الأعمال ، فالمنافسة التي تأتي في مختلف أنحاء العالم في السوق الالكترونية التي تتيح للمستهلك فرصة الوصول إلى جميع المؤسسات و مقارنة الأسعار بكل سهولة ، مما شكل ضغطا على هذه الشركات لتخفيض أسعارها و مجارات الأسعار السائدة في السوق؛<sup>1</sup>

3-عوامل البيئة الخارجية : إن عوامل البيئة الخارجية يصعب السيطرة عليها من قبل المؤسسة و لا سيم في الأسواق الخارجية، حيث تسيطر الحكومات في كل بلد على عملية التبادل الخارجي (استيراد و تصدير) لاعتبارات سياسية و إستراتيجية، فكل بلد يحاول الحد من الاستيراد ليحمي صناعته المحلية أو لتخفيض انسياب العملة الصعبة للخارج ، إضافة إلى الرسوم التي تزيد من كلفة الواردات ، و بالتالي تؤدي إلى رفع الأسعار ، حيث تختلف هذه التعاريف الجمركية من بلد لآخر مما أدى إلى التوجه نحو تكييف الأسعار عبر الأسواق الدولية ، إضافة إلى ذلك توجد في بعض الدول رقابة و قيود حكومية على أسعار بعض المنتجات الأساسية ،

<sup>1</sup>محمد عباس ديوب ، احمد صقر احمد ،نبيلة سليمان :تسعير منتجات الشركات التي تمارس التسويق الدولي عبر الانترنت ، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية ،مجلد 28، العدد 1 ،اللاذقية، سوريا، 2006، ص7

كما أن التقلبات في معدلات التحويل و تقلبات أسعار الصرف للعملة يمكن أن تؤثر على أسعار المؤسسة وعلى مستوى ربحها ؛

4-المزيج التسويقي : يعتبر السعر احد عناصر المزيج التسويقي الذي يؤثر و يتأثر بها، لذلك لا يمكن تحديد السعر بمعزل عن باقي العناصر ، بل يجب أن يكون متناسبا معها عندما يكون المنتج بجودة عالية تستطيع المؤسسة زيادة السعر و العكس صحيح ، و عندما تقوم بحملة ترويجية تؤدي إلى زيادة الطلب بإمكانها وضع سعر مرتفع أيضا ، و إذا قام المنتج بتوزيع السلع مباشرة أو تقليص حلقات التوزيع فإنه يستطيع رفع هامش الربح و ذلك بحذف تكاليف و أرباح منافذ التوزيع الأخرى التي كانت ستضارف إلى سعر المنتج النهائي على شكل هوامش ربح للموزعين ، هذا بالإضافة إلى العديد من العوامل الأخرى المتداخلة تسعى المؤسسة في ظلها إلى تحديد الأسعار المناسبة التي تتلاءم و الأسواق الدولية التي تستهدفها<sup>1</sup>، إضافة إلى ذلك بالنسبة للسلع الجديدة و المطورة يجب تحديد هياكل سعرية خاصة بها ، و لكن ما يجب ملاحظته درجة التطور التكنولوجي الكامنة في تلك السلع الجديدة من جهة و خصائص و أذواق و إمكانات المستهلكين المحتملين في جهة أخرى، إضافة إلى نوعية الإشباع التي تغطيها البدائل الممكنة للسلع الجديدة إن وجدت<sup>2</sup>؛

5-بعض العوامل الأخرى التي تؤثر في سياسة التسعير الدولي :<sup>3</sup>

أ-الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و تتمثل مثلا نصيب المؤسسة من السوق الدولية ، السيولة النقدية ، الوفاء بمتطلبات الحكومة ؛

ب-القدرة الشرائية للمستهلكين في مختلف الأسواق الدولية المستهدفة ؛

ج-مدى تحقيق وفورات الحجم من خلال زيادة حجم الإنتاج و البيع، و انعكاس ذلك على الربحية على المدى الطويل، مما يؤثر على تحديد الأسعار في الأسواق الخارجية ؛

د-تكاليف البحوث و تطوير المنتجات و الفترة الزمنية لاسترداد الاستثمارات التي وضعتها المؤسسة في المنتجات الجديدة ؛

هـ-دور قنوات التوزيع : يجب على رجل التسويق الدولي الأخذ بعين الاعتبار دور و نشاطات قنوات التوزيع عند تحديد الأسعار (وسطاء محليين و دوليين)؛

<sup>1</sup>رضوان محمود العمر :التسويق الدولي ، مرجع سابق ، ص207

<sup>2</sup>محمد إبراهيم عبيدات : إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي ، دار وائل، عمان ،2002،ص175

<sup>3</sup>رضوان محمود العمر : التسويق الدولي ،مرجع سابق ،ص198

و-العوامل المرتبطة بالمنتج نفسه و من بينها الجود و دورة حياته ،فمن جهة الأسعار المرتفع تقترن عادة بجودة عالية و العكس صحيح ، و من جهة أخرى تكون أسعار المنتجات عادة مرتفعة في المراحل الأولى من دورة حياة المنتج (مرحلة تقديم المنتج لأول مرة )، و تنخفض الأسعار في المراحل اللاحقة (النمو ، النضج،الانحدار) نظرا لازدياد المنافسة و توفر السلع البديلة في الأسواق؛

ز-تكاليف إضافية : و هي التي تتحملها المؤسسات في التسويق الدولي ، فقد تلجأ المؤسسات إلى تحميل هذه النفقات للربح أو بعضها للسعر و تحميلها للعملاء و المستهلكين و من بين هذه التكاليف :

1-تكاليف مرتبطة بالأسواق الدولية : إقامة معرض ، تخليص جمركي ، مستندات الشحن ، الضرائب الأجنبية ، النقل .... الخ ؛

2-تكاليف الخدمات المقدمة : تكاليف التحويل الترويج ، التجديد .... الخ .

حيث تلعب هذه التكاليف دورا هاما في تحديد الأسعار في الأسواق العالمية، فمثلا تجد أن سعر نفس السروال ب30 دولار في أمريكا و بحدود 63 دولار في طوكيو و 88 بباريس .

### الفرع الثالث : تنميط و تكيف الأسعار عبر مختلف الأسعار الدولية.

عندما تقوم المؤسسة بتصدير منتجاتها إلى عدة دول أو مهما كان الأسلوب المتبع في الدخول ، فيجب عليها أن تتوقع أن الزبون سيحصل على معلومات من مختلف فروعها في الأسواق الأجنبية ، و لا سيما باستخدام الانترنت حاليا ، فالمشتري الصناعي أو مراكز الشراء (لجان استيراد الدولية ) تستجمع معلومات على مستوى عالمي حول الجودة و الأسعار ، فإذا كانت أسعار المنتج سلبية جدا و يتولد لديه شعور بعدم الثقة تجاه المؤسسة ،و من اجل تخفيض هذا الأثر السلبي أو الخطر تتوجه المؤسسة إلى :<sup>1</sup>

-تنميط السعر : تحديد تسعيرة موحدة لمختلف الأسواق الأجنبية و لكافة الفروع ،بعد الأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل مثل : معدل صرف العملات ، تكاليف النقل و التأمين ....الخ ، وبعدها الأسلوب قليل المخاطر و قليل التكلفة ،حيث أن المؤسسة تكون أحيانا غير مستعدة للاستجابة و التكيف مع الأوضاع والظروف المحلية لكل بلد، و لا تسعى لتحقيق أقصى الأرباح من كل سوق ؛

<sup>1</sup>نفس المرجع،ص220

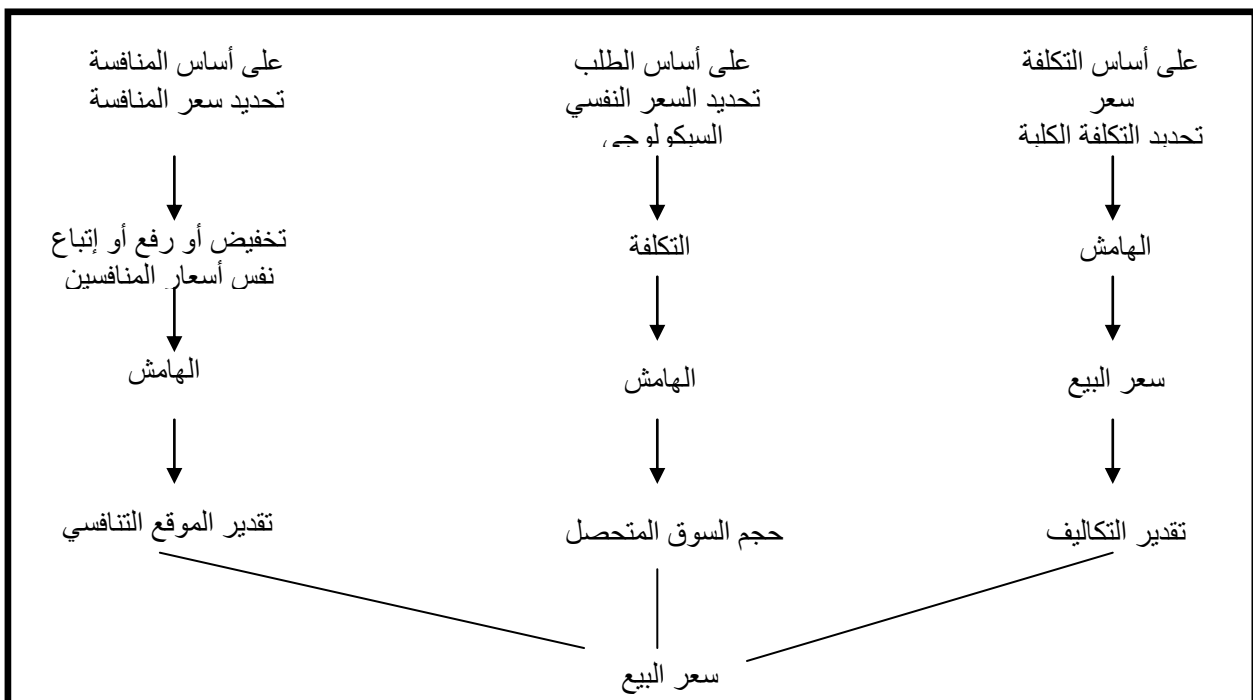
-تكيف و تغيير الأسعار : و يكون ذلك مع تقديم مجموعة من الحجج المناسبة لتبرير الفروقات  
لأسعار المقدمة في مختلف الفروع ، و أيضا تجنب وضع فروقات أسعار عالية، و من الضروري التكيف مع  
الضغوط و الالتزامات المحلية و البحث عن التجانس العام .

وفي النهاية فلن تفحص جميع العناصر المؤثرة في صياغة سياسة التسعير الدولي يبين بشكل حي  
صعوبة اتخاذ قرار التسعير، وأن حلها يفترض معرفة كاملة و جيدة لحالة الطلب و المنافسة و ظروف كل  
سوق، و أيضا معرفة نظام الإدارة الكفؤة الذي يسمح بمعرفة التكاليف بدقة و الأسعار في مختلف الدول ،  
ويفترض تحديد و تصريف الأهداف العامة للمؤسسة و لكل فرع و موزع أو شريك فالتوسع الدولي للمؤسسات  
الناجحة يعتمد على إستراتيجية الشراكة مع الشركات التجارية أو الصناعية، و أيضا عملاء يستطيعون الشراء  
باستمرار و يكونوا موردين و شركاء للشركة .

### المطلب الثاني أسس التسعير في الأسواق الدولية

يعتمد اختيار طريقة تسعير السلعة أو الخدمة على مجموعة من الإجراءات و السياسات الهادفة إلى  
وضع السعر المقبول و المناسب لكل من طرفي المعادلة التبادلية (المؤسسة، الزبون) ، و باعتبار أن مفهوم  
الأسعار في السوق الدولي لا يختلف عن السوق المحلي إلا في ظل المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية  
للمؤسسة، فان أسس التسعير في الأسواق الدولية لا تختلف عنها في الأسواق المحلية ، و بشكل عام توجد ثلاث  
طرق رئيسية لتسعير السلع و الخدمات كما هي مبينة في الشكل الموالي :

الشكل رقم ( 8-3) الأسس العامة للتسعير



### الفرع الأول: التسعير على أساس التكلفة.

كما يسمى أيضا "تسعير زائد التكلفة" و هو ابسط السياسات المتبعة و أكثرها انتشارا و المبدأ المعتمد في ذلك هو احتساب التكلفة لكل وحدة من الإنتاج و تضاف نسبة مئوية أو زيادة مطلقة عليها لتحديد السعر ، فالتحديد الفعلي للتكاليف يعتمد على نوع المؤسسة ، و مدى إتقان أساليب تقدير التكلفة المستخدمة ، و أكثر الطرق شيوعا لتطبيق هذه الطريقة <sup>1</sup>:

1-التسعير وفقا لإجمالي التكلفة : هنا تؤخذ في الاعتبار كل من التكاليف ا لمغيرة ذات العلاقة والمصروفات العامة الثابتة ، و التي تعزى مباشرة إلى الإنتاج و هامش الربح المحدد مسبقا ، و من مميزات هذه الطريقة أنها تراعي عند تحديد سعر المنتج أن يكون مغطيا لكافة بنود التكلفة مضافا إليها هامش الربح المستهدف، كذلك يفضل استخدامها حينما يكون منتج المؤسسة جديدا تماما بالنسبة للسوق الخارجية و لا يوجد له منافس أو مستورد في الخارج ، أما أهم عيوبها فتتمثل في انه لا يؤخذ في الاعتبار جانب الطلب من المعادلة (القدرة الشرائية للشريحة المستهدفة التي تتعامل معها المؤسسة في الخارج ) ، و هذا يؤدي إلى إنتاج المؤسسات منتجات لا تستطيع بيعها بالسعر الذي تحدده ، و بالإضافة إلى ذلك فان تخصيص المصروفات العامة يتطلب حسن التقدير و نقص البيانات التجريبية المتاحة يحد من واقعية التخصيص ؛

2-التسعير وفقا للتكلفة المباشرة : التكاليف المباشرة هي تكلفة المواد و العمل التي تدفع بالفعل في صنع السلعة، أما التكاليف الكلية فتتضمن تكاليف مباشرة و جزا من الأعباء الإضافية مثل الإيجار و التأمين و النفقات البيعية و الإدارية .... الخ ، إن التسعير وفقا لهذه الطريقة يحاول تصحيح عيوب التسعير وفقا للتكلفة الكلية عن طريق تحديد التكاليف التي تخص مباشرة كل منتج معين ، ثم استخدام هذه التكاليف في وضع الأسعار ، و هذا يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات أكثر من طريقة التكاليف الكلية كما يؤثر إيجابا على الأرباح ؛

3-التسعير وفق التكلفة الحدية : و هي التكلفة المتغيرة الناتجة عن تنفيذ نشاط معين ، و هي مقدار التغير في إجمالي التكاليف عند زيادة حجم الإنتاج لمنتج معين بوحدة واحدة ، هذا النظام اعتمده الاقتصاديون و هم يحددون التكلفة الحدية لمصروفات إضافية لازمة لإنتاج وحدة إضافية من المنتج ، و هم يعتقدون أن أي مؤسسة تعمل في ظل ظروف تنافسية و تعمل بأقل من طاقتها الإنتاجية الكاملة، يمكن زيادة مساهمة كل منتج في الأرباح على حدة إذا تم بيع وحدة إضافية من ذلك المنتج بسعر يزيد على التكلفة الإضافية التي يتحملها في

<sup>1</sup>هاني حامد الضمور: العوامل المؤثر في تسعير المنتجات الصناعية المصدرة الكيماويات في الأردن ،مرجع سابق، ص120

إنتاجه ، و من الناحية العملية يشبه نظام التسعير وفقا للتكلفة الحدية نظام التسعير وفقا للتكلفة المباشرة تشابها كبيرا ، و يعتمد استخدامها على عدد من الظروف مثل انفصال الأسواق و بعدها عن بعض و عدم وجود أي قيود نظامية و تستخدم التكلفة الحدية في الحالات التالية :<sup>1</sup>

-إن السعر المحلي الكامل لمنتج ما عالي جدا لدرجة تجعله غير منافس في الأسواق الخارجية إذا توفرت طاقة إنتاجية إضافية يمكن عرض و تقديم أسعار خاصة بالأسواق الأجنبية بعد إضافة التكلفة الحدية ؛  
-تقرير تركيز جهد البيع في اتجاه معين عن طريق التمييز بين الخطوط المرحة و غير المرحة ؛  
-الاختيار بين عدة بدائل لطرق الإنتاج البديلة ؛

و من أهم المزايا للتسعير على أساس التكلفة نجد :<sup>2</sup>

-سهولة الطريقة نسبيا لتحديد الأسعار ؛

-استقرار أسعار المؤسسة و لا تتأثر بقوى العرض و الطلب و تقلبات الأسعار قصد كسب ثقة الزبائن .

و يمكننا اختصار مختلف التكاليف الكلية عبر الأسواق الدولية و التي نبينها فيما يلي :

تكلفة المنتج الكلية في السوق الوطنية +تكلف التعبئة و التغليف الخاصة بالتصدير +تكلفة خدمة

التصدير =سعر تكلفة المنتج قبل الشحن

+نفقات المناولة و النقل الدولي (جوي بري بحري )

+نفقات التأمين على الشحن (بوالص قسط التأمين )

+تكاليف جمركية و تكاليف الضمان و تكلف اختيار المطابقة للمواصفات

=تكلفة (سعر) المنتج في ميناء السوق الأجنبي

+نفقات تجارية في بلد المستورد و نظم التخزين ، رجال البيع ، التوزيع ، الترويج ، خدمات ما بعد

البيع

=سعر المنتج قبل النفقات المالية

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 122

<sup>2</sup> صلاح الدين الشنواني : اقتصاديات الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 2000 ، ص 267



+نفقات مالية (تمويل الصادرات قبل البيع ، و تكلفة ائتمان الزبائن )

=سعر المنتج قبل المخاطرة .

+نفقات التامين ضد المخاطر المالية و السياسية و التجارية

=التكلفة الكاملة للمنتج في البلد الأجنبي قبل تحديد سعر المستهلك .

كانت هذه أهم التكاليف الخاصة بالأسواق الدولية، حيث يمكن تقليصها باعتماد مداخل أخرى غير مدخل التصدير، مثل الاستثمار المشترك أو المباشر...الخ، قصد اختصار التكاليف الجمركية و النقل... الخ، لكن في المقابل فهي تتحمل تكاليف أخرى كالضرائب و الرسوم الخاصة بالإنتاج و الدخل بالإضافة إلى تكلفة تحويل الأموال للشركة الأم... الخ، كلها تكاليف لا تستطيع المؤسسة أن تتحكم بها إلا بجزء قليل، أما التكاليف الخاصة بالإنتاج فللمؤسسة قدر معتبر للتحكم بها ، و من أهم الأساليب الخاصة بتخفيض التكلفة نجد التوجه الإيجابي نحو منحنى التعلم (منحنى الخبرة ) ، حيث يشير هذا المفهوم بان التكاليف المتغيرة تنقص كلما ازداد الحجم التراكمي للإنتاج (اقتصاديات الحجم ) ، و بمعنى آخر فان متوسط التكلفة الإجمالية للوحدة ينقص بعد فترة زمنية من الخبرة المتراكمة للإنتاج و المبيعات ، حيث حققت معظم المؤسسات مفهوم منحنى التعلم نفس النتيجة و هي أن العديد من التكاليف و منها تكاليف الأجزاء المعيبة ، تكاليف تعطل الآلات ، تكاليف المنتجات سوف تنقص كلما زاد الإنتاج فالأثر الرئيسي لانخفاض التكلفة هو التكاليف المتغيرة ، على الرغم من إن التكاليف الثابتة سوف تتخفف أيضا لحد معين ، أضف إلى ذلك التحسين في الإنتاجية و في الوظيفة البيعية بسبب عملية التعلم (الخبرة) حيث بينت دراسات بان تأثير التحسينات بسبب التعلم يؤدي إلى انخفاض في متوسط التكلفة الإجمالية لكل وحدة من الإنتاج و المبيعات إلى ما بين 10 إلى 30 بالمائة ، و كما يعرف بمنهج التكلفة المستهدفة و الذي يعرف على انه طريقة التسعير و نظام تخطيط الربحية و إدارة التكلفة بناءا على الخبرة المكتسبة<sup>1</sup> ، و على سبيل المثال نجد أن الشركات اليابانية تحدد التكلفة ثم تضيف هامش الربح ولكنهم يحددون السعر ثم يفكرون في تخفيض الكلفة من خلال الخبرة التي اكتسبوها عبر الأسواق الدولية و تطوير نظم الإنتاج<sup>2</sup> ، و نبين منحنى الخبرة في الشكل الموالي :

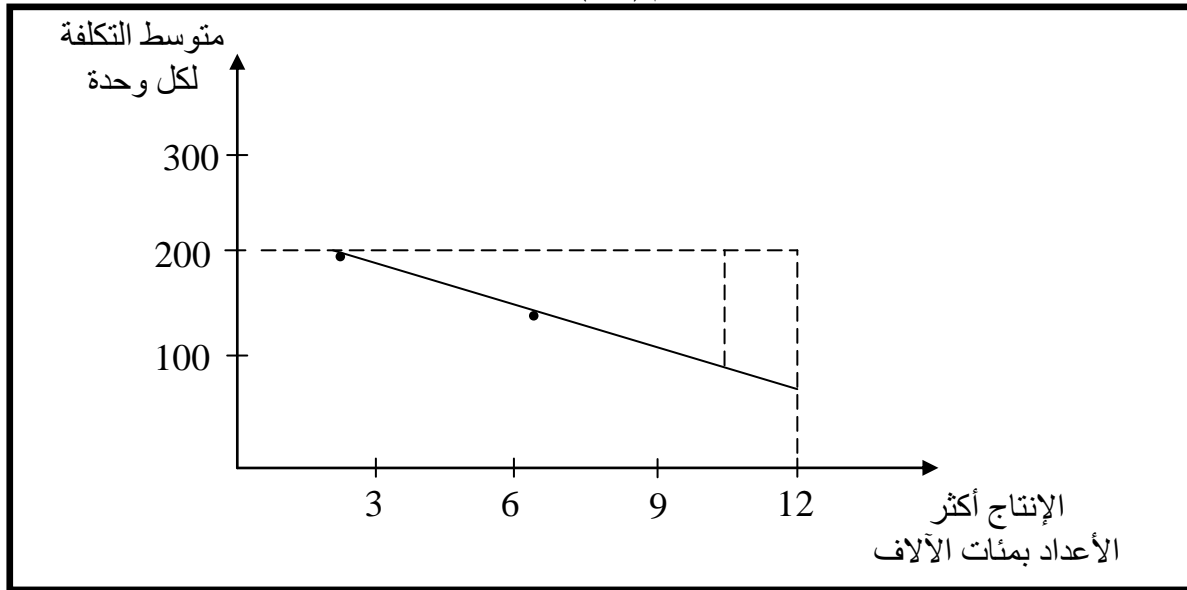
<sup>1</sup>نضال محمد رضا خلف ، إنعام محسن حسن زويلف : التسعير باستخدام منهج التكلفة المستهدفة -دراسة ميدانية في قطاع صناعة الأدوية البيطرية

الأردني ،مجلة جامعة الملك عبد العزيز مجلد 21 العدد 1 ، 2007،ص174

<sup>2</sup>صالح بن سليمان الرشيد ، المنظور الياباني للتسويق ، السمات المميزة و الدروس المستفادة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد 34 ، العدد 1،

مصر 2010 ،ص125

الشكل رقم (3-9) منحنى الخبرة



Source :Gilles Marrion, Michel Daniel :lemarketing(mode d'emploi),edition Organisation , Paris ,1986, p183

من خلال الشكل نجد أن تكلفة الوحدة 200 دينار عند حجم الإنتاج ل 300000 وحدة سنويا ، و أن التكلفة الإجمالية نقص بنسبة 15 بالمائة من تراكم الإنتاج ل 600000 وحدة، كنتيجة لمنحنى التعلم وبافتراض نفس الانخفاض نسبة الكلفة عند 900000 وحدة و مستوى الإنتاج 1200000 وحدة من الإنتاج المتراكم، حيث أثبتت أن انخفاض في التكاليف بسبب الخبرة بين 10 ، 30 بالمائة إذا قامت المؤسسة بتطبيق مفهوم التحسين المستمر، كما انه من الضروري قياس التحسينات ليس فقط لما يتعلق بانخفاض التكاليف و لكن في الجودة و تحسين الإنتاج أيضا، و يمكن أن يستخدم منحنى الخبرة لانخفاض التكلفة فيما يتعلق التصنيع، التسويق ، و الوظائف الإدارية الأخرى .

#### الفرع الثاني: التسعير على أساس الطلب .

الأساس الأول للتسعير من وجهة نظر الطرف الأول للمبادلة و هو المؤسسات يعتمد على التكاليف والعمل على إبقاء هامش ربح يكون لها حافزا للبقاء و النمو في أسواقها المستهدفة، أما من خلال النظر من بعد آخر نجد التسعير على أساس الطرف الثاني (الزبون) ، و الذي تقدر من خلاله المؤسسة الطلب على سلعتها وخدماتها المعروضة .

فكما هو الحال بالنسبة للتسعير في الأسواق المحلية فالطلب يلعب دورا أساسيا في تسعير المنتجات الموجهة للأسواق الخارجية ، حيث يعتبر الطلب في السوق من أكثر مدخلات قرار التسعير أهمية ، خاصة

عندما لا تتميز المنتجات بالنمطية ، ففي الواقع إننا لم نصل إلى درجة وجود المستهلك العالمي ، وان السلوك الشرائي للزبائن يختلف من بلد لآخر حسب بيئته الاقتصادية التي تحدد قواه الشرائية و البيئة الاجتماعية والثقافية التي تنظم نظام خاص للقيم و العادات و التقاليد، كما أن المرونة السعرية للطلب تختلف بشكل ملحوظ من بلد لآخر ، فلهرونة الطلب دور هام في تحديد السعر حيث يتغير الطلب على المنتج بتغير أسعاره ، ويتوقف ذلك على المرونة الطلب السعرية و يمكن أن نجد عدة أسواق لها مرونة طلب سعرية نفسها بالنسبة لمنتج معين، و يرجع ذلك إلى ظروف المنافسة و الدخل الفردي المخصص للإنفاق و العناصر الأخرى المؤثرة عليها ، حيث تساعد مرونة الطلب على تحديد الأسعار في السوق ، ففي حالة المرونة السعرية المرتفعة تقوم المؤسسة بتخفيض أسعارها من اجل زيادة الطلب على السلع بنسبة تفوق مما يؤدي إلى حصولها على هامش ربح كلي اكبر ، و العكس صحيح بالنسبة للسلع الكمالية و التفاخرية ذات العلامات التجارية المميزة ، و بالتالي فان القوة الشرائية للزبائن و المنظمات تلعب دورا هاما في إغلاق بعض الأسواق في وجه بعض المنتجات ذات السعر المرتفع و غير التنافسية ، مثل ضيق سوق السيارات في العديد من الدول الفقيرة بسبب ضعف القوة الشرائية للأفراد و بالتالي إذا كان فارق القوة الشرائية ضعيف بين البلدان فيجب على المؤسسات الرغبة في دخول بعض الأسواق أن تضغط نفقاتها و بالتالي أسعارها إلى اقل ما يمكن ، أما بالنسبة لنظام القيم الموجودة في كل بلد فان من الصعب فهمه و تحليله كما يجب ، كمثال نجد أن نسبة كبيرة من الأفراد في أوروبا الغربية تعطي أهمية كبير لامتلاك منزل مناسب و سيارة جيدة لأنها منتجات تحمل لهم قيمة بنسبة كبيرة ، لذلك فان المرونة السعرية بالنسبة لهذه المنتجات تكون ضعيفة نسبيا ، أما بالنسبة لليابان فإنهم يعطون أهمية كبيرة لتعليم أطفالهم و من اجل بعض الأنشطة الثقافية حيث نجد أن القيمة الثقافية و الاجتماعية تختلف من بلد لآخر.<sup>1</sup>

أما بالنسبة فيها يتعلق بدرجة حساسية الأفراد للسعر فيؤكد أخصائيو التسعير على وجود عدة عوامل مهمة تؤثر على درجة حساسية المستهلك للسعر، و مثل هذه العوامل تعد مهمة لا بد أن يسترشد بها المسوق أو المختص بالتسعير عند تحديد هيكل السعر، و تتمثل أهم هذه العوامل في :

-تأثر القيمة الفريدة : يعتبر المنتج الفريد اقل حساسية بالنسبة للمستهلكين و العكس صحيح ، إذا كان المنتج لا يختلف كثيرا من وجهة نظر المستهلك عن غيره من المنتجات المتاحة في السوق فان المستهلك يكون أكثر حساسية للسعر ؛

-تأثير جودة المنتج : عادة ما يكون المستهلك اقل حساسية بالنسبة للمنتجات التي رآها أنها ذات جودة عالية و تتميز بخصائص مميزة لا تتوفر في منتجات أخرى و العكس صحيح ؛

<sup>1</sup>وضوان محمود العمر : التسويق الدولي ، مرجع سابق ، ص ص 212، 213

-تأثير درجة المنفعة : إن اختيار المستهلك للسلعة التي يرغب في شرائها يتوقف على مقدار المنفعة التي يتوقع أن تحققها له ، إذ يكون اقل حساسية لأسعار المنتجات التي يرى انه سيحصل على منفعة كبيرة منها؛

-تأثير المعرفة بالبديل : عندما يكون المستهلك على علم و معرفة بالبدايل المتاحة في السوق فانه يكون أكثر حساسية للسعر ؛

-تأثير صعوبة المقارنة: الصعوبة في المقارنات السعرية بين البدائل المختلفة المتاحة أمامه فانه يكون اقل حساسية للسعر و العكس صحيح ؛

-تأثير النفقات الكلية : عندما تمثل النفقات الكلية للمستهلك بنسبة قليلة من دخله فان درجة حساسيته للسعر تكون اقل ؛

-تأثير التخزين : عندما لا يستطيع المستهلك بالقيام بتخزين المنتج فانه يكون اقل حساسية.<sup>1</sup>

و مما سبق نجد أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في حساسية المستهلك تجاه السعر ، الأمر الذي يستوجب على إدارة التسويق الجدية في التعامل معها و دراسة العلاقة بين حساسية المستهلك للسعر و السياسة التسعيرية المتبعة للمؤسسة عبر أسواقها الدولية المستهدفة .

#### الفرع الثالث : التسعير على أساس المنافسة .

المنافسة التي تفترض رشد و عقلانية المشتري و عمومية المنتجات غير موجودة في الواقع العملي ، وبالتالي فان سعر السوق كما تنص عليه النظرية الاقتصادية بالنسبة إلى غالبية السلع و الخدمات ، من اجل تحديد سياستها السعرية يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار المنافسة في السوق ، فالمؤسسة تستطيع أن تستفيد من ميزة السعر أو من عوامل أخرى أساسية خاصة بعرضها مثل الجودة ، الخدمة المقدمة ، الترويج ، و هذا يرتبط بالأهمية التي يعطيها المستهلك لهذه المؤشرات المختلفة من اجل مجابهة تلك المنافسة .

في التسويق الدولي تلعب بعض خصائص المنتج (العرض) دورا هاما في سياسة التسعير فمن جهة أن العرض قدم من شركة وطنية أو أجنبية في نظر المستهلك ، و من جهة أخرى بلد المنشأ للعرض الأجنبي من خلال مقارنة هذين العرضين الأجنبي و الوطني قد يكون لدى المستهلك موقفين متعارضين :

<sup>1</sup>سليمان الفارس، ديمة ماخوس : اثر الأسعار على درجة حساسية المستهلك ، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية ، سلسلة العلوم القانونية و الاقتصادية، مجلد 28، العدد 3 ، 2006 ، اللاذقية، ص10

-المستهلك و من خلال الحس الوطني يفضل المنتجات الوطنية الأمر الذي يرغم المنافس الأجنبي على تطوير بعض المزايا الخاصة بالسعر ، و هذا السبب الرئيسي في إغلاق السوق اليابانية أمام الكثير من الشركات الدولية؛

-و بالعكس يفضل المستهلك العرض الأجنبي لأسباب تفاعلية و تقليد سلوك الأجنبي، و البحث عن الجودة والتميز عن الآخرين كما هو الحال بالنسبة للدول النامية .

لذلك يجب على المؤسسة القياس بدقة المنافع و نقاط الضعف و القوة لديها و ما تمثله للأجانب في أسواقها المستهدفة، بغية تحديد سعرها بالنسبة إلى أسعار المنافسين المحليين<sup>1</sup>، و حتى المنافس الأجنبي لتلك الأسواق المستهدفة ، حيث تتبع سياسة تسعير معينة بالنظر إلى المنافسين الرئيسيين ، حيث تزداد أهمية هذه الطريقة في التسعير بشكل خاص في حالة تشابه مختلف الماركات من فئة السلعة ، و أهم ما يميزها أنها تركز على السعر التنافسي كعامل رئيسي لمواجهة أسعار مختلف الماركات المطروحة في الأسواق المستهدفة.<sup>2</sup>

و من أهم المنافع التي تحققت هذه الطريقة في تحديد الأسعار ما يلي :<sup>3</sup>

-سهولة و سرعة تحديد الأسعار من خلال السوق و المنافسين فقط ؛

-الإنصاف و المنطق في التسعير ؛

-وضوح مستويات السعر لكل من الزبون و المؤسسة ؛

-تجاوز حساسية المنافسين للشركات القائمة و التابعة ؛

-خلق التعاون بين الموزعين و المنتجين مع سهولة إقناع المستهلك بالأسعار؛

-اعتماد استراتيجيات التي يكون فيها السعر سببا في نجاحها .

**المطلب الثالث : البدائل الإستراتيجية للتسعير عبر الأسواق الدولية .**

قصد مجابهة كافة التحديات التي تواجهها المؤسسة عبر أسواقها الدولية و كافة العوامل المؤثرة في تسعير منتجاتها فان المؤسسة تعتمد إلى المفاضلة بين العديد من البدائل من الإستراتيجية التسعيرية، وفقا لهذه

<sup>1</sup> رضوان محمود العمر ، التسويق الدولي ، مرجع سابق ،ص214

<sup>2</sup> محمد إبراهيم عبيدات : أساسيات التسعير في التسويق المعاصر ، ط2، دار المسيرة ،عمان 2008ص39

<sup>3</sup> زكريا احمد عزام ، على فلاح الزعبي : سياسات التسعير -مدخل منهجي تطبيقي متكامل -، دار المسيرة ،عمان، 2011،ص192

المتغيرات و العوامل المؤثرة و التي اشرفنا إليها من قبل ، و إن من أهم البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة في تسعير منتجاتها عبر أسواقها الدولية المستهدفة ما يلي :

1- إستراتيجية تسعير المنتجات الجديدة : و في هذه الحالة يمكننا التمييز بين التسعير لمنتجات مقلدة

والمنتجات المبتكرة (الجديدة) الذي يكون عادة محمي ببراءة اختراع ، فالمؤسسة التي تخطط لتطوير منتج

تقليدي تواجه مشكلة تحديد الأسعار ووضع منتجاتها في السوق مقارنة بالمنتجات المنافسة الأخرى من ناحية

الجودة و السعر، و بشكل عام تتمكن المؤسسة من اختيار إحدى الاستراتيجيات الممكنة التالية :

الشكل رقم(3-10) إستراتيجية الجودة و السعر

|        | مرتفع                    | منخفض                     |  |
|--------|--------------------------|---------------------------|--|
| مرتفعة | الإستراتيجية الأولية     | إستراتيجية القيمة الجديدة |  |
| منخفضة | إستراتيجية السعر المرتفع | إستراتيجية الوفر          |  |

المصدر : رضوان محمود العمر ، مبادئ التسويق ، دار وائل ، عمان، 2005،ص277

-إستراتيجية التسعير الأولية : تقوم على إنتاج السلع بجودة عالية و تفرض سعر مرتفع جراء ذلك ؛

-إستراتيجية الوفر : تقوم على إنتاج سلع بجودة منخفضة و تعرض بسعر منخفض ؛

في الواقع العملي يمكن لهذه الإستراتيجيتين التعايش معا في نفس السوق طالما ان السوق يحتوي على

الأقل على مجموعتين من المستهلكين، منهم من يبحث عن الجودة و منهم من يبحث عن السعر المنخفض .

-استراتيجيه القيمة الجيدة : تميز المنتجات ذات الجودة العالية و بسعر منخفض ، تستهدف هذه السياسة إلى

جذب الأفراد ذوي الحساسية للجودة الذين يشترون بشكل واعي و يوفرن النقود ؛

-إستراتيجية السعر المرتفع و الجودة المنخفضة : تسعر المؤسسة المنتج بسعر عالي مقارنة بالجودة و على

المدى الطويل يشعر الزبائن بالغبن في السعر مقارنة بالجودة ، و بالتالي يتوقفون عن شراء هذه المنتجات ، لذلك

يستحسن تجنب هذه الإستراتيجية قدر الإمكان.<sup>1</sup>

2- إستراتيجية الحد الأعلى من الأسعار (أسعار القشط) : تتطلب إستراتيجية قشط السوق توفر عدد من

الشروط أو تسعى إلى تحقيق أهداف تخطط لها المؤسسة الدولية، في هذا السياق أو ذاك ، و التي من أبرزها :

<sup>1</sup>رضوان محمود العمر :مبادئ التسويق ،دار وائل ،عمان، 2005 ،ص278

أ-تعتمد المؤسسة إستراتيجية قشط السوق الأجنبي عندما تهدف إلى الوصول لذلك الجزء من السوق و ليس كامل السوق ، و المتمثل في فئة الزبائن الذوي حساسية اقل إزاء الأسعار ، و لديهم القدرة و الاستعداد للشراء بأسعار عالية و الباحثون عن القيمة في المنتج؛

ب-عندما يكون العرض لنفس المنتج محددًا في ذلك السوق ، مما يجعل إستراتيجية التسعير على أساس قشط السوق فرصة لزيادة المبيعات ؛

ج-عندما تكون المؤسسة الدولية هي الوحيدة كبائع للمنتج في ذلك السوق ، لاسيما المنتجات ذات الخصائص التي تتصف بالابتكار و التجديد مما يمنحها الفرصة بموجب هذه الإستراتيجية إلى تحقيق المزيد من الأرباح لحين دخول المنافسين لذلك السوق ؛

د-تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون السوق مجزأً وفقاً للدخل إلى مستويين ، هما ذوي الدخل العالي وأصحاب الثروة و ذوو الدخل المنخفض ، و أن الفئة الوسطى تكون ضعيفة أو منعدمة .

و يمكننا الإشارة إلى أن إستراتيجية قشط السوق لم تعد مفضلة من قبل المؤسسات في السوق الدولية ، لاسيما في الدول النامية ذات القدرات الشرائية الضعيفة لغالبية المستهلكين ، و أصبحت المؤسسات العاملة في السوق الدولي تنطلق في رسم إستراتيجيتها السعرية من مجموعة فئات المشترين ذوي الدخل الضعيف والمتوسط<sup>1</sup>، و اللذان لا يدعمان اعتماد إستراتيجية قشط السوق عند تحديد السعر في السوق الدولية .

3- إستراتيجية الحد الأدنى من السوق (التغلغل في الأسواق) : تقوم هذه الإستراتيجية على دخول الأسواق بالحد الأدنى للأسعار بهدف اختراق السوق ، و الحصول على حصة سوقية جيدة ، و تتطلب هذه السياسة القدرة على تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج، مما يؤدي إلى طرح منتجات بأسعار منخفضة ، و بالتالي زيادة المبيعات و تحقيق وفورات الحجم (الوفورات الاقتصادية) ، كما هو الحال بالنسبة للشركات اليابانية التي تعتمد هذا الأسلوب لاختراق السوق عند دخول الأسواق الخارجية بهدف الحصول على حصة سوقية كبيرة في الأسواق ، و لاسيما في سوق السيارات و المنتجات الالكترونية<sup>2</sup>، و نشير هنا إلى أن هذه الإستراتيجية لا تطبق بسهولة أو بشكل تلقائي بل على المؤسسة اتخاذ سلسلة من الخطوات المتدرجة (تطوير نوعي في الموصفات الخاصة بالسلع مع ترويج كثيف في الأسواق جديدة) ، و الهادفة لإنجاح مثل هذه الإستراتيجية السعرية وتكون هذه الإستراتيجية مناسبة في الحالات التالية :

<sup>1</sup> علي الجياشي : التسعير مدخل تسويقي ، ط2 ، دار وائل ، عمان ، 2004، ص358

<sup>2</sup> محمود رضوان العمر : التسويق الدولي ، مرجع سابق ، ص216

-إذا كان السوق ذو حساسية عالية نحو الأسعار ؛

-مدى ملائمة المنتج للإنتاج وفق لاقتصاديات الحجم ؛

-عندما يكون السعر المنخفض عاملا غير مشجع لظهور المنافسة الفعلية أو المحتملة.<sup>1</sup>

و من بين الفوائد المحققة من وراء تطبيق هذا النوع من الاستراتيجيات السعرية ما يلي :

-إن هذه السياسة تؤدي إلى تحقيق تنافسية أعلى للشركات المطبقة لها ، و قد يرجع ذلك إلى أن بعض المنافسين المحتملين قد يتجنبون دخول سوق السلعة ذات سعر الحد الأدنى ، لشعورهم أو اعتقادهم بان الأسعار المنخفضة قد يكون وراءها تكاليف منخفضة ، و من جهة حملات ترويجية مكثفة لا يستطيعون مواجهتها ، بالإضافة إلى أن هذه الإستراتيجية قد تكون مدعومة بقدرات مالية هائلة ؛

-إن نصيب الوحدة الواحدة من الأرباح نتيجة تطبيق هذه الإستراتيجية منخفض جدا ، الأمر الذي يدفع بالمنافسين المحتملين إلى الابتعاد عن إنتاج السلعة النهائية لاعتقادهم بانخفاض العائد منها ؛

-عمليا تناسب هذه الإستراتيجية تلك السلع التي يكون الطلب عليها عاليا في المراحل الأولى من تقديمها ، وذلك بافتراض أن المشتريين المحتملين و المحتاجين لها سيسارعون لشراؤها بسبب سعرها المنخفض ؛

- بشكل عام يؤدي استخدام هذه الإستراتيجية السعرية إلى استغلال شبه كامل للطاقات الإنتاجية المتاحة في المؤسسات المطبقة لها .<sup>2</sup>

4- إستراتيجية التميز سعري :و تعني اعتماد المؤسسة أسعار غير موحدة للمنتج الواحد في أسواقها الخارجية المختلفة ، و يتوقف تحديد السعر الذي يناسب كل سوق على عدة متغيرات ، أهمها القدرة الشرائية لشريحة السوق المستهدفة في السوق الخارجي ، و أسعار هذه الشريحة ، و نوع الحماية التي تقدمها دولة السوق المستهدفة للسلع المحلية المنافسة ، و طول قنوات التوزيع و هو ما ينعكس على هو امش الريح المضافة لتكلفة المنتج ، و الرسوم الجمركية و غير الجمركية ، و المزايا التفضيلية التي تتمتع بها المنتجات في السوق الأجنبي<sup>3</sup> ، بحيث نجد أن هذا الاختلاف في الأسعار يرافقه تمييز في خصائص و مميزات المنتج تجنبنا لتسرب المنتج ذو السعر المنخفض إلى السوق عالية الأسعار ؛

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي : استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليلي ، دار حامد ، عمان ، 2010 ، ص 221

<sup>2</sup> جاسم حسني هيكل ، معروف احمد معروف : خطة مقترحة لتسعير منتجات الملابس الجاهزة في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية ، مجلة علوم و فنون

دراسات و بحوث ، العدد 23 ، جامعة المنصورة ، مصر ، 2011 ، ص 147

<sup>3</sup> يحيى سعيد علي عيد : مرجع سابق ، ص 178



5- إستراتيجية القيادة السعرية : و تتبعها المؤسسات القائمة في السوق و هي غالبا تلك المؤسسات

الضخمة التي تتمتع بقدرات مميزة في السوق المستهدفة ، حيث ينظر إلى قيادة السعر هذه على أنها طريقة لترسيخ السياسات السعرية بهدف التغلغل ، و تجنب المشاكل المؤدية إلى حروب الأسعار، حيث تقوم بعض المؤسسات القائمة بوضع أسعار و تسترشد بها باقي المؤسسات بنفس الصناعة ، و هذه المؤسسات كما ذكرنا تتميز بحصتها الكبيرة في الأسواق المستهدفة ، و هناك نوعان رئيسيان في قيادة السعر هما :

أ-النوع الأول : عندما تكون المؤسسة القائمة بصدد اخذ مبادرة في تغيير الأسعار، و تكون باقي المؤسسات مستعدة لإتباعها على أن يحقق هذا التغيير ربحا كافيا للمؤسسات التابعة ؛

ب-النوع الثاني : وجود مؤسسات صغيرة معتمد كقائد للسوق ، بعدما أثبتت أنها قادرة على تحليل و تشخيص الثغرات في الأسواق المستهدفة .<sup>1</sup>

6- إستراتيجية الإغراق : و يمكننا القول بان اتفاقية الجات هي التي حددت مفهوم الإغراق و ضوابطه

كما ورد بالمادة 1\2 من اتفاقية تطبيق المادة السادسة ، بأنه في مفهوم هذا الاتفاق يعتبر منتج ما انه منتج مغرق أي انه ادخل في تجارة بلد أجنبي بأقل من قيمته العادية، أي أن الإغراق يعني بيع سلع مصدرة إلى بلد آخر بسعر اقل من السعر الذي تباع به عادة في البلد المصدر ، حيث أن العديد من المؤسسات تتبع هذه الإستراتيجية قصد غزو الأسواق الدولية على الرغم من القوانين الدولية المعارضة ، إضافة إلى البعد غير الأخلاقي لهذه الإستراتيجية حيث تهدف المؤسسات من خلالها إلى :

أ-القضاء على المنافسين الآخرين في الأسواق المستهدفة و طردهم من السوق ؛

ب-تحقيق خسائر للمنافسين إذا ما حاولوا مجارة هذه الأساليب ؛

ج-اكتساب ميزة تنافسية غير حقيقية ، حيث انه في حالة القضاء على المنافسين تلجأ المؤسسات التي تتبع سياسة الإغراق إلى رفع الأسعار، باعتبارها محتكرة للسوق<sup>2</sup>، أي أن إستراتيجية الإغراق عبارة عن تكتيك غير مشروع للقضاء على المنافسة قصد احتكار السوق و السيطرة عليه .

المطلب الرابع : دور استراتيجية التسعير الدولي في التميز و رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية .

<sup>1</sup> شريط أمين ، ميمون نبيلة : مرجع سابق، ص6

<sup>2</sup> محمد عبد الحليم عمر : مشكلة الإغراق و حرق الأسعار ، الندوة الثامنة عشر بمركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي ، جامعة الأزهر، مصر ،

يعتبر التسعير من بين اهم المداخل الهامة لتحقيق التميز عبر الاسواق المستهدفة للمؤسسات الاقتصادية، اذ يعتبر العنصر الاساسي المولد للايرادات التي تحصل عليها المؤسسة و المحدد الهام للطلب في الاسواق ، و بالتالي فان له اثر كبير على المكانة و الوضع التنافسي للمؤسسة ، حيث ان وضع استراتيجية التسعير للمؤسسة ليس بالامر الهين في الاسواق الدولية ، كما راينا سابقا فان تحديد الاسعار في الاسواق المستهدفة خاصة على المستوى الدولي مرتبط لحد كبير بعدة عوامل متنوعة منها عوامل داخلية و التي من بينها اهداف المؤسسة و استراتيجيات و مداخل الانتاج و تطوير المنتجات ، وضع المؤسسة في السوق ، بالاضافة الى عوامل خارجية و التي تتمثل في نظرة الزبائن للاسعار و قدرتهم الشرائية و طبيعة المنافسة واهداف المنافسين، هذا بالاضافة الى عوامل اخرى متمثلة في عوامل الانتاج من خلال دورة حياة المنتج ومميزاته و التكلفة الانتاجية اضافة الى ارتباطه بعناصر اخرى متمثلة في عناصر المزيج التسويقي و عروض المؤسسة، كل هذه العوامل المتداخلة فيما بينها تبين صعوبة وضع استراتيجية محكمة لتسعير منتجاتها عبر اسواقها المستهدفة ، مع الاشارة الى ان اي تغيير في استراتيجية التسعير ليس بالامر السهل، حيث ان هذه التغيرات ستجعل من المؤسسة عرضة للتهديدات عديدة قد تمس سمعتها و حتى خسارتها للاسواق المستهدفة مما يجعل من استراتيجية التسعير للمؤسسة موضع اهتمام قصد اكتساب التميز التنافسي و رفع تنافسيتها ، كما نشير الى ان عرض الاستراتيجية التسعيرية يعتمد على اسس متمثلة في التكلفة و الطلب بالاضافة الى الوضع التنافسي في الاسواق ، و هذا ما يدفعنا الى القول ان المؤسسة التي تعتمد في تسعير منتجاتها في الاسواق الدولية على دراسة مختلف الجوانب المؤثرة على وضعها التنافسي بانها تركز على قاعدة متينة في تحقيق تنافسيتها ، و ان اهمال اي جانب من هذه الجوانب سيكون سببا في ضعفها التنافسي ضمن قطاع اعمالها في اسواقها المستهدفة .

و من أهم البدائل الاستراتيجية المتاحة في هذا المجال و التي تلعب دورا في تميز المؤسسة و رفع

تنافسيتها نجد:

1- تسعير المنتجات وفقا لدورة حياة المنتج الدولي و المنتجات الجديدة و دورها في التميز و رفع

تنافسية المؤسسة : حيث تهدف المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية الى وضع او تحديد الاسعار وفقا لدورة حياة المنتج ، فيكون بذلك تبني اسعار مرتفعة في مرحلة التقديم للمنتجات الى الاسواق المستهدفة و ذلك تعبيراً على قيمة الابتكار و التجديد في المنتجات، حيث تتيح هذه الاسعار تعويض نشاطات البحث و التطوير للمنتجات، اما عند درجة النضج و شيوع المنتج و تقليده فتتوجه المؤسسة الى تخفيض الاسعار و الاستفادة من اقتصاديات الحجم مما يوججها الى الاقتصاد في التكاليف من خلال الخبرة و الاتجاه الايجابي نحو منحنى

التعلم، و بالتالي زيادة الارباح و تميزها ضمن قطاعها السوقي الذي تنشط فيه ،اما من خلال مرحلة الانحدار فالمؤسسة تتوجه نحو تخفيض تام لمنتجاتها و توجيه ارباحها نحو البحث و التطوير و ابتكار المنتجات لدورة جديدة من حياة منتج جديد و مبتكر، مما يتيح للمؤسسة التميز و الاستمرارية في القدرة التنافسية لها ؛

2- استراتيجية الحد الاعلى من السوق (استراتيجية القشط) و دورها في التميز و رفع التنافسية : كما راينا من قبل فان هذه الاستراتيجية متبعة من طرف المؤسسات التي تتوجه نحو التركيز على قطاع سوقي معين او جزا منه لزبائن اقل حساسية للسعر ، حيث تعبر هذه الاسعار المرتفعة على مدى جودة و ابتكار المنتجات وتجديدها و خصوصيتها في تلبية تطلعات الزبائن المستهدفين ، حتى من الناحية النفسية للزبائن فان الاسعار المرتفعة تعتبر اكثر جاذبية للمنتجات فهي تعني تميزها و تفرداها ، اما بالنسبة للمؤسسة فان اسعار قشط السوق تعود عليها بموارد مالية معتبرة تسهم في تعويض تكاليف البحث و التطوير للمنتجات و ابتكارها<sup>1</sup> ، و بالتالي استمرارية تميزها و جودتها و سمعتها العالمية الناتجة من خلال استمرارية الابتكار و التطوير ، و احتلالها لموقع تنافسي مهم عبر اسواقها المستهدفة ؛

3- استراتيجية الحد الادنى من السوق (التغلغل في الاسواق) و دورها في التميز و رفع التنافسية المؤسسة : تتجه المؤسسة نحو هكذا استراتيجية في حالة اعتمادها على اقتصاديات الحجم ، و يعتبر هذا الاسلوب او الاستراتيجية من افضل الاساليب لاختراق الاسواق الدولية و غزوها خاصة عند استهداف زبائن اكثر حساسية للاسعار ، حيث نجد ان هذه الاستراتيجية لا تطبق بسهولة بل تعتمد على اتخاذ سلسلة من الخطوات المتدرجة مثل تطوير المواصفات و تكثيف الترويج و التوزيع ، حيث تنتقل المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية الى مكانة متميزة وسط القطاع التنافسي، و ذلك بابعاد المنافسين المحتملين الذين يتعذر عليهم مجازاة اسعار المؤسسة لاعتمادها على اقتصاديات الوفرة او الحجم ، هذا بالاضافة الى ارتفاع الطلب على هذه السلع خاصة في الاسواق المتميزة بالحساسية السعرية<sup>2</sup> ، كما تؤدي هذه الاستراتيجية الى استغلال شبه كامل للطاقة الانتاجية للمؤسسة ، و اتجاهها الايجابي نحو منحى الخبرة و بالتالي تميز منتجاتها و رفع تنافسيتهما ضمن قطاع اعمالها ؛

4- استراتيجية الاغراق و دورها في رفع تنافسية المؤسسة : تهدف المؤسسة من وراء اتباع هذه الاستراتيجية الى غزو الاسواق رغم عدم مشروعيتها فان العديد من المؤسسات مازلت تمارس مثل هذه الاستراتيجيات ، و ذلك قصد القضاء التام على المنافسين في الاسواق المستهدفة و طردهم من السوق، بالاضافة

<sup>1</sup> رضوان محمود العمر: التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 215

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 216

الى تحقيق خسائر للمنافسين اذا ما حاولو مجازاة هذه الاساليب<sup>1</sup>، هذا بالإضافة الى اكتساب مزايا تنافسية غير حقيقية، حيث انه في حالة القضاء على المنافسين تتجه المؤسسة نحو رفع اسعارها باعتبارها المحنكر الوحيد والقضاء على المنافسين في السوق ؛

5- استراتيجية اسعار التحويل و رفع تنافسية المؤسسة : تهدف هذه الاستراتيجية الى تحويل الاموال الى الشركة الام تقاديا لقيود الصرف و الضرائب و الرقابة ... الخ ، في البيئة الخارجية حيث تستفيد المؤسسة من نقل الارباح الناتجة عن المزايا النسبية التي تتخلل بيئة الاسواق الخارجية، و بالتالي استفادتها من انخفاض التكاليف، و هذا ما يدعم تميزها في الاسواق الخارجية و رفع تنافسياتها.

### المبحث الثالث : إستراتيجية التوزيع عبر الأسواق الدولية

تعتبر قناة التوزيع بمثابة الشرايين و الأوردة في الجسم ،حيث تسمح بتدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك في المكان و الزمان المناسبين ،هذا بالإضافة إلى الدعاية و الترويج لسلع و الخدمات التي يقدمها مختلف أعضاء القنوات التوزيعية ل المؤسسة عبر أسواقها الدولية المستهدفة، بالإضافة إلى مجموعة مدخلات المؤسسة من معلومات من خلال تفاعلها مع عناصر القنوات التوزيعية التي تتبناها المؤسسة ، حيث تسعى من خلال الإستراتيجية التوزيعية إلى بناء قنوات توزيعية متينة تضمن استمرارية تدفق السلع و الخدمات إلى أسواقها الدولية المستهدفة ، حتى أنها في بعض الحالات قد تتبنى سياسة التكامل الأمامي قصد ضمان تحصيل الزبائن للمنفعة المكانية و الزمانية و الحيازية المتوقعة ،و من ثمة فان تصميم هيكل التوزيع بقدر من العناية و الاهتمام من جانب المؤسسة يعتبر عنصر نجاح إستراتيجية التسويق الدولي ، حيث تتفاعل الإستراتيجية التوزيعية مع باقي عناصر استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي من اجل تحقيق أهداف و غايات المؤسسة .

و قصد صياغة و تحديد الإستراتيجية التوزيعية فان المؤسسة مضطرة للإحاطة بمختلف مفاهيم المتعلقة بالقنوات التوزيعية و كيفية إدارتها و تحديد معالمها ،و كذلك طريقة تصميمها بالإضافة إلى إدارة الوظائف المادية المرافقة للسلع ،كما و يجب عليها الإحاطة بجميع المتغيرات التي تبنى عليها القرارات في إطار تحديد القناة و حلقاتها و عناصرها .

#### المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول التوزيع الدولي .

قصد إدارة القنوات التوزيعية الدولية و إدارة تدفق السلع و الخدمات و كذا المعلومات لايد على المؤسسة و المسوق الدولي الإحاطة بجل المفاهيم المتعلقة بوظيفة التوزيع ،و كذا القنوات التوزيعية و أهميتها و كذا

<sup>1</sup> محمد عبد الحليم عمر : مرجع سابق ،ص 5

أهدافها ، هذا بالإضافة إلى المعايير التي يستند إليها في اختيار هذه القنوات و مكوناتها و فيما يلي سنتناول أهم هذه المفاهيم .

### الفرع الأول : ماهية التوزيع .

التوزيع كغيره من عناصر المزيج التسويقي فهو لا يقل شأنًا عنها ، لذا فقد حظي بالعديد من التعاريف في الفكر التسويقي و التي نذكر من بينها :

- يعرف التوزيع على انه "كافة الأنشطة التي تجعل المنتجات متاحة للمستهلكين في الزمان و المكان الذي يرغبونه عند الشراء"<sup>1</sup>، يركز هذا التعريف على أهمية و دور وظيفة التوزيع من خلال المنفعة الزمانية والمكانية التي يقدمها للزبائن .

- كما يعرفه فليب كوتلر بأنه " العملية التي بموجبها يتم إيصال المنتجات من المنتج إلى المستهلك عبر منفذ التوزيع "<sup>2</sup>، يقتصر هذا التعريف على انتقال السلع و الخدمات إلى أماكن استهلاكها عبر منافذ انتقال و توزيع هذه المنتجات .

- عرف أيضا على انه " العملية التي يتم فيها نقل السلع و الخدمات من مكان إنتاجها إلى مكان استعمالها أو استهلاكها"<sup>3</sup>، هذا التعريف بدوره يقتصر على عملية النقل فقط من مكان الإنتاج إلى مكان الاستعمال، حيث نجد أن هذا التعريف ينظر إلى التوزيع نظرة قصيرة المدى، كما انه لم يبين الوظائف المرافقة لعملية الانتقال بالإضافة إلى تصعيد الأسعار (ارتفاع الأسعار الناتج على طول قنوات التوزيع) ، نظرا لهوامش الربح التي يتحصل عليها الوسطاء عبر القناة التوزيعية .

- وفي تعريف آخر جاء انه " رحلة المنتج من مراكز الإنتاج أو التخزين إلى مراكز الاستهلاك أو الاستخدام حيث تتطلب إعدادا مسبقا يقوم على ممارسة مجموعة من الأنشطة و الفعاليات التي تتضمن تقريبا موضوعيا و اقتصاديا لقنوات التوزيع المستخدمة و تلك المحتملة قصد المحافظة على الأكثر فعالية منها للحصول على المزيج السلي للقطاع السوقي المستهدف "<sup>4</sup>، أضاف هذا التعريف البعد الاستراتيجي في اختيار القنوات التوزيعية الناجحة الهادفة إلى خدمة السوق المستهدفة ، و التي تكون بدورها مرفوقة بمجموعة من

<sup>1</sup> محمود علي الروسان : علاقة المزيج التسويقي بالصورة المدركة - دراسة ميدانية في القطاع الصحي الأردني-، المجلة المصرية للدراسات التجارية ،

المجلد 35 ، العدد 1 ، مصر ، 2011 ، ص 120

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور : دور عناصر المزيج التسويقي في القرار الشرائي للملابس المحلية الصنع ، مجلة المنارة ، مجلد 11، العدد 1 ، عمان، 2005 ، ص 8

<sup>3</sup> علي قاسم حسن العبيدي ، جاسم عيدان ، براك المعموري ، علي كريم الجقاجي : أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الأعمال -

دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية-، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية ، مجلد 18 ، العدد 2 ، جامعة بابل العراق ، 2010، ص 412

<sup>4</sup> عماري جمعي ، قندوز طارق : التسويق الصناعي كمدخل استراتيجي و تنافسي لترقية الصادرات الصناعية الجزائرية مع تطبيق على المؤسسات الصغيرة

و المتوسطة ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة

حسيبة بن بو علي الشلف ، 2010 ، ص 17

الأنشطة و الفعاليات التي تشمل انتقال المنتج من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك في الوقت و المكان المناسبين .

-أما غرفة التجارة الدولية فعرفت التوزيع على انه " هو المرحلة التي تلي مرحلة إنتاج السلع و الخدمات ابتداء من لحظة و وضعها في السوق إلى غاية تسلمها من قبل المستهلك النهائي ، و يشمل ذلك مختلف النشاطات و الأعمال التي تؤمن للمشتريين توفير السلع و الخدمات سواء كان هؤلاء المشتريين محولين أو مستهلكين لها بتسهيل اختيار الاستهلاك و الاستعمال لهذه البضائع و الخدمات " <sup>1</sup>، و من خلال هذا التعريف نجد أن التوزيع يعبر عن المراحل التي يمر بها المنتج من لحظة إنتاجه إلى لحظة استلامه من قبل المستهلك المستهدف .

من خلال جملة التعارف التي تطرقنا لها نرى بان التوزيع هو عملية انتقال السلع و الخدمات من منتجها إلى مستهلكها مروراً بقنوات أو منافذ توزيع ،التي تتكون بدورها من عدد من الوسطاء يعملون على توفير هذه المنتجات في الوقت و الزمان الملائمين و كذا تحقيق منفعة الحيازة للمستهلك، و إن المؤسسة تعمل بشكل دائم على ربط علاقتها مع القناة التوزيعية و مكوناتها بشكل دائم و مستمر قصد ضمان تدفق السلع والخدمات إلى المستهلك القابع في أسواقها المستهدفة سواء المحلية أو الدولية .

كما نلاحظ من خلال التعاريف أن التوزيع يكتسب أهمية خاصة سواء بالنسبة للمنتج أو المستهلك المستهدف، حيث تسعى عمليات التوزيع إلى الموازنة بين رغبات و حاجات كل من المنتج و المستهلك ، فالمستهلك يسعى إلى تحقيق حاجاته بالكمية التي يرغب فيها و في الوقت المناسب و المكان المناسب ، أما المنتج يطمح إلى تصريف منتجاته بغية تحقيق استمرارية و تيرة الإنتاج و التوسع المنتظم ، و هنا تتجلى أهمية التوزيع بالنسبة لكل من الطرفين و يمكن توضيحها أكثر فيما يلي:

أ-أهمية التوزيع بالنسبة للمنتج : و تتمثل فيما يلي :

-يسمح بتصريف المنتجات و عدم تكديسها في المخازن ،مما يكلف المنتج مبالغ إضافية قد تؤدي إلى الخسارة في بعض الحالات ،و بالتالي التحكم الجيد في قنوات التوزيع يجعل المنتج في مأمن من الكساد؛

<sup>1</sup>حوشين كمال ،بعداش عبد الكريم : إستراتيجية التوزيع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر و الممارسات التسويقية، جامعة بشار، 2004 ، ص9

- يضيف على العملية الإنتاجية طابع التنظيم الجيد ، أي تفادي التذبذب و عدم التحكم في الطلب الإضافي، و منه التوزيع يسمح بتوفير المنتجات في الأوقات و الأماكن المناسبة، و ذلك بالنظر إلى التفاعل مع أطراف قنوات التوزيع ؛

-التقليص من حجم الحلقات بين المنتج و المستهلك لان الوطاء يمثلون الحلقة بين المنتج والمستهلك؛<sup>1</sup>

-الخدمات المادية التي يقدمها الوطاء من خلال المحافظة على السلع أثناء التخزين و النقل واستخدام أفضل وسائل النقل و المناولة للسلع ؛

-تحقيق ميزة تنافسية أكيدة إذا تم القيام بمختلف الأنشطة بطريقة فعالة ؛

-توفير إمكانية تحقيق التكامل العمودي (الأمامي)، و المقصود به تحقيق أقصى قدر من المرونة في السيطرة على قنوات التوزيع و نقل المنتجات و الخدمات إلى الزبون.<sup>2</sup>

ب-أهمية التوزيع بالنسبة للمستهلك : و نوجزها في النقاط التالية :

-يساعد على خلق كل من المنفعة المكانية ، الزمانية ، الحيازية و المنفعة الشكلية و كل هذه المنافع تجعل المستهلك أكثر إقبالا ووفاء لمنتج معين ؛

-يجعل المستهلك في مأمن من الشراء بكميات كبيرة ، و بالتالي دفع أموال ضخمة، الأمر الذي سيحدث توجه المستهلك مباشرة للمؤسسة ؛

-التوزيع يبقي المستهلك على اتصال دائم بالمنتج ، عن طريق حلقات التوزيع المختلفة و العديدة حسب طبيعة المنتج و الموزع ؛<sup>3</sup>

-الإسهام بتعريف الزبون بالإعداد الكبيرة و الهائلة من السلع و الخدمات عن طريق قيامه بوظيفة النقل و عرض و ترتيب السلع في الأماكن و الأوقات المناسبة ، هذا يعني أن غياب مختلف أنشطة التوزيع يؤدي إلى صعوبة حصول الزبون على السلع و الخدمات التي يريدتها بسهولة و يسر، بل بتكاليف باهظة و مشقة كبيرة ؛

<sup>1</sup>إسماعيل بوخاوة ، عبد القادر عطوي : التوزيع كأداة للمقاربة التسويقية لرفع المؤسسات الإنتاجية في الجزائر ، الملتقى الدولي تنافسية المؤسسات و

تحولات المحيطية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002، ص75

<sup>2</sup>بلحيمر إبراهيم: مرجع سابق، ص174

<sup>3</sup>إسماعيل بوخاوة ، عبد القادر عطوي : مرجع سابق، ص76

-يعد كأداة لتحقيق التوازن بين المعروض من السلع و الطلب عليها عن طريق نشاط النقل و التخزين ، حيث يعمل على طرح المنتجات التي تكون مفترقة و مطلوبة في السوق ، كما يتم تخزين السلع الموسمية لحين الطلب عليها أو الحاجة لها ؛

-تقسيم و تفكيك الأحجام الكبيرة من المنتجات إلى أحجام متوسطة أو صغيرة تكون في متناول الزبون ، بالإضافة إلى تقديم خدمات مرافقة .

يمكننا القول بان أهمية التوزيع تتجلى من خلال الأدوار التي تؤدي بالنسبة لكل من المنتج و المستهلك ، فعلى مستوى المنتج يضمن تنظيم عملية الإنتاج حيث يسمح بتوفير المنتجات بصفة مستمرة و منتظمة على مدار السنة كما انه يؤثر على القرارات التسويقية الأخرى (عناصر المزيج الأخرى) ، وله ارتباط حتمي بلستمرارية الإنتاج حيث تنظر المؤسسة إلى قنوات التوزيع كأنها أصل من الأصول الثابتة للمؤسسة لا يمكن الاستغناء عنها أو تبديلها، فقد تستطيع إضافة قناة أو حذف أخرى لكنها لا تستطيع تغيير جميع قنوات توزيعها أو تعديلها، لأنها تعمل معها بشكل متكامل ، أما بالنسبة للمستهلك فالتوزيع يعمل على تلبية رغبات المستهلك بالمواصفات المطلوبة في الأماكن و الأزمنة المرغوبة .<sup>1</sup>

و من خلال ما سبق و بالنظر لأهمية التوزيع على مستوى المنتج نجد أن المؤسسة تتجه نحو مجموعة من الأهداف من خلال نشاطها التوزيعي ، سواء كان ذلك على مستوى سوقها المحلية أو الدولية المستهدفة، ومن بين جملة هذه الأهداف نذكر ما يلي :

-المساهمة في تقريب المنتج من الزبون، حيث أن مختلف الأنشطة التوزيعية تساعد على اقتراب المنتج من المستهلك رغم بعده الجغرافي ، فهي تقرب المسافة بالإضافة إلى توثيق الصلة بين المنتج و الزبون ، من خلال المعلومة المرتدة التي يحصل عليها المنتج من خلال عناصر قنوات التوزيع حول متطلبات و تطلعات الزبائن و آرائهم ؛

-ضمان تدفق و انسياب السلع : حيث تعمل المؤسسة على توفير حاجات الزبائن بشكل دائم و مستمر و إيصالها إلى الأماكن المرغوب فيها ، و لا يتم ذلك إلا من خلال القيام بمختلف الأنشطة التوزيعية ؛

-تقليص عدد المبادلات و الاتصالات : فمن الطبيعي إذا كان المنتج يوزع منتجاته بنفسه ستكون لديه العديد من العلاقات التي يصعب عليه التحكم بها خاصة بالنسبة إلى السلع الاستهلاكية، بينما إذا كانت لديه

<sup>1</sup>حوشين كمال ، عبد الكريم بعداش : مرجع سابق، ص 10



علاقات قليلة و ذلك بوجود وسطاء يستطيع التحكم بها لأنه يتعامل مع الوسطاء و الذين عددهم اقل بكثير من الزبائن ؛

-القضاء على المضاربة : حيث أن قلة السلع المتداولة في السوق تظهر بعض المؤسسات الوسيطة الانتهازية الاحتكارية تعمل على تقليل حركة السلع و من ثم ظهور سوق موازية ،يصبح فيها الزبون مضطرا إلى التعامل مع هؤلاء المحتكرين ،و بالتالي المضاربة و لكن الاعتماد على مؤسسات متخصصة بالتوزيع هذا يؤدي الى توفر السلع في كل مكان و زمان مطلوبين يؤدي ذلك إلى القضاء على المضاربة ؛

-توزيع المخاطر : إن عملية التوزيع تهدف إلى تخفيض المخزون السلعي بتوزيعها على وسطاء، وبذلك فان المخاطر المتعلقة بالسلعة تنقسم بين المنتج و باقي شبكة التوزيع التي يتعامل معها ،هذا ما يؤدي إلى توزيع الأعباء بين المنتج و عناصر القنوات التوزيعية<sup>1</sup>؛

-تحقيق التغطية السوقية المناسبة : و ذلك بالاستناد إلى المعلومة المرتدة من قبل الموزعين التي تقدر من خلالها المؤسسة حجم الطلب على منتجاتها ، بالإضافة إلى انتشار الموزعين عبر مختلف مناطق السوق سواء الدولية أو المحلية يؤدي إلى تغطية اكبر للسوق ؛

-الحفاظ على سيطرة تسويق البضائع داخل القناة : وذلك من خلال مختلف الوظائف و الأنشطة التي تقوم بها عبر قنوات التوزيع من ترويج للسلعة و اقتراحات حول آراء الزبائن أو تطلعاتهم ،و كذلك من خلال تحديد هامش الربح المتفق عليه قصد تحقيق الأهداف التسعيرية للمؤسسة ؛

-المحافظة على استمرار العلاقة مع أعضاء القنوات التوزيعية و استمرار التواجد في السوق الدولي ، وذلك في إطار التفاوض و التحوار الثنائي المستمر بين المنتج و أعضاء القناة التوزيعية بغية التعاون والتكامل في تغطية السوق المستهدفة ؛

-السيطرة على كلف التوزيع ضمن حدودها المعقولة، و ذلك من خلال تحديد هامش الربح التي يحققها أعضاء القناة التوزيعية مقابل الخدمات المقدمة ،حيث انه كلما كانت سيطرة المؤسسة على القناة كلما كان هناك تحديد دقيق لأسعار المنتجات و هامش الربح.<sup>2</sup>

و مما سبق نلاحظ أن المؤسسة يكون لها التحكم أكثر في وظيفة التوزيع للمنتجات دوليا ، من خلال الدراسة الجيدة لقنوات التوزيع التي تتعامل معها ، فإستراتيجية التوزيع ليست كغيرها من الاستراتيجيات الأخرى

<sup>1</sup> بلحيمر ابراهيم :مرجع سابق، ص176

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري : احمد علي صالح : مرجع سابق، ص321

للمزيج، حيث أنها ليست المسئولة الوحيدة على عملية التوزيع بل يكون ذلك في إطار التعاون و المشاركة مع أعضاء القنوات التوزيعية، حيث يمكن لمؤسسة ما طرح منتجاتها بشكل عشوائي أو عقد صفقات مع مستوردين أو مصدرين بشكل عشوائي، لكن ذلك لا يضمن لها ديمومة و استمرار خدمة تلك الأسواق، بل أنهم عند أول عرض مغري سوف يتركون العمل مع المؤسسة، لذا و قصد ضمان الاستمرارية و التوسع في السوق الدولية وكذا التحكم أكثر في الأسعار بالإضافة إلى المعلومات الخاصة بالأسواق و المستهلك الواردة من الموزعين وأعضاء القناة التوزيعية، على المؤسسة الإحاطة بكافة المفاهيم المتعلقة به ذه القنوات و مكوناتها و معايير اختيارها... الخ، و فيما يلي نتناول أهم تلك المفاهيم .

### الفرع الثاني : ماهية قنوات التوزيع الدولي

إن المعرفة الدقيقة بقنوات التوزيع على المستوى المحلي هي نقطة البداية عند التعرف على قنوات التوزيع على المستوى الدولي، ذلك بسبب التشابه بين الاثنين في جوهر الوظيفة، حيث هناك بصفة عامة عدد محدد من البدائل المنطقية الممكنة لتوزيع أي سلعة من السلع، و لعل الطبيعة الفريدة لهيكل التوزيع دوليا لا تتشا من الاختلاف الوظيفي بقدر ما تتشا من تنوع المتغيرات السوقية و تشابكها في حالة التسويق الدولي .

#### أولا : تعريف قنوات التوزيع.

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بقنوات التوزيع نظرا لأهميتها خاصة في أدبيات الفكري التسويقي، غير أنها في مجملها نضب في قالب واحد، و من بين التعاريف المتعلقة بها ما يلي :

-عرفت قنوات التوزيع على أنها "ذلك الطريق الذي تسلكه المنتجات منذ خروجها من المصدر حتى وصولها إلى المستهلك أو المستعمل النهائي" <sup>1</sup>، حيث اقتصر هذا التعريف على اعتبار قنوات التوزيع على أنها مجرد مسلك للسلع و الخدمات من المنتج إلى الزبائن، و لم يراعي القيمة المضافة عند انتقال هذه السلع عبر تلك القنوات .

-و في تعريف آخر هي "النظم الوسيطة المستخدمة في التوزيع بهدف توصيل السلع إلى المستهلك، وتستخدم قنوات التوزيع لهذا الغرض و التي تعتبر وسيطا تمر من خلاله السلع في أثناء انسيابها من المنتج إلى المستهلك" <sup>2</sup>، و من خلال هذا التعريف نجد أن قنوات التوزيع عبارة عن مؤسسات وسيطة تعمل على انتقال السلع و الخدمات من مراكز إنتاجها إلى مراكز استهلاكها، حيث نجد أن هذا التعريف قد أهمل الخدمات

<sup>1</sup>هاني حامد الضمور : دور عناصر المزيج التسويقي في القرار الشرائي للملابس المحلية الصنع، مرجع سابق، ص 374

<sup>2</sup>عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، اشرف محمد محمد إبراهيم : مرجع سابق، ص 338

الأخرى التي تقدمها قنوات التوزيع و عناصرها و اقتصاره على عملية النقل ، كما قد أهمل انتقال الملكية بين الوسطاء و الموزعين عبر قنوات التوزيع هاته .

-و عرفت أيضا على أنها " مجموعة الطرق التي تسلكها السلع من المنتج إلى المستهلك كما قد ينشا تعاون بين المنتج و الموزع و يعملان كفريق واحد من خلال تنشيط المبيعات ، الترويج ...<sup>1</sup>، حيث أضيف هذا التعريف مجموعة الخدمات التي يقدمها مجموعة الخدمات التي يقدمها الموزعون من اجل تحقيق حجم اكبر للمبيعات و اكتساب حصة سوقية اكبر من خلال ترويج المبيعات و تنشيطها ، بالإضافة إلى خدمات النقل وغيرها.

-وفي تعريف آخر : هي تلك الطريق التي تمر من خلالها السلع و الخدمات من المنتجين أو البائعين إلى الزبائن عن طريق مجموعة المؤسسات و الأفراد كحلقة وصل بين المنتج و الزبون باستخدام الوسائل المختلفة في ذلك " <sup>2</sup>، من خلال هذا التعريف نجد أن قنوات التوزيع تكون مجموعة من الحلقات الموجهة نحو إيصال السلع من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها، لكن نجد أن التعريف اغفل طرق انتقال هذه السلعة فقد يكون عن طريق الوكالة دون انتقال الملكية أو تكون عن طريق انتقال الملكية حسب نوع الحلقات التي يمر بها المنتج .

-وفي تعريف آخر : " مجموعة المؤسسات و الأفراد الذين تقع على مسؤوليتهم القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية و المرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء في السوق أو الأسواق المستهدفة " <sup>3</sup>، هذا التعريف هو الآخر ابرز ارتباط عناصر القناة التوزيعية ببعضها البعض قصد نقل المنتج من مواطن الإنتاج إلى مواطن الاستهلاك في السوق المستهدفة ، و لكنه أيضا اغفل طرق انتقال ملكية هذه المنتجات .

-كما عرفت على أنها "مجموعة الأفراد و المؤسسات إلي يتم عن طريقها نقل السلع و الخدمات من مصدر إنتاجها إلى المستهلك الأخير و التي يتم بفضلها خلق المنافع المادية و المكانية و منفعة الحيازة " <sup>4</sup>، ابرز هذا التعريف مجموعة المنافع التي تتيحها قنوات التوزيع من خلال نقل المنتجات في الوقت و المكان المناسبين، إضافة إلى ذلك منفعة الحيازة و انتقال الملكية أو الوكالة عبر مختلف حلقات قنوات التوزيع .

<sup>1</sup>أسامة عبد الحليم مصطفى، محمد العزازي احمد إدريس : الإدارة الحديثة للنشاط التسويقي ، مكتبة الجامعة الحديثة، مصر، 2007، ص242

<sup>2</sup>بلحيمير إبراهيم : مرجع سابق ص188

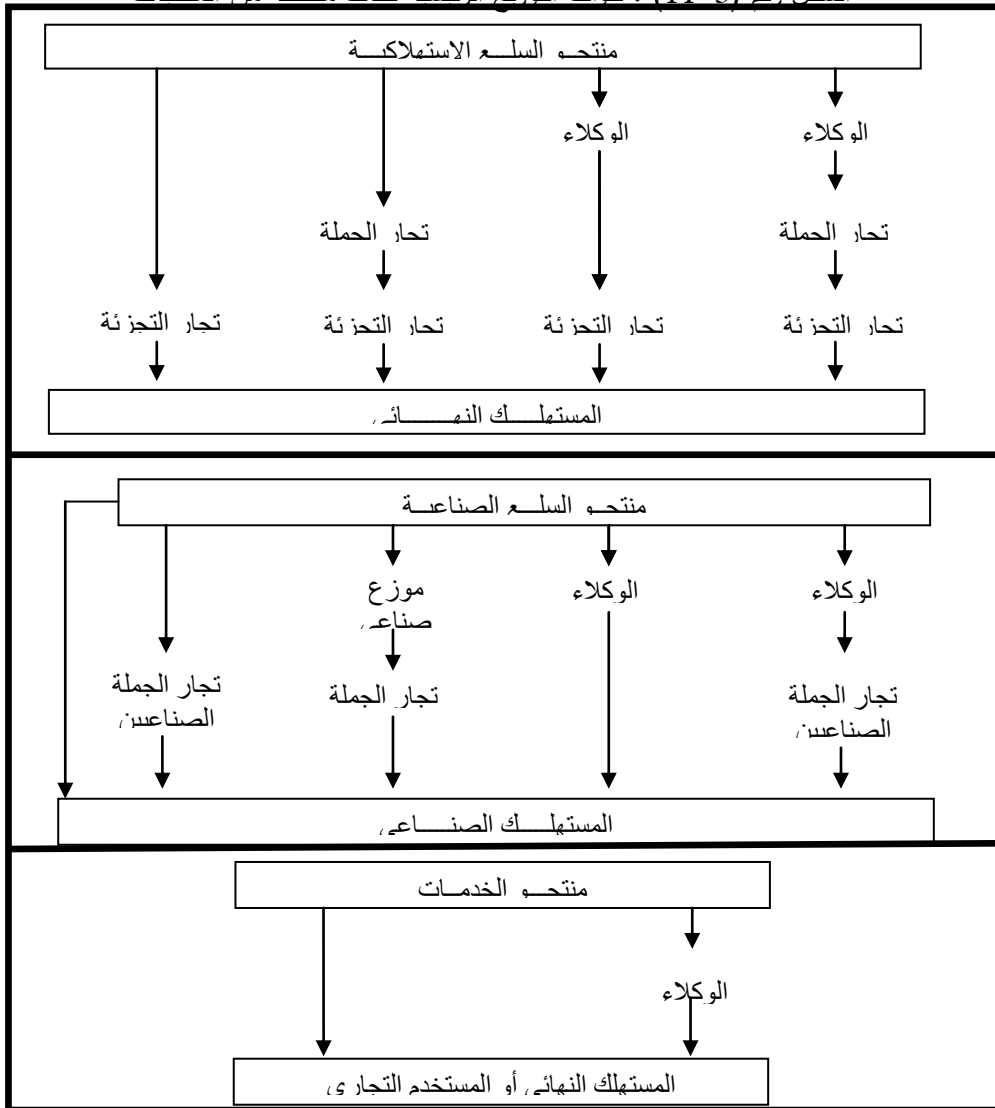
<sup>3</sup>شريط حسين أمين، ميمون نبيلة :مرجع سابق، ص 6

<sup>4</sup>إسماعيل بوخاوة ، عبد القادر عطوي : مرجع سابق، ص78

و من خلال ما سبق من تعاريف يمكننا أن نعرف قنوات التوزيع بأنها مجموعة من المؤسسات أو الأفراد تمثل حلقات انتقال المنتج من مواطن إنتاجه إلى مواطن استهلاكه ،سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الدولي ،و قد يترتب على ذلك الانتقال إما انتقال الملكية أو عدمه (عن طريق سمسرة أو وكلاء) بين وسطاء التبادل، و كما قد يترتب عليه انتقال للاسم التجاري للمنتج ، كما يصاحب عملية الانتقال هذه مجموعة من الخدمات مثل النقل و التخزين و الترويج .. الخ، بالإضافة إلى انتقال المعلومات أيضا حول استجابة السوق لمنتجات المؤسسة، حيث تهدف المؤسسة من خلال هذه القنوات إلى سد الفجوة الزمانية و المكانية والمعلوماتية.

و بشكل عام يمكننا تقسيم قنوات التوزيع إلى العديد من الأشكال ، كما هي مبينة من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (3-11) : قنوات التوزيع الرئيسية لفئات مختلفة من المنتجات



المصدر : زكريا مطلق الدوري ، احمد على صالح ، إدارة الأعمال الدولية ، دار اليازوري ، 2009 ، عمان ص ص 322،323

و من خلال الشكل السابق نجد أن المؤسسة قد تستعمل جميع حلقات التوزيع من خلال القناة التوزيعية التي تعتمد عليها ، كما أنها في بعض الحالات قد تستغني عن بعض الحلقات لدرجة أنها تتعامل مباشرة مع المستهلك النهائي ، وذلك نظرا لعدة اعتبارات نتناولها فيما بعد ، كما نجد أن قنوات التوزيع تختلف حسب نوع المنتجات التي تطرحها المؤسسة ، كما نجد أن وضع هذه الحلقات قصد تكوين قنوات التوزيع يعتمد على قدرة هذه الحلقات على تأدية الوظائف المنسوبة لقنوات التوزيع .

### ثانيا : وظائف قنوات التوزيع .

تؤدي المؤسسة عبر قنوات التوزيع العديد من الوظائف ، قد تركز على بعضها دون الآخر ، و قد تلغي بعضها في بعض الأحيان، و على العموم تتمثل وظائف قنوات التوزيع فيما يلي :

أ-وظيفة الاتصال : حيث تعتبر وظيفة الاتصال ربما أهم مبرر لوجود قنوات التوزيع، حيث تعمل على تقليص الاتصال بين المنتج و الزبائن ، و كمثال على ذلك بيع شركة جليت لشفرات الحلاقة من خلال 500000 تاجر تجزئة و لأكثر من 10000000 مستهلك في جميع أنحاء العالم، فمن غير المعقول أن تتصل المؤسسة بجميع هؤلاء المستهلكين حيث تستخدم مجموعة من الوسطاء للقيام بوظائف الاتصال ؛

ب-وظيفة الفرز و التصنيف : و التي تعني العملية التي يقوم على أساسها تاجر الجملة أو وسيط آخر بالأنشطة التالية :

-شراء وحدات كبيرة ثم تجزئتها إلى كميات صغيرة مناسبة للبيع ؛

-شراء من عدة مصادر ثم تجميع الأجزاء في وحدة واحدة قابلة للبيع ؛

ج-وظيفة التوزيع المادي : حيث تتزود منافذ التوزيع و مؤسساته بالوسائل التي تساعد على النقل والتخزين و القدرة على استيعاب الكمية المطلوبة و اللازمة في الأسواق ؛

د-وظيفة إثارة الطلب : حيث تختلف أهمية هذه الوظيفة من مؤسسة لأخرى ، و عموما فان الوسائل التي يستخدمها الوسطاء لإثارة الطلب هي نفسها التي يستخدمها المنتجون لهذا العرض ، و تتمثل في جهود البيع الشخصي ، الإعلان و الترويج ،سياسة التسعير و الخصومات ...الخ ؛

هـ- وظيفة المعلومات : و نقصد بها المعلومات عن السوق التي يوفرها الموزع للمنتج ، و هي ذات أهمية خاصة بالنسبة لصغار المنتجين الذين لا تتحمل إمكانياتهم المالية إنشاء إدارة لأبحاث التسويق ، حيث تؤثر حاجة المؤسسة إلى المعلومات عن السوق في طريقة اختيار منافذ التوزيع الملائمة؛<sup>1</sup>

و-المفاوضة : حيث أن محاولة الوصول إلى اتفاق يحدد السعر و الشروط الأخرى التي تتعلق بالسلعة أمر مهم، و له تأثير في نقل ملكية السلعة ؛

ز-التمويل : أي الحصول على الأموال اللازمة و توجيهها على نحو يغطي النشاط اللازم لقنوات التوزيع ؛

ر-تحمل المخاطر :بمعنى مشاركة المخاطر سواء التجارية أو غيرها بين المنتج و قنوات التوزيع المستخدمة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني : بدائل قنوات التوزيع في السوق الدولية .

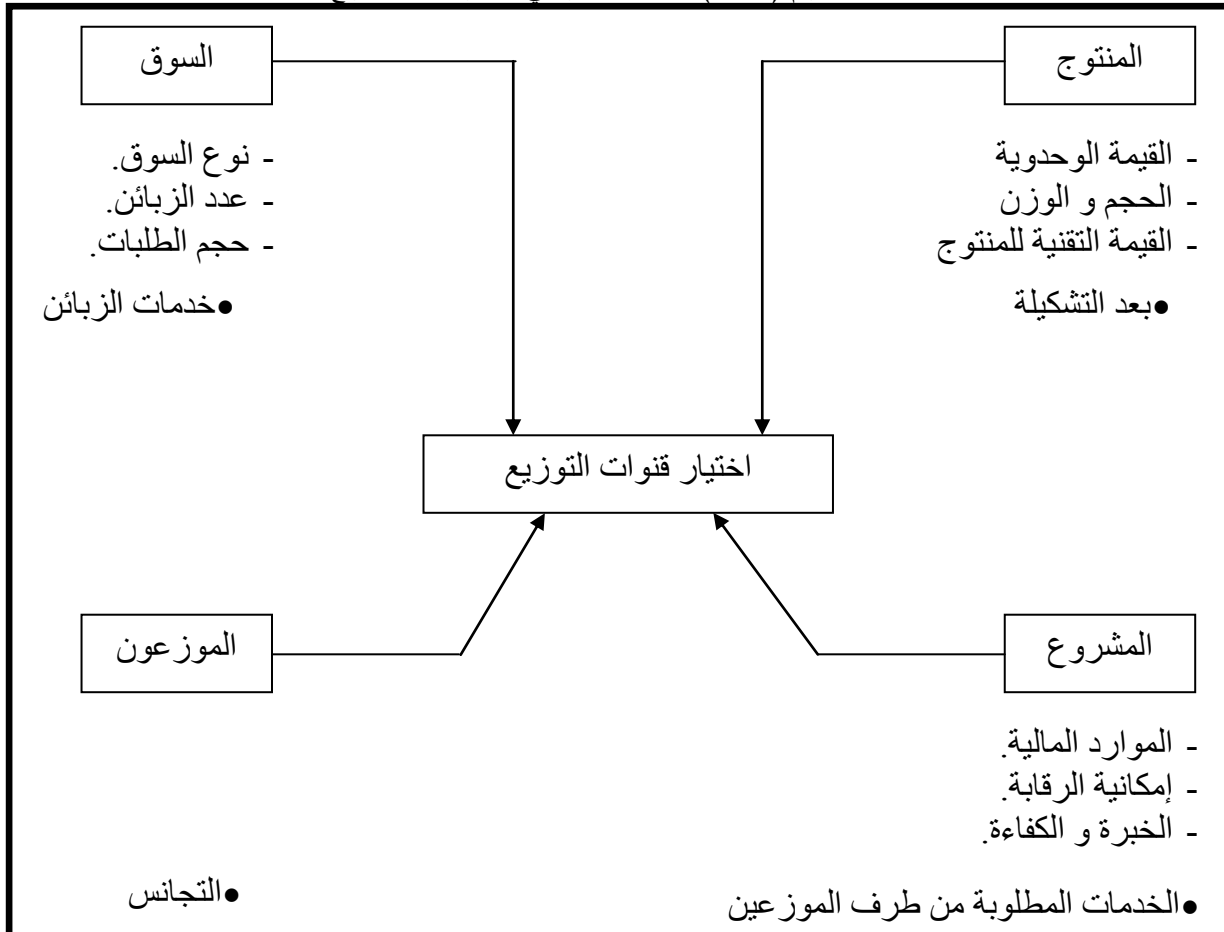
إن المعرفة بالبدائل الهيكلية لقنوات التوزيع هي التي ستمكن المؤسسة من الاختيار من بين الوسائط المتاحة أولئك الذين يحققون الوضع الأمثل بالنسبة للوظائف المؤداة، و التكاليف المدفوعة ، و السيطرة والرقابة الممارسة ، و قد تلتزم المؤسسة بإتباع نمط معين في التوزيع ، كما أن الاختلاف بين الأسواق قد يوجب استخدام طرق مختلفة في مواضع مختلفة ، و قصد معرفة أهم البدائل المتاحة لتكوين و هيكلة قنوات التوزيع يمكننا التعرض أولاً إلى العوامل المؤثرة في اختيار منفذ التوزيع المناسب .

### أولاً : عوامل اختيار قنوات التوزيع مناسبة .

يسترشد المنتج عند اختيار منفذ التوزيع المناسب بعدة عوامل ، يمكننا تبينها من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup> عبد العزيز مصطفى أبو نبعة : التسويق المعاصر -المبادئ، النظرية ، التطبيق-دار المناهج، عمان، 2007 ،ص242  
<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، اشرف محمد محمد إبراهيم : مرجع سابق ص338

الشكل رقم (3-12) العوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع



المصدر : إسماعيل بوخاوة ، عبد القادر عطوي : التوزيع كاداة للمقارنة التسويقية لرفع تنافسية المؤسسة الإنتاجية في الجزائر، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات و تحولات المحيط ،جامعة بسكرة ، أكتوبر 2002 ، ص 79

و من خلال الشكل السابق يمكننا تبين أهم العوامل باختصار فيما يلي<sup>1</sup>:

1-المنتج : حيث يؤثر نوع المنتج على اختيار قنوات التوزيع ،على سبيل المثال فان السلع الميسرة و سلع التسويق تتناسب كثيرا مع التوزيع غير المباشر على عكس السلع الصناعية و الخدمات التي تميل أكثر إلى التوزيع المباشر ، هذا بالإضافة إلى قابلية المنتج للتلف فإذا كانت السلعة قابلة للتلف فان المنتج يسعى إلى تصريفها بسرعة، و يتبع في ذلك التوزيع المباشر أو عن طريق التوزيع لعدد محدود من الوسطاء (نوع واحد من الوسطاء بين المنتج و المستهلك ) ، على عكس السلع المعمرة فيمكن إتباع أكثر من طريقة في توزيعها خاصة الطرق غير المباشرة ؛

2-السوق : بمعنى خلال تركيز العملاء يتم اختيار منفذ التوزيع على مدى تركيز أو تشتت العملاء، فإذا كان العملاء مركزون في منطقة محدودة فان هذا يشجع المنتج على الاتصال المباشر بالعملاء، لان ذلك يسهل عملية الاتصال بالعملاء و التعرف على رغباتهم ؛

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، اشرف محمد محمد ابراهيم : مرجع سابق، ص 340

3-إمكانيات المؤسسة : ففي حالة توفر إمكانيات فنية و إنتاجية و تشغيلية كبيرة لدى المؤسسة فإن

ذلك يساعد على الإنتاج بكميات كبيرة، و من ثم الاتصال بعدد كبير من الموزعين و الاعتماد على وسطاء لتوزيع المنتجات على نطاق واسع ،أما إذا كانت الإمكانيات الفنية محدودة بالنسبة للمؤسسة فإنها تتوجه نحو التوزيع المباشر ، أما بالنسب للإمكانيات المالية للمؤسسة فإذا كانت محدودة قد يصعب على المنتج الاتصال المباشر للمستهلكين المنتشرين في أنحاء متفرقة من الأسواق المستهدفة، و يكون من الأفضل له الاعتماد على أجهزة التوزيع ،على عكس توفره على إمكانات مادية، فإن ذلك يمكنه من انتشار التوزيع و فتح فروع بيع تابعة للمؤسسة باستخدام عدد كبير من مندوبي البيع ؛

4-الموزعون : من خلال الخدمات المرتبطة بالبيع ، فهناك أنواع من المنتجات تتطلب خدمات معينة

مصاحبة لتوزيع السلع .

ثانيا : قنوات التوزيع المباشرة و الغير مباشرة للتسويق الدولي.

عند توزيع المنتجات عبر الأسواق الدولية فإن هناك نوعين رئيسيين من القنوات التي يتم الاعتماد عليها ، و هما قنوات التوزيع المباشر و قنوات التوزيع غير المبلشر ، و تتشابه قنوات التوزيع غير المباشر مع تلك الأسواق التي يتم استخدامها في الأسواق المحلية، و يمكن الاعتماد ع ليها عند تسويق المنتجات دوليا ،حيث يمكن الاعتماد على وسطاء هذه القناة في التسويق الدولي ، حيث يتحملون مسؤولية نقل المنتجات إلى الأسواق الخارجية ، فقد يكون الوسيط وكيل محلي يعمل لحساب المؤسسة بالإضافة إلى عدد آخر من المؤسسات ،و تتقاضى اجر بشكل عمولة أو أجر محدود ، كما أن الوكيل لا تؤول إليه ملكية البضاعة ، أما إذا نقلت إليه الملكية فإنه يصبح تاجر تصدير، و هناك عدة مزايا لاستخدام قنوات التوزيع الدولي غير المباشرة، لعل أهمها انخفاض تكاليف التصدير فضلا عن بساطة و سهولة التعامل من خلال هذه القناة ،كما لا تتحمل المؤسسة أي تكاليف مرتبطة بقنوات التوزيع، و التحلل من مسؤولية نقل البضائع دوليا ، بل يقوم الوكيل بتحمل أعباء التصدير، لأنه يمثل عدد كبير من المؤسسات التي تسهم بالمشاركة في تمويل نفقات الوسيط .

و مقابل هذه المزايا فإن هناك مجموعة من العيوب المرتبطة بهذه القنوات غير المباشرة ، و أهمها

فقدان المؤسسة إمكانية السيطرة و الرقابة على منتجاتها ، الأمر الذي قد يؤثر على نجاح منتج المؤسسة مستقبلا ، كما أنها تتسم عموما بقدر كبير من عدم الاستقرار ، لأنها تعتمد على درجة قبول المنتج في الأسواق الدولية ، و إمكانية تحقيق أرباح على الوسيط .

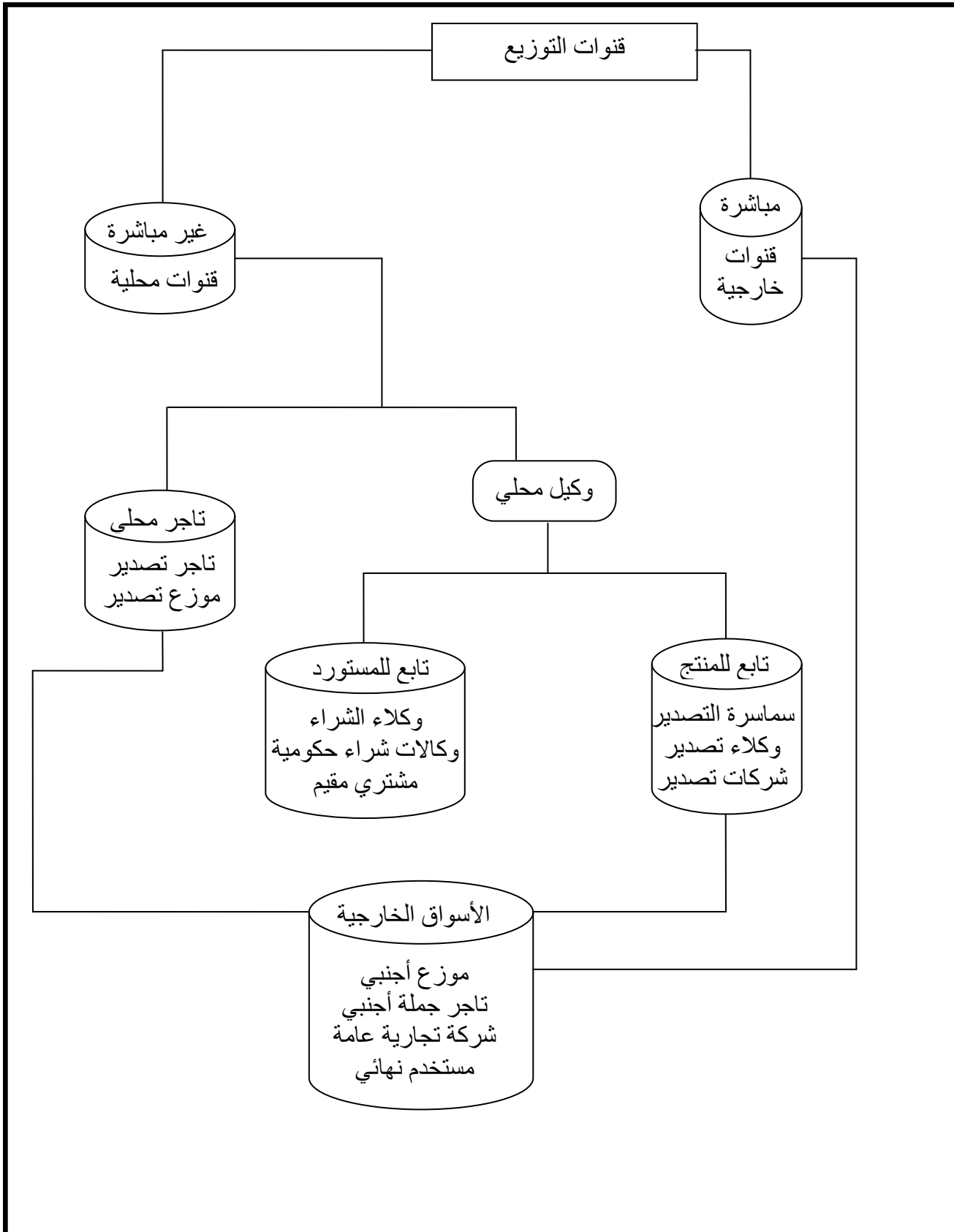


أما فيما يتعلق بقنوات التوزيع المباشرة فإنها تنشأ في الأسواق الخارجية، حيث يتعامل المنتج مباشرة مع هذه القنوات دون التعامل مع الوسطاء في التسويق المحلي ، و من ثمة فإن المؤسسة المنتجة تصبح مسئولة عن شحن البضائع إلى الأسواق الخارجية بنفسها ، من خلال إدارة التصدير داخل المؤسسة قصد تولي عملية التصدير في الأسواق الدولية المستهدفة .<sup>1</sup>

و من المزايا التي تحقّقها المؤسسات بالاعتماد على قنوات التوزيع المباشرة هي زيادة إمكانية السيطرة على أسواقها المستهدفة ، حيث ترتبط المؤسسة مباشرة بأسواقها الخارجية ، و مع ذلك فإن قنوات التوزيع المباشرة تنطوي على مشاكل خاصة بالبيئة الخارجية التي قد لا تعلم المؤسسة عنها شيئاً ، و علاوة على ذلك فإن هذه القنوات ترتبط بزيادة التكاليف بالمقارنة بقنوات التوزيع غير المباشر ، هذا و قد يكون الوسيط المستخدم في قنوات التوزيع الدولي المباشر وكيلاً أو تاجراً أو غيره من الوسطاء ، و يمكننا أن نبين القنوات التوزيعية المستخدمة في الأسواق الدولية من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup> عادل المهدي ، التسويق الدولي في ظل عولمة الأسواق ، الدار المصرية اللبنانية، الإسكندرية، 2004 ،ص191

الشكل رقم (3-13) قنوات التوزيع الدولية



المصدر : عادل المهدي ، التسويق الدولي في ظل العولمة ،الدار المصرية اللبنانية ، الإسكندرية، 2004 ،ص192

1-قنوات التوزيع المباشرة : و تتكون من كل من الموزع الأجنبي ، تاجر الجملة ، تاجر التجزئة

الأجنبي ، شركات تجارية حكومية و مستخدم نهائي، و فيما يلي نحاول تحليل هذه القنوات :

أ-الموزع الأجنبي : يتولى شراء البضاعة من المؤسسة و إعادة بيعها أو توزيعها في السوق الأجنبي ، حيث في معظم الحالات يكون الموزع مستوردا أجنبي أو تاجر جملة في الأسواق الخارجية ، و في بعض الحالات يكون تابعا للمنتج وفي بعض الحالات يكون مستقلا ، و من أهم المزايا في اعتماد الموزع الأجنبي نجد خاصية انتقال الملكية ، هذا ما يعني أن الموزع سوف يبذل قصارى جهده في توزيع هذه السلع من خلال النقل والترويج... الخ ، لأنه في حالة كساد المنتج ستعود الخسارة على الموزع في السوق الأجنبية، هذا بالإضافة إلى امتلاك الموزع لمخازن و كل من الخدمات اللازمة حتى و وصول السلع إلى المستهلك النهائي ، هذا و يجب اختيار الموزع الأجنبي بقدر كبير من العناية حتى لا تتسبب عدم كفاءته في ضياع سمعة المنتج في الأسواق الدولية ؛

ب-تاجر الجملة الأجنبي : و يتم اللجوء إليهم خاصة إذا كانت السلع استهلاكية ، حيث يشترك تاجر الجملة مع الموزعين في انتقال الملكية و ما يرافقها من حتمية بذل الجهود قصد تصريف السلع ، كما نجد أن تاجر الجملة يعملون على توزيع عدد معتبر من المنتجات و لا تقتصر على منتج مؤسسة معينة<sup>1</sup>؛

ج-الشركات التجارية الحكومية : و هي ناجعة لتوزيع منتجات المؤسسة خاصة في الدول الاشتراكية وسياستها المتبعة في تنظيم تجارتها الخارجية، حيث تتعامل المؤسسة مع هته الشركات التابعة للدولة، و الجدير بالذكر بان هذا النمط من التوزيع بدا بالانخفاض نتيجة لتغير السياسة و النظم الاقتصادية لعدد كبير من الدول الاشتراكية ؛

د-المستخدم النهائي : قد تتجه المؤسسة مباشرة نحو المستخدم النهائي للسلعة دون الاعتماد على وسطاء ، و تتجه المؤسسة إلى هذا النوع من التوزيع في حالات قليلة نجد منها الخدمات المنتجات الصناعية أو مدخلات الإنتاج التي يستخدمها عدد محدود من المنتجين في الأسواق الخارجية<sup>2</sup>.

2-قنوات التوزيع غير المباشرة : و التي يشار عليها على أنها قنوات غير مباشرة محلية ، تستخدم

لعملية الاتصال و التوزيع في الأسواق الخارجية ، و فيما يلي نحاول تحليل هذه القنوات :

<sup>1</sup> يحيى سعيد على عيد : مرجع سابق ، ص 196

<sup>2</sup> عادل المهدي : مرجع سابق ، ص 194

أ-سماسة التصدير : حيث تقتصر وظيفته على تجميع كل من البائع و المشتري مقابل عمولة ، حيث يتولى عملية البحث عن مشتري محتمل و يتولى مناقشة البائع على الشروط، لكنه لا يستطيع تنفيذ الصفقة دون موافقته كافة الترتيبات بين الطرفين ، هذا بالإضافة إلى انه لا يتحمل أي مسؤولية مالية أو أي التزامات بخلاف القيام ببعض الترتيبات كما أن ملكية البضاعة لا تنتقل إليه ؛

ب-وكلاء التصدير : رجل التصدير رجل أعمال مستقل يحتفظ بهويته لا يستخدم اسم أو علامة المؤسسة المنتجة، و لديه حرية اكبر من قوة أو رجال البيع التابعين للمؤسسة أو ممثليها التجاريين ، يعمل وكيل التصدير مثل السماسر بعمولة غير أن العلاقة بينه و بين المؤسسة تكون مستمرة و العقد يتم تنفيذه خلال فترة زمنية محددة ،حيث يحدد العقد العمولة و شروط البيع و مناطق التصدير حيث يجنب الوكيل التكاليف الثابتة للمؤسسة التي كان من الممكن إنفاقها في حالة إنشاء شبكة توزيع خاصة بالمؤسسة، فضلا عن الخبرة والمعرفة الكافية للخبراء بطبيعة الأسواق الخارجية ؛

ج-شركات التصدير : حيث تعمل هذه الشركات تحت عقد يتضمن القيام بتنفيذ برنامج كامل للتصدير الخاص بإحدى المؤسسات المنتجة ، حيث يعمل على إدارة التصدير لعدد معين من المؤسسات المنتجة غير المتنافسة ، حيث تتميز هذه الشركات على السماسرة ووكلاء التصدير في أن تقوم ببعض الخدمات الخاصة بالترويج و الشحن و إعداد المستندات، فضلا عن مسؤوليته عن كافة الأنشطة التسويقية الدولية ، كما انه يعمل تحت اسم أو علامة المؤسسة المنتجة ، و يعمل بعمولة أو مرتب أو بهما معا ، وقد تتحول إلى تاجر بانتقال ملكية البضاعة ليصبح مسئولا عنها مسؤولية كاملة ؛

د-وكلاء الشراء : يدير وكلاء الشراء نشاطهم في الدولة المصدرة ، حيث يتلقون طلبات موكلهم للبحث عن السلع المطلوبة التي تتوافق مع رغبات و تف ضريات المستوردين الأجانب ، و نظرا لأنه يعمل لمصلحة المستوردين الأجانب فإنه يبحث عن أفضل الشروط و الأسعار الممكنة ، حيث يتقاضون رسم أو عمولة مقابل ذلك ، و في الواقع التعامل معهم لا يمثل مصدرا مستمرا يعتمد عليه في خدمة الأسواق الدولية و تصريف منتجاتها، كما انه لا يتحمل أية مخاطر مرتبطة بالتصدير<sup>1</sup>؛

هـ-وكالات الشراء الحكومية : تختلف عن سابقتها أنها مملوكة للدولة، حيث تقوم بنفس الوظيفة التي يقوم بها وكلاء الشراء ،حيث أنها مفوضة دائما لشراء احتياجات الدولية التابعة لها ؛

<sup>1</sup>نفس المرجع، ص200

و-المشتري المقيم : و هو عبارة عن وكيل شراء مستقل يركز نشاطه بالقرب من الصناعات الكبيرة ، يبحث دائما عن المنتجات الجديدة التي تكون مناسبة للتصدير ، حيث يمثل مصدرا مستمرا للشراء طالما بقية المؤسسة في وضع تنافسي جيد ، بالنسبة للأسعار و الجودة و الخدمات و أسلوب التعامل ، كما يوفر خدمات مفيدة بالنسبة للمستورد الأجنبي، حيث يستخدم قدراته و معرفته الكبيرة في السوق المحلي بالشراء بالنيابة عن عملائه في الخارج ، و بذلك فهو يوفر لهم الجهد و الوقت و التكاليف الخاصة بالبحث عن السلع المناسبة ؛

ز-تجار التصدير : حيث تختص تاجر التصدير عما سبق من الوسطاء بانتقال ملكية السلع له ، وتحمله مخاطر انتقال الملكية ،حيث تعمل على تحقيق أرباح و ليس تلقي عمولات ، حيث يقوم بعملية الشراء والتصدير قصد تلبية احتياجات هذه الأسواق، كما يقوم بإعداد و تجهيز و تغليف البضاعة المشتراة ثم تصديرها إلى الأسواق الخارجية باسمه و لحسابه<sup>1</sup>؛

ر-موزعو التصدير : يتعامل هؤلاء الموزعون مع المؤسسة بشكل مستمر و دائم ، و هم بدورهم يشبهون تجار التصدير الذين يقومون بالشراء من المؤسسات المنتجة عندما يتلقون أوامر شراء من عملائهم بالخارج ، والموزع يمنح حق تمثيل المؤسسات المنتجة في البيع في الأسواق الخارجية ،في حين تتم انتقال الملكية له و ما يتبعه من مخاطر مالية و غيرها في الخارج ، كما انه يتعامل مع عدد كبير من المؤسسات المنتجة ؛

ع-الشركات التجارية : تقوم هذه الشركات بسد فجوة الاتصال بين الأطراف في الخارج و المؤسسات المنتجة المحلية ، و تمثل شكل الوساطة المسيطر و القائم بتنفيذ التجارة الخارجية تصديرا و استيراد نيابة عن كافة الأطراف المشتري و البائعة ، حيث تقوم بتأدية مجموعة من الوظائف منها الشراء و البيع لحسابها الخاص أو بعمولة لحساب شركات أخرى ، كما تقوم بتأدية الخدمات المطلوبة لتسويق السلع في الأسواق الخارجية ، كما أنها قادرة على تحمل المخاطر المرتبطة بعملية التصدير ، وكذلك جميع المعلومات عن الأسواق الخارجية والبحث عن مشتريين و التخزين و النقل و الشحن و تخطيط الأسواق ....الخ<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث : استراتيجيات التوزيع و القرارات المتعلقة بها عبر الأسواق الدولية .

بالنظر إلى أهمية التوزيع سواء على المستوى المحلي أو الدولي فان المؤسسة تعمل جاهدة على بناء قنوات توزيعية أو بالأحرى يمكننا القول نظام توزيعي ، لأنه من غير المجدي العمل وفق قنوات توزيع أو تصريف للمنتجات بصفة عشوائية ،حيث إن نجاح المؤسسة في توزيع منتجاتها مرتبط إلى حد كبير بتشكيل

<sup>1</sup>صديق محمد العيفي : التسويق الدولي -نظم الاستيراد و التصدير-، ط10، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2003، ص394

<sup>2</sup>عادل المهدي :مرجع سابق :ص201

هيكل قنواته التوزيعية و مكوناتها عبر العديد من البدائل الإستراتيجية المتاحة قصد استمرارية العملية التوزيعية ، و بالتالي بقاء المؤسسة في خدمة الأسواق المستهدفة بشكل دائم و مستمر .

#### الفرع الأول : محددات هامة لسياسة التوزيع .

هناك عدة تساؤلات مرتبطة بكيفية اختيار قنوات التوزيع المناسبة في الخارج و درجة السيطرة المطلوبة عليها و الأهداف المطلوب تحقيقها من القنوات ....الخ، و فيما يلي تحليل مختصر لهذه المحددات .

#### أولاً: الأهداف المطلوب تحقيقها من القنوات .

يمكن معالجة القرار الخاص باختيار قنوات التوزيع في ضوء الأهداف المطلوب تحقيقها من القناة المختارة ، و عموماً هناك خمس أهداف رئيسية مطلوبة و تتمثل فيما يلي :

-تقليل التكاليف التسويقية قدر الإمكان ؛

-زيادة حجم المبيعات إلى أكبر مستوى ممكن ؛

-تنمية شهرة المنتج عبر الأسواق الدولية لتحقيق الولاء ؛

-زيادة مستوى السيطرة و التحكم في المنتج ؛

-زيادة إمكانية الاستمرار و المحافظة على الأسواق ؛

#### ثانياً : اختيار القنوات المناسبة .

بعد أن يتم تحديد دور التوزيع في النظام التسويقي يبدأ المسئولون بالبحث عن أفضل قناة توزيعية مناسبة و ملائمة تتسجم مع المتغيرات التسويقية ، و على العموم توجد هناك ثلاث قرارات هامة مرتبطة بالأهداف السابقة و اختيار القنوات المناسبة :

1-طول القناة : حيث يرتبط طول القناة بعدد مرات تبادل أو تداول المنتج بين الوسطاء قبل أن يصل

إلى المستهلك النهائي ، و تعتبر القناة طويلة عندما يمر المنتج من خلال عدد كبير من الوسطاء ، في حين أنها تصبح قصيرة عندما يمر المنتج من خلال قناة واحدة أو اثنين على الأكثر حتى يصل إلى المستهلك النهائي، و إذا تم البيع مباشرة إلى المستهلك النهائي فإن القناة تصبح قصيرة و مباشرة ، حيث نجد أن السلع

الصناعية تكون قنوات قصيرة على عكس السلع الاستهلاكية أو ذات الاستخدام الشخصي<sup>1</sup>، حيث نجد انه كلما زاد طول القناة كلما نقصت درجة التحكم في عناصرها ؛

2- عمق القناة : يرتبط عمق القناة بعدد الوسطاء في خطوة معينة داخل قناة التوزيع ، و يعتبر عمق القناة الدولية دالة في عدد تجار الجملة و عدد و نوع تجار التجزئة ، و كلما زاد عدد الموزعين داخل نفس القناة كلما كانت عميقة وواسعة و كثيفة و العكس صحيح ، و يعتمد ذلك أيضا على طبيعة السلعة موضوع التبادل ، أما إذا كان عمق القناة يتجه إلى الانخفاض إذا تطلبت السلعة مهارات خاصة لتنفيذها للمستهلك ؛

3- عدد القنوات : عدد القنوات التوزيعية المستخدمة ، حيث يمكن الاعتماد عليها لتوصيل السلعة إلى المستهلك، فقد يتم الاعتماد على القناة المباشرة للتصدير جنبا إلى جنب مع قنوات أخرى غير مباشرة ، و تعتمد بعض المؤسسات هذا الأسلوب عندما تتعامل مع واحدة من القنوات الموجودة ، و تقوم بنفس الوقت بإنشاء قوة بيعية خاصة في الأسواق الخارجية ، و ربما يعود ذلك إلى أسباب و عوامل قانونية أو بيئية أو تنافسية ... الخ<sup>2</sup>.

ثالثا : اختيار الوسطاء و خصائصهم .

على المؤسسة دراسة قدرات و إمكانيات كافة الوسطاء قصد اختيار ما يناسبها و أهدافها، حيث تتلخص عملية تقييم هته الإمكانيات من خلال الأخذ بعين الاعتبار كل من :

أ- القدرات و المعارف الكاملة بالسوق و إمكانيات تقديم الخدمات و التخزين ؛

ب- شخصية الوسيط و درجة مراعاته للأصول و الأعراف التجارية ؛

ج- المركز المالي للوسيط و قدرته على تغطية الأسواق ؛

د- سمعة الوسيط في تأدية نشاطه ؛

هـ- نوعية السلع و المنتجات التي يتعامل معها الوسيط حاليا ؛

و- تكاليف استخدام الوسيط مقارنة بالعائد المحقق من استخدامه ؛

ز- إمكانية السيطرة و الرقابة على الوسطاء<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> رضوان محمود العمر : التسويق الدولي ، مرجع سابق، ص240

<sup>2</sup> عادل المهدي : مرجع سابق، ص205

<sup>3</sup> خليل إبراهيم العسكري ، احمد شاكر الكنعاني : التوزيع مدخل لوجستي دولي ، دار وائل، عمان، 2008، ص 50

ر- السياسة البيعية من حيث درجة التحفظ في الترويج و درجة تطبيق الأساليب الحديثة و التفكير في

المركز الاستراتيجي للعميل ؛

ع-جنسية الوسيط حيث تؤثر من ثلاث نواحي تتمثل الأولى في ميول الوسيط تجاه المنتج ، و الثانية

ميول السوق تجاه الوسيط، و الثالثة ميول الحكومة و الدولة الأجنبية تجاه المنتج و الوسيط.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : البدائل المتاحة لإستراتيجية التوزيع الدولي .

عند مرحلة التصميم المنطقي لقناة التوزيع الدولية ، أصبحت المؤسسة على علم و معرفة بدور التوزيع

داخل عناصر المزيج التسويقي و التوزيع المباشر و الغير المباشر الذي تتبناه ، كما أن نوع الوسطاء أصبح

معروفا لديها ، فان المرحلة التي تليها هي مرحلة إدارة قنوات التوزيع ، وقصد إدارة هذه القنوات فان المؤسسة

مخيرة بين عدد من البدائل الإستراتيجية على مستويين، أولهما تحديد التغطية السوقية للتوزيع، أما ثانيهما فيتمثل

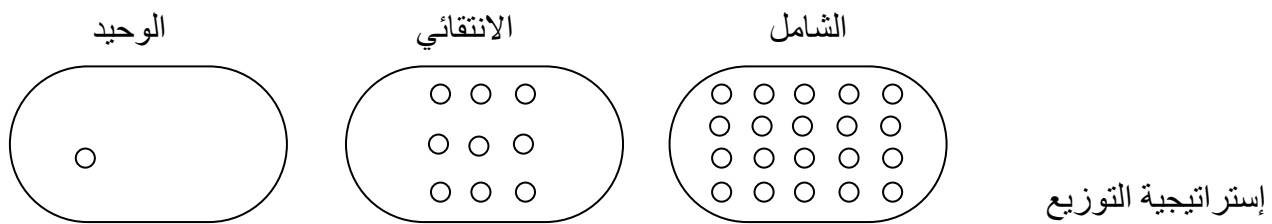
في تحديد درجة التكامل و التعاون مع قنوات التوزيع .

### أولاً : البدائل الإستراتيجية للتغطية السوقية التوزيعية للمؤسسة .

عموما هناك ثلاث بدائل إستراتيجية متاحة أمام المؤسسة لتحديد التغطية السوقية يمكن للمؤسسة

المفاضلة بينها وفقا لكثافة التوزيع التي تريدها ، و يمكن تمييز هذه البدائل من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (3-14) البدائل الاستراتيجي للتوزيع



إستراتيجية التوزيع

| التغطية السوقية | أعلى نقطة              | محدود   | وحيد  |
|-----------------|------------------------|---|---|
| عوامل القوة     | توجد منتجات في كل مكان | - اختيار أفضل من يمكن التعامل معهم<br>- تجنب الاحتكار | التعامل مع منفذ توزيعي واحد<br>- تكلفة أقل.<br>- تحديد السوق المرتفعة |

<sup>1</sup>صديق محمد العيفي : مرجع سابق، ص401



|  |   |  |                            |
|--|---|--|----------------------------|
| بوضوح.   |   |  |                            |
| مخاطر الاعتماد على وسيط واحد.                    | صعوبة في تتبع المنافسين                     | تكلفة عالية<br>عدم دعم المتاجر للمؤسسة | عوامل الضعف                |
| وسيط واحد في منطقة جغرافية واحدة                 | عدد محدد من الوسطاء في منطقة جغرافية واحدة  | كافة المتاجر في منطقة جغرافية واحدة    | عدد المنافسة               |
| الساعات ذات الجودة العالية، سيارات، السلع الخاصة | الأدوات الكهربائية المنزلية،<br>سلع التسويق | المياه الغازية<br>مواد البقالة         | السلع الاستهلاكية المناسبة |
| مكيفات هوائية مركزية<br>آلات و معدات             | نصف مصنعة                                   | أدوات مكتبية                           | السلع الصناعية المناسبة    |

المصدر : طلعت اسعد عبد الحميد : التسويق الفعال -أساليب و تطبيق -،نشأة العرف ، الإسكندرية ،1999،ص438

1- إستراتيجية التوزيع المكثف أو الشامل : و يقصد بهذه الإستراتيجية استغلال كافة المنافذ التوزيعية المتاحة و المتوقع أن يصل إليها أو يقبل عليها الزبون المستهدف ، وبالتالي فان التوزيع الشامل يسعى إلى تحقيق التغطية الواسعة و الكلية للسوق ، مع العلم أن هذه الإستراتيجية تتلاءم و السلع الميسرة التي تتميز بتكرار الزبون لشرائها عدة مرات ، و من جهة أخرى نجد انخفاض درجة ولاءه للسلعة حيث انه يتوجه نحو أول بديل إن لم يجد منتجات المؤسسة ، و بالتالي يتوجب على المسوق الدولي التأكد من توفر المخزون الكافي في مختلف نقاط البيع التي يقبل عليها المستهلك عبر أسواقه المستهدفة ، و الملاحظ في هذه الإستراتيجية أن المنافسة تكون على نفس الزبائن لتجانس و عدم اختلاف السلع المطروحة في السوق هذا من جهة ، و من جهة أخرى نجد أن إتباع هذه الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية نتيجة توفر المنتج في كافة النقاط البيعية<sup>1</sup>، و على العموم في هذه الإستراتيجية المنتج هو الذي يتحمل جميع التكاليف و النفقات الإعلانية والترويجية و ليس التاجر ، قد يكون تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب قراءة توزيعية طويلة ، و أن القصد من استخدام هذه الإستراتيجية هو تحقيق أحجام مبيعات كبيرة<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> بلحيمر إبراهيم : مرجع سابق ،ص215

<sup>2</sup> خليل إبراهيم العسكري ، احمد شاكر الكنعاني : مرجع سابق ،ص51

## 2- التوزيع الانتقائي : تتمثل هذه الإستراتيجية بالقيام باختيار عدد محدود من القنوات في أسواق معينة

لعرض سلعتها فيها، و يخص هذا النوع مختلف الأنواع من السلع ، و يتم الاختيار على أساس عدد من العوامل التي تختلف من منتج لآخر، فقد يتم الاختيار على أساس سمعة الموزعين التجاريين و قدرتهم على خدمة السلعة أو التزامهم بالإعلان و الترويج أو إتباعهم لسعر محدد من طرف المنتج ، والمنتجات التي تتطلب مثل هذا النوع من التوزيع الانتقائي تتوفر فيها جملة من الخصائص ، من بينها أنها تستدعي معرفة متخصصة في البيع و تتطلب خدمات ما بعد البيع ، بالإضافة إلى أنها تتطلب البيع بسعر موحد نسبيا مرتفع ، كما تتطلب البيع بالضمان لمدة محددة ، كما تستدعي من التجار بعض الاستثمارات تحديد المخزون التنبؤي<sup>1</sup> ، و المؤسسة قد تتبنى هذا النوع من التوزيع بعد تجربة و فيرة في التوزيع الشامل ، فقد تكون تكاليف التوزيع الشامل مرتفعة أو قد تكون الخدمات المقدمة في ظل التوزيع الشامل غير كافية و غير معقولة ، لذلك تتخذ المؤسسة قرار بالتوزيع الانتقائي، و هناك بعض العملاء من الوسطاء يكون حجم الشراء من قبلهم قليل و هامش الربح عن طريقهم متدني ، و هناك من يتسبب في هدر أموال المؤسسة لأنهم لا يتمتعون بسمعة مالية جيدة في السداد ، مثل هؤلاء الوسطاء لا تجيد المؤسسة التعامل معهم ، وقد يستخدم التوزيع الانتقائي في حالة الرغبة لتحقيق أحجام كبيرة وذلك عن طريق بناء سمعة جيدة للمنتجات ؛

## 3- إستراتيجية التوزيع الوحيد : يقصد بالتوزيع الوحيد أن يقوم المنتج قصد توزيع منتجاته بالاعتماد على

موزع وحيد في المنطقة الواحدة من اجل إحكام سيطرته و رقابته على عملية بيع منتجاته في مراحلها النهائية ، في هذه الحالة يجب أن تكون شروط التعاقد واضحة بين المنتج و الموزع الوحيد من حيث حدود المنطقة البيعية المحددة له و أسعار البيع و عدم بيع السلع المنافسة ، تناسب إستراتيجية الموزع الوحيد على وجه الخصوص السلع الاستهلاكية الخاصة ذات الخصائص الفريدة من نوعها و المميزة بعلامة تجارية مشهورة أو ذات السمعة الطيبة، أو السلع التي يتطلب بيعها شرحا فنيا لمواصفاتها و خصائصها، و التي غالبا ما يتحمل بائعها مسؤولية خدمات ما بعد البيع من صيانة و إصلاح و توفير قطع الغيار ، و كذلك تطبيق هذه السياسة في توزيع المعدات و آلات التركيبات و الإنشاءات ، و تحقق سياسة الموزع الوحيد للمنتج مزايا عديدة أهمها :<sup>2</sup>

-إحكام الإشراف و السيطرة بإحكام على بيع سلعته في المرحلة الأخيرة ؛

-ضمان تعاون الموزع و بذله أقصى جهد في ترويج المنتج ؛

و من جهة أخرى فان أهم المشكلات و التحديات التي تواجه تطبيق سياسة الموزع الوحيد :

<sup>1</sup>بوخاوة إسماعيل ، عطوي عبد القادر : مرجع سابق، ص 81

<sup>2</sup>عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، اشرف محمد محمد إبراهيم : مرجع سابق، ص 344

-صعوبة اختيار الموزعين و تدعيم العلاقة معهم ؛

-صعوبة تطبيق هذه السياسة على السلع الميسرة و العديد من سلع التسوق ؛

-خوف الموزع من تغير أذواق المستهلكين و تحولهم إلى شراء السلع البديلة، مما يجعلهم يحجمون على

التعامل لبقا لسياسة الموزع الوحيد ؛

-مغالة المنتج في شروط منح الامتياز .

### ثانيا إستراتيجية إدارة قنوات التوزيع .

يختص كل من الموزع و المنتج بوظيفة أساسية ألا و هي إدارة قنوات التوزيع ، ففيما تتجسد إدارة هذه

القنوات ؟ و ما هي أهم الإستراتيجية المتعلقة بإدارتها قصد إحكام السيطرة عليها ، و ضمان استمرارية تدفق

السلع ، و خدمة السوق الدولية المستهدفة في إطار منظم .

1- تنمية العلاقات مع الموزعين : يتجسد هذا التعاون بصفة أساسية بمدى تفهم الشركة أو المنتج

لحاجات و دوافع و كذا سيكولوجية الموزع، فبغض النظر إليه على انه وسيلة لتصريف السلع نظير هامش ربح

معين، يجب عليها استمالة الموزعين للسعي معها على تحقيق أهداف الطرفين في نفس الوقت ، فالمنتج يتوقع

من الموزع قيامه ببعض المهام و الخدمات ، و العكس أيضا بالنسبة للموزع الذي يتوقع تقديم خدمات من طرف

المنتج ، و التي تتمثل في :

-العمل على تقديم و تطوير المنتجات الجديدة من وقت لآخر؛

-تقديم مساعدات فنية و ترويجية للموزعين و كذلك المالية ؛

-العمل على تثبيت الاسم التجاري و خلق تفضيلات المستهلكين عن طريق الجهود الترويجية ؛

-مكافئة الموزعين الأكفاء و معاملتهم معاملة خاصة ؛

2-ضمان التعاون و تفادي الصراع :كثيرا ما نرى روح التعاون بين منافذ التوزيع المختلفة و التي تتولى

توزيع سلع معينة، و لكن في الغالب ما تنشأ المشاكل و الخلافات و تضارب المصالح بينها ، لذا يجب على

لمنتج توقع هذه الخلافات و رسم سياسة فعالة لحلها في وقت قصير ، و لذلك وجب على المنتج اعتبار قنوات

التوزيع بمثابة نظام معين يجب الإشراف المباشر عليه عن طريق خلق روح التعاون بين مفردات قناة التوزيع ،

وحل المشاكل الكثيرة التي تقوم بينهما ، و يمكن أن نقسم الصراع إلى نوعين ، أولهما أفقي يحدث بين أعضاء القناة يكونون على نفس المستوى، و صراع عمودي و الذي يحدث بين أعضاء القناة في أكثر من مستوى ؛

3- إستراتيجية تخفيض الصراع و زيادة التعاون : يمكن التفرقة بين مدخلين أساسيين لمعالجة الصراع في قنوات التوزيع ، يتمثل الأول في ممارسة القوة لتخفيض الصراع ، بينما يركز الآخر على حدوث نوع من التعاون بين أعضاء القنوات :

أ-قيادة القناة : ينظر إلى مصدر القوة على أنها مجموعة من الأدوات و الأساليب التي يستخدمها قائد القناة لضمان التأثير على أعضائه ، و هناك عدة أنواع من مصادر القوة ، و التي من بينها القوة القهرية ، قوة الخبرة ، قوة مرجعية ، و قوة شرعية و القوة المعلوماتية<sup>1</sup>

ب-استخدام نظم التسويق الراسية : و هذا عن طريق تكامل أعضاء المنفذ و تكتلهم ، و يؤدي هذا التكامل إلى تخفيض نفقات التسويق، و إمكانية التنسيق بين الأجزاء المختلفة بين أجزاء المؤسسة المتكاملة تنسيقاً سليماً، حيث يمكن ممارسة السيطرة على القناة من خلال دمجها ، حيث أن دمج القناة هو عملية ضم كل أو جزأ من أعضاء القناة في نظام قناة واحد و توحيدهم تحت إدارة واحدة و مجموعة واحدة من الأهداف ، و نميز هنا نوعين من التكامل :<sup>2</sup>

-التكامل العمودي : و تعني السيطرة على أعضاء القناة على مستويات مختلفة في القناة، مثل السيطرة على الإنتاج و تجارة الجملة ؛

-التكامل الأفقي : أي أن التكامل هنا يأتي على نفس المستوى الواحد من أعضاء القناة، كمثال على ذلك تكامل تجار التجزئة و إنشاء سوبر ماركت ؛

حيث أن التكامل (الدمج) يتحقق إما باكتساب ( الملكية ) أو بالعلاقات التعاونية المبنية ، و إن جعل أعضاء القناة يعملون مع بعضهم البعض لمنفعتهم المتبادلة يمكن أن تكون صعبة ، لكن العلاقات التعاونية التسويقية و الدعم التسويقي من قبل المصدر (المنتج) للوسطاء الأجانب تكون جوهرية للأداء السليم و الفعال للقناة ، و يمكن أن يأخذ الدمج (التكامل) العمودي شكلين هما :<sup>3</sup>

-تكامل أمامي : يمكن أن يقوم المنتج بالدمج من الأمام عندما يسعى إلى السيطرة على أنشطة على مستويات تاجر الجملة ، التصدير ، أو حتى التجزئة ؛

<sup>1</sup>إسماعيل بوخاوة ، عبد القادر عطوي ، مرجع سابق ، ص80

<sup>2</sup>احمد شاكر العسكري ، خليل إبراهيم الكنعاني ، مرجع سابق ص54

<sup>3</sup>رضوان محمود العمر : التسويق الدولي ، مرجع سابق ، ص242

-تكامل خلفي : يمكن أن يقوم تاجر التجزئة بالتكامل من الخلف ، محاولا السيطرة على مستويات

التصنيع و بيع الجملة في القناة.

#### المطلب الرابع : دور استراتيجيات التوزيع الدولي في التميز و رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية :

ليست استراتيجية التوزيع للمنتجات عبر الاسواق الدولية اقل شانا من استراتيجيات عناصر المزيج

التسويقي الاخرى، حيث تعبر استراتيجيات التوزيع الدولي عن المفاضلة بين قنوات التوزيع و خصائصها

وعناصرها، حيث تعتبر هذه الاخيرة بمثابة الشرايين و الاوردة في جسم الانسان و التي تسمح بتدفق السلع

والخدمات من مصادر انتاجها الى مصادر توريدها في المكان و الزمان المناسبين، هذا بالاضافة الى ما نتيجته

من دعاية و اعلان و ترويج لسلع و خدمات المؤسسة عبر اسواقها المستهدفة ، حيث تسعى المؤسسة من

خلال هذه الاستراتيجية الى ضمان التدفق المستمر لمنتجاتها ، و كسب ولاء الزبائن و عناصر قنوات التوزيع ،

حتى انها في بعض الاحيان تلجا الى التوجه نحو تحقيق التكامل الامامي قصد ضمان التحصيل للمنفعة

الزمانية و المكانية و الحيازية المرجوة ، و من ثمة فان توجه المؤسسة في تصميم استراتيجية التوزيع بقدر من

العناية و الاهتمام يعتبر عنصر فعال لنجاح استراتيجيتها التسويق الدولي، و رفع تنافسيتها ضمن قطاع اعمالها،

حيث تتوجه المؤسسة قصد بناء الاستراتيجية التوزيعية الى المفاضلة بين عدة اشكال من قنوات التوزيع بما

يتناسب و خصائص منتجاتها، و بما يضمن لها تنفيذ الوظائف المرجوة من هذه القنوات من اتصال و فرز

و تصنيف و توزيع مادي و اثاره الطلب على المنتجات، بالاضافة الى نقل المعلومات سواء من المؤسسة الى

الزبائن او المعلومات المرتدة نحو المؤسسة ، بالاضافة الى وظيفة التفاوض و التمويل و درجة تحمل المخاطر،

كما نشير الى عملية اختيار قنوات التوزيع المناسبة تتاثر بعدة عوامل متمثلة في طبيعة السوق المستهدفة من

حجم الطلب و عدد الزبائن بالاضافة الى طبيعة المنتج في حد ذاته من قيمة وحدوية و حجم و وزن و القيمة

الفنية ، بالاضافة الى موارد المؤسسة و امكانية الرقابة على القنوات و الخبرة و الكفاءة و اختيار الموزعين ،

كل هذه العوامل المتداخلة فيما بينها تدفع بالمؤسسة الى اختيار طرق و اساليب التوزيع فاما ان يكون :

-التوزيع مباشر و دوره في التميز: من خلال التوزيع المباشر تعتمد المؤسسة على الموزعين المحليين

في توزيع منتجاتها الى الاسواق الخارجية، و تتوجه المؤسسة نحو هكذا قرار بالنظر الى انخفاض التكاليف

وسهولة المعاملة و عدم تحمل المؤسسة اي مسؤولية مرتبطة بتكاليف قنوات التوزيع و التحلل من النقل المادي

للبيضاء دوليا، حيث تقابل هذه المزايا مجموعة من العيوب تتمثل اهمها في عدم تمكن المؤسسة في السيطرة

الكلية و الرقابة على منتجاتها في الاسواق الخارجية<sup>1</sup>، و بالرغم من ذلك فان المؤسسة تحقق ميزة انخفاض في التكلفة مما يخولها بالاستناد الى اقتصاديات الحجم في رفع حصتها السوقية، وبالتالي التميز من خلال التكلفة؛

-توزيع غير مباشر و دوره في التميز : فيما يخص قنوات التوزيع غير المباشر فهي تتمثل في اشرف المؤسسة على توزيع منتجاتها عبر الاسواق الدولية المستهدفة، مما يمكنها من السيطرة على اسواقها و قريبا من زبائنها المستهدفين<sup>2</sup>، و ان خدمة هذه الاسواق مباشرة يجعلها ذات خبرة اكبر و فهم اكثر لمتغيرات السوق المستهدفة و التماشي معها مما يكسبها التميز، و القدرة على المنافسة، حيث تهدف المؤسسة من خلال تصميم و تسيير استراتيجية التوزيع الى مجموعة من الاهداف تتمثل اهمها في تقليل التكاليف قدر الامكان، بالاضافة الى زيادة حجم المبيعات الى اكبر مستوى ممكن، و كذلك تنمية شهرة المنتج عبر الاسواق الدولية قصد تحقيق الولاء للعلامة و منتجات المؤسسة، بالاعتماد على الانشطة الترويجية التي تقدمها قنوات التوزيع، بالاضافة الى ذلك تمكين المؤسسة من زيادة السيطرة و التحكم في المنتج و زيادة امكانية الاستمرار و المحافظة على الاسواق في ظل المنافسة التي تواجهها المؤسسة في اسواقها الخارجية، و بغية الوصول الى هذه الاهداف المرجوة فان المؤسسة مطالبة باختيار القنوات التوزيعية المناسبة من خلال اختيار طول القنوات و عمقها و اختيار الوسطاء و خصائصهم المميزة من قدرات و معارف و سمعة طيبة و مركز مالي مناسب ... الخ؛

و في الاخير نشير الى مجموعة البدائل الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة قصد توزيع منتجاتها في اسواقها الدولية المستهدفة و دورها في تميز المؤسسة و رفع تنافسيتها، و التي تتمثل في :

#### 1- استراتيجية التوزيع الشامل و المكثف : تسعى المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية الى استغلال

كافة المنافذ التوزيعية المتاحة قصد اوصول المنتجات الى المستهلكين المستهدفين في الوقت و المكان المناسبين، و التغطية الواسعة و الكلية للسوق<sup>3</sup>، حيث تتوجه نحو هذه الاستراتيجية المؤسسات ذات المنتجات الميسرة التي لا تحظى بالولاء التام، و ان توفر المنتجات الى اقصى حد ممكن يتيح للمؤسسة زيادة الحصة السوقية، و الاستفادة من اقتصاديات الحجم و انخفاض التكاليف و وبالتالي التميز من خلال التكلفة؛

#### 2- التسويق الانتقائي : تتمثل هذه الاستراتيجية في انتقاء عدد محدود من الموزعين و الذين يتم انتقاؤهم

على اساس عدة عوامل من بينها السمعة و القدرة المالية و القدرة الترويجية و التفاوضية و ارتباطها باسعار المؤسسة، و تقديم خدمات ما بعد البيع<sup>4</sup>، حيث تمكن هذه الاستراتيجية المؤسسة من التحكم و السيطرة والرقابة

<sup>1</sup> عادل المهدي : مرجع سابق، ص 194

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 200

<sup>3</sup> خليل إبراهيم العسكري : مرجع سابق، ص 51

<sup>4</sup> بوخاوة إسماعيل، عطوي عبد القادر : مرجع سابق، ص 81

على اسواقها و قنوات توزيعها، من خلال هوامش الربح و الخدمات المقدمة.... الخ، هذا ما يدعم تميز منتجاتها عبر اسواقها الدولية و بالطبع زيادة تميزها التنافسي و رفع تنافسيتها؛

3- استراتيجية الموزع الوحيد : اي الاعتماد في توزيع منتجات المؤسسة عبر اسواقها الدولية على موزع

وحيد في منطقة معينة ، حيث تهدف المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية الى احكام السيطرة و الرقابة على بيع المنتجات ، حيث تتوجه المؤسسة نحو هذه الاستراتيجية عند طرحها لمنتجات مميزة ذات علامة تجارية مشهورة ، ذات سمعة طيبة تتطلب في بيعها شرحا فنيا لمواصفاتها و خصائصها<sup>1</sup> ، حيث تحقق هذه الاستراتيجية مزايا عديدة، تتمثل اهمها في احكام الاشراف و السيطرة على بيع المنتجات و المحافظة على الشهرة و السمعة العالمية ،بالاضافة الى تعاون الموزع و بذله اقصى جهد ترويجي للمنتج ، و هو ما يعطي المؤسسة تميزا تنافسيا من خلال التركيز و التحكم في الاسعار عبر الاسواق الدولية المستهدفة.

### المبحث الرابع : استراتيجيات الترويج الدولي .

كما ذكرنا من قبل فان قنوات التوزيع الدولية لا تقتصر على نقل المنتجات من مواطن أنتاجها إلى مواطن استهلاكها، بل تتعدى ذلك إلى مجموعة من الخدمات التي تتماشى جنباً إلى جنب و هذه المنتجات ، ومن بين أهم هذه الخدمات نجد تحسين الصورة المدركة للمؤسسة و منتجاتها قصد توجيه السلوك الاستهلاكي نحو منتجات المؤسسة ، و رغبة في ذلك فان المؤسسة لا تقتصر على ترويج منتجاتها عبر القنوات التوزيعية فحسب، بل تتعدى ذلك إلى مزيج ذو تشكيلة متنوعة من وسائل الترويج بغية الاتصال و التفاعل مع الزبائن المستهدفين عبر الأسواق التي توجه نحوها المؤسسة خطابها ، و قصد تفعيل هذا الاتصال و تضيق الفجوة بين المؤسسة و زبائنها في أسواقها المستهدفة سواء الدولية أو المحلية فإنها تتجه نحو عدة بدائل إستراتيجية لترويج منتجاتها، هذا طبعا بالمراعاة للعديد من المتغيرات البيئية خاصة منها متغيرات البيئة الخارجية .

### المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الترويج الدولي .

يعتبر الترويج الوظيفة الأكثر تأكيدا لثقافة المؤسسة من بين الوظائف التسويقية الأخرى، ففي الوظائف الأخرى تتصل المؤسسة بالسوق بهدوء ، بينما في الوظيفة الترويجية تنهض المؤسسة لتسمع صوتها لبيئتها الخارجية (المحلية و الدولية ) ، رغبة في إيصال رسالتها و توجيهها خطابها نحو أسواقها المستهدفة، سواء كانت منها المحلية أو الدولية ، وفيما يلي سنتناول أهم المفاهيم المتعلقة بالترويج الدولي من خلال :

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : مرجع سابق ، ص 344

## الفرع الأول: ماهية الترويج الدولي.

تعددت و تنوعت التعاريف المتعلقة بالترويج ، نظرا لأهميته ، و من بين أهم هذه التعاريف نجد :

يعرف الترويج على انه الجهود المبذولة لإحداث تغيير في سلوك المستهلك ، و جذب المستهلكين الجدد لهذه السلعة من خلال البيع الشخصي و الإعلان و الوسائل الأخرى لترويج المبيعات"<sup>1</sup>، من خلال هذا التعريف نجد أن الترويج عبارة عن جهود موجهة للمستهلك قصد جذبه و إقناعه بمخرجات المؤسسة .

كما يعرف على انه : " شكل من أشكال الاتصالات التسويقية من اجل ترسيخ و تغيير المواقف والآراء، و يتضمن أنشطة و فعاليات يقدم من خلالها المروج معلومات إلى الزبائن عن مزايا المنتج لإثارة الاهتمام لديهم و العمل على إقناعهم على قدرة هذه المنتجات على إشباع حاجاتهم "<sup>2</sup>، أضفى هذا التعريف صفة الاتصال أي أن هناك تفاعل بين المنتج و جمهوره من المستهلكين المستهدفين و غيرهم ، و ما يترتب عنه من إقناع لهذا الجمهور، بالإضافة إلى تكييف المؤسسة لمخرجاتها بما يتوافق و المعلومة المرتردة جراء هذا الاتصال .

و يعرف على أيضا انه " اتصال تقوم به الشركة مع الجماهير المختلفة و ذلك من خلال نظرة تعلمهم و تؤثر بهم ، و في الترويج الدولي يتم الاتصال بالجماهير في الأسواق الدولية المختلفة و يلعب الدور نفسه في الترويج المحلي ، لذلك فان الاتصال مع جماهير المؤسسة يهدف إلى تحقيق أهداف إدارة التسويق و بالتالي أهداف المؤسسة"<sup>3</sup> ، إذ يهدف الترويج في الأساس إلى تعزيز سمعة المؤسسة و صورتها في مختلف الأسواق الدولية .

و مما سبق نجد أن عملية الترويج مبنية أساسا على الاتصال قصد نقل خطابها إلى أسواقها المستهدفة سواء الداخلية أو الخارجية، و استقبال المعلومات المرتردة من خلالها ، حيث تتكون عملية الاتصال عموما من:<sup>4</sup>

-مرسل الرسالة : و هو مصدرها و المتمثل هنا في المؤسسة ؛

-الرسالة : والمعلومات المرسله التي سوف يستقبلها الطرف الآخر (الجمهور) ؛

<sup>1</sup> محمد جودت ناصر ، احمد محمد محمود : دور السياسات الترويجية في تسويق المنتجات الدوائية السورية-دراسة ميدانية على شركات الأدوية السورية-

مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية ،سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 28،العدد2،اللاذقية، 2006ص7

<sup>2</sup> محمود علي الروسان :مرجع سابق، ص120

<sup>3</sup> رضوان محمود العمر :التسويق الدولي ،مرجع سابق، ص267

<sup>4</sup> عيسى محمود حسن : الترويج التجاري للسلع و الخدمات، دار زهران ،عمان، 2010،ص26



-طريق الاتصال : و هو الطريق الذي تسلكه الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر، بمعنى آخر هو

الطريق الذي يصل بين المرسل و المستقبل ؛

-النتائج : و هي المعلومات المرتردة إلى صاحب الرسالة، و التي تكشف عن تأثير الرسالة .

حيث نجد أن المؤسسة تعمد إلى توجيه خطابها من خلال رسالتها التي تحرر وفق دراسة متأنية قصد تكيفها و متغيرات أسواقها المستهدفة، بعد ذلك تقوم بإرسالها عبر منافذ الاتصال و التي قد تختلف باختلاف الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في ترويج منتجاتها حتى تصل إلى المستهلك المستهدف ، و الذي بدوره يعمل على طرح معلومات حول درجة رضاه و طرح آرائه إما بصفة مباشرة أو عن طريق رد الفعل التي تلتقطها المؤسسة عبر أسواقها .

و النقطة الجديرة بالذكر هنا هي إدراك الفرق بين المجتمع المحلي و الأجنبي من ناحية العادات والتقاليد و الأخلاق و القيم و العادات و التفكير و التعليم و درجة التحرر ..... الخ ، كلها لها اعتبارات ووزن كبير في اختيار الرسالة الترويجية المناسبة ، و من جهة أخرى فان درجة التقدم الاقتصادي و مستوى المعيشة والنظر إلى السعر على انه مؤشر للقيمة أو مؤشر للجودة تختلف من سوق لآخر، و بالتالي يجب اختيار الرسالة الترويجية المناسبة لهذه الاعتبارات .

حيث أن جوهر الترويج هو نقل أفكار معينة للتعريف بالشيء و الإقناع به و الإصرار عليه في النهاية من جانب المستهلك، و بالتالي يجب أن تكون الرسالة قادرة على تحقيق ذلك ، و لن يكون لها ذلك ما لم تراعي طبيعة ذلك المستهلك الأجنبي و ظروف استهلاكه و أنماط سلوكه ، و التعرف على المستهلك يعني بالتأكيد التعرف على دوافعه في الشراء ، و تلك الدوافع كثيرا ما تختلف تماما عن دوافع شراء نفس السلعة لدى المستهلك المحلي ، و الرسالة التي تفشل في التركيز على الدوافع الحقيقية هي رسالة كتب عليها بالفشل التام .<sup>1</sup>

**الفرع الثاني : أهداف الترويج الدولي .**

توجد ثلاث أهداف رئيسية للترويج في الأسواق الدولية نوجزها فيما يلي :<sup>2</sup>

1-إظهار الصورة الذهنية المناسبة عن المؤسسة ( إخباري ) : تسعى المؤسسات التي تقوم بترويج منتجاتها دوليا إلى إظهار صورة ذهنية لكافة المتعاملين معها ، و هي أول مهمة للترويج في السوق الدولية ، حيث قبل أن يبدأ الترويج بتعريف السوق الأجنبي لمنتجات المؤسسة فانه من الضروري أن يعرف المؤسسة بحد

<sup>1</sup>صديق محمد عفيفي : مرجع سابق ، ص370

<sup>2</sup>يوسف حسن يوسف : التسويق الإلكتروني - دور التسويق في زيادة معدل العائد على الاستثمار أهمية إدارة التسويق ، التسويق الدولي و التسويق المحلي -

المركز القومي للإصدارات القانونية ، القاهرة ، 2012 ، ص70

ذاتها، و بأهدافها السابقة في الأسواق الدولية الأخرى، قصد تشجيع المستهلك الأجنبي على التعامل المستمر معها ؛

2-التعريف بمنتج المؤسسة (إقناعي) : و هي المهمة الرئيسية للترويج ،حيث تبين مواصفات المنتج وسعره و أماكن تواجده و كيفية استخدامه ..... الخ ، و تعتبر هذه المهمة من أصعب المهمات في الأسواق الأجنبية، حيث يستوجب أولاً دراسة المستهلك و الخصائص البيئية للسوق المستهدفة قبل تصميم الحملة الترويجية ؛

3-تنمية الحصة السوقية (تذكيري) : حيث يعتبر الترويج احد أهم الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تنمية حصتها في السوق الخارجية، من خلال إقناع المستهلكين المحتملين بمنتجات المؤسسة قصد زيادة إقبالهم على المنتج ؛

و يمكن القول أن الاستجابة النهائية تتوقف على العديد من المتغيرات البيئية التي لا تستطيع المؤسسة التحكم بها، و التي من أهمها درجة المنافسة في الأسواق الخارجية، لذا يجب ينظر المسوق الدولي إلى النشاط الترويجي على أنه وسيلة لتحقيق الاستجابات التدريجية، و التي تنتهي إما بالقبول أو بعدمه للشئ المروج له ، أي أن هناك مراحل يمر بها الفرد المستهدف من الترويج حتى يصل إلى مرحلة القبول من عدمه ، حيث يمكننا تبين هذه المراحل من خلال عدة نماذج و التي نذكر أهمها فيما يلي :

1-نموذج AIDA:وفقا لهذا النموذج فان الفرد يمر بأربع مراحل أساسية هي :<sup>1</sup>

أ-إثارة انتباه الفرد إلى الشئ موضع الترويج attention ؛

ب-خلق درجة عالية من اهتمام الفرد بالشئ موضع الترويج interes ؛

ج-خلق الرغبة لدى الفرد للحصول على الشئ موضع الترويج desire ؛

د-قيام الفرد بالتصرف اتجاه الشئ موضع الترويج action؛

و عادة ما يأخذ النشاط الترويجي أهدافه من هذه المراحل ، فمثلا قد يكون الهدف من المرحلة إثارة الانتباه و خلق الاهتمام إخباريا أما قصد خلق الرغبة فيكون الهدف الترويجي إقناعي ، أما عند مرحلة القيام بالتصرف فيكون الهدف من الترويج تذكيري .

<sup>1</sup>عادل المهدي :مرجع سابق ،ص214

2- نموذج التأثير المتدرج : يعد هذا النموذج أكثر تفصيلا و توضيحا للمراحل التي يمر بها الفرد خلال عملية الاستجابة لنشاط الترويج في النموذج السابق، ووفقا لهذا النموذج فان الفرد يمر بستة مراحل أساسية هي كالآتي<sup>1</sup>:

أ-مرحلة التعرف على وجود الشيء موضع الترويج ؛

ب-مرحلة المعرفة بالشيء موضع الترويج ؛

ج-مرحلة إعجاب الفرد بالشيء موضع الترويج ؛

د-مرحلة تفضيل الفرد للشيء موضع الترويج ؛

هـ-مرحلة ميل الفرد و استعداده لقبول الشيء موضع الترويج ؛

و-مرحلة القيام بالتصرف و قبول الشيء موضع الترويج ؛

نفس الشيء بالنسبة لهذا النموذج ،حيث تستطيع المؤسسة تحديد أهدافها الترويجية من خلال المراحل التي يمر بها المستهلك في السوق المستهدفة (خارجية أم داخلية )، فقد يكون في المراحل الأولى هدف إخباري، أما في المراحل الوسطى يكون هدف إقناعي ،إما في مرحلة التصرف و الاستعداد الايجابي فيكون الهدف الترويجي يتجه نحو التذكير.

و بناء على هذه الأهداف و هذه المراحل و بالنظر إلى الاختلافات البيئية بين الأسواق الدولية فان المؤسسة تواجه إشكالية جوهرية في صياغة رسالتها الترويجية عبر مختلف هذه الأسواق، و التي تتمثل في تنميط و تكييف هذه الرسالة عبر أسواقها المستهدفة .

### الفرع الثالث : تنميط و تكييف الترويج الدولي .

عند اعتماد السياسات الترويجية في المؤسسة الدولية فإنها تناقش الخيار بين المنهجين المحلي والدولي و تعتمد قدرة المؤسسة على تنميط هذه السياسات جزئيا على تشابه الأسواق و عند بروز تباين ملموس بين الأسواق المستهدفة فان المؤسسة تعمد إلى تكييف هذه السياسات الترويجية حيث أن حاجات السوق و مميزاته هي التي تحدد المنهج المستخدم و على المسوق الدولي الاختيار للمنهج الأكثر ربحية و الأقل تكلفة و فيما يلي نناقش أهم العوامل المؤثرة على تنميط و تكييف الترويج عبر الأسواق الدولية المستهدفة

<sup>1</sup>إسماعيل محمد السيد : الإعلان، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2006،ص57

تتميط السياسة الترويجية للمؤسسة يترجم من خلال استعمال حملة ترويجية موحدة في كل الدول المستهدفة، أو على الأقل على مستوى منطقة جغرافية محددة .

1- أسباب ودواعي تتميط الترويج:و تتمثل فيما يلي :

أ-أسباب خارجية عن المؤسسة :

- تشابه وتجانس بعض الحاجيات على المستوى الدولي (أجهزة الكمبيوتر مثلاً)؛
- تجانس سلوك المستهلكين نظراً لتطور وسائل الاتصال والاستعمال المماثل لوسائل الإعلام كالتلفزيون والإنترنت؛

- عولمة الأفكار الجيدة في التسويق والترويج؛

ب-أسباب داخلية :

- الصورة الدولية الموحدة التي تسعى إلى تكوينها عن نفسها ومنتجاتها وعلاماتها التجارية؛
- اقتصاديات الحجم من خلال تتميط الحملة الترويجية؛
- ندرة الأفكار الجيدة في التسويق أو المزيج.

2- أخطار التتميط :و تتمثل في :

أ-أخطار خارجية :

- الاختلافات القانونية والتشريعية بين الدول؛
- القيود والمعوقات الخاصة بوسائل الاتصال الخاصة بكل بلد؛
- اختلافات المحفزات والدوافع للشراء والاستهلاك بالنسبة للسلعة بين المستهلكين الدوليين؛

ب-أخطار داخلية

- المعوقات التنظيمية التسويقية الخاصة بالترويج، مثل التنظيم اللامركزية التي تتبعه بعض المؤسسات؛
- خطر عدم تحفز الفريق الداخلي للترويج في المؤسسة للسياسة الترويجية المنمطة من طرف المؤسسة ككل.

## ثانياً: التتميط المعدل .

التتميط المعدل هو حل وسطي بين التتميط والتكييف ، يترجم من خلال وضع أو فرض تموقع مماثل للمنتج ، أي الحفاظ على نفس صورة المؤسسة في كل الأسواق ، وذلك باستعمال أدوات والإمكانات الاتصالية المتاحة حسب خصوصية كل بلد ، وبالتالي هذا الحل الوسطي يضمن تموقع عالمي بواسطة حملات ترويجية مكيفة حسب خصوصية كل بلد<sup>1</sup> ، تتميز هذه الطريقة بخلق صورة عالمية موحدة للمنتج والمؤسسة ، كما تأخذ بعين الاعتبار كل الخصوصيات المحلية من تشريعات قانونية واختلافات ثقافية ، غير أن تكيف الحملات الترويجية كذلك يعمق من التكاليف.

## ثالثاً: التكييف.

تكييف إستراتيجية الترويج الدولية للمؤسسة يترجم من خلال تحديد وتنفيذ سياسة ترويجية دولية خاصة بكل سوق محلي<sup>2</sup>.

### 1- إيجابيات التكييف:

- مفهوم التكييف يتناسب ومفهوم التسويق ،فهو يلبي ويستجيب لمختلف الأسواق المستهدفة؛
- يسمح التكييف باحترام مختلف خصوصيات الأسواق المحلية من خلال الاستجابة لكل من أذواق المستهلكين ، التشريعات والقوانين المحلية، الاختلافات الثقافية؛
- تحديد وتنفيذ السياسة الترويجية الدولية من طرف الفروع في الدول المستهدفة يحفز الفريق التجاري ، ويجعله أكثر إبداعاً ونشاطاً.

## المطلب الثاني : المزيج الترويجي الدولي .

قصد التمكن من الاتصال بالمستهلك و التأثير عليه فان هناك مجموعة من الأدوات الترويجية التي يمكن استخدامها لتحقيق هذا الهدف ، حيث نشير إلى انه ليس بالضرورة استخدام جميع هذه الطرق و الأدوات للاتصال و التواصل مع المستهلك بهدف ترويج المنتجات ، حيث نجد أن هذا المزيج الترويجي يمكن أن يتكون من واحدة أو من مجموعة من الطرق التالية : الإعلان ، البيع الشخصي ، ترويج المبيعات ، العلاقات العامة ، التسويق المباشر ، الالكتروني ....الخ، و فيما يلي سنتطرق إلى أهم هذه الوسائل :

<sup>1</sup> - Pasco .Berho : OP.cit – , P 224.

<sup>2</sup> - Ibid , P 223.

## الفرع الأول : الإعلان.

و هو من أهم عناصر المزيج الترويجي للمؤسسة من حيث تغطية السوق المستهدفة ، حيث عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق بأنه " الوسيلة الغير شخصية الهادفة لتقديم الأفكار على السلع و الخدمات بواسطة جهة معلومة نظير اجر مدفوع كما أنها تعتبر على أنها رسالة بيعية واسعة الانتشار موجهة نحو الجمهور بهدف التأثير على سلوكه لإقناعه بشراء سلعة أو خدمة أو قبول فكرة"<sup>1</sup>

-كما عرف على انه "عملية إثارة تطلعات المستهلكين في الوصول السهل لتحقيق رغباتهم الموجودة في السلع التي أعلن عنها و من جهة أخرى استخدام الأساليب الفنية الإغرائية لاجتذاب قدر كبير من عموم المستهلكين الحقيقيين و المحتملين في المجتمع " <sup>2</sup>

و من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول بان الإعلان وسيلة ترويجية تهدف بالدرجة الأولى إلى نقل رسالة المؤسسة إلى المستهلك الحالي و المحتمل في الأسواق المستهدفة، و التأثير على سلوكه ايجابيا ، ولتحقيق هذا الهدف يجب على المؤسسة توجيه الرسالة الإعلانية إلى الأسواق الخارجية المقصودة في ضوء دراسة شاملة للظروف البيئية (اقتصادية ، اجتماعية ، ثقافية ، تنافسية .....الخ) لتلك الأسواق.

بالإضافة إلى تأثيرات البيئة العامة للأسواق المستهدفة فان المؤسسة لا بد لها من الأخذ بعدة اعتبارات عند اتخاذ القرار باستخدام الإعلان الدولي ، تتمثل في الاختلافات اللغوية ، دور الإعلان في المجتمع ، الضوابط الحكومية طبيعة المنافسة ، و بصفة عامة مؤثرات البيئ الخارجية .

## الفرع الثاني : ترويج (تنشيط) المبيعات .

- يعرف تنشيط المبيعات بأنه " أنشطة تسويقية أو محفزات قصيرة المدى غير الإعلان و البيع الشخصي و الدعاية ، لاستمالة السلوك الشرائي للمستهلك و رفع الكفاية التوزيعية للمنتج"<sup>3</sup>.

-كما يعرف نشاط تنشيط المبيعات بأنه "أسلوب ترويجي ينطوي على محاولة استمالة مباشرة تحمل في ثناياها قيمة مضافة أو حافز للدعوة البيعية ، سواء على مستوى مندوبي البيع أو الموزعين أو حتى المستهلكين النهائيين و بشكل يؤدي إلى البيع الفوري"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، حسن محمد محمد إبراهيم ، ترجع سابق ،ص355

<sup>2</sup> تامر عبد اللطيف عبد الرزاق : دور العمليات الإبداعية و القيم المضافة في تعزيز القدرة التنافسية للإعلان ، مجلة علوم و فنون دراسات و بحوث ، مجلد 24 ، العدد 2 ، مصر ، 2012 ، ص2

<sup>3</sup> علي فلاح الزعبي : إدارة الترويج و الاتصالات التسويقية -مدخل تطبيقي استراتيجي-، دار صفاء، عمان، 2009، ص53

<sup>4</sup> بشير علاق : أساسيات و تطبيقات الترويج الإلكتروني و التقليدي مدخل متكامل ، اليازوري ، عمان، 2009 ، ص36

و من خلال ما سبق يفهم من تنشيط المبيعات كونها نشاط أو مواد تستخدم كمحفز مباشر (إضافة قيمة مضافة أو تحفيز للسلعة ) للمستهلك أو رجال البيع أو وسطاء قناة التوزيع، و هذه الأشكال يمكن أن تحقق مثلا من خلال العروض أو إعادة المال أو مكافآت شخصية و الهدايا و أشكال أخرى متعددة و متنوعة ، ذلك أن الإعلان و النشر و البيع الشخصي كلها تصميم يخطط لها لإيصال الرسالة حول المنتجات ،إلا أن ترويج المبيعات غالبا ما يستخدم لتحقيق مبيعات فورية .

و تنشيط المبيعات تحقق من خلالها العديد من المزايا و التي من بينها :<sup>1</sup>

-يمكن للمؤسسات جذب الزبائن بسرعة و في بعض الأحيان تشجع الإقبال على المنتجات و تعطي ولاء للمتاجر؛

-يمكن أن تزيد من التعاون بين أعضاء القناة التسويقية .

و مع ذلك فتن تنشيط المبيعات لا تخلو من العيوب و الانتقادات و من ذلك :

-إن المستهلكين يميلون إلى التعامل مع بأشكال تنشيط المبيعات المختلفة كاستخدام المسابقات والطابع التجارية ،حيث يقلل من الاهتمام بالمنتجات بحد ذاتها و عليه فان ذلك لا يولد حالة الولاء القوي للمنتجات ؛  
-بالإضافة إلى ذلك فان المبالغة في الترويج ربما يشير إلى ضعف المنتجات و عدم جدواها عند المستهلكين كحصول المستهلك على وحدتين من سلعة واحدة بسعر وحدة واحدة .

كما أن هذا لا يعني الاستغناء عن تنشيط المبيعات ، ففي بعض الأسواق المستهدفة تجد المؤسسة الدولية مجبرة على آلية تنشيط المبيعات في حالة اشتداد المنافسة و عدم توفر وسائل الإعلان و النشر ، وموانع البيئة الخارجية في استخدامها كآلية لترويج مبيعاتها .

### الفرع الثالث : البيع الشخصي .

تعتبر عملية البيع الشخصي عملية عرض المنتج للبيع في إطار محادثة شفوية بين رجال البيع والمستهلك المرتقب ، و عملية البيع الشخصي تنطوي على تكلفة كبيرة بالنسبة للمؤسسة ، لكن رغم ذلك يعتبر أسلوب هام و ضروري في عملية البيع لبعض السلع و بصفة خاصة السلع الصناعية مرتفعة الثمن و ذلك للاستخدامات الخاصة ، و هي أداة ناجحة و هامة في حالة تركيز السوق و احتياج الشركات إلى بناء جسر

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، اشرف محمد محمد ابراهيم :مرجع سابق ،ص370

من الثقة بين المؤسسة و العميل المرتقب ، و على ذلك فان أهمية و كفاءة البيع الشخصي تعتبر دالة في نوعية المنتج و قيمته و درجة تكرار عملية الشراء<sup>1</sup>

و من بين المميزات التي يختص بها البيع الشخصي ما يلي<sup>2</sup>:

-يعد نشاط البيع الشخصي اتصالا مباشرا وجها لوجه بين البائع و المشتري ؛

-يعد البيع الشخصي قابلا لتعديل محتوى الرسالة الترويجية وفقا لحاجة كل قطاع سوقي ؛

-يعد نشاط البيع الشخصي قابل مصدرا لتدفق المعلومات المرتدة بصورة سريعة و مباشرة ، و المتمثلة في ردود أفعال الزبائن تجاه المزيج التسويقي المقدم ؛

-يعد نشاط البيع الشخصي أداة تمكن المؤسسة من معرفة الزبائن و المؤسسات الوسيطة ذو الاستعداد لشراء منتجاتها و تركيز جهودها عليهم ؛

-عن طريق المقابلة يشعر الزبون بالاهتمام و هذا له تأثير كبير في قرار الشراء .

كما أن البيع الشخصي لا يخلو من العيوب و التي يمكن إيجازها في<sup>3</sup>:

-القدرة المحدودة في خدمة عدد كبير من الزبائن في نفس الوقت ؛

-زيادة تكاليف البيع الشخصي بسبب ارتفاع أجور و عمولات رجال البيع .

#### الفرع الرابع : العلاقات العامة .

المؤسسة لا يمكن أن تعمل في معزل عن البيئة ، و هذا يعني أن تعد إمكاناتها الداخلية و الخارجية في علاقات تربط بين المؤسسة و البيئة الخارجية من جهة، و أن تعزز من مكانة و متانة و تروابط المؤسسة داخليا، فالعلاقات العامة يفهم من كونها : "نشاط تقوم به المؤسسة أو اتحاد أو أي جهة أخرى لأجل إقامة علاقة طيبة ودعمها مع الجماهير و الزبائن و المستثمرين و مع الجمهور بصفة عامة ، و ذلك لغرض التماسي مع الظروف المحيطة و لتعرف المجتمع بها"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عادل المهدي مرجع سابق ص 215

<sup>2</sup> بلحيمر ابراهيم : مرجع سابق ص 275

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، اشرف محمد محمد ابراهيم : مرجع سابق ص 375

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 378



- كما تعرف على أنها "علم و فن اجتماعي يختص بتحليل الاتجاهات و المواقف و التنبؤ بها و تقديم

مشورة لإدارة المؤسسة حول الأمور التي تمس الهيكل التنظيمي و رسالتها و خططها و علاقتها مع الداخل والخارج ، كما و يعتبر نشاط إداري مخطط يهدف إلى تحقيق الرضا و التفاهم المتبادل بين المؤسسة و زبائنها من خلال برنامج يستند على المسؤولية الاجتماعية " <sup>1</sup>

و من خلال ما سبق نجد أن المؤسسة تسعى من خلال العلاقات العامة إلى إنشاء جسور التواصل مع جمهورها في الأسواق الخارجية ، فضلا على العلاقات داخل المؤسسة ، و يكون ذلك على أساس الاتصال والمنفعة المتبادلة، بهدف تحسين صورتها بشكل مستمر كما تسعى هذه العلاقات العامة إلى تغطية عدة وظائف أهمها :

-توعية الجمهور بأهداف و سياسة المؤسسة ؛

-خلق الثقة بين المؤسسة و جماهيرها الخارجية، كما تعمل على خلق التعامل حتى بين الموظفين داخل المؤسسة ؛

-إبراز الحقائق الواقعية للجمهور و الرد على الشائعات التي تصدر ضد المؤسسة ؛

-توعية الجمهور بالسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة و كيفية الحصول عليها ؛

-الإجابة على أسئلة و استفسارات الجمهور بما يتعلق بالمؤسسة و منتجاتها.<sup>2</sup>

و في الأخير تجدر بنا الإشارة إلى أن جمهور المؤسسة في أسواقها الخارجية يتكون من فئات عديدة ولا تقتصر على المستهلكين فحسب، بل تتعدد لتشمل الموزعين و الوكلاء ، المستوردين ، أجهزة الإعلام والاتصال، أجهزة الدولة من بنوك و جمارك و ضرائب ... الخ .

**الفرع الخامس : عناصر الترويج الأخرى.**

هناك بعض الأدوات الترويجية الأخرى الهامة ، و هي الأدوات التي يختلف استخدامها بين دول رغم أهميتها في إنجاح البرنامج التسويقي ككل ، و من أهم هذه الأدوات ؛ المعارض التجارية ، و العلامات والتغليف، و النشر و المبيعات ... الخ .

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي : مرجع سابق ،ص55

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، اشرف محمد محمد إبراهيم : مرجع سابق ص379

1- المعارض التجارية : حيث أصبحت أداة تسويقية شائعة على المستوى الدولي في السنوات الأخيرة ، و هناك ما يزيد عن 800 معرض يتم تنظيمها سنويا في كافة أنحاء العالم ، و بعض هذه المعارض معروف وشائع كمعرض الكتاب الدولي ، معرض برلين ... الخ ، و هناك نوعين من المعارض و أكثرها شيوعا و هو المعرض التجاري الأفقي، و الذي يسمح بعرض سلسلة من واسعة من المنتجات ، و النوع الثاني هو المعرض التجاري الراسي ، و هو معرض أكثر تخصصا حيث يوفر وسيلة عرض للمنتجات للسلع المتشابهة أو تنتمي إلى صناعة معينة ، حيث تعتبر المعارض وسيلة ترويجية فعالية في الأسواق الخارجية ، لأنها تسهم في تجميع العملاء و الموردين في مكان واحد في وجود السلعة المعروضة ، كما أن المشتري عادة ما تكون أمامه فرصة كبيرة للبحث و المقارنة و الاختيار لأفضل الشروط و المواصفات من العديد من المنتجات ، و هناك ثلاث طرق متاحة أمام المؤسسات لكي تشارك في المعارض ، تتمثل الأولى في مشاركته الذاتية و التي يتحمل فيها كافة التكاليف ، و الثانية هي دعوة للمشاركة يتحمل فيها المشترك الج انب الأكبر من التكاليف ، لكنه يحصل على بعض الاهتمام و العناية من جانب المسؤولين عن إدارة المعرض مثل إعطائه معدلات خصم ، أماكن خاصة ، خدمات مميزة .... الخ ، أما الثالثة فتتمثل في المشاركة بمساعدة الحكومة ، حيث تصبح المشاركة مجانية أو بتكلفة منخفضة جدا ؛

2- العلامات التجارية المميزة لمنتجات المؤسسة : حيث ينبغي الأخذ بعين الاعتبار مدى تعبير العلامة على ماهية السلعة و اختيار العلامة المميزة لمنتج المؤسسة ، بطريقة تتلاءم و كافة المتغيرات البيئية مع عدم اللجوء إلى تغيير الشكل و الألوان و تصميم هذه العلامة ، بعد أن تستقر في أذهان المستهلكين إلا إذا اقتضت الخصوصية البيئية ذلك ؛

3- الغلاف و الألوان المستخدمة : إذ ينبغي الحفاظ بأكبر قدر ممكن من الاستقرار لهذه المتغيرات ، لان تغيير اللون أو شكل الغلاف لنفس السلعة قد يجعل المستهلك في موقف مشكك من السلعة ، و ربما يؤثر على قرار الشراء لديه<sup>1</sup>؛

4- الترويج عبر الانترنت : حيث انه بظهور الانترنت وجدت المؤسسات نفسها أمام وسيلة جديدة للاتصال بالجمهور ، فقد بدأت الإعلانات عبر الانترنت بالظهور في 1994 ، حيث وضعت أول لافتة إعلانية في أكتوبر 1994 ، و زاد استخدام الانترنت كوسيلة اتصال بسرعة كبيرة و ذلك بطريقتين هما :

-زيادة عدد المؤسسات التي تمثل استخدام شبكة الاتصال بالمستهلكين المستهدفين سواء المحليين أو في السوق الأجنبية ؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عادل المهدي مرجع سابق ص 221

-التبني السريع للانترنت من قبل المستهلكين ، و ذلك لأغراض مختلفة بما فيها البحث عن المعلومات قبل الشراء وبعده ، هذا ما زاد من أهمية الاتصال عبر شبكات الانترنت من خلال تضيق الفجوة الزمنية والمكانية بين المؤسسة و أسواقها المستهدفة في الخارج .

### المطلب الثالث: البدائل الإستراتيجية للترويج عبر الأسواق الدولية .

قصد ترويج المؤسسة لمنتجاتها عبر أسواقها الدولية المستهدفة فإنها تعتمد إلى المفاضلة بين العديد من البدائل الإستراتيجية المتاحة ، و يكون لها ذلك من خلال تشخيص العوامل المؤثر في تحديد هذه الإستراتيجية، بالإضافة إلى طريقة إدارة هذه الإستراتيجية عبر الأسواق الدولية، إما بالإشراف عليها مباشرة (المركزية في الترويج)، أو عن طريق تفويض مهمة الترويج إلى فروعها، أو عن طريق وسطاء التوزيع في أسواقها المستهدفة في الخارج (اللامركزية ) ، و في الأخير تقوم بالمفاضلة بين الاستراتيجيات المتاحة لتروج منتجاتها و التي نبينها فيما يلي :

### الفرع الأول : العوامل المحددة لإستراتيجية الترويج الدولي .

ي توقف الأخذ بأحد البدائل الإستراتيجية للترويج الدولي على بعض عناصر المزيج الترويجي الدولي ، بالإضافة إلى عدد كبير من المتغيرات ،التي نبين أهمها فيما يلي :<sup>2</sup>

1-أهداف المؤسسة : حيث تحدد أهداف الترويج بناء على أهداف المؤسسة ،و يكون ذلك مثلا من خلال السعي إلى اكبر تغطية سوقية، أو من خلال هدف الدخول و غزو أسواق جديدة، أو مثل التعريف بمنتج جديد و درجة حدائته ، حيث ي تبع الترويج في ذلك استراتيجيات معينة ترتبط بهدف المؤسسة و بخصائص المنتج و التي سوف نبينها فيما بعد ؛

2-طبيعة نشاط المؤسسة و منتجاتها : حيث يناسب أنواع معينة من السلع نماذج نمطية من الترويج ، في حين تتطلب سلع أخرى اختلاف الترويج من سوق لآخر؛

3-المحددات القانونية و الثقافية : يؤثر النظام القانوني للدولة على ما يمكن القيام به في مجال الترويج عموما، لذا يجب على المسوق الخارجي أن يفهم اثر النظام القانوني على قرارات الترويج ، و ربما يتطلب ذلك استشارة قانونية لتفادي خرق القانون و ما يترتب عليه من عواقب ، و كمثال على ذلك تؤثر قوانين التجارة في

<sup>1</sup> هبة الله محسن محمد : اثر الإعلان الالكتروني على إدراكات جودة المنتج : المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة،الجزء الثالث ، العدد الأول ، جامعة عين

شمس ، مصر ، 2012، ص516

<sup>2</sup> يحيى سعيد علي عيد: مرجع سابق، ص219

بيانات الرسالة الإعلانية و توجه عقوبة في عدة دول في حالة تقديم بيانات غير صادقة حول منشأ المنتجات ومحتواها ، إضافة إلى البيئة القانونية فإنها يجب أن لا تتعارض مع البيئة الثقافية للسوق المستهدفة ؛

4-مدى توافر وسائل الاتصال : حيث انه لا يسمح باستخدام الإعلانات التلفزيونية في بعض الدول ، و على العكس يتزايد الطلب على الإعلان في التلفزيوني في دول أخرى، حيث يخصص وقت محدد للإعلان على بعض المنتجات ، كذلك الحال بالنسبة على وسائل الاتصال و الإعلان الأخرى و الترويج ، حيث يجب على المسوق الخارجي الاتصال بوكالات الإعلان للحصول على البيانات المرتبطة بمدى توافر وسائل الإعلان و القيود المفروضة على كل منها ، و على فحوى الرسالة الترويجية؛

5-إستراتيجية المنافسين : يتوقف تحديد الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة أيضا على إستراتيجية المنافسين بكل سوق مستهدفة ، فإذا اعتمدت على الإعلان فيفضل أن تسعى إلى تحديد الممارسات الإعلانية للشركات المنافسة، و حجم إنفاقهم على الإعلان كنسبة من المبيعات ، فضلا عن تحديد نقاط القوة و الضعف في سياسات الإعلان للمنافسين .

#### الفرع الثاني : المركزية و اللامركزية في الترويج الدولي.

تعد درجة السيطرة المركزية أو التفويض في التخطيط و تنفيذ أعمال الترويج في الأسواق الخارجية من الأمور الهامة التي يجب على المؤسسة أن تقرر بشأنها سياسة واضحة و مناسبة لظروفها ، و السؤال الواقع هنا هو إلى أي حد يجب أو يمكن تفويض سلطة الترويج إلى ممثلي المؤسسة بالخارج ، سواء كانوا وكلاء أو موزعين أو وسطاء أو رجال البيع أو الفرع التابع ؟

و تزداد أهمية الإجابة على هذا السؤال طرديا مع تزايد أهمية العمل الترويجي في الإستراتيجية التسويقية، و لقد جرى العرف في الماضي بين العديد من المؤسسات على أن تمنح ممثليها في الخارج خصما معينا، بالإضافة إلى هامش الربح الذي يحصلون عليه من المبيعات، و الغرض من هذا الخصم هو تقديم العون المالي لتشجيع الترويج المحلي في الخارج بواسطة ممثلي المؤسسة اللذين يتوقع منهم عادة إنفاق ما يعادل الخصم على الترويج على الأقل .

ينبعث المنطق في هذه الإستراتيجية من افتراض أن ممثل المؤسسة في السوق الخارجية يعرف بالتأكيد تلك السوق أكثر مما تعرفه المؤسسة ، حيث أن المعرفة بالسوق شرط في تصميم الترويج المناسب ، غير أن هذا الافتراض و إن كان صحيحا فانه لا يكفي ، و إنما يجب التأكد من أن ذلك الممثل لديه المعرفة اللازمة بأساليب الترويج و الفنون الترويجية ، فان لم يكن يعرف عن ذلك شيئا فمن الطبيعي ألا يقوم بأي ترويج،

وبالتالي تتحول خصومات الترويج إلى مجرد خصم إضافي على المبيعات ، لذلك من المفضل أن تمارس المؤسسة من مركزها الرئيسي نوعا أو درجة من الإشراف على أعمال الترويج في الخارج ، و قد يتسع نطاق هذا الإشراف أو يضيق حسب السياسة التي تتبناها المؤسسة ، و هناك في هذا الصدد ثلاث سياسات بديلة أساسية نذكرها فيما يلي :<sup>1</sup>

1-المركزية : و مؤداها أن يمارس المركز الرئيسي الإشراف المباشر على برنامج الترويج في السوق

الخارجية ؛

2-المشاركة : و مؤداها التعاون بين المؤسسات و ممثلها في الخارج مع تقسيم المسؤوليات بين

الطرفين ؛

3-اللامركزية : و مؤداها التفويض الكامل لكل سلطات الترويج للمثلي المؤسسة بالخارج .

### الفرع الثالث : البدائل الإستراتيجية المتاحة للترويج في الأسواق الدولية .

قصد اختيار الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة في ترويج منتجاتها عبر أسواقها الدولية المستهدفة فان المؤسسة تعمل على المفاضلة بين عدد من الاستراتيجيات ، التي لا بد من بناءها في إطار التناسق مع عناصر المزيج التسويقي الدولي الأخرى، بحيث تتوافق معها سواء من حيث تشكيلة المنتجات و دورة حياتها أو السعر المقترح لها، أو من خلال أساليب التوزيع الدولية المتبعة ، و فيما يلي سنتطرق إلى أهم هذه البدائل الإستراتيجية المتاحة :

### أولاً: البدائل الإستراتيجية حسب الهدف التسويقي و حداثة المنتج

حيث نجد أن اعتماد المؤسسة للإستراتيجية الترويجية يختلف باختلاف الهدف الاستراتيجي التسويقي عبر مختلف الأسواق الدولية المستهدفة ، و درجة حداثة المنتج المطروح عبر هذه الأسواق ، حيث نوضح من خلال الجدول الموالي الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في الترويج، من خلال الهدف التسويقي و ما يقابله من درجة حداثة المنتج :

الجدول رقم (3-4) البدائل الإستراتيجية للترويج في ظل الهدف التسويقي و درجة حداثة المنتج

|                              |                 |                   |
|------------------------------|-----------------|-------------------|
| منتج معروف وله منتجات منافسة | منتج جديد تماما | درجة حداثة المنتج |
|------------------------------|-----------------|-------------------|

<sup>1</sup>صديق محمد العيفي : مرجع سابق ص376

|   |   | في السوق                  |
|---|---|---------------------------|
| <p>- إعلان مكثف لتعريف المستهلك الأجنبي بمنتج المؤسسة وسعره مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة.</p> <p>- تنشيط المبيعات من خلال المسابقات والجوائز لترغيب المستهلك الأجنبي الإقبال على شرائه.</p>    | <p>- إعلان إرشادي لتعريف المستهلك الأجنبي بالمنتج وسعره ومميزاته وأماكن بيعه.</p> <p>- جهود بيع شخصي مكثفة لتعليم المستهلك الأجنبي كيفية استخدام المنتج والاستفادة من مميزاته.</p>            | الدخول إلى السوق.         |
| <p>- التركيز على عناصر المزيج الترويجي بشكل متوازن لمواجهة المزيج الترويجي للمنتج المنافس.</p>  | <p>- إعلان تذكيري لتذكرة المستهلك بوجود المنتج وفوائده.</p> <p>- تنشيط المبيعات من خلال المسابقات والهدايا وغيرها.</p>  | الحفاظ على الصحة السوقية. |
| <p>- إعلان تنافسي بغرض إستغلال نقاط ضعف المنافسين وإقناع المستهلك بالتحول إلى منتج المؤسسة.</p> <p>- التركيز على كل عناصر المزيج الترويجي بشكل متوازن لمواجهة المزيج الترويجي للمنتج المنافس.</p> | <p>- تنشيط المبيعات من خلال التخفيض وتقديم العينات المجانية.</p> <p>- زيادة جهود البيع الشخصي لتعليم المستهلك الأجنبي استخدام المنتج الجديد.</p> <p>- توجيه الإعلان لشرائح تسويقية جديدة.</p> | زيادة الحصة السوقية.      |

المصدر: مصطفى محمود حسن هلال: التسويق الدولي ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، مصر ، 1998، ص 149

حيث نلاحظ من خلال الجدول بالنسبة للمنتجات الجديدة أن المؤسسة بغية دخول و اختراق الأسواق الدولية تسعى إلى تعريف المنتج و خصائصه من خلال الإعلان الاسترشادي و جهود البيع المكثفة ، و قصد الحفاظ على الحصة السوقية فإنها تسعى إلى ترسيخ إدراك المنتج للمستهلك من خلال التذكير و تنشيط المبيعات ، بينما و قصد زيادة الحصة السوقية فان المؤسسة تبذل مجهود ترويجي اكبر ترسيخ الصورة المدركة للزبائن، بالإضافة إلى التوجه نحو شرائح جديدة بغية إقناعها و جذبها ، كما نستطيع القول أن المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية تعمل على تقوية العلاقة و الصلة مع زبائنها المستهدفين كلما انغمست أكثر في السوق الدولية المستهدفة .

أما بالنسبة للمنتجات المعروفة و النمطية فان المؤسسة عند دخولها إلى السوق تبين الخصائص المميزة للمنتج عن غيره من المنتجات المنافسة ، سواء من خلال التسعير أو التوزيع أو خصائص مميزة في المنتج نفسه، و بغية الحفاظ على الحصة السوقية تسعى المؤسسة إلى تكثيف الجهود الترويجية من خلال المزيج الترويجي مقارنة بالمنافسين ، أما و قصد زيادة الحصة السوقية فان المؤسسة تعمل وفق استراتيجيات تنافسية من خلال جميع عناصر المزيج التسويقي، قصد المحافظة على الزبائن الحاليين و جذب الزبائن المحتملين، أي انه كلما توجهت المؤسسة أكثر نحو الانغماس في السوق الدولية كلما اشتدت المنافسة ، و هذا ما يدعو المؤسسة إلى تكثيف جهوده الترويجية قصد مجابهة هذه الاستراتيجيات التنافسية التي تتعرض لها .

### ثانيا : البدائل الإستراتيجية المتاحة حسب السوق المستهدفة و الرسالة الترويجية

حيث أن المؤسسة تطرح رسالتها الترويجية وفقا لخصائص السوق المستهدفة ، حيث يمكن اعتمادها على موزعين أكفاء قادرين على نقل رسالتها عبر القنوات التوزيعية حتى وصولها إلى المستهلك ، كما يمكنها التوجه مباشرة إلى المستهلك الأخير و النهائي قصد تنشيط الطلب ، كما أن المؤسسة يمكنها المفاضلة بين نوع الرسالة الترويجية الموجهة قصد تحقيق درجة الاقتناع لدى المستهلك بمنتجات المؤسسة ، و فيما يلي أهم البدائل الإستراتيجية المتاحة في ذلك :

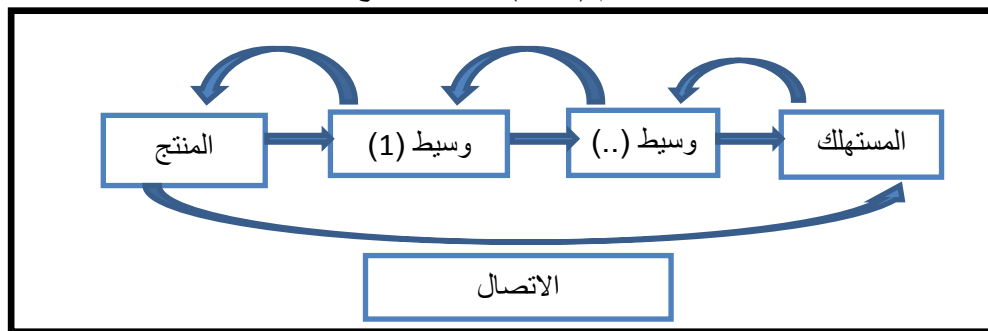
أ- إستراتيجية الدفع :<sup>1</sup> و التي تقوم على أساس كون المنتج يركز جهوده في الاتصال بالمحطة التالية لمنتجاته و دفعه للشراء ، فمثلا قد يكون مصدرا حيث يستهدفه في الترويج و إقناعه بالمنتجات المعروضة من حيث خصائصها و مواصفاتها و الشروط المترتبة عليها في عمليات البيع و المزايا المحققة منها .... الخ ، والذي يقوم بدوره بإقناع المستوردين الأجانب ، و هكذا تنتقل الحملة الترويجية بين أعضاء القناة التوزيعية حتى تصل إلى المستهلك النهائي، و المقصود الأساسي في عملية الترويج، حيث يدعم هذا الجهد الترويجي سياسات

<sup>1</sup> ثامر البكري : الاتصالات التسويقية و الترويج ، ط2، دار حامد ، عمان، 2009، ص 109

أخرى منها السياسات التسعيرية التي من بينها الخصم و زيادة هامش الربح ..... الخ ، و بالتالي فإن إستراتيجية الدفع تعني مشاركة كل من المنتج و أعضاء القناة التوزيعية التي يعتمدها في دفع المنتج خلال هذه القنوات بقوة ترويجية حتى تصل إلى المستهلك، و من أسباب استخدام هذه الإستراتيجية في عمليات الترويج هو تعميق الولاء مع الأطراف التي يتعامل معها المنتج ، و لكل محطة تسويقية مع المحطات التي تليها أو تسبقها بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، كما أن طبيعة السلعة كما اشرنا في السابق و خصوصياتها تتحكم في استخدام هذه الإستراتيجية ، فضلا عن الحدود الجغرافية التي تعبر عن الأبعاد التي تتعامل معها المؤسسة .

و الشكل الموالي نبين من خلاله إستراتيجية الدفع الترويجية للمؤسسة .

الشكل رقم (3-14) إستراتيجية الدفع



المصدر : بثمر البكري : الاتصالات التسويقية و الترويج ، دار حامد ، عمان ، 2009 ، ص109

حيث يتبين من الشكل انتقال السلع و الخدمات مرافقة مع الاتصالات و الحملات الترويجية التي تقوم بدفع المنتجات إلى أن تصل إلى المستهلك النهائي ، حيث نشير إلى انه خاصة في حالة انتقال الملكية بين أعضاء القناة التوزيعية فان ذلك يدفع أكثر إلى القيام بالجهود الترويجية قصد التقليل من المخزون السلعي لديهم، كما أن الامتيازات التي يحصلون عليها من المؤسسة تدفعهم أكثر لذلك ، هذا بالإضافة إلى خصائص المنتج و درجة اقتناع المستهلك به و غيرها من العوامل الدافعة لانتقال المنتج من مواطن إنتاجه إلى مواطن استهلاكه عبر القنوات التوزيعية ، و ما يرافقها من أدوات التأثير و الترويج للمنتج ؛

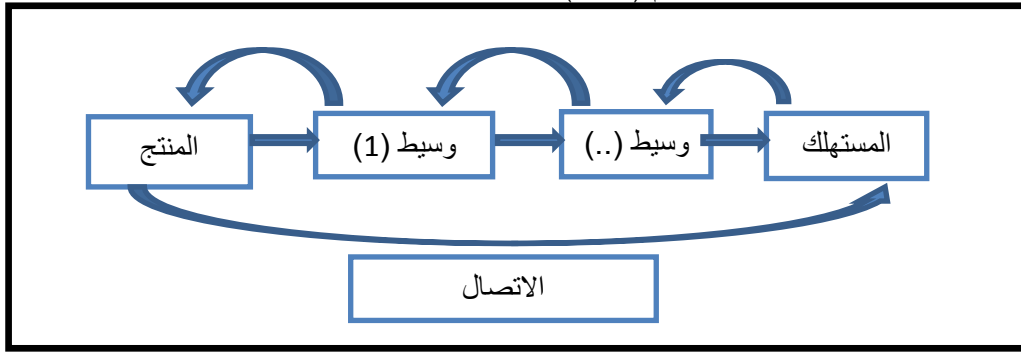
ب- إستراتيجية السحب :<sup>1</sup> و التي تقوم في جوهرها على أساس اتصال المنتج الذي يمثل الحلقة الأولى في عملية الاتصال إلى الطرف الأخير المستهدف منها، و المتمثل في المستهلك عبر وسائل المزيج الترويجي الواسعة الانتشار (الإعلان ، البريد ، الانترنت..... الخ)، لحث المستهلك بطلب السلعة من الحلقة الأخيرة من سلسلة التوزيع (تاجر التجزئة ، تاجر الجملة ، المستورد ،.... الخ) ، و الذي يطلبها بدوره من الحلقة التوزيعية التي تليها و هكذا عبر مختلف أعضاء القناة التوزيعية وصولا إلى المنتج .

<sup>1</sup>تامر البكري : الاتصالات التسويقية و الترويج ، مرجع سابق ص110



فهذه الإستراتيجية تقوم على أساس خلق الطلب لدى المستهلك و تعميق العلاقة معه بحثه على اتخاذ سلوك شرائي بالاتصال من اقرب نقطة بيعية يمكنه الاتصال بها ، و هذا ما يتطلب أن يكون هناك إعلان مكثف أو أي نشاط ترويجي آخر خاصة فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة المطروحة في السوق ، و تستخدم هذه الإستراتيجية في الغالب للسلع الاستهلاكية ذات الهامش الربحي القليل للوحدة الواحدة ، فضلا عن سرعة دوران السلعة و كما هو الحال مثلا بالنسبة للسلع الاستهلاكية السهلة المنال و سلع التسوق المختلفة ، فضلا عن الخدمات الشائعة الاستخدام ، حيث نوضح هذه الإستراتيجية من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (3-15): إستراتيجية الجذب



المصدر : بتمر البكري : الاتصالات التسويقية و الترويج ، دار حامد ، عمان ، 2009 ، ص110

نلاحظ من خلال هذه الإستراتيجية أن المؤسسة تستهدف مباشرة المستهلك النهائي من خلال جهودها الترويجية قصد جذبته نحو طلب هذه السلعة من آخر حلقة من القناة التي تتبناها المؤسسة في توزيع منتجاتها ، أو اقرب نقطة بيع لهذه المنتجات ، حيث ينتقل الطلب من خلال قنوات التوزيع الذي تقابله المؤسسة بتوفير هذه المنتجات عبر قنواتها التوزيعية (مصدر ، مستورد ، تاجر جملة ، تجزئة.....الخ)؛

ج- الإستراتيجية العنيفة في البيع : على الرغم من أن البعض يعتقد أن الإستراتيجية العنيفة و اللينة في البيع هي استراتيجيات بيعية و ليست ترويجية ، و الواقع أن ذلك يعد صحيحا في الأجل القصير فقط ، أما إذا استمرت المؤسسة في استخدام هاتين الإستراتيجيتين للفترة الزمنية الطويلة فان كل منهما تصبح إستراتيجية ترويجية و ليست بيعية ، و تعتمد فكرة الإستراتيجية العنيفة في الترويج على فكرة تكرار الرسالة الترويجية بصورة دائمة و مستمرة ، و بمعنى ذلك أن نفس الرسالة الترويجية تستخدم لفترة زمنية طويلة و في جميع الوسائل الإعلانية ، ففي هذه الحالة يقوم المنتج بأسلوب الضغط على المستهلك حيث يحاصره في كل مكان برسائله الترويجية ، و في ظل هذه الإستراتيجية لا يأخذ رجل البيع رفض المستهلك لشراء السلعة كشئ يمكن أن يقبله ، و لكن يقوم بالسعي وراء المستهلك لإقناعه بالعدول عن فكرة رفض الشئ موضوع الترويج ، والمؤسسات التي تستخدم هذه الإستراتيجية قد تستخدم بعض الرسائل الإعلانية مثل : " اشترى الآن.... و الآن

فقط"، أو "ادفع الآن.... و إلا ستدفع غدا مبلغا اكبر"، كل هذه الرسائل تنقل إلى الفرد فكرة واحدة، و هي أن عملية الشراء عملية ضرورية و لا مفر منها؛

د- الإستراتيجية اللينة في البيع: تعتمد هذه الإستراتيجية على إقناع المستهلك بأنه من الأفضل له أن يقوم بشراء السلعة أو الخدمة محل الترويج، و لا تشير هذه الإستراتيجية إلى عملية الشراء بصورة مباشرة ولكنها تركز على المنافع التي يمكن أن يستفيد منها المستهلك من جراء استخدامه للسلعة، فالأسلوب الضمني هو الأسلوب الذي يستخدم في إعداد الرسالة الترويجية في هذه الإستراتيجية، و يلاحظ أن تكرار الرسالة الترويجية يوجد أيضا في هذه الإستراتيجية، و لكن مع استخدام الأسلوب الضمني للإقناع بالشراء بدلا من الأسلوب الصريح المستخدم في الإستراتيجية السابقة<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: دور استراتيجيات الترويج الدولي في التميز و رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية

تعمل المؤسسة بصفة مستمرة على تحسين صورتها عبر الاسواق الدولية المستهدفة قصد كسب ولاء الزبائن لمنتجاتها و علامتها و استمرارية تدفق منتجاتها و رفع حصتها السوقية، و بالتالي رفع تنافسياتها وتميزها على منافسيها ضمن قطاع اعمالها الذي تنشط فيه، حيث تعمل على ترسيخ علامتها و صورتها من خلال العديد من الاستراتيجيات الترويجية من خلال مزيج ذو تشكيلة متنوعة من وسائل الترويج و الاتصال و التفاعل مع زبائنها المستهدفين، فعند انتقال المؤسسة الى الاسواق الدولية و توجيه خطابها لزبائنها المستهدفين قصد تفعيل الاتصال و التواصل معهم و تضيق الفجوة بين المؤسسة و زبائنها فانها تتجه نحو مجموعة من البدائل الاستراتيجية، و ذلك طبعا بالمراعات الى العديد من المتغيرات البيئية الخاصة باسواقها المستهدفة التي تدفعها الى المفاضلة بين تنميط و تكييف اساليب الترويج عبر اسواقها المستهدفة، حيث تتخذ المؤسسة هذا القرار مستندة الى عدة عوامل منها مدى تشابه و تجانس الحاجات، مدى تجانس سلوك المستهلك، عولمة الافكار الجديدة في الترويج، حيث يسمح تنميط اساليب الترويج في تخفيض التكاليف، و بالتالي زيادة الربحية اما من خلال تكييف سياسة الترويج فالمؤسسة تهدف الى زيادة ولاء الزبائن و تثبيت السمعة الجيدة حول المؤسسة ومنتجاتها، و ذلك حسب درجة اهمية السوق المستهدفة و السعي نحو رفع تنافسياتها و تميزها على منافسيها، كما تعمل المؤسسة على اختيار افضل البدائل المتاحة من وسائل الترويج لتفعيل اتصالها بزبائنها و ذلك من خلال الاعلان، أو تنشيط المبيعات أو البيع الشخصي أو العلاقات العامة أو المعارض التجارية الدولية وغيرها من الوسائل الترويجية، حيث تختار المؤسسة منها ما يخدم اهدافها المرجوة بعنصر او اكثر من هذه الوسائل، ويكون ذلك بالنظر الى امكانيات المؤسسة و درجة اهمية السوق المستهدفة،بالاضافة الى طبيعة و بيئة

<sup>1</sup>إسماعيل محمد السيد: مرجع سابق ص ص 91، 92

الاسواق المستهدفة، و بناءا على ذلك تتجه المؤسسة الى المفاضلة بين عدة استراتيجيات ترويجية و التي تهدف من خلالها المؤسسة الى التميز و رفع تنافسيتها، و يتمثل دور هذه الاستراتيجيات في رفع تنافسية المؤسسة وتميزها من خلال:

1- استراتيجية الدفع و دورها في رفع تنافسية المؤسسة: تهدف المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية الى تفويض مهمة الترويج الى اعضاء قنوات توزيعها و دفعهم الى ترويج منتجاتها عبر اسواقها المستهدفة ، حيث تقوم بتمرير الرسالة الترويجية بين اطراف قنوات التوزيع حتى تصل الى المستهلك النهائي<sup>1</sup> ، تتجه المؤسسة الى هذه الاستراتيجية حسب طبيعة السلعة و الحدود الجغرافية التي تغطيها، كما تتميز هذه الاستراتيجية بانخفاض التكاليف مقارنة بالبدائل الاستراتيجية الاخرى، و بالتالي تميز المؤسسة من خلال التكاليف جراء انخفاض تكاليف الدعاية و الاعلان و غيرها من تكاليف الترويج الاخرى ؛

2- استراتيجية الجذب و السحب و دورها في رفع تنافسية المؤسسة: هنا تولي المؤسسة اهمية لمختلف عناصر الترويج من اعلان و نشر و معارض .... الخ ، و غيرها من الوسائل الهادفة لاقناع المستهلكين وكسب ولائهم<sup>2</sup>، حيث يتعلق هذا النوع من الاستراتيجيات بالمنتجات الجديدة و ذات الجودة العالية ، و سعي المؤسسة نحو تميز منتجاتها قصد كسب ميزة التميز التنافسي عبر اسواقها الدولية المستهدفة ؛

3- الاستراتيجية العنيفة في البيع و دورها في رفع تنافسية المؤسسة: تعتمد هذه الاستراتيجية على فكرة تكرار الرسالة الترويجية بصفة دائمة و مستمرة اي الضغط على المستهلك برسالتها الترويجية<sup>3</sup> ، و قد تكون هنا زيادة في التكاليف الترويجية لكن بالمقابل ارساء و رسوخ هذه الرسالة و ادراك المستهلك للعلامة و المنتج، والذي يقود الى درجة من الولاء و تميز المنتج و اكتسابه موقع تنافسي مهم ضمن قطاعه التنافسي ؛

4- الاستراتيجية اللينة في البيع و دورها في رفع تنافسية المؤسسة: في هذه الحالة فان الرسالة الموجهة للمستهلك تكون ضمنية و لاتكون صريحة باتجاه المنتجات، اي اقناع المستهلك من خلال تبين محاسن و افضلية شراء المنتجات، كما تعتمد اسلوب تكرار الرسالة الاعلانية و استخدام الاسلوب الضمني للاقناع<sup>4</sup> ، مثل هذه الاستراتيجية ايضا تهدف الى ترسيخ صورة المنتج من خلال صفاته و مميزاته و التي تدفع به الى الولاء تجاه هذه المنتجات ، و بالتالي تميز المنتج و رفع تنافسية المؤسسة عبر اسواقها المستهدفة .

<sup>1</sup> ثامر البكري : مرجع سابق ،ص109

<sup>2</sup> نفس المرجع ،ص110

<sup>3</sup> اسماعيل محمد السيد : مرجع سابق ،ص91

<sup>4</sup> نفس المرجع ،ص92

من خلال استعراضنا لمختلف عناصر المزيج التسويقي الدولي نجد ان لاستراتيجيات المزيج التسويقي

الدولي دورا في تميز المؤسسة و رفع تنافسيتها ، حيث يمكننا تلخيص ذلك من خلال ربط العلاقة بين استراتيجيات التنافسية العامة للمؤسسة و دور استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي في تكيفها عبر الاسواق الدولية المستهدفة، ونبين ذلك من خلال الجدول الموالي :

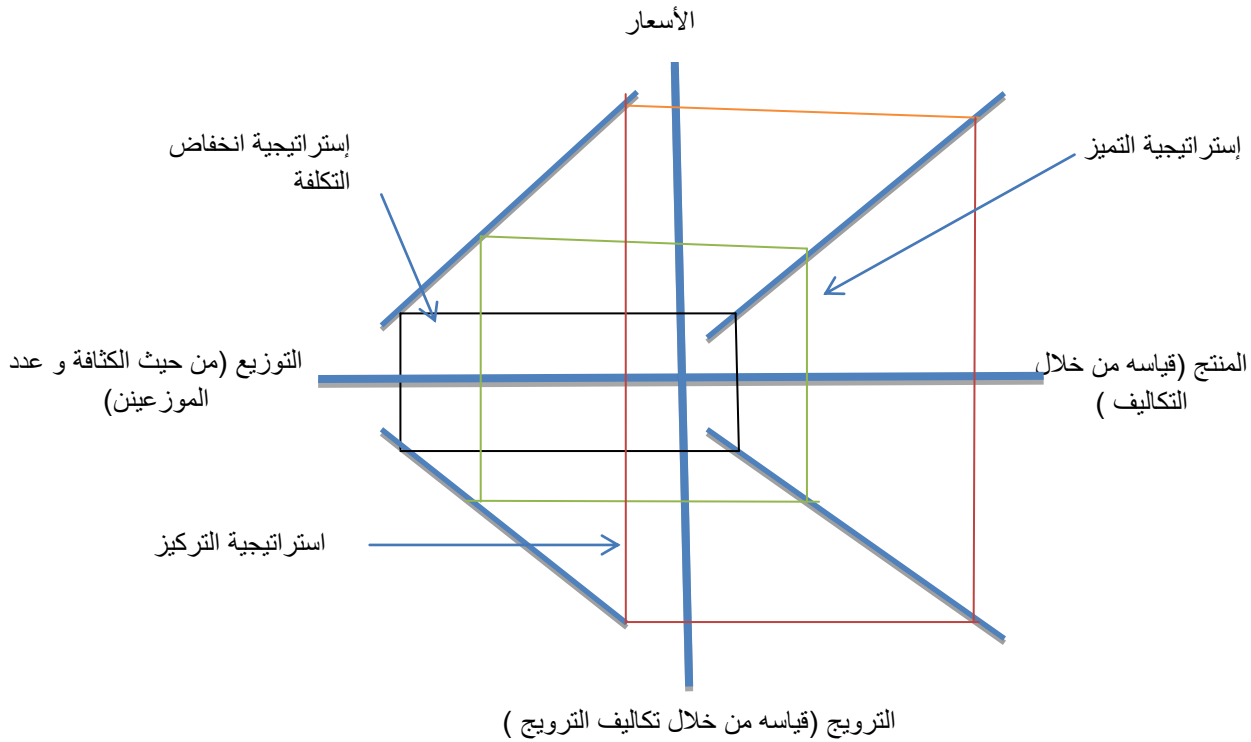
الجدول رقم (3-4) : استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي و دورها في رسم الاستراتيجيات العامة التنافسية للمؤسسة

| استراتيجية الترويج الدولي | استراتيجية التوزيع الدولي | استراتيجية التسعير الدولي               | استراتيجية المنتج الدولي |                           |
|---------------------------|---------------------------|---|--------------------------|---------------------------|
| استراتيجية الدفع          | مكثف و شامل               | الحد الأدنى من السعر (الريادة السعرية ) | تسويق متنوع              | استراتيجية انخفاض التكلفة |
| استراتيجية الجذب اللينة   | انتقائي                   | التسعير حسب دورة حياة المنتج الدولي     | تسويق غير متنوع          | استراتيجية التميز         |
| استراتيجية الجذب العنيفة  | وحيد                      | الحد الأعلى في السوق (القشط)            | تسويق مركز               | استراتيجية التركيز        |

المصدر : من اعداد الباحث

حيث نرى من خلال الجدول ان لاستراتيجيات المزيج التسويقي دور كبير في تنفيذ الاستراتيجيات العامة للتنافس للمؤسسة و مسايرتها ، و التي قد تخولها لاكتساب مزايا تنافسية حسب توجهات و تطلعات المؤسسة الاقتصادية و استراتيجياتها العامة للتميز ، كما نلاحظ الارتباط الوثيق بين عناصر المزيج التسويقي حيث ان الاستراتيجية العامة للمزيج تتحدد من خلال تلاحم الاستراتيجيات الفرعية مع بعضها البعض، حيث ياثّر كل عنصر من المزيج بالعناصر الاخرى المكونة له ، و هذا ما يدفعنا لاقتراح نموذج مفسر لترابط الاستراتيجيات المكونة للمزيج التسويقي كما هو مبين في الشكل الموالي :

الشكل رقم (3-16) ترابط عناصر المزيج التسويقي الدولي



من اعداد الباحث

نجد ان هذا المنحنى يعبر عن الدراسة السابقة لاستراتيجيات المزيج التسويقي الدولي و اتجاهات المؤسسة نحو استراتيجيات تميزها، حيث نجد من خلال هذا المنحنى ان المنتجات ذات التكلفة العالية و المتميزة تتبع المؤسسة في تسعيرها استراتيجية قشط السوق او حد اعلى من الاسعار، في حين ان طبيعة هذه المنتجات و تميزها و جودتها العالية تحتاج الى موزعين متخصصين اي عدد محدود من الموزعين، بالاضافة الى ذلك فان ارتفاع قيمتها تعبر عن درجة اهتمام المؤسسة بترويجها نظرا لقيمتها ، اما في المقابل فان السلع ذات التكلفة الاقل فهي تحتاج الى توزيع مكثف نوعا ما باسعار تنافسية منخفضة ،حيث لا تحتاج الى ترويجها الى حملات ترويجية مكثفة بل نجد ان كثافة التوزيع تعبر عن توجه المؤسسة نحو استراتيجية الدفع في ترويج هذه المنتجات .

### خلاصة الفصل الثالث :

من خلال دراستنا لمختلف استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي نجد أن المؤسسة عند دخولها إلى أسواقها الدولية المستهدفة تعمل على المفاضلة بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية قصد التغلغل في هذه الأسواق و كسب ولاء زبائنهم المستهدفين ، و قد خلصنا من خلال دراسة هذا الفصل إلى مجموعة من النتائج نختصرها فيما يلي :

- المؤسسة تعتمد في بناء استراتيجياتها التسويقية على مجموعة المعلومات و معطيات حول الاسواق الدولية المستهدفة و زبائنهم المستهدفين، و التي تتيحها بحوث التسويق الدولية ، حيث تعمل هذه البحوث على رفع اليقظة التنافسية للمؤسسة، بالإضافة الى رفع تنافسيتها من خلال تطوير سلسلة القيمة للمؤسسة و خاصة منها العمليات و الاستراتيجيات التسويقية التي توجه المؤسسة نحو التميز و كسب ولاء زبائنهم المستهدفين .

- المؤسسة عندما تتجه نحو خدمة الاسواق الدولية فانها تعتمد الى تقسيم تلك الاسواق حسب درجة اهميتها ، ثم تقوم بتقسيم تلك الاسواق الى اجزاء و قطاعات تتلاءم و ما يتوفر لديها من امكانيات و قدرة على خدمة تلك القطاعات السوقية ، و بالتالي تميزها ضمن قطاع اعمالها و رفع قدرتها التنافسية ، و هي بذلك ايضا تتحاشى القطاعات السوقية غير المجدية و الغير مربحة التي قد تكون فيها المؤسسة غير قادرة على التنافس نظرا لامكانياتها و مواردها، بالإضافة الى اشتداد المنافسة في تلك القطاعات و تزامنها ، بالإضافة الى انها قد تؤثر على قدرات المؤسسة و اضعاف امكانياتها ؛

-تعمل المؤسسة على المفاضلة بين العديد من البدائل الإستراتيجية للمزيج التسويقي عبر أسواقها المستهدفة بما يتوافق و إمكانياتها و مواردها و كذا حسب خصوصية أسواقها المستهدفة ، كما نجد أنها مخيرة بين تنميط هذه الاستراتيجيات عبر مختلف أسواقها المستهدفة أو تكييفها حسب خصوصية كل سوق و ذلك بالنظر إلى طبيعة منتجاتها و الاختلاف و خصوصية بيئة الأعمال لأسواقها المستهدفة بالإضافة إلى إمكانياتها و مواردها ؛

-تعمل استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي على تميز المؤسسة و منتجاتها و ذلك لمسايرتها و دعمها للاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها المؤسسة في رفع تنافسيتها و تميزها (ميزة التكلفة الأقل ، التميز ، التركيز)؛



## الفصل الرابع

# دراسة ميدانية حول شركة بيفا التركية للصناعة الغذائية و صناعة البسكويت و نشاطها في السوق الجزائرية



## تمهيد

بعد تطرقنا في الفصول النظرية السابقة إلى مختلف الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات المتوجهة نحو تدويل نشاطها، من استراتيجيات اختراق و دخول الأسواق الدولية و العوامل و التطورات العالمية المؤثرة فيها إلى استراتيجيات التغلغل داخل الأسواق المستهدفة و المترجمة في استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي، كما تطرقنا لأثر هذه الاستراتيجيات على تنافسية المؤسسة في الأسواق المستهدفة ، و سنحاول في هذا الفصل دراسة إحدى المؤسسات التي تتجه نحو خدمة العديد من الأسواق الدولية و التي لاحظنا تطورها و تنامي تنافسيها عبر مسيرتها العملية و التي تتمثل في شركة بيفا التركية للصناعة الغذائية و صناعة البسكويت .

و قد تم اختيار المؤسسة محل الدراسة لاعتبارات عدة أهمها :

-ضخامة شركة بيفا و توجهها نحو عدد كبير من الأسواق الدولية ، و اتساع نطاق تنافسيها و خبرتها في السوق الدولية (أكثر من 70 سوق تخدمها عبر إستراتيجية التصدير ، 4 أسواق عن طريق الاستثمار المباشر ) ؛

-تأكدنا من فعالية النشاطات التسويقية للمؤسسة و ذلك بقربنا من السوق الخارجية (بالنسبة لشركة بيفا) التي تنشط داخلها ؛

-تجربة المؤسسات الجزائرية في الأسواق الدولية قليل جدا و إن كانت فإنها تعبر عن مؤسسات محتكرة و تنشط وسط أسواق احتكارية مثل سونطراك أو السفيتال التي تمتلك استثمارات في الخارج (و إن الحصول على المعلومات الخاصة بها صعب جدا بحجة السرية.... الخ ) ، أما بالنسبة لإستراتيجية التصدير فان نسبة التصدير المتذبذبة و المتناقصة للقطاعات خارج قطاع المحروقات تعبر عن عدم إتباع هذه المؤسسات لاستراتيجيات منظمة لخدمة أسواقها الخارجية المستهدفة .

و بالنظر لما سبق سوف نقوم بدراسة هذا الفصل من خلال دراسة سوق الصناعة الغذائية و الأوضاع المحيطة به في المبحث الأول، أما المبحث الثاني سنتطرق لتعريف بمؤسسة بيفا التركية للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت، أما في المبحث الثالث سنتطرق لدراسة استراتيجيات التسويق لشركة بيفا التركية في السوق الجزائرية ؛

## المبحث الأول : تعريف بالمؤسسة و السوق الذي تنشط فيه

يمكننا الانطلاق من حقيقة مفادها أن الغذاء يعتبر أهم الحاجات الفيزيولوجية للإنسان، بل و يتعدى ذلك على المستوى الكلي ليكون من بين أهم الأساسيات و الاهتمامات الرئيسية للدول التي تسعى لتحقيق الأمن الغذائي أو حتى الاكتفاء الذاتي ، و ذلك لارتباطه الوثيق بسيادة الدول ، ذلك ما أدى إلى التسارع نحو تحقيق أفضل المستويات في مجال الصناعة الغذائية التي ترقى لمواجهة الطلب المتزايد على المواد الغذائية ، و من جهة أخرى فان قطاع الصناعة الغذائية كغيره من القطاعات الاقتصادية التي تواجه تحديات العالم الاقتصادي الذي نعيشه في يومنا هذا من انفتاح الأسواق على بعضها البعض و اشتداد حدة المنافسة على المستوى الدولي، من خلال المساعي الدولية لتحرير التجارة الدولية و حرية انتقال رؤوس الأموال و غيرها من العوامل التي شجعت المؤسسات العاملة في قطاع الصناعة الغذائية و خاصة في الدول الصناعية المتقدمة ك ( Nestlé , Unilever , Kraft Food ) إلى توسيع دائرة أعمالها من خلال خدمة الأسواق الدولية و تدويل نشاطها، في حين شكل ذلك تحديا هاما للمؤسسات في العالم الثالث لمواجهة شراسة المنافسة الدولية في قطاع الصناعة الغذائية ، هذا ما دفع بهذه الأخيرة إلى حتمية التوجه نحو أفضل السبل لرفع تنافسيتها و ضمان بقائها ضمن قطاع أعمالها و استمراريتها ، و هذا ما دفع بنا للبحث عن هذه السبل من خلال دراسة حالة شركة بيفا التركية للصناعة الغذائية و صناعة البسكويت كونها انطلقت كمؤسسة صغيرة لصناعة الكعك إلى احد اكبر المؤسسات و أنجع الاستثمارات في الاقتصاد التركي ، و قبل التطرق لدراسة هذه المؤسسة ارتأينا الإحاطة بمختلف الأوضاع المتعلقة بسوق الصناعة الغذائية ثم نتطرق بعد ذلك إلى دراسة المؤسسة و تطوراتها و مختلف خصائصها و مهامها .

## المطلب الأول : سوق الصناعة الغذائية و الأوضاع المحيطة بها

من البديهي أن الحاجة للغذاء ظهرت مع ظهور الإنسان ، هذا ما جعل منه دعوبا في البحث عن أفضل السبل التي تحقق له الذوق المميز و الغذاء الصحي بأقل مجهود أو تكاليف ، لكن مع تعاقب الحقب الزمنية و توجه الإنسان نحو التخصص في العمل و النمو السكاني الهائل للمعمورة ، و التمايز في البيئة الطبيعية للدول و ظهور التطور التكنولوجي و العلوم المكملة لتغذية الإنسان ، كل هذه الظروف و غيرها متجمعة أدت إلى ظهور ما يسمى الصناعة الغذائية التي تهدف إلى ضمان تزويد المستهلكين بالمنتجات الغذائية الصحية بأسعار مناسبة التي تتوافق مع القدرة الشرائية للمستهلكين ، بالإضافة إلى تسابق المؤسسات

التي تعمل ضمن قطاع الصناعة الغذائية إلى تمييز منتجاتها و إعطائها أفضل صورة مدركة ، بالإضافة إلى الاستفادة من نظم المواصلات الحديثة و الحفظ قصد بناء قنوات توزيعية متينة تضمن سد الفجوة المكانية بين مختلف الأسواق سواء المحلية أو الدولية .

### الفرع الأول : الصناعة الغذائية و ابرز خصائصها

نظرا للأهمية البالغة للصناعة الغذائية على تغذية الإنسان وصحته و رفاهية المجتمع في نفس الوقت، وجب علينا إدراك و استيعاب خصوصية صناعة الغذاء و الأوضاع المحيطة به .

#### أولاً: نشأة الصناعة الغذائية

تعتبر الصناعة الغذائية من احدث العلوم من ناحية الدراسات النظرية المفسرة لها و أسسها العلمية ، أما من الناحية التطبيقية فتعتبر من أقدم العلوم في تاريخ البشرية ، حيث تفيد الدراسات التاريخية من خلال الآثار والرسوم الأثرية أن الإغريق و الرومان و المصريون كانوا يقومون بحفظ أصناف من الغذاء بوضعها أما في محلول ملحي أو الخل أو العسل ، كما استطاعوا تجفيف بعض الأغذية كما تمكنوا من إنتاج الجبن و الخمور و كذلك حفظ لحوم البقر و الطيور و أنواع أخرى بالإضافة إلى تجفيف الأسماك و حفظها ، كما برع المصريون القدامى في حفظ الفواكه و إنتاج الخميرة لصناعة الخبز ، إذ لم يكونوا مدركين لحقيقة التخمر علمياً لكن الفكرة نجحت عملياً ، كما عرف اليابانيون طريقة الحفظ بالتبريد منذ 500 سنة قبل الميلاد فكانوا يحفظون الأسماك فوق الثلج المتراكم في الجبال و المرتفعات ، حيث نجد انه في الحقيقة أن الطرق المتبعة في وقتنا الحالي لحفظ الأغذية قديمة جداً في حين أنها لم تكن مبنية على أسس علمية ، إلى غاية القرن 19 تزامناً مع الثورة الصناعية و بروز التطور العلمي و الاعتماد على الأسس العلمية للبحث في مختلف المجالات من كيمياء حيوية و ميكروبيولوجيا ... وغيرها ، و نتيجة لتلك التطورات ظهر ما يسمى بعلم الصناعة الغذائية<sup>1</sup>.

كما كان للحروب دور كبير في تطور الصناعة الغذائية ففي مطلع القرن 19 في عهد نابليون تعرض الجنود الفرنسيون إلى أمراض مختلفة نتيجة تلف الأغذية و عدم إيجاد طريقة محكمة لحفظها، مما دفع بالفرنسيين إلى البحث عن طرق صحية لحفظ الغذاء من التلف حيث تمكن Albert Nikolas في 1809 من حفظ العديد من الأغذية بواسطة درجات حرارية مرتفعة إلى درجة الغليان و وضعها في علب زجاجية مغلقة

<sup>1</sup>ميلود زيد الخير: الصناعة الغذائية البديل المأمول قبل النفاذ و بعده، الملتقى الدولي الرابع حول و المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة حسيبة بن بو علي ، الشلف ، 2010 ، ص6

بإحكام ، و بذلك الحفاظ على صحتها و سلامتها لفترة طويلة من الزمن ، لكن بالرغم من نجاح العملية فان تفسيرها العلمي لم يكن معروفا إلى أن استطاع العالم luis pastor تفسيرها حيث فسر ذلك بوجود مكروبات في الهواء تسبب فساد الأغذية ، حيث أن درجة الحرارة المرتفعة تقضي على تلك المكروبات ، و بذلك اكتشفت أول طريقة علمية لحفظ الأغذية سميت بالبسترة ، كما نجد أن للحرب العالمية الأولى دفعا مهما في تطوير صناعة الأغذية من خلال التجفيف المستعمل في حفظ بعض الأغذية التي تمتاز بقيمة غذائية مرتفعة ووزن خفيف وصغر الحجم مما يساعد في سهولة نقلها و توزيعها على الجيوش بعيدة عن أوطانها ، و لقد عرفت الصناعة الغذائية تطورا ملحوظا في القرن العشرين خاصة من خلال استحداث طرق التجميد و التبريد السريع للأسمك والأغذية ، ثم استخدام الإشعاعات لحفظ الأغذية .<sup>1</sup>

أما في الوقت الحاضر فقد تطورت الصناعة الغذائية إلى حد كبير من خلال حفظ الأغذية بالاعتماد على التجفيف و الحفظ بالمواد الكيميائية ، بالمراعاة إلى الحفاظ على القيمة الغذائية بطرق صحية مبنية على أسس علمية .

## ثانيا : مفهوم الصناعة الغذائية

انطلاقا مما سبق ندرج بعض التعاريف المتعلقة بالصناعة الغذائية فيما يلي :

تعرف الصناعة الغذائية على أنها "العلم الذي يبحث في تصنيع الخامات النباتية و الحيوانية الزائدة عن الاستهلاك الطازج و تحويلها إلى صور أخرى من المنتجات الغذائية بحفظها من الفساد أطول مدة ممكنة ، لاستخدامها في مواسم غير مواسم ظهورها أو استهلاكها في أماكن غير أماكن إنتاجها بحث تبقى صالحة للاستعمال من الوجهة الصحية و الحيوية " .<sup>2</sup>

و تعرف أيضا على أنها "علم متفرع إلى عدة فروع كيمياء الأغذية و تحليلها ، هندسة الأغذية ، ميكروبيولوجيا الأغذية و حفظها و تصنيعها و تغذية الإنسان ، و هي التطبيق العملي لكل هذه العلوم متجمعة في سبيل حفظ الأغذية و تصنيعها و تحسينها " .<sup>3</sup>

كما تعرف على أنها " هي علم تطبيقي يعتمد على العلوم النظرية الأخرى لإيجاد المبادئ و الحقائق

العملية و تستفيد منها في مجالات متعددة كالتغذية و الحفظ و كيمياء و ميكروبيولوجيا الغذاء".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص7

<sup>2</sup> عز الدين فراخ : الصناعات الغذائية في المصانع و المنازل و المدارس ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، دون سنة النشر ، ص4

<sup>3</sup> ميلود زيد الخير : مرجع سابق ، ص7

ما سبق يمكننا القول بان الصناعة الغذائية هي تلك الصناعة التي تبحث عن سد الفجوة الزمنية والمكانية لاستهلاك الأغذية بالاعتماد على العلوم النظرية و الحيوية لحفظ هذه الأغذية و الحفاظ على قيمتها الغذائية، و ذلك من الناحية الصحية و الحفاظ على سلامة المستهلك

### ثالثا : مبررات قيام الصناعة الغذائية

من أهم مبررات قيام الصناعة الغذائية تتمثل في :<sup>2</sup>

- انعدام التوافق الزمني بين العمليات الإنتاجية و عملية الاستهلاك، و عادة ما يكون للإنتاج موسما محدودا بينما يتصف الاستهلاك باستمراره على مدار السنة ؛
- وجود التقلبات العشوائية في المواد الخام (الزراعة و تربية الماشية ) نتيجة عرضته لكثير من الظروف البيئية و الحيوية ، فهو بين الزيادة و النقصان حسب ظروف الموسم و ذلك حسب العديد من المؤشرات التي تعكس كمية الناتج و جودته ؛
- عدم صلاحية بعض المنتجات الزراعية للاستهلاك مباشرة و حاجتها إلى ضرورة الخضوع إلى جملة من العمليات و المعاملات الخاصة التي تحولها إلى مستوى مقبول للاستهلاك، مثل التجفيف و التحليل والطحن... الخ ؛
- ضمان استمرارية التشغيل للوحدات التصنيعية، فتقوم بتجميع و تخزين كميات الموسم الكبيرة ثم توزيع معالجتها على مدار السنة بما يحقق لها التشغيل خلال هذه الفترة ؛
- الاحتياط لمواجهة الظروف الاستثنائية كالحروب الجفاف الكوارث الطبيعية و غيرها ؛
- السلوكيات الغذائية الجديدة و التي ظهرت نتيجة لعدة عوامل تتمثل في :
- انتشار العمران ، ارتفاع المستوى الدراسي و التربية ، تطور نظم الإعلام و الاتصال مما ينعكس على سلوك المستهلك بحيث أصبح أكثر يقظة و معرفة و توسع ثقافته من خلال وسائل الإعلام ،هذا ما أدى إلى تنامي شروطه و تزايد يقظته من ناحية السلامة الغذائية ، هذا بالإضافة إلى ظهور الجمعيات التي تحمل على عاتقها حماية المستهلك و سلامته ؛

<sup>1</sup>أيمن سليمان مزاهرة :الصناعة الغذائية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان 2000،ص13

<sup>2</sup>ميلود زيد الخير :مرجع سابق،ص16

-العلاقة الوثيقة بين البيئة و الصناعة الغذائية ، ذلك أنها تخلف كما معتبرا من النفايات التي تؤثر على الماء و الهواء في المقابل فهي تستمد منها مواردها و موادها الأولية ، بالإضافة إلى التأثيرات الايكولوجية لوسائل التغليف في الصناعة الغذائية حيث أنها تمثل النسبة الأكبر من النفايات ، لذا و في خضم الأصوات المتعالية نحو تحقيق إنتاج نظيف صديق للبيئة و الأخضر فان الصناعة الغذائية تعتبر عنصرا فعالا في الحد من استنزاف الموارد المتاحة ؛

-الزيادة السكانية الكبيرة و تنامي النزوح الريفي و زيادة ظاهرة النساء العاملات و الاهتمام بصحة الإنسان، كل هذا أدى إلى تنوع و زيادة في احتياجات و رغبات المستهلك في مختلف المنتجات الغذائية ؛

-تحرير التجارة الخارجية و النمو السكاني الهائل أدى إلى ارتفاع الطلب على الأغذية الملائمة والمتنوعة ذات الجودة الغذائية ، و الاستفادة من المزايا الطبيعية للدول و انتقال السلع الغذائية عبر الحدود بالاعتماد على الصناعة الغذائية و ما توفره من حفظ و سلامة و الحفاظ على صحة المواد الغذائية ، و كذا الاعتماد على حداثة و تطور نظم الاتصال و المواصلات في سد الفجوة الزمنية و المكانية بين مختلف الأسواق؛

### الفرع الثاني : الأوضاع العالمية المحيطة بسوق الغذاء و الصناعة الغذائية

تعرف الصناعة الغذائية تطور كبير و تحولات عميقة على المستوى العالمي ، و يرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى التطور التكنولوجي و البيوتكنولوجي لهذه الصناعة و النمو الديمغرافي للمعمورة و التوجه المتزايد نحو عولمة الاقتصاد .

### أولا : التبادل التجاري في مجال الصناعة الغذائية

إن للتطورات السالفة الذكر اثر كبير على تزايد التبادلات في مجال الصناعة الغذائية بين دول الشمال و الجنوب نتيجة لبرامج التنمية التي تبنتها الدول ، ففي الشمال أدى الانفتاح على الأسواق الدولية و تحسين مستوى الجودة و التخصص في الصناعة الغذائية و التوجه نحو التصدير ، بينما في الجنوب فقد تعاضم مستوى الاستيراد حتى وصل إلى حدود المبالغة نتيجة للزيادة السكانية و تباطؤ الإنتاجية الزراعية بالإضافة إلى تغيرات في أسلوب الحياة و نمط الاستهلاك .

و من جهة أخرى فان العوامل التي تقود النمو في الصناعة الغذائية للبلدان النامية تختلف عنها في الدول المتقدمة ، حيث أن النمو السكاني و العوامل الطبيعية المواتية و ارتفاع الدخل من المتوقع أن تكون

محددا لنمو الصناعة الغذائية في الدول النامية ، في حين أن ارتفاع الوعي الصحي و الحاجة الملحة للراحة والرفاهية و الأطعمة ذات الجودة العالية تكون من أهم الدوافع لنمو الصناعة الغذائية في الدول المتقدمة ، حيث تقدر مستويات النمو ب 7% في الدول النامية بعد أزمة 2008 مقابل 2% في الدول المتقدمة ، بالإضافة إلى ذلك ووفقا لتوقعات الأمم المتحدة أن ينمو عدد السكان من 6,8 مليار نسمة إلى 9مليار نسمة بحلول 2050 مع نمو الاقتصاديات النامية ب 85% ، و نتيجة لذلك ستكون نسبة زيادة 70% في إنتاج الصناعة الغذائية لتلبية إضافي 2,3مليار نسمة بحلول 2050 ، و بالتالي توفر فرص نمو قوية للصناعة الغذائية و المؤسسات التي تستهدف السوق الغذائية .<sup>1</sup>

أما على مستوى أسواق الدول المتقدمة من المتوقع أن تظل راکدة بالإضافة إلى توجه المستهلك نحو التجديد و التنوع و الجودة العالية، لذا تركز المؤسسات في هذه الدول أو الأسواق على تميز المنتجات لزيادة حصتها السوقية .

و على صعيد آخر و تزامنا مع ارتفاع أسعار النفط فإنها تؤثر على الصناعة الغذائية من خلال الحاجة للطاقة و المكننة ، و من جهة أخرى و بطريقة غير مباشرة تستفيد منها المؤسسات التي تتجه نحو العمل في سلسلة قيمة إنتاج الذرة و التي تستخدم لصناعة الوقود الحيوي (مثل الايثانول ) التي تعتبر كوقود بديل لمجابهة استنفاد احتياطي الوقود الحفري (المستخرج من باطن الأرض) .

### ثانيا : أقسام الصناعة الغذائية

يمكننا تقسيم الصناعة الغذائية إلى عدة فروع ، فحسب وكالة المعايير الغذائية في المملكة المتحدة (the Food standard agency) فإنها تعرف سلسلة القيمة لأعمال و توزيع الصناعة الغذائية على انها "تلك الأعمال الخاصة بزراعة و إنتاج الغذاء و التغليف و تجارة التجزئة و المطاعم " ، و بذلك فهي تقسم الصناعة الغذائية إلى ثلاث تقسيمات رئيسية :<sup>2</sup>

1-الزراعة : و تشارك هذه الصناعة في إنتاج و جمع السلع الزراعية الخام مثل القمح الأرز الذرة... الخ ، ومن أمثلة منتجي البذور العالمية Arche Daniel –Miland Bunge ؛

2-التجهيز : التصنيع الغذائي جزا لا يتجزأ من سلسلة القيمة الغذائية و ينطوي على تجهيز السلع الخام إلى أشكال يمكن توزيعها و ينقسم التصنيع الغذائي إلى :

<sup>1</sup> map consumer staples report : food and brivage industry global report, 2010 ,p4

<sup>2</sup>Performance management consulting :l'industrie agroalimentaire dans l uemoa panorama problématique enjeux et perspectives , publication PMC juillet, 2008 ,p11

-صناعة غذائية متنوعة و أن ابرز المؤسسات العاملة في هذا المجال : Kraft Food K keloloyg ؛company

-المشروبات الكحولية و غير الكحولية : Diageo , Pepsi ,Coca ؛

-الحلويات (بسكويت و شكولاتة ) : Ferero , Mars ؛

3-التوزيع : و هي المرحلة الاخيرة لسلسلة القيمة للصناعة الغذائية و تتطوي على توزيع المنتجات الغذائية النهائية للمستهلكين ، و تتمثل في :

-سوبر ماركت : مثل وول مارت ؛

-مطاعم الخدمة السريعة : تشكن ، ماكدونالد ؛

-المطاعم الفخمة : و تقدم وجبات كاملة للمستهلكين dream restaurants ؛

### ثالثا : مكانة الصناعة الغذائية في الاقتصاد العالمي

تحثل الصناعة الغذائية أهمية كبيرة في الاقتصاد العالمي من خلال قيمتها التي بلغت 5,7 تريليون \$ سنة 2008 ، و يقدر صعوده إلى 7 تريليون \$ بحلول 2014 بمستوى مركب 3,5% ، في حين تقدر المنتجات الزراعية و الأغذية المعلبة إلى نحو 3,2 تريليون \$ سنة 2008 بمعدل سنوي مركب لتبلغ 4 تريليون \$ سنة 2013 ، أما صناعة المشروبات العالمية (الكحولية و غير الكحولية ) بقيمة 1,4 تريليون \$ سنة 2008 بمعدل نمو مركب 2,6 تريليون \$ في 2013 ؛

حيث بلغ حساب أوربا اكبر حصة للصناعة الغذائية العالمية بـ 1,4 تريليون \$ سنة 2007 ، أما آسيا والمحيط الهادي و الدول الناشئة باعتبارها مساهم رئيسي للمواد الخام ، فقد حققت السوق الهندية 182 مليار \$ في 2008 في حين ارتفع قطاع تصنيع الأغذية إلى 72 مليار \$ ، و في الصين بلغ قطاع تجهيز الأغذية 44 مليار \$ في 2007 ، أما في 2008 بلغت 50 مليار \$؛

كما نجد أن موازين القوى في إنتاج الصناعة الغذائية قد مالت في كفة الصين روسيا و الهند نتيجة للخط التنموية و الاستراتيجيات التي مكنتها من رفع إنتاجيتها ، حيث بلغت الزيادة بـ 26% في الصين (2003،2007) ،روسيا 45% ، مقابل انخفاض في الولايات المتحدة الأمريكية بـ 12,5%؛



أما من ناحية الاستهلاك فان البلدان النامية تعتبر اكبر سوق للمواد الغذائية و ذلك بنسبة 58% و ذلك نتيجة للزيادة الديمغرافية الهائلة في الصين و الهند التي تبلغ 37% من سكان العالم ، كما نجد أن هناك تزام كبير في هذه الأسواق كما اتجهت العديد من الشركات نحو تدويل و عولمة نشاطها قد الحفاظ على نموها واستمراريتها ضمن قطاع الأعمال<sup>1</sup>، و من بين اهم الشركات نجد شركة NESTLÉ SA (SWITZERLAND) التي تحتل الصدارة و تعطي نسبة كبيرة من السوق العالمية للصناعة الغذائية (أمريكا ، آسيا ، أوربا، إفريقيا ) تقدر أرباحها بـ 13,8 مليار دولار أمريكي ، تليها شركة ARCHER-DANIELS MIDLAND (US) هي الأخرى تعمل على مستوى السوق العالمي تركز على الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة 51% من أسواقها المستهدفة بلغت أرباحها التشغيلية بـ 27 مليار دولار ، و تحتل شركة UNILEVER NV (NETHERLANDS) المرتبة الثالثة 8,5 مليار دولار ، بالإضافة إلى شركات عالمية أخرى نبينها في الملحق رقم ( 1 ) ، نلاحظ من خلاله قوة المنافسة العالمية حول الحصة السوقية في السوق العالمية للصناعة الغذائية ،بالإضافة إلى اهتمام هذه المؤسسات بالتوسع على المستوى الدولي من خلال الأسواق المستهدفة ، كما نلاحظ ضخامة الإيرادات والأرباح التي تجنيها هذه المؤسسات من الأسواق الدولية نتيجة للاستراتيجيات التي تتبناها في توسيع استثماراتها والتوجه نحو خدمة الأسواق الدولية .

كما نجد أن أهم المنتجات الخاصة بالصناعة الغذائية و أكثرها تبادلا على المستوى الدولي ممثلة في

الجدول التالي :

<sup>1</sup> map consumer staples report: op.cit. ,p11

الجدول رقم (4-1) : الصناعة الغذائية الأكثر تبادلا في العالم

| 2011                |               | 2010                |               | 2009                |               | 2008                |               |                                  |
|---------------------|---------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------|----------------------------------|
| القيمة (1000 دولار) | الكمية (الطن) | القيمة (1000 دولار) | الكمية (الطن) | القيمة (1000 دولار) | الكمية (الطن) | القيمة (1000 دولار) | الكمية (الطن) | سلعة                             |
| 46847615            | 148270710     | 32583598            | 145157008     | 31051132            | 146966594     | 44167052            | 131169966     | قمح                              |
| 46716430            | 12293887      | 40591297            | 11877821      | 37406316            | 10877618      | 38339318            | 11005117      | المواد الغذائية الإعدادية متنوعة |
| 45027521            | 91021479      | 39694117            | 96596584      | 33107609            | 81542484      | 35133356            | 79022174      | فول الصويا                       |
| 40565428            | 37047844      | 29917637            | 35341087      | 23374281            | 35175978      | 30355692            | 33379262      | زيت النخيل                       |
| 33893282            | 7499130       | 21397701            | 6824472       | 12878520            | 14215457      | 15757569            | 6077168       | المطاط نات الجاف                 |
| 33727471            | 109646045     | 22741435            | 107846082     | 19919353            | 100651167     | 26933596            | 102133951     | الذرة                            |
| 32106922            | 10389714      | 27869683            | 9802677       | 25186623            | 8735266       | 29639969            | 8973822       | نبيذ                             |
| 27343994            | 4216643       | 22749430            | 4028006       | 19867674            | 3482762       | 22721883            | 3660642       | مشروبا. Dist.Alc                 |
| 27145673            | 6723899       | 17929567            | 6581905       | 14366625            | 6304226       | 16587786            | 6339230       | صنع القهوة والأخضر               |
| 26721255            | 4978045       | 23890655            | 5208022       | 21505042            | 5158461       | 24155222            | 5026528       | اللحوم (لحم البقر ولحم العجل)    |
| 26461098            | 5221050       | 23569678            | 5084363       | 21526634            | 4847621       | 25067401            | 4580897       | الجبن من حليب البقر كامل         |
| 25395245            | 64907007      | 22748544            | 64489218      | 21961162            | 56839019      | 20913142            | 58963478      | كعكة فول الصويا                  |
| 22978862            | 4848874       | 19738754            | 4438853       | 18112648            | 4165375       | 19283735            | 4275430       | الشوكولاته                       |
| 22728668            | 7153581       | 19614102            | 6589268       | 18393860            | 5924382       | 19720366            | 6156918       | الحلويات و البسكويت              |
| 22070655            | 12470221      | 18363184            | 11646787      | 16086697            | 10782742      | 17263163            | 10462625      | لحوم الدجاج                      |
| 20846512            | 8198818       | 14265337            | 7754197       | 11160570            | 2637171       | 14098180            | 16081113      | القطن                            |
| 20696276            | 1120654       | 17607455            | 1016422       | 17497658            | 1022607       | 18380689            | 1074727       | السجائر                          |
| 18499024            | 31970519      | 15579061            | 33558493      | 11078429            | 30581440      | 12436582            | 4955024       | السكر الخام الطرد المركزي        |
| 17363585            | 23106848      | 14250126            | 23849072      | 10873942            | 21173206      | 12198939            | 11027389      | السكر المكرر                     |
| 16628471            | 5227995       | 13889147            | 4872783       | 12774246            | 4457286       | 14167517            | 4349373       | لحم خنزير                        |

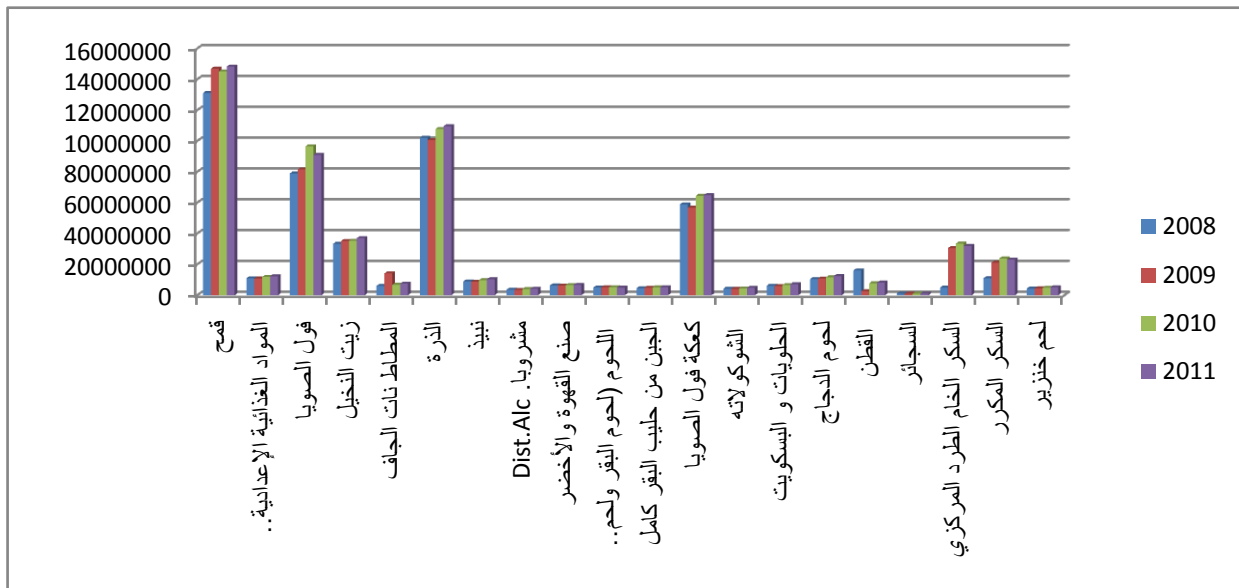
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إحصائيات منظمة FAO على الموقع [www.faostat.org](http://www.faostat.org)

تتصدر تجارة القمح على المستوى العالمي حيث تتراوح نسب إنتاجها 24 % و 26 % من كمية الإنتاج العالمية أما قيمتها تتراوح بين 7% ، 9،7% ، تليها المواد الغذائية المعلبة باعتبارها من المنتجات الرئيسية في الصناعة الغذائية العالمية بنسبة 15% من كمية الإنتاج العالمية و 8،8% من قيمته ،تليها في المرتبة الثالثة فول الصويا بنسبة 15% من كمية الإنتاج العالمي و نسبة 0،8% من قيمة منتجات الصناعة الغذائية العالمية ، أما المرتبة الرابعة زيت النخيل بنسبة 6% من الإنتاج العالمي للصناعة الغذائية و بنسبة 6،6% من قيمة الصناعة الغذائية ، بالإضافة إلى الذرة التي حصلت على نسبة 18% من الإنتاج العالمي بنسبة 5،5% من قيمة الإنتاج العالمي للصناعة الغذائية ، و نلاحظ تطور في كميات الإنتاج العالمية للصناعة الغذائية من 508714834 طن لسنة 2008 إلى 596312963 طن سنة 2011 ، و هو ما يعبر عن تزايد الطلب على المنتجات الغذائية ، كما أن أسعارها في تطور مستمر نلاحظ انخفاضه فقط في سنة 2009 قد يفسر ذلك بآثار الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 ، كما تحض صناعة الشوكولاتة و البسكويت بالمرتبة 12،13 على التوالي ضمن التجارة العالمية للصناعة الغذائية بنسبة متوسطة تبلغ 0،9 % بالنسبة للشوكولاته ، و 1،1% بالنسبة للحلويات من كمية الصناعة الغذائية و 4،5% ، 4،6% بالنسبة للشوكولاتة

والحلويات على التوالي من قيمة الصناعة الغذائية العالمية و بذلك فهي تعتبر أيضا من الأسواق المنافسة على ساحة السوق الدولي .

من خلال الجدول يمكننا استنتاج و تبين أهم منتجات الصناعة الغذائية من حيث الكميات المنتجة و قيمتها للصناعة الغذائية عبر العالم ، و الشكل الموالي يوضح نسب كمية الإنتاج الصناعية الغذائية العالمية لسنة 2011:

الشكل رقم (4-1) : كمية المبادلات العالمية للصناعة الغذائية (الوحدة : طن )



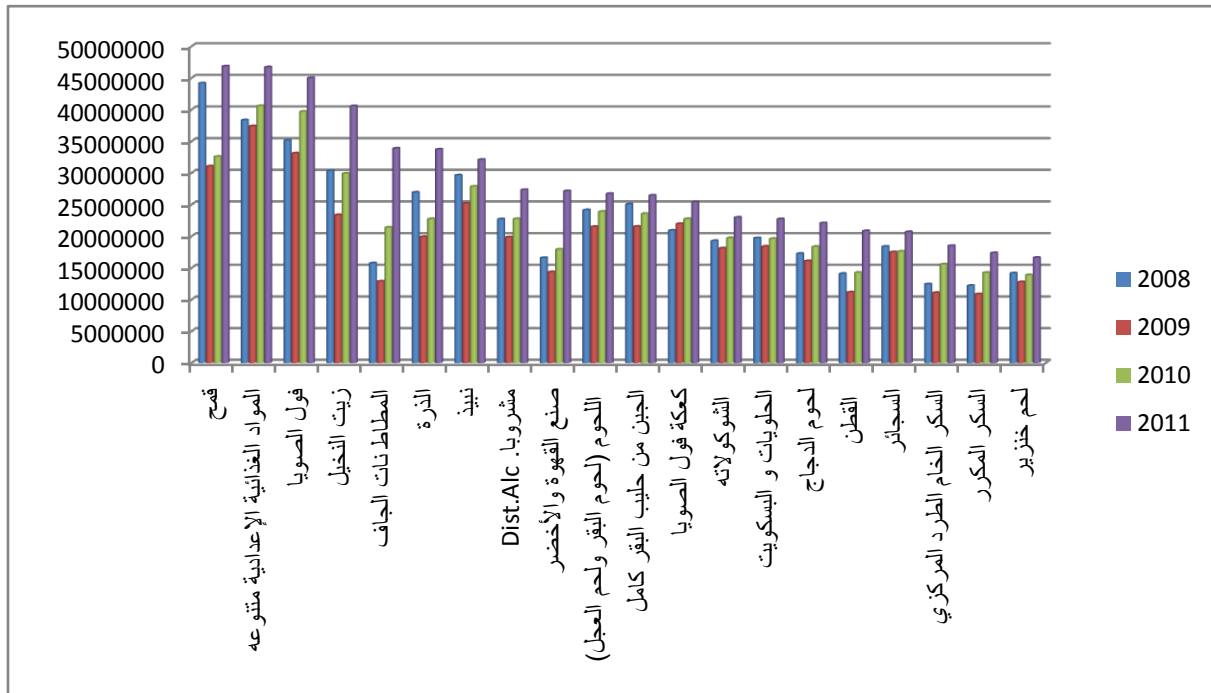
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد إحصائيات منظمة الأغذية و الزراعة العالمية على موقع [www.faostat.org](http://www.faostat.org)

نلاحظ من خلال الشكل نمو و ارتفاع الطلب على كافة منتجات الصناعة الغذائية خلال سنوات

الدراسة ، و هذا ما يفسر النمو الديمغرافي و حاجة الإنسان للتغذية عبر العالم ، و هو ما يبرز أهمية الصناعة الغذائية و ضرورتها ، خاصة بالنسبة للمواد الغذائية الضرورية و التي تبرز بشكل واضح على الشكل إذ تتمثل في القمح و الذرة و فول الصويا و السكر، كما نلاحظ أن هذه المواد تعتبر مواد أولية للصناعة الغذائية المجهزة و الموزعة و التي تتمثل في المواد الغذائية الإعدادية ، الحليب و الجبن ، الشكولاته و الحلويات ، حسب الشكل السابق فهي تحتل المرتبة الثانية بعد المواد الخام أو الزراعية كما نلاحظ تطور الطلب عليها على غرار كافة المواد الغذائية .

أما بالنسبة لقيمة الإنتاج للصناعة الغذائية العالمية نبينه في الشكل التالي :

الشكل رقم (2-4) : قيمة المبادلات للصناعة الغذائية العالمية (الوحدة 1000 دولار)



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد إحصائيات منظمة الأغذية و الزراعة العالمية على موقع [www.faostat.org](http://www.faostat.org)

على عكس كميات الإنتاج للصناعة الغذائية التي كانت في ارتفاع مستمر نتيجة لأهمية الصناعة و ضرورتها و لأنها تعتبر من ضروريات الحياة للإنسان، فان قيمتها أو أسعارها شهدت انخفاضا بشكل واضح سنة 2009، و يرجع ذلك للزمة المالية العالمية (أزمة الرهن العقاري نهاية 2008) التي كان لها اثر على سعر صرف الدولار الأمريكي الذي اثر على قيمة المنتجات في كثير من القطاعات على غرار الصناعة الغذائية ، لكن في سنة 2010 و 2011 نلاحظ نمو في أسعار و قيمة المنتجات الغذائية نتيجة للطلب الفعال على منتجات القطاع و كذا تحسن أسعار صرف الدولار الأمريكي .

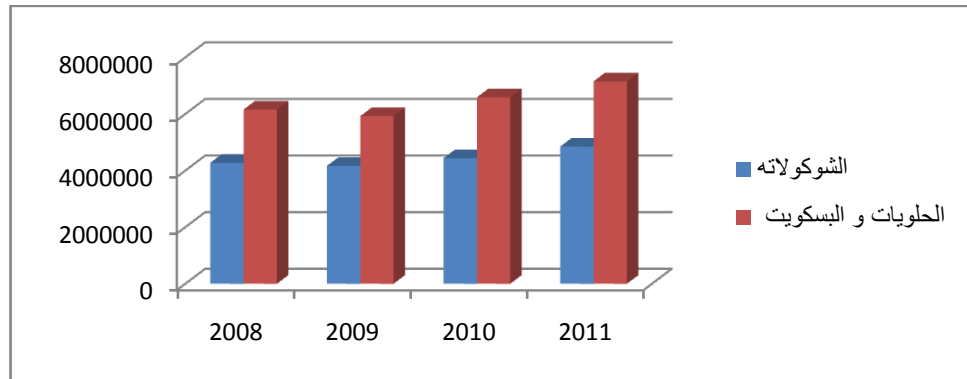
#### رابعا : نظرة على سوق صناعة البسكويت و الشكولاته في العالم

بما أننا بصدد دراسة المنافسة و تنافسية مؤسسة بيفا المتخصصة في صناعة البسكويت و الحلوى و الشكولاتة فإننا نهتم أكثر بدراسة هذا الفرع من قطاع الصناعة الغذائية ، من خلال تبيين حجم التبادلات التجارية في هذا المجال و الذي نوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (3-4) :تطور الصادرات العالمية في مجال البسكويت و الشكولاتة

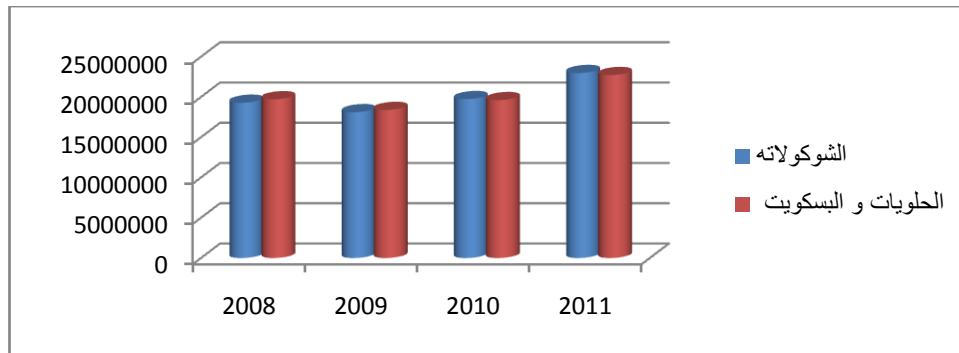
اولا : تطور الصادرات حسب الكمية

(الوحدة طن )

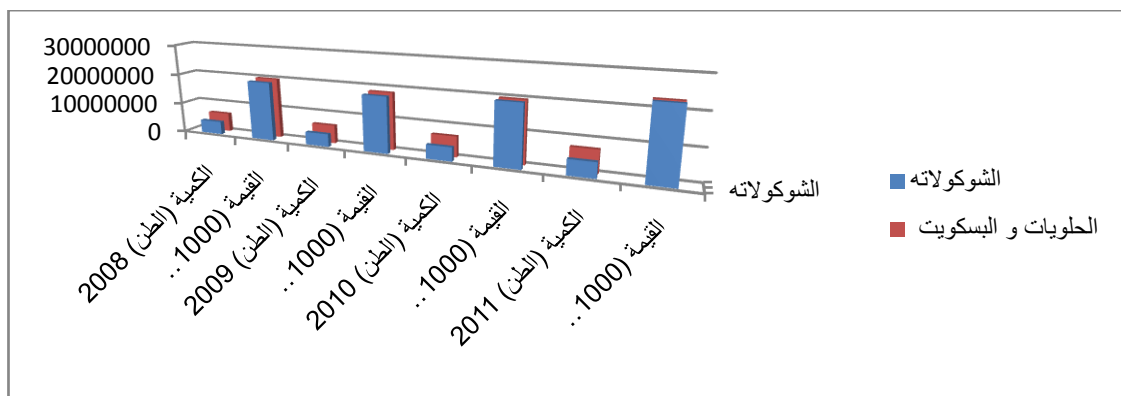


ثانيا : تطور الصادرات حسب القيمة

(الوحدة 1000 دولار)



ثالثا: تطور الصادرات الصناعية الغذائية حسب القيمة و الكمية



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إحصائيات منظمة FAO على الموقع [www.faostat.org](http://www.faostat.org)

تتميز سوق صناعة البسكويت و الشكولاتة بالنمو المستمر على المستوى الدولي و هو ما نلاحظه في الشكل السابق ، كما نلاحظ الانخفاض في سنة 2009 بنسبة 0,7% من كمية الانتاج للصناعة الغذائية ، وذلك ربما نتيجة للآزمة المالية العالمية التي مست مختلف القطاعات ، لكنها سرعان ما استرجعت مكانتها في التوسع

و النمو في السنوات اللاحقة أي 2010 ، 2011 ، بنسبة 0,75 % ، 0,81% من كمية الإنتاج للصناعة الغذائية على التوالي ، نظرا للسياسات التسويقية الفعالة التي تمارسها الشركات الدولية في هذا المجال لرفع الطلب و التي نجد من أهمها شركة نستله السويسرية و فريرو ، و كرافت فود و الشركات التركية مثل ايلفر وبيفا و غيرها من الشركات التي تخدم أسواقها المستهدفة بشكل فعال ، كما نلاحظ تقارب كمية صناعة البسكويت و الشكولاته ، في حين نلاحظ الفرق في ارتفاع قيمة البسكويت و الحلويات على قيمة صناعة الشكولاته و ذلك مرده إلى درجة الطلب العالمي و ظروفه.

### الفرع الثالث : سوق الصناعة الغذائية التركي و أهم ملامحه :

تتميز الصناعة الغذائية التركية بمجموعة من الخصائص ، و التي تتمثل فيما يلي <sup>1</sup> :

-تمتلك تركيا قاعدة مميزة ساعدت في بناء صناعة غذائية متطورة فهي بلد واسع تصل مساحته إلى 800 ألف كلم <sup>2</sup> ، و يحض بأراضي زراعية مميزة و مناخ متنوع ووفرة المياه أدت بها لان تكون من الدول الرائدة في الزراعة و الإنتاج الحيواني ، كما تبلغ اليد العاملة في مجال الزراعة و تربية الماشية 35% من اليد العاملة ، و إذا أضفنا الصناعة المرتبطة بالزراعة و الصناعة الغذائية فان النسبة ترتفع إلى 55% من القوى العاملة ، كما تشكل الزراعة و الصناعة الغذائية نسبة 40% من الناتج المحلي القومي التركي ، و لدى تركيا اكتفاء ذاتي في إنتاج الطعام و الصناعة الغذائية ، بل تعتبر من اكبر منتجي و مصدري منتجات الصناعة الغذائية و الزراعية في الشرق الأقصى و شمال أفريقيا ، و في مجال الصناعة الغذائية التحويلية تقدر القيمة المضافة ب 15 مليار \$ ، تمثل 16 % من القيمة المضافة للصناعة التحويلية ككل ، و يبلغ عدد العاملين في الصناعة الغذائية 150 ألف عامل يمثلون 14% من الصناعة التحويلية ، و يبلغ معدل نمو الصناعة الغذائية بـ35% .

-في جانب الطلب تعتبر السوق التركية سوق كبيرة بالنظر للعدد السكان (حوالي 70 مليون نسمة ، 50% منهم تقريبا اقل من 25 سنة ) .

-بالنسبة لبيئة الاستثمار ، من الناحية التنظيمية و التشريعية فان الحكومة التركية تسعى جاهدة لتشجيع الاستثمار في مجال الصناعة الغذائية و ذلك بإعطاء المستثمرين الأجانب نفس الامتيازات المقدمة للمستثمر

<sup>1</sup>محمد نصر :قطاع الصناعة الغذائية ،شركة مسار للاستشارات الفنية ،فلسطين ،أيار ،2005،ص ص 75-77

المحلي ، و ذلك قصد تشجيع المنافسة الحرة و الرقي بالصناعة المحلية، و من أهم الحوافز المقدمة للمستثمرين في مجال الصناعة الغذائية نجد :<sup>1</sup>

-الإعفاءات الجمركية على مشتريات الآلات و المكينات المستوردة (بغية التعلم التكنولوجي و نقل التكنولوجيا ) ؛

-إعفاء مشتريات الآلات و المكينات المحلية المستوردة من الضريبة على القيمة المضافة ؛

-تخصيص قروض خاصة بالبحث و التطوير بالإضافة إلى قروض تشغيلية للمشاريع التي توظف 50 عامل فأكثر ، بالإضافة إلى مساعدات و حوافز للاستثمار في المشاريع الصغيرة و المتوسطة ؛

-برنامج دعم الطاقة ،فحسب قانون تشجيع الاستثمار و التشغيل تمنح المناطق التي يقل فيها معدل الناتج المحلي للفرد عن \$1500 دعماً إضافياً حسب برنامج دعم الطاقة ، و حتى تستفيد منها يجب عليها أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط كان يتم تشغيل 10 عمال على الأقل ، أن تعمل في مجال الصناعة الغذائية والتحويلية و مخازن التبريد ، و تحصل الشركات في إطار هذا البرنامج على دعم يساوي 20% من تكلفة الطاقة.

هذه الامتيازات و غيرها تهدف بالدرجة الأولى إلى زيادة الطاقة الإنتاجية خاصة في مجال الصناعة الغذائية ، و التي تعمل على تطوير الصناعة و نقل التكنولوجيا و تطويرها، و كذا الاهتمام بمجال البحث والتطوير ، و من جانب آخر فقد جعلت مثل هذه القرارات من السوق التركي وجهة مميزة لأهم المستثمرين في مجال صناعة الغذائية ، نذكر من بين أهم هذه الاستثمارات ما يلي :<sup>2</sup>

1-فريرو العملاق الأوربي للحلويات : و هي تعمل في تركيا لأكثر من 30 سنة و التي تستفيد بصف مباشرة من المواد الخام ذات الجودة العالية التي تقدمها السوق التركية ، و هي تستثمر 95 مليون EUR في الإنتاج النباتي ، بالإضافة إلى الانطلاق في الإنتاج بمنطقة منيسا بتصنيع الشكولاتة نيوتيللا و كندرز (2013)، و هي توفر أكثر من 200 منصب عمل ؛

2-نستله الرائدة في التغذية و الصحة : تعمل في السوق التركية منذ 100 سنة من الاستثمار المستمر، و في السنوات الأخيرة قررت رفع الاستثمار لإنتاج حبوب الإفطار و هو المصنع الخامس عشر في السوق التركي ، و ذلك بقيمة استثمار 45 مليون \$ ، حيث تستعمل في إنتاجها المواد الخام التركية ( 4350 طن من

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص77

<sup>2</sup>وزارة الاستثمار التركية : متاح على الموقع : [www.inves.gov.tr](http://www.inves.gov.tr) ،شوهده في 2014/11/16

السكر ، 5350طن من قمح ، 4000 طن ذرة ، 1000طن أرز ) سنويا ، و تعتبر كقاعدة تستهدف من خلالها نسئله تموين 14 دولة في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا ، و لقد كانت خطوة الشركة للاستثمار في السوق التركية كانعكاس للثقة التي توليها الشركات العالمية للاقتصاد التركي و مكانته في المنطقة التي أنبئتها من خلال معدلات النمو المستمرة ، كما أن الموقع الذي أقيم فيه مصنع إنتاج حبوب الإفطار في محافظة بورصة ذات الموقع الاستراتيجي لوقعها على بحر مرمرة بين البحر الأسود و الأبيض المتوسط مما يسهل عملية التصدير ؛

3-جاين العالمية العملاق الهندي الرائد في أنظمة الري : ثاني اكبر شركة عالمية للري في العالم (10000 موظف ) قررت استثمار 20 مليون \$ (2009/09/28) من خلال مشروعين أساسيين يتمثلان في إقامة منشأة لتصنيع و إنتاج منظومات الري ، و مصنع آخر لتجهيز الطعام مقرها في اضنة ، تعمل على توفير 400 منصب عمل في مجال الري و التصنيع الغذائي .

4-استثمار 6 مليار \$ في مجال الصناعة الغذائية و الزراعة الحديثة من خلال التحالف الاستراتيجي بين ثلاث مؤسسات مالية مشهورة عالميا و الرائدة في منطقة الخليج ، بيت التمويل الخليجي ، بنك الاستثمار BSC ، بيت أبو ظبي للاستثمار ، و ذلك من خلال دراسة الجدوى المعدة التي اكدت ارتفاع مستوى الطلب على البنية التحتية للزراعة و الصناعة الغذائية و بيئة الاستثمار الجيدة في السوق التركي .

هذه و غيرها من الاستثمارات التي تؤكد سعي الحكومة التركية نحو التنمية الاقتصادية من خلال تشجيع الاستثمار و من جهة أخرى الاستفادة من الخبرات العالمية في مجال الصناعة الغذائية و الزراعة وانتقال التكنولوجيا الحديثة و تطوير البحث العلمي في مجال الصناعة الغذائية، و الاستفادة من التجارب الدولية في هذا المجال ، و من جهة أخرى فهي توفر جو تنافسي للمؤسسات المحلية الذي يضطرها إلى تحسين و تطوير تفكيرها الاستراتيجي و إتباع الجودة العالمية و مقاييسها قصد مجابهة هذه المنافسة ، و هو ما يدعم تطويرها في اتجاه البحث و التطوير و الاتجاه نحو السوق الدولية و العالمية مرتكزة على ما أفرزته البيئة التنافسية التركية .

الفرع الرابع : نظرة على سوق صناعة البسكويت و الشكولاته في الجزائر .

قصد تشخيص درجة المنافسة التي تواجهها شركة بيفا في سوقها المستهدفة محل الدراسة (السوق الجزائرية ) فقد توجهنا إلى دراستها من خلال :



## أولا : واقع الصناعة الغذائية في الجزائر

منذ استقلال الجزائر أعطيت أهمية خاصة للتنمية في القطاع الزراعي و تحقيق التنمية الاقتصادية الكفيلة بذلك ، هذا التوجه جعل من قطاع الصناعة الغذائية يحتل مكانة كبيرة في النسيج الصناعي للجزائر و يصنف في المرتبة الأولى من مجموع الصناعة التحويلية من حيث الإنتاج و القيمة المضافة و الاستثمار و التشغيل ، و تتأكد ديناميكية هذا القطاع من خلال الطلب المتنامي في السوق المحلي و كذا الخارجي خاصة مع الدول الأوروبية ، و لكن رغم الجهود المبذولة لتنمية القطاع فإنه يبقى رهينا للخارج في تموينه بالمواد الأولية، إن سعى الحكومة الجزائرية لتنمية هذا القطاع يعود إلى عدة أسباب أهمها :

1-نسبة الإنفاق المعتبرة في سوق الصناعة الغذائية و التي تمثل 41,8% (سنة 2011) أي 4,1875 مليار دينار<sup>1</sup>؛

2-مشاركة قطاع الصناعة الغذائية في القيمة المضافة للاقتصاد الوطني ، و يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (4-2) : تطور الصناعة الغذائية في السوق الجزائرية (الوحدة :مليون دينار جزائري)

| 2011    |         |         | 2010    |         |         | 2009     |          |          | 2008     |          |          |                              |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------------------------|
| مجموع   | خاص     | عمومي   | مجموع   | خاص     | عمومي   | مجموع    | خاص      | عمومي    | مجموع    | خاص      | عمومي    |                              |
| 824146  | 680999  | 143147  | 746426  | 627478  | 118948  | 686711,3 | 574201,3 | 112510,0 | 607423,1 | 499556,9 | 107866,3 | الإنتاج الخام                |
| 100%    | 82,63 % | 17,36 % | 100%    | 84,06 % | 15,93 % | 100%     | 83,61%   | 16,38%   | 100%     | 82,24%   | 17,75%   |                              |
| 10,41 % | 8,52%   | 20,3%   | 8,69%   | 9,27%   | 5,72%   | 13,05%   | 14,94%   | 4,3%     |          |          |          | نسبة النمو في الإنتاج الخام  |
| 212841  | 185510  | 27330   | 197297  | 173921  | 23375   | 172349,2 | 150413,6 | 21935,6  | 149905,6 | 129587,2 | 20318,4  | دخل محلي                     |
| 100%    | 87,15%  | 12,84%  | 100%    | 88,15%  | 13,44%  | 100%     | 87,27%   | 12,72%   | 100%     | 86,44%   | 13,55%   |                              |
| 7,87%   | 16,91 % | 6,66%   | 14,75 % | 15,62 % | 6,56%   | 14,97%   | 16,07%   | 7,95%    |          |          |          | نسبة النمو في الدخل المحلي   |
| 38418   | 23393   | 15024   | 33656   | 21548   | 12108   | 32379,9  | 20687,6  | 11692,3  | 28236,2  | 16388,5  | 11847,7  | القيمة المضافة               |
| 100%    | 60,89 % | 39,10 % | 100%    | 64,02 % | 35,97 % | 100%     | 63,89%   | 36,10%   | 100%     | 58,04%   | 41,95%   |                              |
| 14,14 % | 24,08 % | 8,56%   | 3,94%   | 4,15%   | 3,55%   | 14,67%   | 26,23%   | -1,31%   |          |          |          | نسبة النمو في القيمة المضافة |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الديوان الوطني للإحصاء ، الحسابات الاقتصادية رقم 609 من 2000 إلى 2011

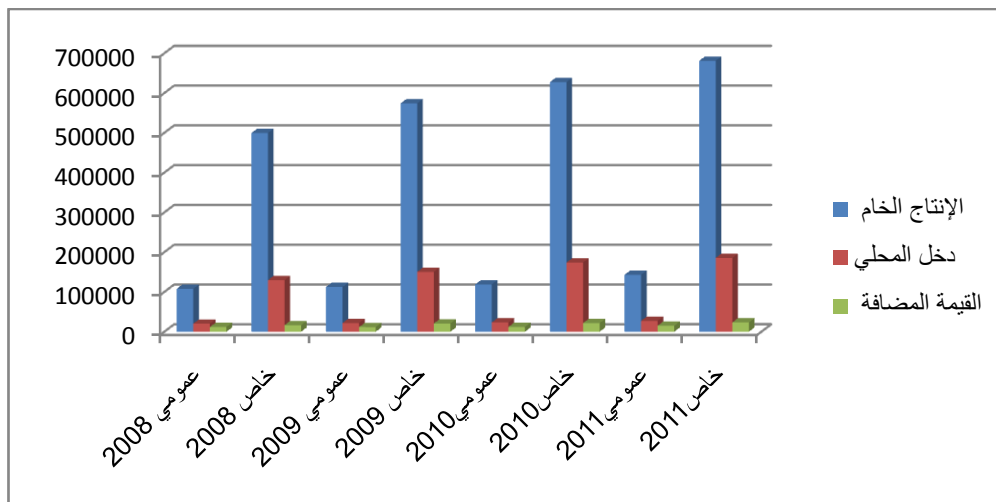
<sup>1</sup> جريدة النهار الجديد : حوالي 42 بالمئة من الميزانية العائلية تخصص للحاجيات الغذائية ، 2013/11/16

نلاحظ من خلال الجدول تطور مستمر في قطاع الصناعة الغذائية سواء على مستوى القطاع الخاص أو القطاع العام على حد سواء ، إذ نجد أن إنتاج القطاع العام يتراوح بين 16 و 17 % من قطاع الصناعة الغذائية أما بالنسبة للقطاع الخاص فهو ما يمثل بالمتوسط نسبة 83% من قطاع الصناعة الغذائية و هو ما يدعم القول بان السوق الجزائرية تتجه نحو اقتصاد السوق ،أما بالنسبة للدخل المحلي فتتراوح مساهمة القطاع العام بين ما نسبته 12 و 13% أما بالنسبة للقطاع الخاص فتتراوح بين 85 و 87 % و هو ما يبين دعم الدولة لأسعار بعض المنتجات في قطاع الصناعة الغذائية ، أما بالنسبة للقيمة المضافة فتتراوح نسبة مساهمة القطاع العام بقيم متقاربة بين 36 و 42 % ، انخفضت هذه النسبة في سنة 2010،2009 قد يرجع ذلك إلى انخفاض أسعار البترول و تدني قيمة الدولار و بالتالي تراجع قيمة دعم الحكومة لأسعار المواد الغذائية ، في حين نلاحظ نسبة القيمة المضافة تتراوح بنسبة 58 و 64% ارتفعت هذه النسبة في سنتي 2009 ، 2010 (63و64% على التوالي ) و هي ناتجة عن ارتفاع أسعار المنتجات الغذائية مقابل النمو المستمر للطلب على الصناعة الغذائية

كما نلاحظ نسب نمو متميزة في الإنتاج ، نجدها في ارتفاع بالنسبة للقطاع العام حيث بلغت سنة 2009 بـ 4,3 % لترتفع سنة 2010 بنسبة 72,5% لتبلغ سنة 2011 بنسبة 20,3 % ، هذا ما يعبر عن توجه الدولة على التخطيط الفعال في مساندة الطلب على المواد الغذائية و إدراكها لتنامي فاتورة الاعتماد على الأسواق الخارجية في قطاع الصناعة الغذائية ، أما بالنسبة للقطاع الخاص فنجد نسب متناقصة من النمو حيث قدرت سنة 2009 بـ 14,94 % لتتخف سنة 2010 حيث قدرت بـ 9,27% لتتخف سنة 2011 لتبلغ نسبة نمو 8,52% ، هذا ما يعكس شدة المنافسة التي تواجهها مؤسسات قطاع الصناعة الغذائية سواء فيما بينها او على المستوى الدولي أي المؤسسات الأجنبية ، أما بالنسبة لنمو الدخل المحلي فهو منخفض بالنسبة للقطاع العمومي بمتوسط نسبته تتراوح بين 6 و 8 % ، مقابل ارتفاعه في القطاع الخاص بنسب تتراوح بين 15 و 16% هذا ما يعكس دعم الحكومة للقطاع ، اما بالنسبة للقيمة المضافة فهي منخفضة تماما في القطاع العام فقد سجلت انخفاض بنسبة -1,31% سنة 2009 ، لترتفع بنسبة 3,55% سنة 2010 ، ثم ارتفعت سنة 2011 بنسبة 8,56% ، اما بالنسبة للقطاع الخاص فهو يشهد نمو بنسبة متميزة ، بلغت سنة 2009 نسبة 26,23% لتتخف سنة 2010 إلى 4,15% ، لترتفع مرة أخرى إلى 24,8% ، و هذا ما يفسر دعم الدولة بالنسبة للقطاع العام ، و بالنسبة للقطاع الخاص فان التباين في نسب النمو قد يفسر بتذبذب الطلب على السلع المحلية للصناعة الغذائية و اشتداد المنافسة خاصة من طرف المؤسسات الأجنبية ، و يمكن تلخيص نمو و تطور قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر في الشكل الموالي :

الشكل رقم (4-4) : تطور الصناعة الغذائية في الجزائر

الوحدة (مليون دج )



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

نلاحظ من الشكل التطور المستمر في قطاع الصناعة الغذائية في السوق الجزائرية و ذلك تجاوبا مع الطلب المتزايد و النمو الديمغرافي الذي تشهده الجزائر ، كما يلعب القطاع الخاص دورا رئيسيا في مجابهة هذا الطلب المتنامي و يتمثل ذلك في ارتفاع الحصة السوقية للقطاع الخاص و ارتفاع الإنتاج و القيمة المضافة و الدخل المحلي له .

3-ارتفاع فاتورة الواردات و ارتفاع الطلب على منتجات الصناعة الغذائية ، و التي نمثلها في الجدول التالي :

الجدول رقم (4-3): تطور التجارة الخارجية للصناعة الغذائية

الوحدة مليون دج ، النسبة من إجمالي الصادرات أو الواردات

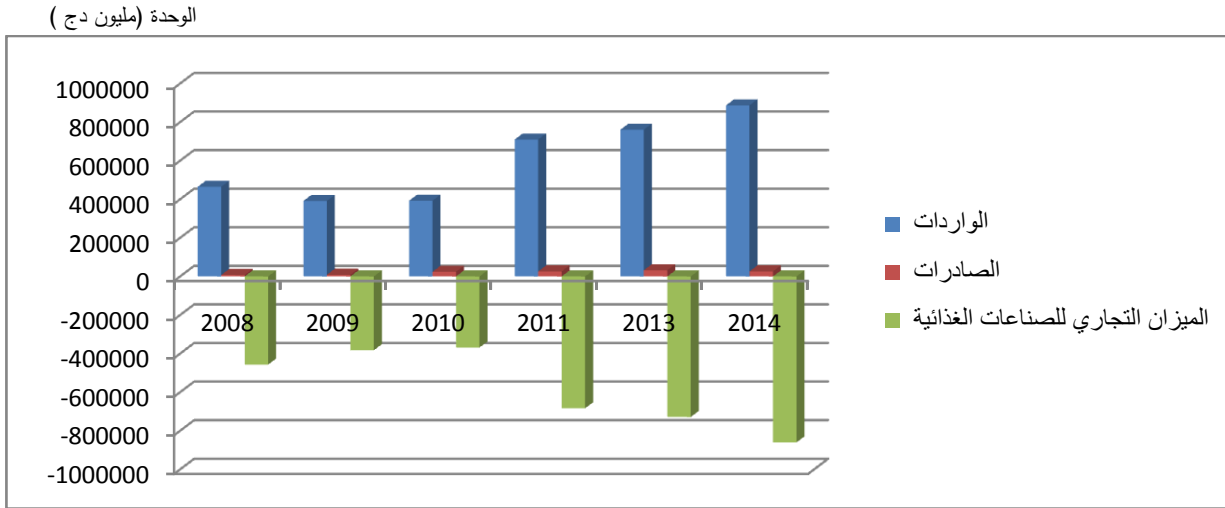
| 20 14   |         | 20 13   |         | 20 11     |           | 20 10   |           | 20 09   |           | 20 08     |           |                                   |
|---------|---------|---------|---------|-----------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------------------------------|
| %       | القيمة  | %       | القيمة  | %         | القيمة    | %       | القيمة    | %       | القيمة    | %         | القيمة    |                                   |
| 19%     | 886 652 | 17,91%  | 760 540 | 20,61 %   | 709 561,2 | 13,0 3% | 392 523,9 | 13,7 %  | 391 287,8 | 18%       | 464 487,7 | الواردات                          |
| 1,15 %  | 26 019  | 1,99%   | 31 908  | 0,48%     | 26 045,3  | 0,55 %  | 24 006,9  | 2,43 %  | 8 464,8   | 0,14 %    | 7 457,9   | الصادرات                          |
| 860633- |         | 728632- |         | 683515,9- |           | 368517- |           | 382823- |           | 457029,8- |           | الميزان التجاري للصناعات الغذائية |

المصدر : من إعداد طالب البحث بالاعتماد على إحصائيات الديوان الوطني للإحصاء الفصل 10 ( <http://www.ons.dz> ) ، إحصائيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ( <http://www.andi.dz/index.php/ar/statistique> )

يمكن تمثيل البيانات الممثلة للتبادل التجاري للصناعات الغذائية في السوق الجزائرية في

الشكل الموالي :

الشكل رقم (4-5) : التبادل التجاري للصناعة الغذائية في السوق الجزائرية



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول السابق

نلاحظ ارتفاعا كبيرا متناميا في واردات الصناعة الغذائية بلغ سنة 2008 ما قيمته 464 487,7 مليون دينار قد يكون ذلك نتيجة الأزمة المالية العالمية و انخفاض قيمة الدولار الذي يعتبر عملة رئيسية لصادراتها خاصة البترول، لتتخف قليلا في 2009، 2010، ثم تضاعفت في سنة 2011، 2013، لتصل كحد أقصى سنة 2014 إلى 886 652 مليون دينار، قد يرتبط ذلك بزيادة تكاليف الإنتاج خاصة مواد الطاقة و عدم اعتماد سياسة محكمة في الحد من صادرات المواد الغذائية، و تبعية السوق الجزائرية للأسواق الخارجية في تلبية الحاجات و الطلب على المواد الغذائية، أما من ناحية الصادرات الجزائرية للصناعة الغذائية في تكاد منعدمة إذا ما قورنت بالواردات، لكنها في ارتفاع مستمر خلال فترة الدراسة، أما الميزان التجاري الخاص بالسوق الغذائية الجزائري فهو دائما يشهد عجز مستمر لكن بنسب متفاوتة، انخفض في سنة 2009، 2010، ليرتفع بعد ذلك في 2013، 2014 هذا ما يبرز التبعية الغذائية للسوق الجزائرية و اعتمادها على الخارج في تمويل احتياجاتها الغذائية و هي أرقام مرشحة للارتفاع خاصة بعد انخفاض سعر البترول في نهاية سنة 2014، بالمقابل نستطيع القول بأنها سوق واعدة للشركات الأجنبية نظرا لنمو الطلب بالإضافة إلى ضعف تنافسية المؤسسات المحلية .

### ثانيا : سوق البسكويت و الشكولاته في الجزائر

يشهد سوق البسكويت و الشكولاته تناميا مستمرا و ذلك ما نلاحظه من درجة المنافسة الذي يشهده هذا النشاط من خلال عدد الشركات الناشطة هذا القطاع السوقي الذي بلغ 39 شركة خاصة بصناعة البسكويت أهمها Biscuiterie Oum El ،BIMO / Nouvelle Biscuiterie Moderne، SGB / Société Générale Biscuits

BIFA، Kora و غيرها ، أما الشركات المختصة بصناعة الشكولاته فبلغ عددها 30 شركة ، بالإضافة إلى الشركات المتخصصة في الحلويات و المعجنات و الخبز بلغ عددها 10 شركات ، أما الشركات المختصة في صناعة الحلويات بلغ عددها 20 شركة<sup>1</sup> ، بالإضافة إلى هذه الشركات الناشطة على مستوى السوق المحلي فان السوق الجزائرية مستهدفة من طرف العديد من الشركات الأجنبية التي تتجه نحو خدمتها عن طريق إستراتيجية التصدير ، كما أن بعض الشركات المحلية المختصة في هذا المجال تتجه أيضا إلى إستراتيجية التصدير إلى أسواق خارجية هذا ما نلمسه من خلال تحليلنا لصادرات وواردات السوق الجزائرية في هذا المجال و الذي نبينه فيما يلي :

1-التبادل التجاري الجزائري في صناعة البسكويت و الحلويات : تحضى منتجات البسكويت و الحلويات بنصيب معتبر من سوق الصناعة الغذائية الجزائرية و ذلك ما نلاحظه في كمية و قيمة المبادلات التجارية الخاصة بهذا الفرع من قطاع الصناعة الغذائية في السوق الجزائرية ، و يمكننا تلخيص المبادلات التجارية الخاصة بالبسكويت في الأشكال الموائية الخاصة بالصادرات و الواردات الجزائرية في صناعة البسكويت و الحلوى

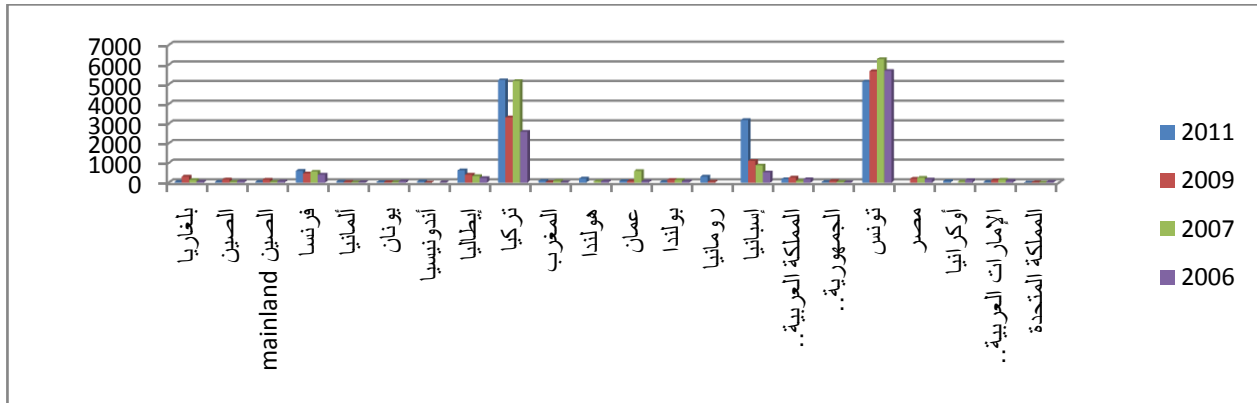
أ-الواردات الجزائرية في البسكويت و الحلوى : و يمكن تلخيصها في الشكل التالي :

<sup>1</sup> شبكة غرفة التجارة و الصناعة : دليل المؤسسات الجزائرية لقطاعات الصناعة والخدمات و التجارة ، متاح على الموقع [/http://elmouchir.caci.dz/category/07/072:](http://elmouchir.caci.dz/category/07/072:)

الشكل رقم (4-6) : الواردات الخاصة بالبسكويت في السوق الجزائرية

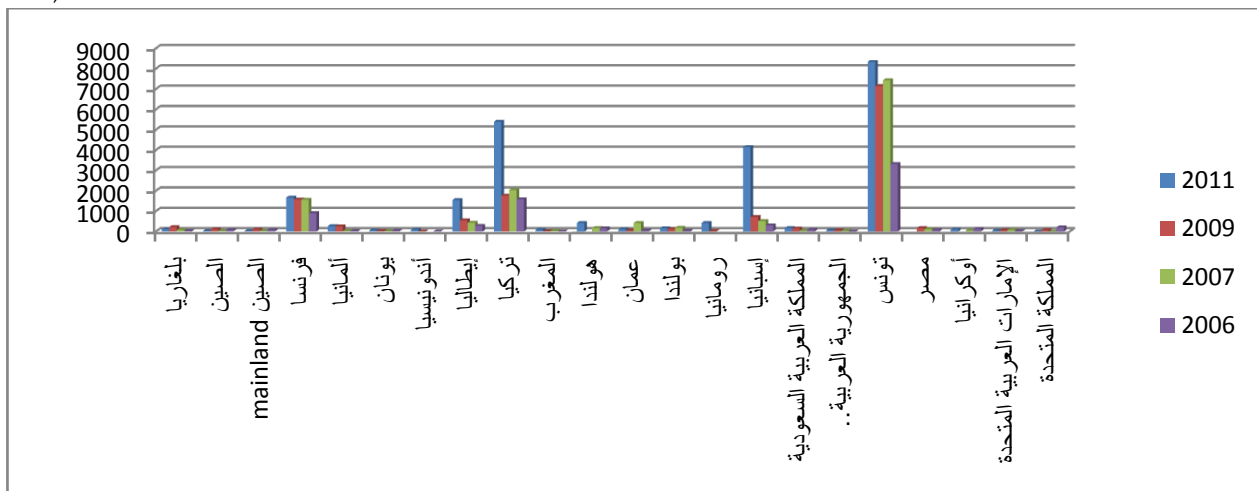
-الواردات الجزائرية للبسكويت و الحلوى حسب الكمية

الوحدة (طن)



-الواردات الجزائرية من البسكويت و الحلوى حسب القيمة

الوحدة (\$1000)



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إحصائيات منظمة FAO على الموقع [www.faostat.org](http://www.faostat.org)

نلاحظ من خلال الشكل أن الصناعة التونسية للبسكويت تحتل الصدارة في السوق الجزائرية بالإضافة إلى الشركات التركية فهي تتزاحم فيما بينها لخدمة السوق الجزائرية (تسيطر على السوق بنسبة تقدر ب 85%) بالإضافة إلى بعض الشركات الأوروبية نجد من أهمها فرنسا إسبانيا و إيطاليا ، كما نلاحظ اعتماد الشركات التركية على إستراتيجية التكلفة الأقل بأسعار مغرية مقارنة مع نظيرتها الايطالية و الألمانية و الفرنسية التي تتبع إستراتيجية قشط السوق، أما الشركات التونسية فتتبع إستراتيجية التسعير حسب الطلب و ذلك لارتفاع قيمة صادراته مقارنة بسنة 2006 فهي في صعود مستمر ، كما نجد أن عامل القرب الجغرافي ساعد الشركات التونسية لزيادة كمية صادراتها للسوق الجزائرية ، هذا بالإضافة إلى دول أخرى لكن نسبة خدمتها للسوق

الفصل الرابع.....دراسة ميدانية حول شركة بيفا التركية للصناعة الغذائية و صناعة السكوكيت و نشاطها في السوق الجزائرية

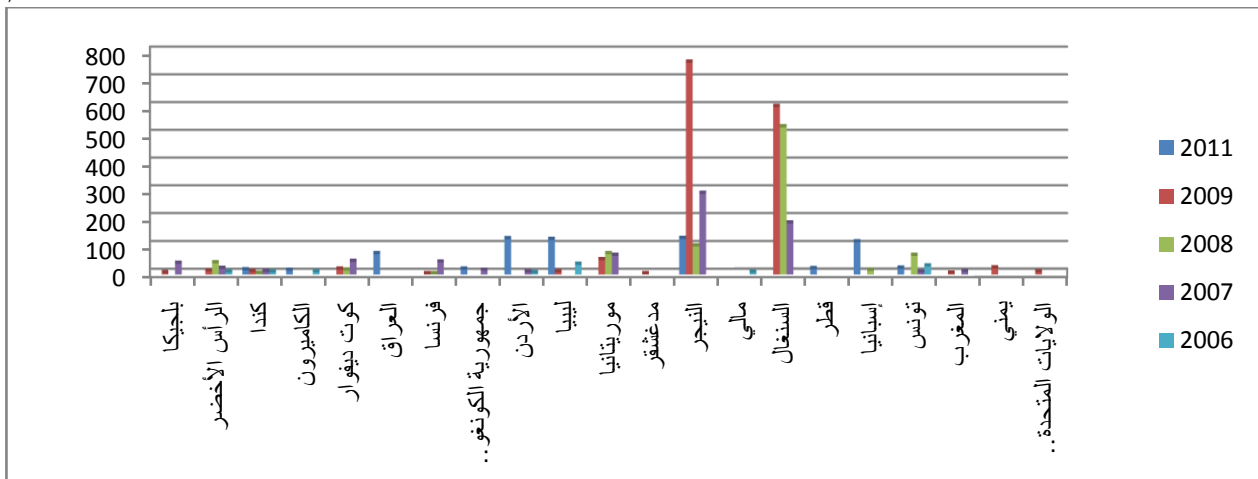
الجزائرية تكاد تنعدم ، أما بالنسبة للشركات التونسية و التركية من خلال تموينها المستمر للسوق الجزائرية فهي تستهدف السوق الجزائرية بشكل منتظم ، بما يعبر عنه بتخطيط استراتيجي فعال في خدمة السوق المستهدفة و كسب ولاء الزبائن المستهدفين قصد ضمان الاستمرارية و النمو في السوق الجزائرية المستهدفة .

ب-الصادرات الجزائرية الخاصة بالسكوكيت و الحلوى : تعتبر الصادرات الشركات الجزائرية ضعيفة جدا إذا ما قورنت بالشركات الأجنبية التي تستهدف سوقها المحلي و يمكن تلخيصها في الشكل الموالي :

الشكل رقم (4-7) : الصادرات الجزائرية الخاصة بالسكوكيت و الحلوى

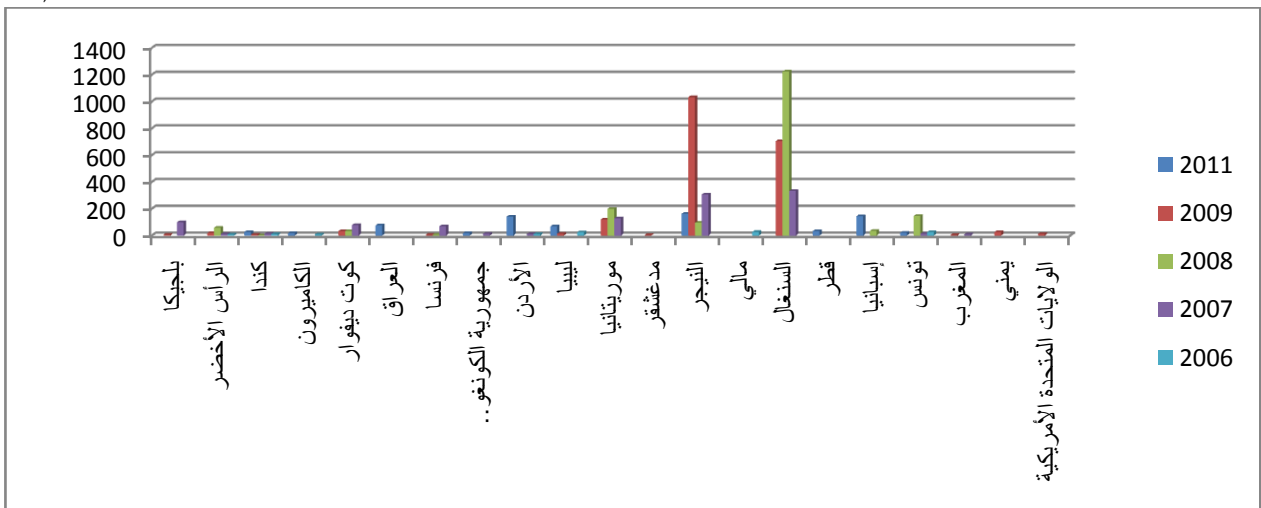
1-الصادرات الجزائرية للسكوكيت و الحلوى حسب الكمية

الوحدة (طن)



2-الصادرات الجزائرية للسكوكيت و الحلوى حسب القيمة

الوحدة (\$1000)



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إحصائيات منظمة FAO على الموقع [www.faostat.org](http://www.faostat.org)

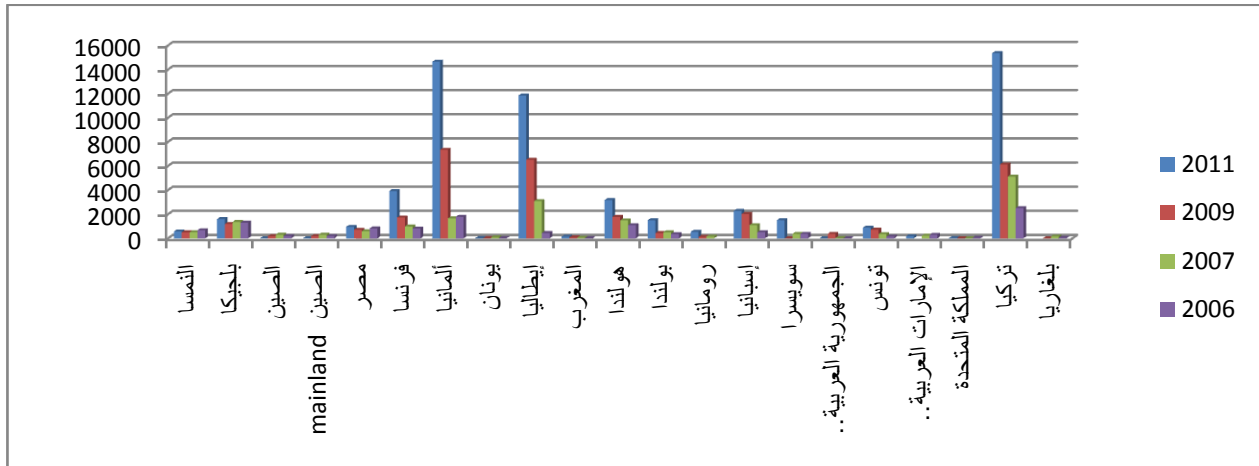
من خلال الشكل نلاحظ أن السوق الإفريقية من أهم الأسواق التي تتوجه نحوها الشركات الجزائرية لصناعة البسكويت و الحلوى خاصة النيجر و السنغال ، كما نلاحظ عدم إتباع هذه الشركات لإستراتيجية معينة خاصة في السوق السنغالية التي أدت إلى خسارتها سنة 2011 ، من خلال رفع أسعار منتجاتها سنة 2008 ، لكن تدارك ذلك في سنة 2009 بتخفيض أسعار منتجاتها لم يكن كاف لكسب ولاء الزائن السنغاليين ، ما يجعلنا نحكم على الشركات الجزائرية على أنها لا تتبع إستراتيجية معينة في خدمة السوق بل تتوجه نحو استغلال الفرص الآنية و لا تهتم بتنمية السوق و الاستمرارية ، كما هو الحال بالنسبة السوق النيجيرية نلاحظ تذبذب في الطلب على المنتجات الجزائرية من البسكويت و الحلوى و عدم كفاءة الشركات الجزائرية في تفعيله و تنميته من خلال الإستراتيجية التسويقية التي تهدف إلى تنمية السوق و كسب ولاء الزائن كما هو الحال بالنسبة لباقي الدول التي تعبر عن مجرد صفقات صغيرة عابرة ، لا تعتبر أسواق تطمح لخدمتها و تنميتها .

2-المبادلات التجارية الجزائرية للشكولاتة : فيما يلي نعرض أهم الممونين لسوق الشكولاته الجزائري و أهم العملاء المستهدفين من طرف الشركات الجزائرية :

الشكل رقم (4-8) : الواردات الخاصة بصناعة الشكولاتة في السوق الجزائرية

أ-الواردات الجزائرية من الشكولاته حسب القيمة

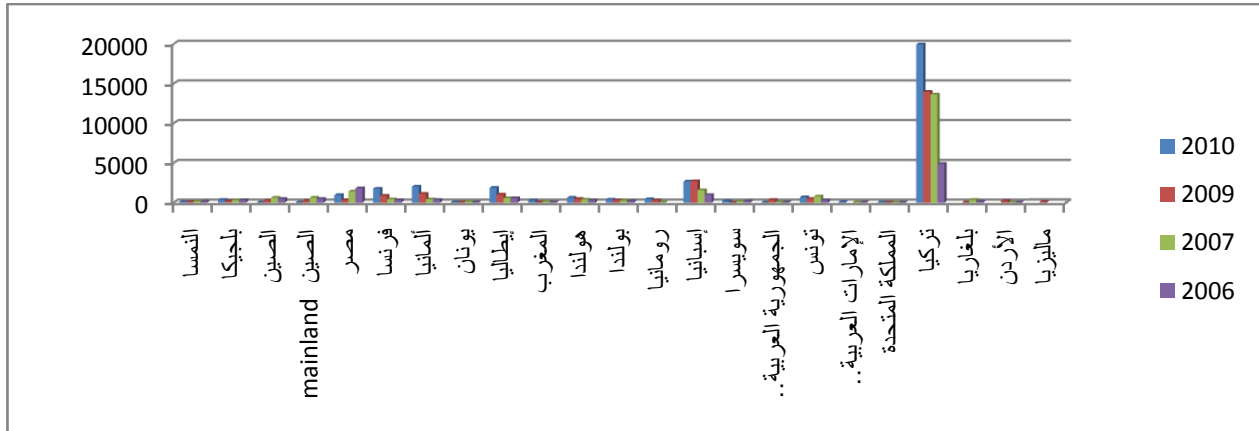
الوحدة (\$1000)





ب -الواردات الجزائرية من الشكولاته حسب الكمية

الوحدة (طن)



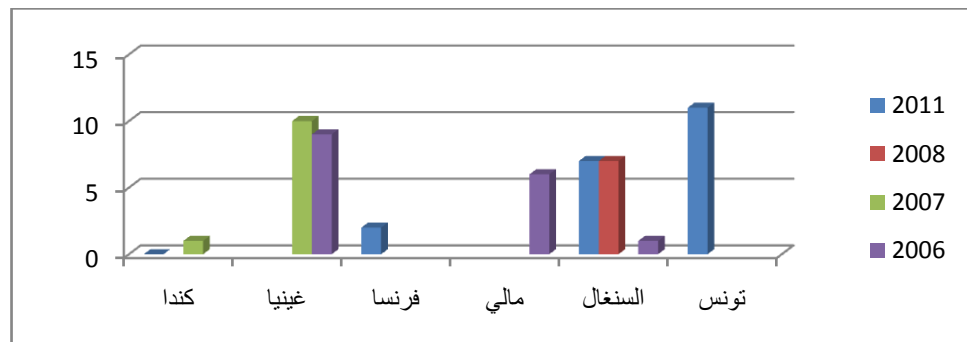
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إحصائيات منظمة FAO على الموقع [www.faostat.org](http://www.faostat.org)

تحتل الشركات التركية الصدارة في خدمة السوق الجزائرية للشكولاته قد تبلغ نسبة 90% من كميات الشكولاته الموجهة للسوق الجزائرية من حيث الكميات ، كما نجد أنها تتبع خطط استراتيجيات كفيلة بنموها و استمراريتها في السوق الجزائرية من خلال الكميات المتزايد الموجهة للسوق الجزائرية ، كما نجد أنها تتبع إستراتيجية السعر الادني و توجه أسعار جد تنافسية لخدمة سوقها المستهدفة ،بالإضافة إلى أنها تعتمد في توزيع منتجاتها على قنوات توزيعية تتميز بالمتانة من خلال استيعابها للكميات المتزايد الموجهة للسوق الجزائرية ، كما تتجه لخدمة سوق الشكولاته الجزائري مجموعة من الشركات الأخرى خاصة الأوربية ، تتصف بأنها تتبع إستراتيجية قشط الأسعار ، من خلال المنتجات ذات الذوق و الجودة العالية التي تميز المنتجات الأوربية ، هذا بالإضافة إلى مجموعة دول أخرى التي تخدم السوق الجزائرية بكميات منخفضة جدا تكاد تنعدم .

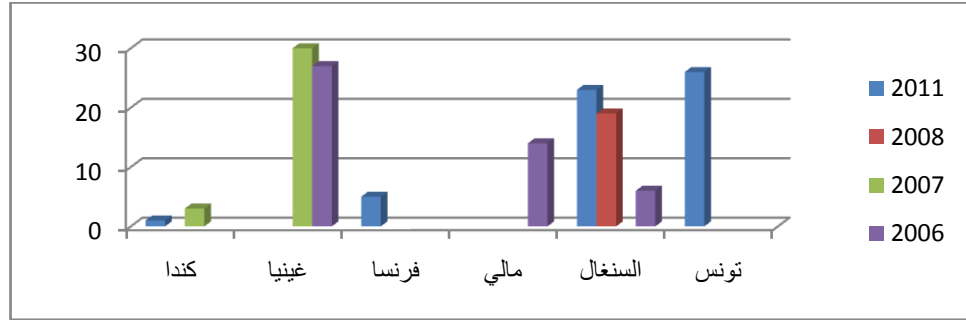
الشكل رقم (4-9) : الصادرات الجزائرية لصناعة الشكولاته

أ-الصادرات الجزائرية للشكولاته بالكميات

الوحدة (طن)



الوحدة (\$1000)



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إحصائيات منظمة FAO على الموقع [www.faostat.org](http://www.faostat.org)

كما هو الحال بالنسبة لصناعة البسكويت و الحلوى تعتبر السوق الإفريقية أهم زبون لصناعة الشكولاتة الجزائرية، تعتبر السنغال و غينيا أهمها ، كما نلاحظ تذبذب في خدمة هذه الأسواق يعبر عن عدم إتباع الشركات الجزائرية لاستراتيجيات معينة تضمن ولاء عملائها في أسواقها المستهدفة و استمراريتها و نموها ،كما أنها لا تعطي أهمية للأسواق الأجنبية التي قد تدعم من تنافسيتها حتى على مستوى السوق المحلي من خلال كسب الخبرة في خدمة أسواق أجنبية (بيئة مختلفة ) ، و جلب العملة الصعبة التي تسهم في تنمية مواردها .

#### المطلب الثاني : نظرة عامة حول شركة بيفا التركية للصناعة الغذائية و صناعة البسكويت

تعد شركة بيفا المساهمة (SPA) لصناعة البسكويت و الصناعة الغذائية من المؤسسات الدولية الرائدة في صناعة البسكويت و المواد الغذائية ، أنشأت في Karaman سنة 1962 ، حيث شهدت المؤسسة تطورا ملحوظا و متناميا و ذلك لاعتمادها على أحدث تقنيات المعالجة الحديثة للمواد الغذائية خلال جميع عمليات الإنتاج، مما مكنها من أن تحمل اسم الرائد في قطاع البسكويت التركي .

تتربع مصانع Bifa على 100,000 متر مربع في المنطقة الصناعية لكرامان ، حيث تبلغ طاقتها الإنتاجية 470 ألف كلغ /اليوم ، كما تتميز بإنتاجها المتنوع حيث بلغ عدد منتجاتها أكثر من 200 نوع من البسكويت و الشكولاتة و الرقائق .... الخ<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى السوق التركية فان مؤسسة Bifa تعمل على خدمة أكثر من 70 سوق (بلد) في جميع أنحاء العالم ، كما اكتسبت درجة عالية من الوفاء لدى عملائها في أسواقها المستهدفة ، كما و تعدد طرق

<sup>1</sup> <https://www.linkedin.com/company/bifa-biscuits-and-food-ind-inc> consulté a 2014/09/13

دخول و خدمة Bifa للأسواق الدولية فبالإضافة إلى اعتمادها على التصدير فقد أسست Bifa استثمارات أجنبية مباشرة في كازاخستان و شركات مشتركة في الجزائر و تونس .

كما تتميز منتجات Bifa بالجودة العالية بالإضافة إلى اهتمامها الدائم بالتسويق الأخضر من صحة الإنسان و النظافة و البيئة ، حيث تحصلت مقابل ذلك على العديد من شهادات الجودة العالمية و التركية كما تحصلت على ميدالية ذهبية و فضيتين في مسابقات جودة الأغذية الدولية ، و تساهم BIFA في امتصاص البطالة من خلال تشغيل أكثر من 2500 عامل في مصنعها بـ Karaman<sup>1</sup> .

بالإضافة إلى صناعة البسكويت فان مؤسسة Bifa عمدت إلى التوجه نحو التكامل الخلفي من خلال تشييد مصنع ورق للتعبئة و التغليف و إنشاء محطات التخزين المبرد ، بالإضافة إلى توجيهها نحو الاستثمار الزراعي ، مما جعل منها قادرة على تصنيع كمية كبيرة من المواد الخام التي تستخدمها في صناعة البسكويت و الحلوى و التحكم أكثر في جودتها .

كما تهتم شركة Bifa بالتنمية الاجتماعية من خلال إنشاء مدرسة للتعليم الابتدائي Private Babaoglu نظم 22 فصل دراسي تتربع على 35,000<sup>2</sup> في الموسم الدراسي (2001/2000) كما تم إنشاء بعض المرافق الرياضية لجميع أطفال و عمال Bifa ، كما أقدمت المؤسسة على بناء مجمع سكني من 220 شقة و بناء ملحقات المدرسة ، كما أنشأت أيضا مدرسة ثانوية لأبناء الموظفين و التي كانت في إطار مساهمة لوزارة التربية الوطنية التركية ، كما تشارك Bifa في مختلف النشاطات و مختلف الألعاب الرياضية و رعاية الأحداث الرياضة و تقديم تسهيلات للشباب المحليين لتنمية مواهبهم<sup>2</sup> .

### الفرع الأول : نشأة و تطور شركة Bifa

لكي تصل شركة Bifa إلى ما هي عليه في وقتنا الحالي فقد مرت بعدة مراحل و خطوات أدت إلى تطورها و تقدمها ، و من بين أهم مراحل نشأتها و تطورها نجد:<sup>3</sup>

-1960: كانت مؤسسة Bifa عبارة عن مقاوله صغيرة أو متجر صغير لصناعة البسكويت و الحلوى التقليدية التركية ؛

-1970: تطورت المقاوله و ذلك ببناء أفران جدد و توسيع دائرة و نطاق إنتاجها و توزيعها ؛

<sup>1</sup> [http://www.foodturkey.com.tr/halal-to-you-bifa-bully-for-you\\_consulté\\_a\\_2013/09/13](http://www.foodturkey.com.tr/halal-to-you-bifa-bully-for-you_consulté_a_2013/09/13)

<sup>2</sup> [http://www.bifa.com.tr/about-us\\_3\\_29\\_consulté\\_a\\_2014/09/19](http://www.bifa.com.tr/about-us_3_29_consulté_a_2014/09/19)

<sup>3</sup> [http://www.bifa.com.tr/history\\_3\\_19\\_consulté\\_a\\_2014/09/19](http://www.bifa.com.tr/history_3_19_consulté_a_2014/09/19)

-1975: توسع في الاستثمار بحيث كان من بين أفضل ثلاث استثمارات تركية بالدخول في صناعة البسكويت و بناء خطوط إنتاج جديدة للكعك و الحلوى بالإضافة إلى إنشاء مطحنة خاصة ؛

-1980: شهدت هذه الفترة تطورا ملحوظا للمؤسسة و اتساع دائرة أعمالها من خلال :

-قامت بإنشاء مديريات للمبيعات الإقليمية في ارضروم و اسطنبول ؛

-قامت برفع إنتاجيتها من خلال بناء 2 أفران إضافية للبسكويت ؛

-إنشاء مديرية مبيعات إقليمية في أزمير و أنقرة ؛

-التصدير لأول مرة للمملكة العربية السعودية ؛

-إنشاء مديرية مبيعات في اضنة ؛

-إنتاج الرقائق المغلفة لأول مرة ؛

-إنشاء شركة لإنتاج الكرتون و التغليف ؛

-ارتفاع صادراتها و جلب أفضل العملات الأجنبية ؛

-1990: اهتمت المؤسسة في هذه المرحلة بالجانب التسويقي و التسويق الأخضر و الاتجاه نحو تدويل نشاطها من خلال :

-إنشاء مدرسة ثانوية تحمل اسم Bifa شيدت و تم تسليمها لوزارة التربية ؛

-إنشاء خطوط إنتاج لأنواع جديدة من البسكويت ؛

-إنشاء مشروع السكن الاجتماعي مكون من 220 شقة خاصة بالعمال ؛

-افتتاح مكتب خاص بالتصدير في اسطنبول ؛

-إنشاء خطوط إنتاج جديدة من الشكولاتة و الرقائق و الكعك ؛

-رفع مستوى الاستثمار ب 21 مليون دولار أمريكي ؛

-التوجه نحو التكامل الخلفي بالاستثمار في القطاع الزراعي بإنشاء شركة تابعة  
و الثروة الحيوانية ؛  
Babaoglu للزراعة

-إنتاج الصمغ و إضافة خطوط جديدة لقوالب الشكولاتة و إنتاج الكراميل ؛

-إنشاء مصنع في كازاخستان ؛

-الاستثمار في التغليف الآلي ؛

-الاهتمام بالمحافظة على البيئة و الحصول على شهادة ISO14001 شهادة نظام الإدارة البيئية؛

-2000: الاهتمام أكثر بالمحال الترويجي و التسويقي و التوجه أكثر نحو تدويل نشاطها من خلال :

-بناء مدرسة ابتدائية Yalmaz Babaoglu و تم تسليمها لوزارة التربية الوطنية ؛

-الحصول على جائزة الجودة للمستهلك و الرقي بالعلامة التجارية ؛

-إنشاء مصنع بالجزائر ؛

-الحصول على شهادة HACCP13001 شهادة نظام إدارة الأمن الغذائي ؛

-إعادة هيكلة التسويق الوطني و وحدات البيع ؛

-افتتاح معهد قصد الإسهام في التعليم في Karaman؛

-2010: إيجاد طرق جديدة للتعبئة و التغليف الآلي ؛

-إعادة هيكلة العلامة التجارية ؛

-الاهتمام بالترويج السمعي البصري و إنتاج كليبات جديدة و إبرام عقد مع أهم المخرجين بتركيا

؛Gayan Irmak

-عقد مؤتمرات صحفية و الإعلان عن أهداف المؤسسة و الترويج لجميع وكلاء المؤسسة ؛

**الفرع الثاني : أهداف شركة Bifa**

شركة Bifa تعمل وفق إطار منتظم و إستراتيجية مدروسة و لها عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها تتمثل أهمها فيما يلي :<sup>1</sup>

-كسب اكبر حصة سوقية ممكنة بين المنافسين سواء على المستوى الدولي أو المحلي (منافسة المنتجات الأوروبية بالدرجة الأولى) ؛

-زيادة المبيعات و رقم الأعمال و هو الهدف الأساسي لأي مؤسسة اقتصادية و ذلك لتحقيق اكبر ربح ممكن ؛

-زيادة عدد الأسواق المستهدفة و الانتشار و التوسع على الصعيد العالمي و خدمتها بالطرق و الاستراتيجيات المتاحة و الأكثر جاذبية ، سواء من خلال الاستثمار الأجنبي أو إقامة مشاريع مشتركة ، أو بواسطة التصدير مباشرة من الشركة الأم (بتركيا) أو من خلال مقرات المشاريع المشتركة أو الاستثمارات المباشرة و اتجاهها نحو عولمة نشاطها ؛

-المساهمة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للاقتصاد التركي من خلال العملة الصعبة الناتجة عن عملياتها الخارجية ؛

-رفع القيم الايجابية في الاقتصاد التركي من النواحي الإنسانية و البيئية و الحياة و المستقبل ؛

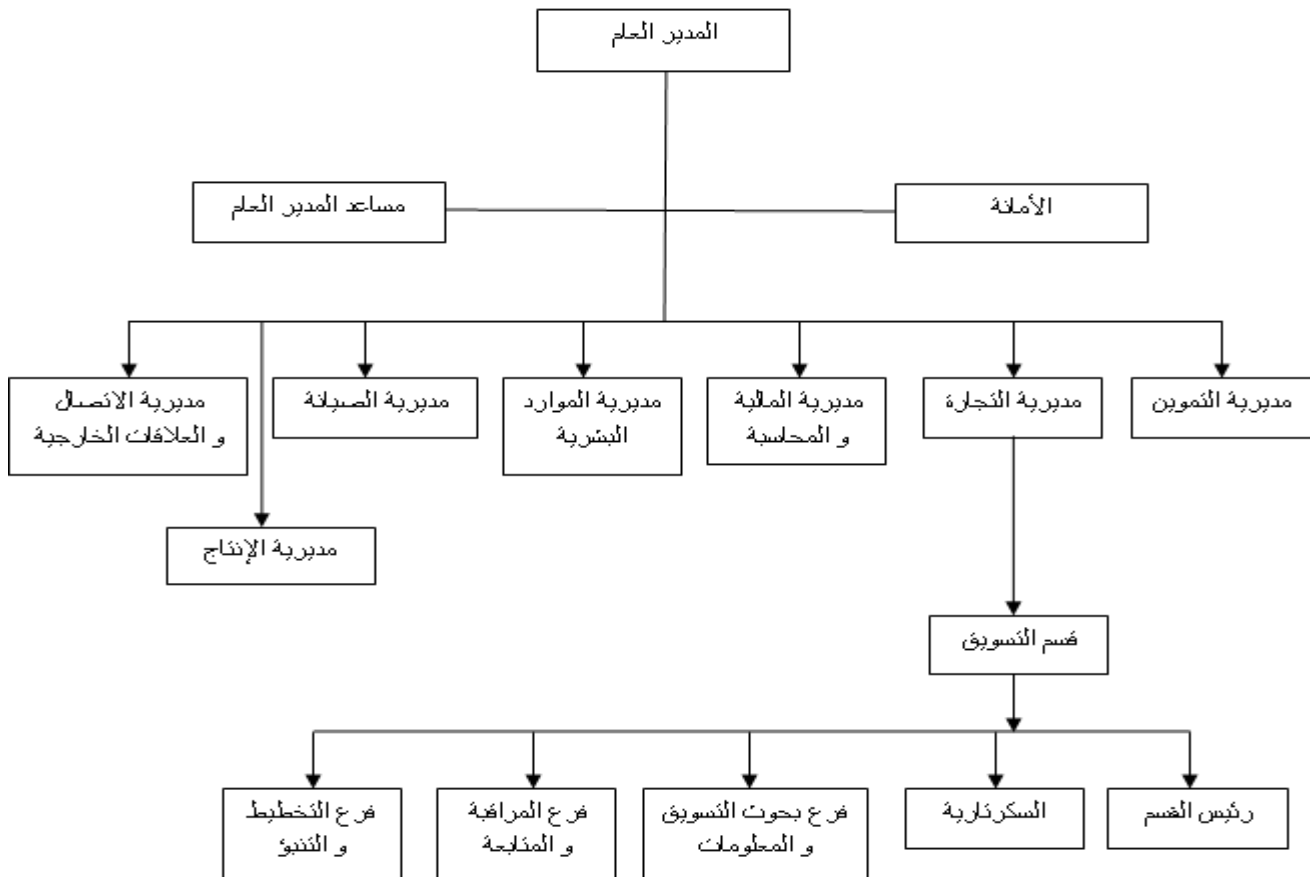
### فرع الثالث : الهيكل التنظيمي لشركة Bifa :

يتكون الهيكل التنظيمي لشركة Bifa من سبع مديريات و مجلس للإدارة يترأسها المدير العام و الذي يشرف على إدارة الشركة و الذي يعمل على الربط و التنسيق بين مختلف المديريات الموجودة في الشركة، و السهر على السير الحسن للشركة حيث تتمثل هذه المديريات في -مديرية التموين -مديرية الإنتاج -مديرية المالية و المحاسبة -مديرية الموارد البشرية -مديرية التجارة و التسويق -مديرية الصيانة -مديرية العلاقات الخارجية و الدولية .

و الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي العالم للشركة ، حيث ركزنا من خلاله على وظيفة التسويق و مديرية الاتصال و العلاقات الخارجية :

<sup>1</sup> [http://www.bifa.com.tr/about-us\\_3\\_29](http://www.bifa.com.tr/about-us_3_29) consulté a 2014/09/22

الشكل رقم (4-10) : الهيكل التنظيمي لشركة BIFA



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من مديرية الموارد بشركة بيفا صوالتوبي و مقابلة الشريك الجزائري

### المطلب الثالث : الشركة الجزائرية التركية لصناعة البسكويت و الصناعة الغذائية Bifa SoAlTuBi

تأسست شركة Bifa so.Al.Tu.Bi في 1 أوت 2004 و يعني اسمها الشركة الجزائرية التركية لصناعة البسكويت Societe ALgeroTURque de Biscuite ، و لقد أنشأت بموجب عقد الشراكة بين شركة Bifa المساهمة لصناعة المواد الغذائية و صناعة البسكويت و الشريك الجزائري ، لتتسا كشركة ذات مسؤولية محدودة ، تتبع الشركة في سياستها التخطيط الاستثماري الموجه نحو اطر إنتاجية رفيعة التكنولوجيا ، إذ تقدم منتجات رفيعة الذوق و المستوى في تشكيلة متنوعة من البسكويت و الحلويات تنافس بمواصفاتها وجودتها اكبر العلامات التجارية الموجودة في سوق البسكويت و الحلويات الجزائري ،هذا بالإضافة إلى التوسع الاستثماري و زيادة طاقته الإنتاجية و كذلك التوجه نحو الاستثمار في مجال المشروبات (Bifa drink) ، تتمركز المؤسسة في الجانب الشمالي لمدينة قسنطينة بالمنطقة الصناعية ديدوش مراد ، تتربع على مساحة

40,000 م<sup>2</sup> مقسمة إلى ثلاث مصانع أو وحدات إنتاج الأولى خاصة بالبسكويت و الكعك ، الثانية خاصة بالحلوى و الشكولاتة ، أما الثالثة و هي أحدثها مخصصة لصناعة المشروبات الغير كحولية<sup>1</sup>.

### الفرع الأول : خصائص شركة Bifa soAITuBi

شركة Bifa soAITuBi كأى نظام له مجموعة من الخصائص تتمثل في :<sup>2</sup>

1-الموارد : للشركة مجموعة من الموارد مكنتها من الوصول الى مكانة مرموقة في السوق الجزائرية

وهذه الموارد يمكن اختصارها في :

-الأفراد : يعمل لدى المؤسسة 3000 عامل يشتغلون في مختلف المستويات هذا بالإضافة إلى 204 عامل في إطار عقود الإدماج المهني و غيرها من العقود من طرف الوكالة الوطنية للتوظيف و اليد العاملة (LANEM)، و هو عدد قابل للارتفاع من خلال دراسة الملفات المقدمة لطلب العمل في الشركة مع العلم ان الشركة تنوي توسيع أعمالها و زيادة طاقتها الإنتاجية ؛

-الأجهزة : تملك شركة Bifa soAITuBi احدث الأجهزة المستعملة في صناعة الحلويات و البسكويت و احدث المخابر ، و التي حصلت عليها من الشركة التركية Bifa قصد الحفاظ على سمعة و جودة الشركة في السوق الجزائرية ، هذا بالإضافة إلى نظم المعلومات و الأتمتة المتوفرة في جميع مصالح الشركة ؛

-الموقع الاستراتيجي لشركة Bifa soAITuBi في مدينة قسنطينة عاصمة الشرق الجزائري و التي تتوسط مدن الشرق الجزائري ذو الكثافة السكانية العالية ذات الطلب الأعلى على المواد الاستهلاكية و الغذائية بصفة عامة، و كذا قربها من مناطق التموين و الطاقة و كذا قربها الحدود البحرية (عنابة ، سكيكدة) و الحدود البرية التونسية.

2-الأهداف : إن لأي نظام أهداف يسعى لتحقيقها و لعل من الخصائص التي تميز شركة Bifa

soAITuBi أنها استطاعت أن تجمع بين الأهداف المادية و المعنوية للمستهلك الجزائري ، فإذا ما تحدثنا عن الأهداف المادية في المجموعة المتنوعة من البسكويت و الحلويات في حد ذاتها ، أما عن الأهداف المعنوية فهي إرضاء رغبات المستهلكين من خلال تقديم البسكويت و الحلويات و المشروبات ذات الجودة العالية والتميزة و بأسعار معقولة و منخفضة نسبيا من أسعار المنافسين ؛

<sup>1</sup> مقابلة مع مدير الانتاج لمؤسسة بيفا صوالتوبي

<sup>2</sup> مقابلة مع مدير الانتاج و مدير الموارد البشرية لمؤسسة بيفا صوالتوبي



3-النظم الفرعية : للشركة نظم فرعية مستقلة و متخصصة في وظائف معينة تساهم كلها في تحقيق أهداف النظام الأساسي ككل و تتمثل النظم الفرعية في مصلحة الموارد البشرية ،مصلحة المالية ، مصلحة التجارة و التسويق ، مصلحة المخبر و مراقبة الجودة ، مصلحة الوقاية و الأمن ، مصلحة الإنتاج ، مصلحة التقنية و الصيانة ؛

4-الرقابة : من الخصائص الأساسية للشركة هي وضع إجراءات رقابية تسمح بالتحقق من أن المؤسسة متجهة بصفة سليمة إلى الأهداف المسطرة أو المحدد أو المحددة ، كما تسمح بإجراء تعديلات أو إجراءات تصحيحية في حالة الخروج عن الأهداف العامة للشركة .

### الفرع الثاني : أهداف شركة Bifa soAITuBi

تسعى شركة Bifa soAITuBi إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نختصرها فيما يلي :<sup>1</sup>

-الوصول إلى المراكز الأولى (القيادة) في السوق المحلية للبسكويت ؛

-رفع القدرة الإنتاجية و التنافسية للشركة إلى أعلى مستويات ممكنة ؛

-تكييف تكييف منتجاتها مع الطلب المتزايد للمستهلكين بتطوير سياسة إنتاجية لمنتجات جديدة تتماشى مع متطلبات السوق الجزائري ؛

كما تتطلع شركة Bifa soAITuBi انطلاقا من قدرتها الإنتاجية المعتبرة و مستوى جودة منتجاتها إلى تدويل نشاطها التسويقي ، من خلال تسويق منتجاتها إلى الدول المجاورة العربية و الإفريقية و حتى إنشاء مشاريع إنتاجية و استثمارية كما هو الحال في السوق التونسية .

### الفرع الثالث : وظائف شركة Bifa soAITuBi

تعتبر شركة Bifa soAITuBi من أهم و اكبر الشركات المختصة في انتاج و تسويق البسكويت والحلويات و المشروبات ، فهي بذلك تلبي حاجات و رغبات فئات من المستهلكين من خلال عدة وظائف تقوم بها ، و التي يمكن إيجازها فيما يلي :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مقابلة مع الشريك الجزائري لشركة بيفا صوتوبي

<sup>2</sup> مديرية الموارد البشرية لشركة بيفا صوتوبي

- 1-الوظيفة التموينية : تبدأ الوظيفة التموينية من إرسال الطلبات إلى الموردين حتى من المؤسسة الشريكة بتركيا ، ثم متابعة الطلبات إلى غاية استخدام الموارد المطلوبة و مراقبتها لتسليمها لمصلحة التخزين ، لتبدأ عندها وظيفة التخزين و هي مجموعة المهام التي تبدأ المراقبة عند دخول المواد إلى المخزن للتأكد من مطابقة ما دخل ماديا مع ما هو مسجل في الفواتير ثم تحفظ المخزونات و ترتب ؛
  - 2-وظيفة الأفراد : تساهم شركة Bifa soAITuBi في تشغيل اليد العاملة حيث يبلغ إجمالي الموظفين 3215 موظف ، موزعين على مختلف الوظائف و هي بذلك تلعب دور معتبر في امتصاص البطالة في مدينة قسنطينة ؛
  - 3-وظيفة الإنتاج : إن أي منتج يتمثل في مجموعة من السمات الملموسة و الغير ملموسة و لكل منها دور في التأثير على المستهلك ، تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف في الشركة حيث تقوم بتحويل المواد الأولية إلى مجموعة متنوعة من البسكويت و الحلويات و المشروبات ،قصد إشباع حاجات المستهلك الجزائري و حتى المستهلك في الخارج ؛
  - 4-وظيفة التسويق : تتمثل هذه الوظيفة في جميع الأنشطة التي تقوم بها الشركة إلى غاية وصول منتجاتها إلى المستهلك ، و يقوم بهذه الأنشطة قسم التسويق و المتمثلة في أربع أنشطة تتمثل في التخطيط للمنتج ،التسعير ، التوزيع و الترويج ، وهو ما يتمثل في المزيج التسويقي ، و نظرا لأهمية هذا النشاط الحيوي في تسهيل عملية انسياب المنتجات من المنتج إلى المستهلك فقد أولت شركة Bifa soAITuBi للنشاط التسويقي أهمية معتبرة ضمن سياستها العامة ، حيث تقوم شركة Bifa soAITuBi على :
- إعداد تقارير حول وضعية السوق الدولي و المحلي ؛
  - تزويد السوق بالكميات المطلوبة في الأوقات المناسبة و المواصفات المطلوبة ؛
  - البحث عن منافذ التوغل في السوق الدولية ؛
  - التعريف بمنتجات الشركة في الخارج من خلال المعارض و الصالونات الدولية للصناعة الغذائية ؛
  - مساعدة المديرات الأخرى للشركة من خلال إعداد دراسة للسوق ؛
  - إجراء مفاوضات و إجراءات بغرض تثبيت مكانة الشركة في السوق المحلي و الدولي ؛

5-وظيفة المالية و المحاسبة : تقوم من خلالها بمختلف العمليات المحاسبية من تحرير فواتير الشراء و البيع ، الميزانيات ، التعامل مع البنوك و مصالح المالية و الضرائب ...الخ ، بالإضافة إلى إعداد تقارير دورية عن الوضعية المالية للمؤسسة و تحديد تكاليفها و مداخيلها، قصد رسم السياسة العامة للشركة و تحديد افضل السبل لانتهاج السياسة التسعيرية المناسبة و هوامش أرباح التوزيع و تحديد الميزانية الترويج و غيرها من الأنشطة في الشركة .

### الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي

لا بد من تنظيم الأنشطة داخل الشركة بشكل يضمن لها الإطار العام الذي يمكنها أن تمارس من خلاله وظائف أساسية ، و بالرغم من اختلاف الشكل التنظيمي من شركة لأخرى و ذلك لوجود عدة عوامل تتحكم في شكل التنظيم إلا أن هناك خطوات يجب إتباعها عند إقامة الهيكل التنظيمي و هي :<sup>1</sup>

-تحديد المهام و الأعمال و المسؤوليات التي سيقوم بها كل نشاط ، أو تحديد القرارات المسموح اتخاذها على كل مستوى ؛

-تحديد الأفراد و المهام الموكلة إليهم و تحديد واجباتهم وحدود مسؤولياتهم ؛

و بالنسبة للتنظيم الداخلي لإدارة لشركة Bifa soAITuBi فانه يتبع الأساس الوظيفي ، إذ يستند هذا الأساس على الوظائف التي تمارسها الشركة ، حيث تم تخصيص مصلحة لكل وظيفة ، و تتفرع من كل مصلحة عدة أقسام تابعة لها ، و يشرف على كل مصلحة رئيس يؤدي مهام محددة ، كما يتولى المدير العام الإشراف المباشر على كل المصالح بالمؤسسة ، و يمكن ابرز جملة المهام التي تؤدي في كل مصلحة باختصار كما يلي :

1-الرئيس المدير العام : و هو الشريك الجزائري و تتمثل مهامه فيما يلي :

-التحكم في النشاط السنوي للعمال و تحديد السياسة العامة للمؤسسة ؛

-إصدار التعليمات و الأوامر لرؤساء المصالح فيما يتعلق بالإنتاج و التوزيع و التسويق، و غيرها من الأنشطة؛

-الفصل في القرارات المهمة و المتعلقة بمصير الشركة ؛

-تشجيع العمال و تحفيزهم على أداء وظائفهم بكفاءة عالية و التكفل بمشاغلهم ؛

<sup>1</sup> القانون الداخلي لشركة بيفا صوتوبي ، مديرية الموارد البشرية لشركة بيفا صوتوبي

2-أمانة المدير العام : و تتلخص فيما يلي :

-ترتيب و تصنيف الملفات الخاصة بالعمل؛

-توجيه الرسائل و المكالمات التي يتلقاها المدير؛

3-مصلحة الإنتاج : و يمكن حصر المهام التي تؤديها هذه المصلحة في :

-ضمان الإنتاج لتلبية الاحتياجات المطلوبة ؛

-احترام برنامج الإنتاج الخاص بالشركة على مدار السنة ؛

-العمل و السهر على جودة المنتجات ؛

4-مصلحة المالية و المحاسبة : تتلخص مهام هذه المصلحة في :

-السهر على متابعة العمليات المالية و المحاسبية و تحديد فواتير البيع و الشراء ؛

-المراقبة و التحليل الشهري لخزينة الشركة ؛

-تحديد الميزانية دوريا شهريا و سنويا مع التدقيق على صحة الحسابات ؛

5-مصلحة المخبر و مراقبة الجودة : يعمل في هذه المصلحة مهندسون و تقنيون سامون في علم

التغذية الصناعية و البيولوجيا و المكروبيولوجيا و الكيمياء ، و تتمثل مهامهم الرئيسية في :

-القيام بتحليل النوعية ؛

-فحص المنتج التام الصنع ؛

-مراقبة الكمية و احترام المقاييس المعمول بها في صنع المنتجات ؛

-تحديد مدة حياة المنتج أي تاريخ الإنتاج و تاريخ نهاية الاستهلاك و كذا تحديد القيمة الغذائية للمنتجات؛

6-مصلحة التقنية و الصيانة : تسهر على صيانة الآلات و العتاد فهي مكلفة بالتدخل في حالة أي

عطب أو تعطل الآلات و المعدات الإنتاجية الموجودة في المؤسسة، و ذلك خلال مدار 24/24 ساعة و من

مهامها :

-مراقبة سلاسل الإنتاج قبل الشروع في عملية الإنتاج ؛

-تصليح آلات الإنتاج المعطلة ؛

7-مصلحة الوقاية و الأمن : و من مهامها السهر على حماية ممتلكات الشركة عن طريق الحراسة

المستمرة و كذا مراقبة سلامة و امن العمال من خلال متخصصين في الوقاية و الأمن الصناعي؛

8-مصلحة التجارة و التسويق : تتمثل الوظيفة الرئيسية للمصلحة التجارية في تصريف المنتجات

وبيعها لضمان الدورة الاقتصادية استمرارية الشركة ، و هذا يتم عن طريق التسيير الجيد للأقسام الأربعة

(التموين، تسيير المخزون ، البيع و التحصيل ، التسويق و الاتصال ) و يمكن إبراز مهام هذه المصلحة في :

-تفعيل اتصال مع المصالح الأخرى بالشركة و خاصة مصلحة الإنتاج للعلاقة المباشرة بينهما؛

-استقبال طلبات العملاء الحاليين ، بالإضافة إلى البحث عن مستهلكين جدد ؛

-متابعة حركة المخزون ؛

-كما يقوم قسم التسويق و الاتصال بالمهام التي قمنا بتوضيحها من قبل في الشركة التركية ؛

9-مصلحة الموارد البشرية : تتولى هذه المصلحة انجاز المهام التالية :

-السهر على انضباط العمال أثناء العمل و تسجيل الغيابات ؛

-استقبال ملفات طلبات العمل و ترتيبها حسب الأولويات ؛

-تحديد العطل و تقديم رخص التغيب و تأمين العمال و ضمان حقوقهم مقابل الصرامة في العمل و المهام

وانضباطهم ؛

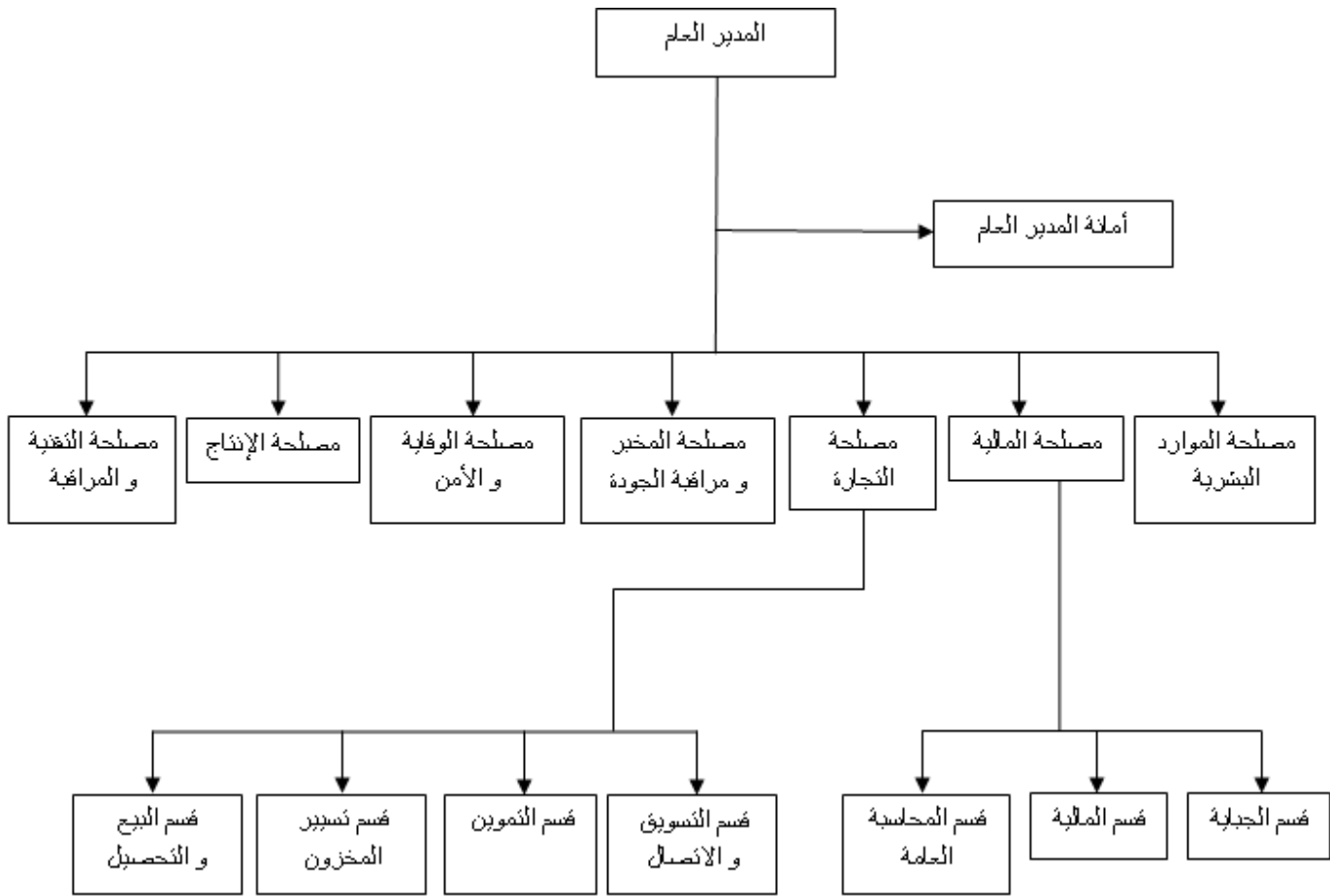
عمليا يمكننا القول بان هناك تناسق كبير بين هيكل التنظيم للشركة و حجمها ، بحيث يشجع هذا

التنظيم على الاتصال الفعال بين مختلف المصالح ، كما يساعد في تحديد المسؤوليات ، و بالتالي فهو يساهم

في تحقيق الأهداف الفرعية و القصيرة الأجل و التي تؤدي بالضرورة إلى تحقيق الأهداف الطويلة الأجل

للشركة، و الشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي لشركة Bifa soAITuBi.

الشكل رقم (4-11) : الهيكل التنظيمي لشركة بيفا صوالتوبي Bifa soAITuBi



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من مديريةية الموارد البشرية بشركة بيفا صوالتوبي

### المبحث الثاني : تحليل التوجه الاستراتيجي لشركة بيفا

إن توجه شركة بيفا نحو خدمة الأسواق الدولية لم يكن محض الصدفة بل اعتمدت في ذلك على مجموعة من الاستراتيجيات التي تخولها للنمو و تحقيق أهدافها من ربحية و رفع لتنافسيتها و غيرها من الأهداف ، قبل التطرق لمختلف الاستراتيجيات التي تتبناها شركة بيفا في خدمة مختلف أسواقها الدولية المستهدفة و على وجه الخصوص السوق الجزائرية فإننا نتوجه أولا لدراسة و تحليل توجهها الاستراتيجي، من خلال تحليل بيئة الأعمال للمؤسسة و التشخيص البيئي لها ، و التطرق لفلسفة و رؤى المؤسسة و أهدافها و سياستها العامة.

قصد دراسة التوجه شركة بيفا الاستراتيجي فإنه يجب علينا أن نعرض على دراسة البيئة التي تعمل فيها الشركة كمنطلق لبناء مختلف استراتيجياتها ، و ذلك من خلال عرض و تقييم كل من البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و إبراز الإمكانيات و القدرات المادية و المعنوية للمؤسسة، و تحديد نقاط القوة و الضعف لديها و

التعرض للتهديدات و الفرص المتاحة لها ضمن بيئة أعمالها، حيث نقوم بتشخيص و تحليل بيئة شركة بيفا من خلال :

**المطلب الأول : تحليل البيئة الخارجية لشركة بيفا (السوق الجزائرية ) :** و نقوم من خلال هذا التحليل بدراسة مختلف المتغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسة من خلال أسواقها الخارجية ، و بصفة خاصة السوق الجزائرية باعتبارها محل الدراسة ، و يكون ذلك من خلال دراسة كل من البيئة الاقتصادية ، الثقافية ... الخ ، و ذلك للبحث عن التأثيرات التي تتخللها بيئة الأعمال في السوق الخارجية على المؤسسة :

1-البيئة الاقتصادية : مرت الجزائر خلال التسعينات من القرن الماضي بمرحلة انتقالية من النهج

الاشتراكي<sup>1</sup> الذي لعب دوره في الإنقاص من أهمية الزراعة و الاتجاه نحو القطاع الصناعي بدون جاهزية متجهة إلى اقتصاد السوق<sup>2</sup>، و في هذا النسق لعبت الموارد الطبيعية لديها الدور الأهم ، حيث تتوفر الجزائر على واحد من اكبر اقتصاديات في إفريقيا حيث قدر الناتج الداخلي الخام بأكثر من 110 مليار دولار و الناتج الداخلي الخام للفرد 3،45 دولار<sup>3</sup>، حيث يشكل قطاع المحروقات الركيزة الأساسية للاقتصاد الجزائري فهو يمثل 60% من الميزانية العامة و 30% من الناتج القومي الإجمالي المحلي<sup>4</sup>، و 97،2% من إجمالي الصادرات<sup>5</sup>، تطمح الحكومة الجزائرية إلى التقليل من الاعتماد على عوائد النفط بالتركيز على الفلاحة و الصناعة الغذائية للحد من استيراد المنتجات الزراعية ، كما أن التوجه نحو اقتصاد السوق دفع بالحكومة إلى تشجيع الاستثمار الأجنبي و خلق مناخ تنافسي داخل السوق ، هذا ما يجعل فرصة الاستثمار جوهريّة أمام شركة بيفا في ظل المنافسة الحرة و عدم اشتدادها مقارنة بالسوق الأوروبية ، كما أن اقتصاد الموقع الاستراتيجي للجزائر يجعل منها كقاعدة إستراتيجية لتوجيه أعمالها نحو الدول المجاورة و اعتبارها بوابة لدخول الأسواق الإفريقية و العربية والمغربية ، و يمكن دراسة تأثير البيئة الاقتصادية من خلال عاملين أساسيين يتمثلان في :

<sup>1</sup> بظاهر علي : سياسات التحرير و الإصلاح الاقتصادي ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد الأول ، جامعة حسيبة بن بو علي ، الشلف ، 2004 ، ص205

<sup>2</sup> من أهم القوانين التي سنتها الحكومة الجزائرية القصد التوجه نحو اقتصاد السوق نجد :

-قانون النقد و القرض : 90-10 المؤرخ في 14/04/1990 ، ينص على تشجيع الاستثمار الأجنبي في الجزائر

-قانون الاستثمار : 93-12 المؤرخ في 05/10/1993 ، الخوصصة و إعطاء مجال أوسع للقطاع الخاص

-قانون المنافسة : 06/95 المؤرخ في 25/01/1995 ، ينص على حظر الممارسات التي تتعرض للمنافسة

<sup>3</sup> رايس حدة ، كرامة مروة : تقييم التجربة الجزائرية في مجال جذب الاستثمار الأجنبي المباشر في ظل تداعيات الأزمة المالية العالمية -دراسة تحليلية - أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد 12 ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ديسمبر 2012 ، ص 72

<sup>4</sup> محمد لكصاصي : التطورات الاقتصادية و النقدية في 2010-التقرير السنوي- ، بنك الجزائر ، 25 أوت 2010 ، ص 4

<sup>5</sup> الديوان الوطني للإحصاءات : حوصلة إحصائيات 1962-2011 (الفصل -10- التجارة الخارجية)، الجزائر ، 2011، ص 175

1-1-حجم السوق : حيث يشكل حجم السوق أهمية معتبرة في قرار دخول الأسواق الدولية و الاستثمار فيها من خلال رقم الأعمال المتوقع تحقيقه في السوق المستهدفة ، و لتحديد حجم السوق فإننا نستند إلى بعض المؤشرات التي تتمثل في :

أ-مؤشرات خاصة بالسكان : حسب تقرير جانفي 2011 فان سكان الجزائر بلغ 36،717 مليون نسمة<sup>1</sup>، نحو 40% منهم يعيشون في المناطق الساحلية ، و تتركز الكثافة السكانية أكثر في المنطقة الشمالية الشرقية ، هذا ما جعل من مدينة قسنطينة (عاصمة الشرق الجزائري ) وجهة مميزة للاستثمار من طرف شركة بيفا إضافة إلى الموارد الطبيعية التي تتوفر بالمنطقة ، هذا بالإضافة إلى أن درجة التمدن بلغت 65،93% (2008)<sup>2</sup> و هي تعتبر كنسبة مغرية للشركات العاملة في قطاع الصناعة الغذائية بصفة عامة ، و من جهة أخرى فان سكان الجزائر اغلبهم من فئة الشباب أن قرابة نصف السكان 54% تتراوح سنهم بين 15، 35 سنة و 80% منهم اقل من 45 سنة ، 2 مليون متحصلون على شهادات جامعية<sup>3</sup> هذا ما يؤكد القوة العاملة الكبيرة المتاحة ، كما نجد من بين الميزة لهذه الفئة العمرية من السكان تتميز بميولها نحو التجديد و الابتكار و التميز و هذا ما يدعم توجه شركة بيفا نحو البحث و التطوير و تجديد منتجاتها بصفة مستمرة ؛

ب-مؤشرات خاصة بالدخول : بلغت نسبة القوى العاملة نسبة 42،12% (2009) من إجمالي السكان ، كما بلغ الناتج المحلي للفرد (القوة الشرائية بالسعر الجاري للدولار ) 6،95 دولار ( 6،104 في الدول النامية ، 10،886 في العالم )<sup>4</sup> ، هذا ما يعني توجه المستهلك الجزائري نحو التكاليف و تزايد حساسيته نحو السعر ، هذا يدفع بشركة بيفا لترشيد التكاليف و التوجه نحو تخفيضها من خلال الاستثمار المباشر و التوجه نحو إستراتيجية التخلخل (السعر الأقل ) في تسعير منتجاتها ؛

1-2-طبيعة السوق : حيث يمكن حصر طبيعة السوق الجزائرية في مجموعة من الخصائص المتمثلة

في :

-البنية الطبيعية : تمتلك الجزائر احتياطات طاقوية مهمة ، مما جعل من الشركات الأجنبية التي تسعى لتخفيض تكاليفها على غرار شركة بيفا تتجه نحو الاستثمار في الجزائر نظرا للتكاليف المنخفضة في الطاقة

<sup>1</sup> الديوان الوطني للإحصاءات : حوصلة إحصائيات 1962-2011 (الفصل -1- الديمغرافيا )،الجزائر ،2011، ص 49

<sup>2</sup> نفس المرجع ،ص44

<sup>3</sup> الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار : متاح على الموقع ، <http://www.andi.dz/index.php/ar/raisons-pour-investir> شوهديوم

<sup>4</sup> 2015/01/19 على الساعة 22:00

<sup>4</sup>التقرير الاقتصادي السنوي حول دول الأعضاء بمنظمة التعاون الإسلامي ، مركز الأبحاث الإحصائية و الاقتصادية و الاجتماعية و التدريب للدول

الإسلامية ، 2011، ص147



(الغار ، الكهرباء ، الوقود ..الخ) ، أما بالنسبة للطبوغرافيا و المناخ فهي متنوعة بين الشمال و الجنوب والوسط الجزائري ، تراعي في ذلك شركة بيفا أنجع الطرق للتغليف و المحافظة على منتجاتها ؛

-طبيعة القطاعات الاقتصادية السائدة : لم تلق الزراعة و الصناعة الغذائية الاهتمام الكامل من طرف صناع القرار الاقتصادي الجزائري، و اهتمت بالدرجة الأولى بالصناعة الاستخراجية و الطاقة و المناجم هذا ما يستدعى من شركة بيفا تموين معظم حاجياتها من البلد الأم (تركيا) التي تزخر بالمواد الأساسية لصناعاتها ذات الجودة العالية ؛

-البنية الأساسية و التحتية للبلد : و التي تتمثل في :

-الطرق و المواصلات : تمتلك الجزائر شبكة طرق برية هي الأكثر كثافة في القارة الإفريقية يقدر طولها ب 112039 كلم ، كما يعتبر الطريق العابر للصحراء من الشمال إلى الجنوب و الذي يربطها ب سبع دول من شمال شرق إفريقيا (تونس ، مالي ، نيجر ، تشاد، نيجيريا، الصحراء الغربية ، ليبيا )، و يبرز أهميته في بناء كتل اقتصادي حر بينها و زيادة فرص الشركة في زيادة توسيع نشاطها و تخفيض تكاليفها ، هذا بالإضافة إلى النقل البحري فإنها تمتلك 51 ميناء منها 11 ميناء تجاري و 2 مخصص لنقل الغاز والنفط،41ميناء للصيد ، أما النقل الجوي 35 مطار منها 15 دولي<sup>1</sup>؛

-الاتصال : شهدت السوق الجزائرية للاتصالات السلكية و اللاسلكية تطورا كبيرا ناتجا عن تحرير وافتتاح الأسواق الدولية في هذا المجال ما أدى إلى ثورة اتصال داخل المجتمع الجزائري ، فبالإضافة إلى موبليس (11 مليون مشترك) فقد اقتحم السوق متعاملون جدد يتمثلون في اوراسكوم تلكوم (15مليون مشترك ) ، القطرية اوريدو(9ملايين مشترك ) لكن رغم ذلك فان هذه المنافسة لم تدفع بالتطور المرتقب في مجال الاتصالات فقد اقتصر على الجيل الأول و الثاني ، أما الاتصال عبر الانترنت فبقي ضعيفا إذا ما قورنت بأسواق أخرى حتى في الدول النامية و هو ما ينقص من إمكانية استفادة المؤسسة من الاتصالات في ترويج منتجاتها بأقل التكاليف (الانترنت) ؛

2-البيئة السياسية : كانت و لا تزال السياسة الخارجية للجزائر أولى اهتمامات الحكومة منذ الاستقلال كما أن لها وزنا معتبرا سواء في الدول المغربية و العربية و الإسلامية و كذا الدول الأوروبية ، هذا بالإضافة إلى السعي للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة و تقليص الحواجز و موانع التجارة الخارجية و تحريرها ، أما

<sup>1</sup> الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار : متاح على الموقع ، <http://www.andi.dz/index.php/ar/raisons-pour-investir> شوهد يوم

العلاقة الجزائرية التركية فهي قديمة جدا تمتد إلى سنة 1518<sup>1</sup> حين التحاق الجزائر بالدولة العثمانية إلى غاية سقوط الجزائر تحت يد الاستعمار الفرنسي الغاشم ، لكن ذلك لا يعتبر انقطاع العلاقات التركية الجزائرية و نلاحظها في الآونة الأخيرة من خلال الاتفاقيات الثنائية بين الطرفين المتعلقة بالاستثمار و التجارة و توسيعها (إجمالي المبادلات 4,46 مليار \$، إضافة إلى 160 شركة تركية تعمل في قطاع الإنشاء الزراعة و الصناعة و النسيج ، بالإضافة إلى إجمالي عقود الأشغال العمومية التي تنفذها الشركات التركية في الجزائر بلغ 5 مليار \$ (2013) من طرف 52 شركة تركية تعمل في قطاع السدود و المنشآت الفنية و المساكن و السكك الحديدية و المستشفيات ... الخ<sup>2</sup>، هذا ما يدعم متانة العلاقات التركية الجزائرية ؛

3-البيئة الثقافية : تعتبر الأطباق و المطاعم الجزائرية من اغني المطاعم في العالم لتنوعه و تعدد موارد صنع الأغذية ، إذ نجد أن رحلة صنع الطعام الجزائري تمتد من بعض الأطباق ذات الأصول المشتقة من الأطعمة العربية التقليدية و الأطعمة الاسبانية و الايطالية ثم دخول الأتراك الذي زاد ثرائه بالأكلات المتعددة كالمشاوي و الحلويات، بعكس الطعام الفرنسي رغم غناه فإنه لم يؤثر كثيرا في الثقافة الاستهلاكية للمجتمع الجزائري لأسباب متعددة منها اختلاف الدين و الحرام و الحلال<sup>3</sup> ، هذا ما يجعل من الأسواق الجزائرية تركز بصفة كبيرة على منتجات الحلال على غرار شركة بيفا التي تحصلت على شهادة حلال بالإضافة إلى نوعية الحلويات و الشكولاته التي تلقى إقبالا كبيرا من المستهلك الجزائري ؛

4-البيئة القانونية : تعتبر الحكومة الجزائرية من بين الحكومات المشجعة للاستثمار الأجنبي من خلال مجموعة الامتيازات التي تمنحها ، أما الشيء المعاب فيها فيتمثل في البيروقراطية و التعقد في الإجراءات الإدارية و الفساد الإداري( بلغ مؤشره 34 درجة -كلما اقترب من 0 ارتفعت درجة الفساد ، 100 درجة تعني خالية من الفساد -)<sup>4</sup> ، مما جعل من شركة بيفا (بالإضافة إلى أسباب أخرى) أن تتوجه إلى خدمة السوق الجزائري عن طريق الشراكة لما يمتلكه الشريك الجزائري من خبرة إدارية و العلاقات الخارجية غير الرسمية ، بالإضافة إلى قوانين الاستثمار نجد قوانين أخرى متعلقة بحماية البيئة أو من خلال الجمعيات ، فبالنسبة لشركة بيفا فهي تمتلك خبرة واسعة في مجال حماية البيئة و الشاهد على ذلك مجموعة الشهادات الدولية التي تحصلت عليها جراء تطبيقها المحكم للإدارة و التسيير البيئي ؛

<sup>1</sup> الجزائر العثمانية : متوفرة على الموقع : <http://www.onefd.edu.dz/infpe/cours%20pdf%201mef/ENV3/histoire-env3-pdf/HIS-ENV3-01.pdf> شوهد في 2015/02/24 على الساعة 21:12

<sup>2</sup> الإذاعة الجزائرية : منتدى الأعمال الجزائري التركي ، متاح على الموقع ،

<sup>3</sup> فتحي خشايمة : التغذية في الجزائر -تعرف على الطبخ الجزائري و تاريخه -، منتدى العملاق العربي ، متوفر على الموقع : <http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20141119/20125.html> شوهد في 2014/11/19 ، 21:06

<sup>4</sup> بن سميحة دلال : تحليل اثر السياسات الاقتصادية على تنمية الاستثمارات الأجنبية المباشرة في ظل الإصلاحات الاقتصادية -دراسة حالة الجزائر- ،

<http://www.sat-vb.com> ، شوهد في 2015/02/10 على الساعة 21:10

أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013 ، ص 374

5- البيئة التكنولوجية : تتميز السوق الجزائرية بانخفاض المستوى التكنولوجي رغم المصاريف الضخمة التي تصرف على البحث العلمي ( 5% من الناتج المحلي الخام مل يقدر ب 14481007,8 مليون دينار )<sup>1</sup> وعدم استغلال الطاقات و الموارد البشرية أحسن استغلال، إذ تتوفر على سوق للعمالة ذات رصيد علمي معتبر بتكليف منخفضة(مستوى الأجور 23879 دج سنة 2011)<sup>2</sup> ، هذا ما يتيح لشركة بيفا استغلال هذه الطاقات بالإضافة إلى التكنولوجيا المتطورة التي تمتلكها في التصنيع و التغليف و نظم المعلومات في تخفيض تكاليفها و اكتساب موقع تنافسي مميز ؛

6- البيئة التنافسية : كما لاحظنا من قبل فان سوق الصناعة الغذائية يشهد تنافسا حادا عبر مختلف ربوع العالم ، كذاك هو الحال بالنسبة للسوق الجزائرية فان مؤسسة بيفا تواجه المنافسة من طرف المؤسسات المحلية أو المؤسسات الأجنبية لكن هذه المنافسة تعتبر اقل حدة من الأسواق الأوروبية و الأمريكية التي تتعرض فيها الشركة إذا ما توجهت إلى الاستثمار داخلها إلى ضغوطات من حيث العوائق التموينية و التمويلية والإدارية... الخ، خاصة و إن المؤسسات الناشطة في تلك الأسواق تمتلك كل مقومات المنافسة في أكثر الأسواق حدة (مصاريف الدعاية و الإعلان ، البحث و التطوير ... الخ) .

**المطلب الثاني : تحليل SWOT:** حيث تهدف من خلال هذا التحليل تبين نقاط القوة التي تعمل المؤسسة على تعزيزها ونقاط الضعف التي تعمل على تداركها (البيئة الداخلية ) عبر أسواقها المستهدفة، بالإضافة إلى تبين الفرص التي تلتقطها من خلال هذه الأسواق و التهديدات التي تحاول تجنبها و تحاشيها (البيئة الخارجية ) ، و فيما يلي نبرز أهم هذه النقاط :

#### 1-نقاط القوة : و ندرج أهم هذه النقاط فيما يلي :

-الخبرة المكتسبة للشركة خلال مسيرتها الاستثمارية (منذ 1962)، و التخطيط الاستراتيجي الذي يمكنها من المضي قدما نحو التوسع عبر الأسواق الدولية و زيادة التغلغل داخلها (تعمل عبر أكثر من 70 سوق دولي من خلال التصدير و الاستثمار في كل من الجزائر ، تونس ، كازاخستان )<sup>3</sup> ؛

-الموارد البشرية الكفوة و المؤهلة عبر مختلف المستويات التقنية و الإدارية ؛

<sup>1</sup> الديوان الوطني للإحصاءات : حوصلة إحصائيات 2011-1962 (الفصل -6- التعليم )،الجزائر ،2011، ص 131  
<sup>2</sup> الديوان الوطني للإحصاءات : حوصلة إحصائيات 2011-1962 (الفصل -3- الأجور )،الجزائر ،2011، ص 77  
<sup>3</sup> موقع شركة بيفا الإلكتروني : [http://www.bifa.com.tr/history\\_3\\_19](http://www.bifa.com.tr/history_3_19) شوهد يوم ، 2014/11/20

-التكنولوجية المتبعة من طرف شركة بيفا في التغليف و الإنتاج بالإضافة إلى تشجيعها للبحث العلمي والاهتمام بالموارد البشري ، و كذلك المخابر التي تعمل على تطوير المنتجات و تجديدها بصفة دورية حسب متطلبات الأسواق المستهدفة ؛

-الموارد المالية و العملة الصعبة التي جنتها الشركة من عملياتها في الأسواق الخارجية و تطور أرقام أعمالها مما يحفزها إلى التطور أكثر و التغلغل أكثر في الأسواق الدولية ؛

-التوجه نحو التكامل الخلفي بالاستثمار في القطاع الزراعي بإنشاء شركة تابعة babaoglu للزراعة و الثروة الحيوانية<sup>1</sup>، مما يسهم في كسب الوقت و الإشراف المباشر على جودة المواد الخام و تحاشي الضغوطات التي يفرضها الموردون ؛

-التوجه التسويقي للمؤسسة من خلال المزيج التسويقي بالإضافة إلى التسويق الأخضر بالاهتمام بالبيئة ، و ما يؤكد ذلك من شهادات دولية تحصلت عليها كذلك الاهتمام بالعمال و كسب ولائهم من خلال التحفيزات المقدمة لهم بإنشاء سكنات اجتماعية و منتزه للألعاب بالإضافة إلى تشييد مدارس ابتدائية و ثانوية و إضفاء قيمة مضافة للاقتصاد التركي ؛

-شهادات نظام إدارة الأمن الغذائي و شهادات الـ ISO المتعلقة بالجودة و نظام الإدارة البيئية و غيرها من الشهادات التي سنتعرض لها فيما بعد تعبر على مدى التزام المؤسسة بالمعايير و المقاييس الدولية و هو ما قد يخفف من حواجز دخول الأسواق الدولية ؛

## 2-نقاط الضعف : نبين أهم نقاط الضعف فيما يلي :

-اعتمادها على قطاع وحيد و هو صناعة البسكويت و الشكولاتة على عكس كبريات الشركات مثل نستله وكارفت فود ... الخ تعمل عبر عدة قطاعات فإذا ما ركز احدها فتعوضه بآخر ؛

-على عكس سوقها المحلي الذي تتبع فيه شركة بيفا إستراتيجية الجذب و الدفع باعتمادها على الموزعين ونقاط البيع بالإضافة إلى عناصر أخرى من المزيج الترويجي كالإعلام السمعي البصري ، المعارض ، التحفيزات (سكنات ، مدارس .. الخ) ، فان شركة بيفا تقتصر على إستراتيجية الدفع في أسواقها الدولية و الاكتفاء بجذب زبائنها و عملاتها بالمعارض الدولية و هذا ما يجعل اسمها و شهرتها اقل من أن تكون شهرة عالمية مقارنة بالمؤسسات الرائدة مثل نستله فريرو كرافت .. الخ ؛

<sup>1</sup> موقع شركة بيفا الإلكتروني : [http://www.bifa.com.tr/history\\_3\\_19](http://www.bifa.com.tr/history_3_19) شوهد يوم ، 2014/11/20

-اعتماد إستراتيجية التصدير في معظم أسواقها و اكتفائها بالاستثمار في 4 أسواق دولية ، حيث نجد أن إستراتيجية التصدير قد تسهم في زيادة طول قنوات التوزيع و بالتالي ضعف التحكم في الأسعار و المنافسة السعرية لها في هذه الأسواق و عدم ضمان كسب الولاء الدائم لعلامتها جراء ارتفاع الأسعار أو التقلبات السعرية لمنتجاتها في الدول المستوردة ؛

### 3-الفرص المتاحة : تبرز أهم هذه الفرص في النقاط التالية :

-الامتيازات التي تمنحها الحكومة التركية المحفزة لرفع صادراتها من خلال تخفيض الضرائب ، تخفيض تكلفة الطاقة ... الخ ، بالإضافة إلى مراكز البحث و التطوير و المخابر الصحية الداعمة لنشاط المؤسسة في مجال التجديد و التطوير و البيئة و الصحة ؛

-زيادة الطلب على المنتجات الغذائية بصفة عامة (نمو الطلب بالنظر للنمو الديمغرافي) و على المنتجات الصحية بصفة خاصة ، حيث نجد أن هناك تحول كبير في أذواق المستهلكين نحو شراء و استهلاك المنتجات الغذائية الصحية ، و هي فرصة لشركة بيفا في زيادة إنتاجيتها و زيادة حصتها السوقية ذلك لما تملكه من تقنيات و شهادات صحية للمحافظة على صحة الإنسان و البيئة معا و التي تلقى ترحيبا في مختلف الأسواق الدولية ؛

-زيادة الوعي و خاصة في الدول الإسلامية من خلال الجمعيات و شبكات التواصل الاجتماعي و التوجه نحو منتجات "حلال" ، في حين أن معظم الشركات الأوروبية و الأمريكية للصناعة الغذائية و خاصة صناعة الحلوى و البسكويت تستعمل دهن "الجيلاتين" في صناعة و هو دهن الخنزير و هو ما يتنافى و عقيدة المسلمين، لذا فان حصول شركة بيفا على شهادة "حلال" قد يتيح لها فرصة توسيع أعمالها في الأسواق الإسلامية ؛

-التزام شركة بيفا بالمقاييس العالمية للجودة و سعيها للحصول على شهادات عالمية للجودة في مختلف عملياتها (الصحة ، البيئة الإنسان ..) قد يذلل من الحواجز التي تفرضها العديد من الدول على وارداتها و خاصة منها الأوروبية و الأمريكية<sup>1</sup>؛

-إقامة مشاريع مشتركة و مستثمرات جديدة في أسواق مختلفة و التوسع في ميدان نشاطها على غرار كبريات الشركات التي تنتشر عبر أنحاء العالم و التحالفات الإستراتيجية و الشركات المتعددة الجنسيات التي أصبحت

<sup>1</sup> موقع شركة بيفا الالكتروني : <http://www.bifa.com.tr/Certificates> ، شوهه يوم 2014/10/06

سمة العصر، و كخطوة أولى فقد بدأت بيفا بتوسيع نشاطها من البسكويت و الحلوى و الشكولاتة إلى المشروبات الغير كحولية في السوق الجزائرية (BIFA Drink)<sup>1</sup> ؛

4- التهديدات : ندرج أهم التهديدات التي تتعرض لها شركة بيفا بصفة عامة في النقاط التالية :

-المنافسة الشرسة التي تتعرض لها الشركة سواء في سوقها الداخلي (نستله ، فريرو ...) و كذلك على مستوى الأسواق الدولية ، فهي تنافس شركات عالمية ذات شهر واسعة عبر ربوع العالم بالإضافة إلى امتلاكها كافة المقومات المادية و الخبرة الدولية إضافة إلى التحالفات الإستراتيجية و الاندماجات الحاصلة على المستوى الدولي لهذه الشركات ؛

-ارتفاع أسعار المواد الغذائية الخام نتيجة لنمو إجمالي الاقتصاد العالمي و النمو الديمغرافي السكاني ، فان الطلب على المواد الغذائية الخام يرتفع، و بالتالي تخصيص ميزانية اكبر للمواد الغذائية الخام من طرف المستهلك و بالتالي انخفاض الطلب على منتجات الحلوى و البسكويت ؛

-عدم اعتماد شركة بيفا سياسة ترويجية عالمية فعالة فهي تكتفي بالمعارض الدولية و الاعتماد على موزعيها في ترويج منتجاتها، مما يجعل خطابها للأسواق الدولية اقل نجاعة من المؤسسات العالمية التي تخصص ميزانية ضخمة قصد تحقيق الشهرة العالمية ، و قد تستفيد في ذلك حتى عبر الأسواق الثانوية و المهمشة من طرف المؤسسة بإبرام اتفاقيات دولية تعاقدية حول العلامة التجارية أو عقود الامتياز... الخ ، و ما تعود عليها بأرباح توجهها لرفع تنافسيتها في أسواقها الرئيسية ؛

-اتجاه العديد من المؤسسات نحو العمل في سلسلة قيمة إنتاج الذرة و التي تستخدم لصناعة الوقود الحيوي (ايتانول) التي تعتبر كبديل للوقود الباطني و مكافحة استنزافه مما يؤدي إلى ارتفاع الطلب على الذرة و بالتالي ارتفاع تكاليف المواد الخام و تقلص هامش ربح الشركة ؛

**المطلب الثالث : النموذج الماسي للميزة التنافسية لبورتر** : بعد تعرضنا لبيئة السوق المستهدفة و تحليل متغيراتها و بعد التطرق إلى نقاط القوة و الضعف و التهديدات و الفرص من خلال تحليل SWOT، نتطرق فيما يلي إلى مميزات الشركة من خلال خصائص المناخ الصناعي في البلد الأصلي أو السوق التركية من خلال النموذج الماسي لبورتر حول الميزة التنافسية للأمم، و الذي يحلل مناخ الأعمال و تميزه من خلال محددات رئيسية وأخرى مساعدة تتمثل في :

<sup>1</sup> مقابلة مع مدير شركة بيفا صوتوبي ، يوم 20/10/2014

أ-محددات رئيسية : كما رأينا من قبل في الجزء النظري فان المحددات الرئيسية تتمثل في كل من عوامل الإنتاج ، ظروف الطلب المحلي ، الصناعات المرتبطة و الداعمة ، إستراتيجية المؤسسة و طبيعة المنافسة المحلية :

1-عوامل الإنتاج : حيث يمكننا أن نعبر عن عوامل الإنتاج من خلال المدخلات الضرورية و الداعمة لقدرة للصناعة الغذائية على المنافسة، و يمكننا إبراز أهم هذه العوامل في :

1-1-المورد البشري : تبلغ اليد العاملة في مجال الزراعة و تربية الماشية في تركيا ب 35% من اليد العاملة الإجمالية ، و إذا أضفنا الصناعة المرتبطة و الصناعة الغذائية فان النسبة ترتفع إلى 55% و هذا ما يؤكد احتياجات هذا القطاع لليد العاملة و دوره في امتصاص البطالة ، أما بالنسبة للصناعة الغذائية و التي تشكل 20% فان ما يميزها أنها أكثر تخصصا و كفاءة بالنظر إلى متطلبات هذه الصناعة من معرفة متخصصة في كل من الجانب الأيكولوجي البيئي و تكنولوجيا الحيوية و الأتمتة و الصيانة<sup>1</sup> ، بالإضافة إلى الجانب الغذائي الصحي و البيولوجي و ذلك على المستوى التنفيذي الإنتاجي ، أما بالنسبة للجانب الإداري فهي تتطلب موارد متخصصة في دراسة الأسواق و التخطيط الاستراتيجي و التحكم الجيد في نظم المعلومات و استغلالها أحسن استغلال ، كل هذه المعارف و التخصصات اللازمة للنهوض بقطاع الصناعة الغذائية قد لقيت دعما في تكوين المورد البشري المتخصص من خلال مشاريع البحث و الدعم التكنولوجي عبر مختلف المعاهد و المراكز التركية الخاصة بالبحث و التطوير ؛

1-2-التطور التكنولوجي و البحث العلمي : المؤسسة المسؤولة بالدرجة الأولى على السياسات العلمية والأبحاث الوطنية هي مؤسسة الأبحاث العلمية و التكنولوجية في تركيا (TUBITAK) التي تأسست سنة 1963، كما توجد مؤسسات مختلفة في تركيا تقدم الدعم البحثي في مجالات الاختصاص ، كما تعمل مؤسسة الأبحاث العلمية و التكنولوجية على تطوير فعاليات الأبحاث و التطوير وفق الأهداف و الأولويات الوطنية وتحفيزها وتنظيمها و تنسيقها ، تملك هذه المؤسسة 1621 باحث يعملون في 11 معهد مختلف للأبحاث كما تقوم هذه المؤسسة بتقديم الدعم للمؤسسات الصناعية في البلاد بغض النظر قطاعاتها و أحجامها، و ذلك بالنظر لفعاليتها في مجال الأبحاث و التطوير و التجديد و التي تستهدف تحويل المعرفة العلمية و التكنولوجية إلى مواد إنتاجية<sup>2</sup> و يتمثل برنامج الدعم في :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد نصر : مرجع سابق ، ص 59

<sup>2</sup> وكالة الأنباء التركية : متوفرة على الموقع ، <http://www.trtarabic.tv/ar/turkey-information/arabia/380-381.htm> ، ص 381 ، شوه

في 2014/10/14 ، 21:18

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 383

- برنامج دعم مشاريع الأبحاث و التطوير الصناعية (مساعدة الأبحاث و التطوير)؛
- برنامج دعم أسواق المشاريع ؛
- برنامج دعم مشاريع الأبحاث و التطوير الصناعية الدولية ؛
- برنامج الدعم الأولي للأبحاث و التطوير بالشركات الصغيرة و المتوسطة ؛
- برنامج دعم المبادرات التي تركز على التكنولوجيا و المشاريع ؛

1-3-الموارد المالية و القطاع المصرفي النشط : مع نهاية 2008 بلغ عدد المصارف العاملة في تركيا 50 مصرفا 33 منها مصارف تجارية (3 للقطاع العام ، 11 للقطاع الخاص ، 18 لجهات أجنبية ، 1 تابع لصندوق حماية الإبداعات ) و 13 منها للتنمية و الاستثمار (4 للقطاع العام ، 5 الخاص ، 4 أجنبية ) يبلغ عدد الفروع في القطاع المصرفي في الداخل و الخارج 9161 فرع و عدد العاملين 182598، كما تبلغ الأموال الناشطة في القطاع المصرفي 468،9 مليار دولار<sup>1</sup>، و هو ما يبرز تنوع الخدمات المصرفية و نشاط السوق المالي خاصة في مجال تنمية الاستثمار بصفة عامة و الصناعة الغذائية بصفة خاصة ، و ذلك لاهتمام الدولة التركية بالزراعة و الصناعة الغذائية و ذلك من خلال برامج الدعم المقدمة و القروض المخصصة لها ؛

1-4-المواد الأولية : تعتبر تركيا من أكبر منتجي و مصدري المنتجات الزراعية في الشرق الأقصى و شمال إفريقيا، كما أن لديها اكتفاء ذاتي في إنتاج الغذاء و الصناعة الغذائية (الاكتفاء الذاتي الغذائي) ، كما بلغت صادرات الزراعة حوالي 10،1 مليار \$ (2010) و في نفس السنة تم تقديم دعم زراعي مقداره 5،9 مليار ليرة تركية لحوالي مليوني و 750 ألف مزارع<sup>2</sup> ؛

1-5-البنية التحتية (الاتصال و المواصلات ) : يعد قطاع الاتصال و المواصلات في تركيا من أكثر القطاعات تقلا ضمن استثمارات الأموال الثابتة للقطاع العام بحصة ثابتة 26% خلال الفترة (2007-2013)، و يشكل قطاع الاتصالات و المواصلات 15% من الفعاليات الاقتصادية و الاجتماعية و التجارية ، ويساهم هذه القطاع بحوالي 53 مليار \$ في الدخل القومي<sup>3</sup> و هو ما يدعم حركة التبادلات التجارية و كذا تمويل الصناعات و توزيع منتجاتها عبر مختلف الأسواق الدولية و خصوصا الصناعات الغذائية ؛

<sup>1</sup> وكالة دعم الاستثمار التركية : متوفرة على الموقع ، <http://www.invest.gov.tr/ar-SA/sectors/Pages/FinancialServices.aspx> ، شوهد في 2014/10/19

<sup>2</sup> قطاع الاتفاقات التجارية المصري : دراسة عن العلاقات التجارية و الاقتصادية بين الجمهورية المصرية و تركيا ، وزارة التجارة المصرية ، 2008، ص 6

<sup>3</sup> وكالة دعم الاستثمار التركية "القطاعات" : متوفرة على الموقع ،

<http://www.invest.gov.tr/ar-SA/sectors/Pages/FinancialServices.aspx> ، شوهد في 2014/10/19



2-ظروف الطلب : تعتبر السوق التركية سوق كبيرة بالنظر لعدد السكان ( 50% منهم تقريبا اقل من 25 سنة ) ، في حين أن الطلب على المنتجات فهو مقيد بعدة عوامل و ظروف ناتجة عن الوعي المجتمعي والثقافة الاستهلاكية للمجتمع التركي و ذلك نتيجة للجهود التي تبذلها الجمعيات الناشطة على مستوى السوق لحماية المستهلك و زيادة وعيه ، بالإضافة إلى المؤتمرات الدولية الخاصة بحماية البيئة و من جهة أخرى ثقافة المجتمع و وعيه ، كما أن حماية المستهلك محددة بموجب القانون في الدستور التركي و ذلك في المادة 172:"تتخذ الدولة التدابير الكفيلة بحماية المستهلك و تحثهم على اتخاذ تدابير لحماية أنفسهم " <sup>1</sup> ، هذا ما استدعى تسابق المؤسسات التركية خاصة منها الصناعة الغذائية (لارتباطها بصحة الإنسان و بيئته) إلى الحصول على شهادات الجودة المتعلقة بالبيئة و صحة الإنسان ( ISO ) وفقا للمعايير المعمول بها دوليا ، هذا بالإضافة إلى خصوصية السوق التركي المتعلقة بالعقيدة و الدين الإسلامي حيث أن 99% من المجتمع التركي مسلمون و هذا ما دفع بالمؤسسات إلى التوجه نحو إنتاج منتجات "حلال" وفقا لمعايير الشهادة الدولية لمنتجات حلال "HALLAL"؛

3-الصناعات المرتبطة : حيث ترتبط الصناعات الغذائية بمجموعة من الصناعات الداعمة و المغذية تمثل مدخلات و مخرجات و عمليات هذه الصناعة ،و تتمثل هذه الصناعات في الزراعة و تربية الماشية (تمدها بالذرة و القمح و الزيوت و الدهن ..الخ) ، الطاقة (الكهرباء و الغاز و الوقود ) ، النقل و المواصلات (التوزيع) ، الصناعة الإعلامية و العلاقات العامة (الترويج و المعارض ) :

3-1-الزراعة و تربية الماشية : تعتبر تركيا إحدى الدول الهامة في العالم في الإنتاج الزراعي و إنتاج المواد الغذائية ، و يعتبر القمح و الفاكهة من أهم المنتجات التي تغطي 7,5% من الإنتاج النباتي و على الرغم من اختلافه حسب السنوات فان تركيا تحتل المرتبة الأولى بالنسبة للمشمش المجفف ، البندق ، التين المجفف و المرتبة الخامسة بالنسبة لإنتاج القطن و التبغ و الزيتون و العنب المجفف و الخضروات و الفواكه الطازجة، و المرتبة العاشرة عالميا في إنتاج القمح و الشعير و اللوز و الحمضيات و الشاي ، و لقد ساهم الدعم و التطوير و تحديث أنظمة الري و الحرث بدور فعال في تقدم الزراعة التركية و تم تحقيق مردودات هامة في الإنتاج، و يعتبر مشروع جنوب شرق الأناضول من أهم تلك المشاريع ، أما بالنسبة لتربية الماشية فقد بلغ عدد المواشي 42 مليون رأس 32 مليون منها أغنام و 10 مليون أبقار و هذا بدعم من الدولة بلغ 1,3 مليار ليرة تركية في 2009؛ <sup>2</sup>

<sup>1</sup> وكالة الأنباء التركية : مرجع سابق ، ص 276

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 305

3-2-الطاقة : في 2009 بلغت القوة التأسيسية للطاقة الكهربائية 41802 ميغاواط و إنتاج الكهرباء من محطات الطاقة الحرارية 164 مليار كيلواط/الساعة ، و من المحطات الكهرومائية 33 مليار كيلواط/الساعة ، و من مصادر الرياح و المياه الحرارية 895 مليون كيلواط /الساعة ، بإجمالي قدره 198 مليار كيلواط في الساعة و يحقق 68% من الطلب المحلي ( 242 مليار كيلواط/الساعة) ، و من ناحية الغاز الطبيعي فيبلغ طول خطوط أنابيب الغاز 11،130 كيلومتر بمعدل استهلاك 36،8 مليار م<sup>3</sup> ،<sup>1</sup> هذا ما يتيح تخفيض التكاليف الإنتاجية بالنسبة للشركات التركية و اكتساب ميزة التكلفة الأقل ؛

3-3-الصناعة الإعلانية و العلاقات العامة (الترويج و المعارض) : تقوم مؤسسات عامة و مهنية و جمعيات و شركات خاصة تركية بأنشطة بارزة في مجال تنظيم المعارض و التي تقام في أشكال مختلفة معارض عامة و متخصصة و معارض للمستهلكين ، و ذلك بصفتين مختلفتين أما وطنية أو دولية ، ففي 2009 تم تنظيم 427 معرضا منها 92 دولي عبر 54 محافظة ، أما فيما يخص قطاع الإعلان التركي فقد أبدى تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة خاصة من حيث النوعية ، حيث بلغ إجمالي استثمارات الدعاية في تركيا 4 مليار 51 مليون ليرة تركية ( 2009 ) ، تشكل الإعلانات التلفزيونية 52،06% و الإعلانات المقروءة 32،88%، أما الإعلانات على الهواء الطلق 48،7% ،الراديو 3،44% ، السينما 1،22% الانترنت 2،92%، و من جهة أخرى فان القائمين على شؤون الدعاية و الترويج في تركيا يتوجهون نحو رفع مستوياتهم باستمرار و دليل ذلك الجوائز الدولية المتحصل عليها و تتمثل أهمها في "التفاحة الكريستالية" ، أما من ناحية العلاقات العامة فقد بدأت مبادراتها في 1969 و تم تأسيس جمعية العلاقات العامة في اسطنبول 1972 و التي تمتلك 157 عضو في 2009 ، و هي على تعاون وثيق مع جمعية العلاقات العام الدولية ( IPRA ) و كنفيدرالية العلاقات العامة الأوروبية ( CERP ) ، و أصبحت طرفا في اتفاقية الميثاق العالمي للمبادئ الدولية ، بالإضافة إلى تكوين مجلس اتصالات في تركيا بالاشتراك مع الجمعيات التي تمارس نشاطات العلاقات العامة ، كما انضمت مؤسسات عديدة للقطاع تقدم خدمات استشارية في مجال العلاقات العامة و هي في تزايد مستمر<sup>2</sup> ، هذا ما أتاح أمام المؤسسات التركية بصفة عامة و مؤسسة بيفا بصفة خاصة من نشر خطابها سواء بالنسبة للسوق المحلية التركية أو عبر مختلف ربوع العالم ؛

4-إستراتيجية المنظمة و طبيعة المنافسة : تعمل شركة بيفا وفق استراتيجيات منظمة تساهم في رفع جودة منتجاتها و تقديمها في المكان و الزمان المناسبين بأسعار تتوافق و القدرات الشرائية لزبائنها المستهدفين ،

<sup>1</sup> كريمة فرحي : أهمية الاستثمار الأجنبي في الدول النامية مع دراسة مقارنة بين الصين ، تركيا ، مصر و الجزائر ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2013 ، ص 201  
<sup>2</sup> وكالة الأنباء التركية : مرجع سابق ، ص 401

كما أنها تعمل في بيئة تتسم بالمنافسة الشرسة كما رأينا من قبل ، و فيما بعد سوف نتطرق لأهم الاستراتيجيات التي تتبعها الشركة في رفع تنافسية و تحقيق أهدافها .

ب- المحددات المساعدة للصناعة الغذائية التركية : و تتحدد هذه المحددات في كل من دور الحكومة والصدفة:

1-الصدفة : تتمثل دور الصدفة في توجه المستهلك و المنظمات إلى منتجات ذات معايير و مقاييس

تتواءم و متطلباتهم الصحية و الجودة و البيئة ، بالإضافة إلى جاذبية السوق التركي للاستثمارات الأجنبية والاستفادة من نقل تكنولوجيا التصنيع و البحث و التطوير مما حفز الصناعات التركية و خاصة الصناعة الغذائية إلى تطوير منتجاتها و عملياتها الإنتاجية بما يتطابق مع كبريات المؤسسات العالمية للصناعة الغذائية، التي تعتمد على تكنولوجيا متطورة و البحث و التجديد المستمر ؛

2-دور الدولة : يتحدد دور الدولة من خلال القوانين و تهيئة الأرضية الخصبة لقيام الصناعة الغذائية و من بين القوانين و الإجراءات التي اشرنا لها فيما سبق مثل الدعم الفلاحي ، دعم الطاقة ، قوانين خاصة بحماية المستهلك و البيئة ، مساهمتها في دعم البحث و التطوير ، المعارض و الجمعيات و العلاقات العامة ....الخ ، إذ يتمثل دورها في سن قوانين رامية إلى التنمية المستدامة في شتى الميادين و القطاعات بما فيها و على وجه الخصوص الصناعة الغذائية .

**المطلب الرابع : التوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة** : بعد تطرقنا إلى التحليل و المسح البيئي لإستراتيجية المؤسسة من عدة زوايا سواء من ناحية السوق المستهدفة أو من خلال المناخ الاستثماري المحلي أو من خلال نقاط القوة والضعف و الفرص و التهديدات (تحليل SWOT) ، نتطرق بعدها إلى كل من رسالة و أهداف المؤسسة و تحديد سياستها و إستراتيجيتها العامة لخدمة أسواقها المستهدفة .

1-رسالة المؤسسة : كما رأينا من قبل فان رسالة المؤسسة تعبر عن السبب و المبرر لوجود المؤسسة ، أما بالنسبة لشركة بيفا فتمثل رأياها الإستراتيجية في رفع معايير الجودة من خلال استخدام التكنولوجيا المتقدمة و دمج الجودة مع التميز و التوجه نحو الشهرة العالمية و احتلال الريادية في التصنيع الغذائي التركي و رفع شعار صنع في تركيا ، أما بالنسبة لرسالة المؤسسة فتمثل في المساهمة في رفع القيم الايجابية للاقتصاد التركي و كذا رفع قيمة المؤسسة من النواحي الإنسانية البيئة و الرفاهية و الحياة و المستقبل<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup> [http://www.bifa.com.tr/about-us\\_3\\_29](http://www.bifa.com.tr/about-us_3_29)

2-الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة : تعمل شركة بيفا وفق مجموعة من الخطط و الاستراتيجيات قصيرة متوسطة و طويلة الأجل من اجل تحقيق مجموعة من الأهداف، و التي تتمثل بصفة عامة في :

- ضمان موقع فعال على المستوى الوطني و الإقليمي و التغلغل أكثر في الأسواق الدولية و اختراق المزيد من الأسواق العالمية و التوجه نحو عولمة نشاطها ؛
- رفع قيمة للمستهلك من خلال مجموعة من الاستراتيجيات التي تضمن الوفاء الدائم للعلامة التجارية من خلال الجودة و السعر المتميز و القدرة على جذب اكبر عدد ممكن من الزبائن المحتملين ؛
- الاستفادة من الموقع الاستراتيجي المنفتح على ثلاث قارات و كذلك المزايا النسبية و الثروات الطبيعية في رفع انتاجيتها و تخفيض تكاليفها من خلال اقتصاديات الحجم ؛
- رفع قيمة الصادرات التركية و اكتساب الشهرة العالمية كمدخل لترويج منتجاتها بالعمل و التنسيق مع مجموع الصناعات التركية في رفع شعار -صنع في تركيا - لرفع الجودة و التركيز على البيئة و الإنسان و التطور التكنولوجي و غيرها من القيم الايجابية ؛
- تطوير و تجديد المنتجات و حتى الدخول في خدمة فروع أخرى من الصناعة الغذائية بالاستناد إلى البحث والتطوير قصد رفع قيمة العلامة التجارية ؛

3-تحديد السياسة العامة للمؤسسة : تتجه مؤسسة بيفا نحو إستراتيجية النمو و ذلك من خلال السعي وراء رفع رقم أعمالها و أرباحها بالإضافة إلى التوجه نحو رفع استثمارها في الأسواق الأجنبية على غرار السوق المحلية ، و هي بذلك تستغل النمو المتزايد للصناعة الغذائية في العالم ككل (7% في الدول النامية ، 2% في الدول المتقدمة سنة 2008) ، كما نجد أن شركة بيفا تتبع مجموعة من الاستراتيجيات لرفع مبيعاتها و أرباحها عبر الأسواق الدولية و تتمثل هذه الاستراتيجيات بصفة عامة في:

-إستراتيجية التصدير : قصد رفع أرباحها و رقم أعمالها تتوجه شركة بيفا إلى خدمة أكثر من 70 سوق دولية عن طريق تصدير منتجاتها لعملائها في هذه الأسواق، و ذلك باستغلال الطاقة الإنتاجية و التسويقية التي تتيح لها اختراق الأسواق الدولية و خدمتها بشكل يضمن لها الاستمرارية و الولاء الدائم لعلامتها في أسواقها المستهدفة ؛

-استراتيجيه التكامل الخلفي : و ذلك بالاستثمار في القطاع الزراعي بإنشاء شركة تابعة BabaOglu للزراعة و الثروة الحيوانية ، بالإضافة إلى ذلك قامت بتشديد مصنع للورق للتعبئة و التغليف و إنشاء محطات التخزين

والتبريد ، و بذلك فهي تتوجه نحو تخفيض تكاليف التوريد مما يجعلها تتميز من خلال تكاليفها ، و من جهة أخرى تساعد هذه الإستراتيجية في التحكم في معايير الجودة للمواد الأولية و الخام التي تساهم بدرجة كبيرة في جودة منتجاتها النهائية التي تتوجه بها نحو الأسواق الدولية المستهدفة ؛

-التوجه نحو إستراتيجية التنوع : تتوجه مؤسسة بيفا نحو إستراتيجية التنوع المركز لمنتجاتها فهي تعمل بشكل مستمر على إضافة سلع جديدة لخطوط إنتاجها (أكثر من 200 منتج ) ،بالإضافة إلى أنها تتطلع مستقبلا إلى التنوع الأفقي بتوجهها نحو نشاط المشروبات غير الكحولية ( Bifa Drink ) ؛

-إستراتيجية التوسع في الاستثمار عبر الأسواق الدولية : و ذلك من خلال التوجه نحو الاستثمار الأجنبي في كل من كازاخستان (1991) ، الجزائر (2004) ، تونس (2011) و هي في إطار المفاوضات لإنشاء مستثمرة أجنبية في كندا ، و من الملاحظ أن شركة بيفا لا تقوم هكذا خطوة إلا بعد دراسات معمقة للأسواق المستهدفة وتمعن و تريت كبير قصد التوفيق بين إمكانياتها و مواردها و جاذبية السوق المستهدفة و المرودية المتوقعة منها و العوائق الموجودة فيها، و لذلك نجد أن سرعة نموها من زاوية الاستثمار الأجنبي في الأسواق الدولية يتم نوعا ما بشكل بطيء<sup>1</sup> .

### المبحث الثالث : استراتيجيات دخول الأسواق الدولية لشركة بيفا

تتجه شركة بيفا نحو خدمة الأسواق الدولية من خلال عدة استراتيجيات تخولها لاختراق أسواقها المستهدفة نبيها فيما يلي ، و قبل ذلك فإننا سوف نعرض على أهم التطورات العالمية و نبين أثرها على تدويل شركة بيفا لنشاطها.

### المطلب الأول : التطورات العالمية الحديثة و أثرها على تدويل نشاط شركة بيفا

من المعروف أن أي نظام لا يعمل بمعزل عن العالم الخارجي كما هو شان شركة بيفا و غيرها من الشركات التركية و العالمية فقد تأثرت بمجموعة من العوامل و التطورات الدولية، التي قد تكون مساعدة ومشجعة على تطورها من جهة ،و إما أن تكون سببا في تراجعها و إضعافها من جهة أخرى ، و من مجمل التطورات العالمية التي تشهدها الساحة الاقتصادية العالمية نجد المنظمة العالمية للتجارة و الشركات المتعددة الجنسيات و التكتلات الاقتصادية و حتمية التقيد بالمقاييس العالمية ... و غيرها ، و التي نبين من خلال ما يلي أثرها على الشركات العالمية و التركية بصفة عامة و على شركة بيفا بصفة خاصة :

<sup>1</sup>مقابلة مع مدير الإنتاج و الحصول على تقارير تسيير خاصة بشركة بيفا التركية

## الفرع الاول : اثر المنظمة العالمية للتجارة على السوق التركية و شركة بيغا :

للمنظمة العالمية للتجارة اثر رئيسي على تحرير التجارة عبر الأسواق الدولية ، و تعتبر من أهم دعائم النظام الاقتصادي الجديد، حيث نلمس تأثير المنظمة العالمية للتجارة على الصناعة الغذائية العالمية من خلال الاتفاقيات الخاصة بالزراعة و الاتفاقية الخاصة بالصحة و البيئة و الصحة النباتية بالإضافة إلى الاتفاقية الخاصة بحماية العلامة التجارية ، حيث تهدف اتفاقية الزراعة على المدى الطويل من إنشاء نظام لتبادل المنتجات الزراعية يشمل تخفيضات جوهرية و متصاعدة في حماية و دعم الزراعة بغية تحسين أوضاع سوق الزراعة العالمية ، فمثل هذا الاتفاق نلمس له اثر كبير من زاويتين متناظرتين، فمن جهة الدول النامية و التي تتميز إيراداتها بنسبة اكبر من السلع الزراعية فان فتح الأسواق و تخفيض الرسوم الجمركية و رفع الدعم سوف يؤدي بالزراعة المحلية إلى التدهور و ضعف قدراتها على المنافسة للمنتجات في الدول المتقدمة ، و هو ما يجعلها شديدة التأثر بالتقلبات الحاصلة في سوق السلع الزراعية و الغذائية و بالتالي زيادة التبعية الغذائية ، أما بالنسبة للدول المتقدمة فهي كالعادة تجد لها ثغرات للحفاظ على تقدمها و سيطرتها و التي تتمثل في سياسة الدعم و ذلك بطرق شتى مختلفة في إطار سياسة صندوق الأخضر و سياسة الصندوق الأزرق و التي لا تسري عليها التعهدات بالتخفيض للدعم ،<sup>1</sup> و تتمثل هذه السياسات في دعم الزراعة مباشرة (عدم دعم السياسة التجارية للمنتجات الزراعية ) من خلال دعم الأبحاث و قروض و برامج التخزين .... و غيرها ، حيث أن المستفيدين المباشرين من الدعم الزراعي هم المزارعون الأغنياء في الدول المتقدمة ، بالمقابل فان ملايين من المزارعين الفقراء في الدول النامية يعانون من آثار سياسة الدعم الزراعي في البلدان المتقدمة و التي تؤدي إلى سوق عالمية احتكارية لا تتساوى فيها شروط المنافسة الحرة .

أما بالنسبة لتركيا ( أنظمت إلى المنظمة العالمية للتجارة في 26 مارس 1995 ) و التي تمتلك مكانة دولة نامية في المنظمة العالمية للتجارة تتناسب مع مستوى التنمية الاجتماعية و الاقتصادية ، فهي تقدم دعم للزراعة المحلية لكن ليس بدرجة الدول المتقدمة ، و رغم ذلك فان انخفاض الدعم أو إلغاءه و فتح الأسواق بتخفيض التعريفات الجمركية في صالح تركيا نظرا للإمكانيات الزراعية و القرب من الأسواق، خاصة عندما يصبح مشروع جنوب الاناطول جاهزا ، إذ تعتبر تركيا واحدة من الدول الرائدة في العالم في مجال الأغذية والزراعة ، و ذلك بفضل ظروفها الجغرافية و المناخية الملائمة ، وقد بدأت جهود إعادة هيكلة القطاع الزراعي منذ الثمانينات و ذلك جنبا إلى جنب مع الإصلاحات الهيكلية (الخصخصة...الخ) و تقليل المعوقات التجارية

<sup>1</sup> محمد ابراهيم عبد الرحيم : منظمات اقتصادية دولية في زمن العولمة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2008،ص137

في قطاع الزراعة ، و هو ما أثمر عنه سوق محلية أصبحت جزءا لا يتجزأ من الاقتصاد العالمي ، كما تتمتع تركيا بمكانة مرموقة في محيطها الإقليمي من حيث الإنتاج و تصدير العديد من المنتجات الزراعية ، كما تعتبر تركيا من اكبر المصدرين في منطقة شرق أوروبا و الشرق الأوسط و شمال إفريقيا ، في حين أن ميزانها التجاري ايجابي بشكل كبير ، حيث سجلت صناعة المنتجات الزراعية 5 بليون دولار أمريكي في الفائض التجاري<sup>1</sup> .

في حين نجد أن شركة بيفا و غيرها من الشركات التركية العاملة في مجال الصناعة الغذائية في مأمّن من التبعية للمواد الأولية الزراعية و تقلبات الأسعار، بل على العكس فان تخفيض الضرائب و التعريفات الجمركية يكون في صالحها في إطار المنافسة الحرة و انفتاح الأسواق العالمية مما يدفعها و يدعم توجهها نحو تدويل نشاطها و التوجه نحو أسواق أكثر ربحية ، و تجنب المنافسة الشرسة للشركات المتعددة الجنسيات في العديد من الأسواق المنتشعبة و حتى سوقها المحلية .

أما الاتفاق الثاني فهو المتعلق بصحة الإنسان و الصحة النباتية و البيئة ، بحيث يقر هذا الاتفاق على ضرورة اتخاذ تدابير خاصة بحماية صحة الإنسان و البيئة ، كما اشترط استخدام الشروط الصحية بما يحقق الصحة العامة للإنسان و بيئته دون استخدام ذلك في الحماية و الحد من الواردات و على وجه الخصوص الواردات الزراعية و الصناعة الغذائية بذريعة عدم صحتها ، حيث ينظم الاتفاق تقييم المخاطر الصحية وفقا لأسس علمية وفق مقاييس و إرشادات أو توصيات دولية ، بالإضافة إلى تقديم مساعدات فنية في مجال الحماية الصحية للبلدان النامية و إنشاء لجنة حماية الإنسان و البيئة مهمتها تفعيل المشاورات بين الدول الأعضاء في مجال الصحة و البيئة ، من الناحية النظرية فان هذا الاتفاق في صالح الإنسان و بيئته بغض النظر على ما إذا كانت دول متقدمة أو نامية و هو قانون منصف بينها ، أما في الواقع العملي فانه غالبا ما تستعمل هذه الاتفاقية لإيجاد حجج تخدم مصالح الدول المتقدمة متجاهلة الأضرار اللاحقة بالدول النامية و الحد من نفاذ السلع الغذائية و الزراعية إلى أسواقها بحجة عدم تطابقها للمواصفات الصحية و البيئية، رغم أن البلدان النامية تعتبر كمكب لنفايات الدول المتقدمة بأموال طائلة ثم تعرض عن صادراتها بحجة الصحة و البيئة<sup>2</sup> ، و هو ما جعل من شركة بيفا تسعى جاهدة للحصول على مختلف الشهادات التي تثبت تطابق منتجاتها مع المقاييس و المعايير الدولية لصحة الإنسان و بيئته .

أما الاتفاق الثالث الذي يمس الصناعة الغذائية و شركة بيفا فيتمثل في حقوق الملكية الفكرية و على وجه الخصوص العلامة التجارية ، يحدد هذا الاتفاق نوع العلامات التي تحض بالحماية و كذا الحقوق التي

<sup>1</sup> <http://www.trtarabic.tv/ar/turkey-information/arabia/index.htm> consulté a 19/10/2014

<sup>2</sup> محمد محمد علي إبراهيم : الآثار الاقتصادية لاتفاقية الجات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص50

يتمتع بها أصحاب تلك العلامات ، كما ينص هذا الاتفاق على الالتزامات المرتبطة بها و كذا مدة حمايتها وكيفية الرخص المتعلقة بها و كيفية منح التنازل عنها و غيرها من الفرارات و البنود التي تضمن حماية العلامة التجارية<sup>1</sup>، و هو ما يتيح للشركات الصناعية و الصناعة الغذائية و كذلك بخصوص شركة بيفا الاستفادة من حماية علامتها التجارية و العمل على الرفع من الترويج لها لاكتسابها شهرة عالمية على غرار الشركات العالمية مثل Nestlé ,Kraft Food , Pepsi...، و تعويض تكاليف الترويج و البحث من خلال الاستفادة من الريع على العلامة التجارية الذي تجنيه من الأسواق الثانوية المهمشة للشركة و التي تنوي دخولها و خدمتها في المستقبل .

#### الفرع الثاني : المنظمات الدولية و العلاقات الخارجية التركية و أثرها على شركة بيفا :

تملك تركيا علاقات خارجية متينة من خلال السياسات الفعالة التي تتبناها في انضمامها إلى العديد من المنظمات الدولية ساعية إلى التعاون الاقتصادي لشركاتها الاقتصادية في تدويل نشاطها ، مما ساعدها في أن تكون ذات موقع إقليمي استراتيجي في تفعيل نشاطها الاقتصادي ، و نجد من بين هذه المنظمات :

الشكل رقم (4-4): العلاقات الخارجية التركية و المنظمات الدولية

| المنظمة                     | الأعضاء  | الأهداف  | الأهداف التركية بصفة عامة و شركة بيفا بصفة خاصة  |
|-----------------------------|--|--|--|
| المجموعة العشرين 1999       | يمثل هذا المنتدى ثلثي التجارة في العالم و يمثل أكثر من 90 % من الناتج العالمي الخام                    | تهدف هذه المجموعة إلى تقرير النظام الدولي و ترسيخ مبدأ الحوار الموسع بمراعاة الثقل الاقتصادي الذي أصبحت تتمتع به الدول | انضمام تركيا للمجموعة العشرين سوف يفتح آفاق عديدة أمام شركاتها في الولوج إلى مختلف الأسواق العالمية  |
| السوق الأوروبية المشتركة    | مشروع اقتصادي سياسي ظهر عقب الإجماع التمهيدي لإنشاء وحدة اقتصادية في أوروبا ، يضم كافة الدول الأوروبية | يهدف هذا التكتل إلى تحرير التجارة البينية لأعضاء السوق الأوروبية المشتركة  | يمثل فرصة جوهرية أمام شركة بيفا للحصول على العملة الصعبة، بالإضافة إلى التقارب الجغرافي و انخفاض تكاليف الإنتاج (مواد أولية ، انخفاض الأجر و توفر العمالة... الخ ) مقارنة بالدول الأوروبية |
| منظمة التعاون الاسلامي 1969 | تضم كافة الدول الإسلامية   | تهدف إلى حماية مصالح المسلمين الذين بلغ عددهم 1,5 مليار نسمة ،   | إن انضمام تركيا لهذه المنظمة يفتح لها مجال   |

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبد الرحيم : مرجع سابق ، ص 163



|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <p>للتعاون الاقتصادي مع الدول الإسلامية و التي تزخر معظمها بمواد الطاقة بالدرجة الأولى، بالإضافة التعاون في مجالات أخرى كما تعتبر سوق مغرية للمؤسسات التركية ( 1,5 مليار نسمة ) خاصة في مجال الصناعة الغذائية ، و هي الأخرى تعتبر فرصة من الفرص التي استغلتها شركة بيفا في تدويل نشاطها و نقل خطابها إلى الأسواق الدولية</p> | <p>حيث تملك هذه المنظمة عضوية دائمة في الأمم المتحدة و تسعى إلى تقوية التضامن و التعاون بين الدول الإسلامية في الحقول الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية و السياسية ، و تعمل تحت هذا التنظيم أجهزة و مؤسسات مختصة مثل البنك الإسلامي للتنمية ، الغرفة الإسلامية للتجارة و الصناعة ، المجلس العام للمصارف الإسلامية و المؤسسات المالية ، اتحاد المقاولين في البلدان الإسلامية</p> |   |  |
| <p>تفتح مجال أمام شركة بيفا للانتقال لخدمة الأسواق الدولية</p>   | <p>للتعاون في المجال الاقتصادي و التجاري، لجعل سوق خدمات و سلع مشتركة بين دول المنظمة</p>  | <p>تنظم سبع دول آسيوية و ثلاثة أوربية (أذربيجان ، أفغانستان ، أوزباكستان ، تركيا ، طاجاكستان ، قرغزستان ، إيران ، باكستان ، كازاخستان )</p> | <p>منظمة التعاون الاقتصادي (OCE)</p>                           |
| <p>فرصة أمام شركة بيفا تعمل من خلالها لزيادة إنتاجيتها و توجيهها نحو توسيع نشاطها و تدويله</p>   | <p>تهدف إلى التعاون الأوثق بين الدول المشاركة و تشكيل منطقة التجارة الحرة في أراضي الدول المشاركة ، كما يبلغ عدد سكان منظمة التعاون الاقتصادي لدول البحر الأسود 330 مليون نسمة و تزخر المنطقة بثروات طبيعية و قوى عاملة ماهرة</p>  | <p>تجمع 12 دولة مطلة على البحر الأسود و جنوب البلقان يركز نشاطها على الجانب الاقتصادي</p>   | <p>منظمة التعاون الاقتصادي للبحر الأسود 1992 مقرها اسطنبول</p> |
| <p>فرصة أما بيفا لتوسيع نشاطها ، و هو ما استغلته من خلال الاستثمار المباشر في كازاخستان 1992</p>   | <p>يعمل هذا المجلس على اتحاد هذه الدول في شتى المجالات و خاصة في المجال الاقتصادي ، بالإضافة إلى الروابط العرفية التي تجمعها و الثقافة المتقاربة و اللغة المشتركة</p>  | <p>يضم كل من تركيا ، أذربيجان ، كازاخستان قرغيزستان</p>   | <p>المجلس التركي</p>   |

## الفصل الرابع.....دراسة ميدانية حول شركة بيفا التركية للصناعة الغذائية و صناعة السكوكيت و نشاطها في السوق الجزائرية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على : -موقع صحيفة الأمة الحرة : لاجارد تشيد بنجاح تركيا في رئاسة المجموعة العشرين ، متوفرة على الموقع ، <http://www.al-omah.com/economy> ، شوهدت في 2015/04/18 ، 22:10

-جمال الدين زروق : مقارنة بين السوق الخليجية المشتركة و السوق الأوروبية المشتركة ، مجلة دراسات اقتصادية ، صندوق النقد العربي ، أبو ظبي ، 2011، ص 3

-موقع منظمة التعاون الإسلامي : [http://www.oic-oci.org/oicv2/page/?p\\_id=56&p\\_ref=26&lan=ar](http://www.oic-oci.org/oicv2/page/?p_id=56&p_ref=26&lan=ar) ، شوهد في 2015/03/16

-موقع منظمة التعاون الاقتصادي : <http://www.oecd.org/about/membersandpartners/list-oecd-member-countries.htm> ، شوهد في 2015/02/18 ، 21:12

-موقع منظمة التعاون الاقتصادي للبحر الأسود : <http://www.bsec-organization.org/Pages/homepage.aspx> شوهد في : 2015/02/17 ، 22:19

-موقع المجلس التركي : [http://www.turkkon.org/en-US/general\\_information/299/308](http://www.turkkon.org/en-US/general_information/299/308) شوهد في 2015/03/17

-السعي للانضمام إلى الاتحاد الأوربي : حيث تقدمت تركيا بطلب رسمي للانضمام إلى الاتحاد الأوربي سنة 1987، ووقعت اتفاقية الاتحاد الجمركي مع الاتحاد الأوربي 1995 ، و منذ 1999 اعترف بتركيا رسميا كمرشحة للعضوية الكاملة في الاتحاد الأوربي ، لكن العديد من العوائق حالة دون انضمامها رسميا و اكتفائها بالشراكة مع الاتحاد الأوربي و نيل مكانة مميزة معه ، حيث تمثلت أهم المعوقات في الديمغرافيا (72,6 مليون نسمة ) و هو ما يعطي تركيا اكبر عدد من الممثلين داخل برلمان الاتحاد الأوربي و يجعلها من الأعضاء الفاعلين ، بالإضافة إلى الديانة الإسلامية و التعصب الأوربي اتجاهها ، بالإضافة إلى عوائق اقتصادية و التي تتمثل في أسعار السلع التركية فهي أكثر تنافسية جراء انخفاض التكاليف (اليد العاملة و المواد الأولية... الخ ) و التي تؤثر على الصناعة المحلية للدول الأعضاء<sup>1</sup> ، لكن عدم انضمامها لا يمنع دخول شركة بيفا إلى هذه الأسواق و ذلك في إطار الاتحاد الجمركي و السوق المشتركة ، بالإضافة إلى الاستفادة من ضغوط الدول الأوربية حول الجودة و البيئة من اجل تطوير منتجاتها تماشيا مع المقاييس الدولية المعمول بها مقابل جلب أهم العملات الصعبة (EURO) ؛

كل هذه المنظمات و المساعي التركية للانفتاح الاقتصادي على العالم الخارجي دفع بمؤسساتها الاقتصادية و من بينهم شركة بيفا إلى التوجه نحو خدمة العديد من الأسواق الدولية و انتقال خطابها من السوق المحلية إلى رحابة السوق العالمية ، هذا ناهيك عن الاتفاقيات الثنائية و المتعددة الأطراف و على وجه الخصوص العلاقات الجزائرية التركية و الاتفاقيات الثنائية بينها (نتطرق لها لاحقا) ، من خلال السعي لإقامة

<sup>1</sup> حسين طلال مقلد : تركيا و الاتحاد الأوربي بين العضوية و الشراكة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 26 ، العدد 1، سوريا ، 2010، ص335

منطقة تبادل حر و رفع المبادلات التجارية من 5 إلى 10 مليار دولار سنويا بالإضافة إلى رفع الاستثمارات من 1,5 مليار دولار إلى 10 مليار دولار ، و هذا ما قد يمثل فرصة أمام بيفا لتوسيع أعمالها في السوق الجزائرية و رفع استثماراتها (التوجه نحو نشاط المشروبات غير الكحولية ) .

### الفرع الثالث : التحالفات الإستراتيجية في مجال الصناعة الغذائية و الشركات المتعددة الجنسيات و اثرها على تدويل نشاط شركة بيفا :

تعتبر ظاهرة التحالفات الإستراتيجية و اندماجات الشركات احد سياسات النظام العالمي الجديد نظرا لما تفرزه بيئة الأعمال اليوم من منافسة شرسة ، و لقد وصلت أوجها بالنسبة للقطاعات التي تعتمد بالأساس على تكنولوجيا حديثة مثل الالكترونيات و السيارات... الخ ، و ذلك لم يمنع قيامها على مستوى قطاع الصناعة الغذائية ، حيث شهد قطاع الصناعة الغذائية 1005 صفقة بلغت قيمتها 42,99 ترليون دولار أمريكي سنة 2010 ، و كانت اكبر صفقة 61,1 مليار دولار عندما اشترت Anhenrer-BuschInber شركة Anheser Buash cos inc ، و كانت اكبر صفقة استحواذ ل Bertin SA لشركة JBS SA ب 5,6 مليار دولار ، كما شهدت الولايات المتحدة الأمريكية أعلى قيمة للصفقات 7,5 مليار دولار مع ما مجموعه 174 صفقة ، جاءت البرازيل في المرتبة الثانية 7,1 مليار دولار من خلال 15 صفقة ، و آسيا بقيمة 11,1 مليار دولار<sup>1</sup> ، و نبين من خلال الجدول الموالي اكبر أهم الصفقات للاستحواذ و التملك و التحالف في العالم :

الجدول رقم : (4-5) :التحالفات الإستراتيجية في مجال الصناعة الغذائية

| نسبة الامتلاك % | قيمة الصفقة (مليون دولار أمريكي) | النشاط                   | الشركة الطارحة للأسهم                             | الشركة المكتتبة  |
|-----------------|----------------------------------|--------------------------|---|--|
| 100.0           | 5,634.0                          | الأطعمة المعلبة و اللحوم | Sadia S.A.  | BRF - Brazil Foods S.A. (BOVESPA:BRFS3)                |
| 52.87           | 3,731.2                          | مشروبات كحولية           | Lion Nathan Ltd.                                  | Kirin Holdings Company, Limited (TSE:2503)             |
| 100.0           | 3,031.0                          | مشروبات كحولية           | Anheuser-Busch InBev, Central European Operations | CVC Capital Partners Ltd.                              |
| 64              | 2,869.0                          | الأطعمة المعلبة و اللحوم | Pilgrim's Pride Corporation (NYSE:PPC)            | JBS USA Holdings, Inc                                  |
| 100.0           | 1,800.0                          | مشروبات كحولية           | Oriental Brewery Co., Ltd.                        | Affinity Equity Partners; Kohlberg Kravis Roberts & Co |

<sup>1</sup> map consumer staples report : food and brivage industry global report 2010 :P30

|       |         |                                |                                       |  |
|-------|---------|--------------------------------|---------------------------------------|--|
| 100   | 1,685.5 | تعبئة و توزيع الأغذية          | ABB Grain Ltd.                        | Viterra, Inc.<br>(TSX:VT)                        |
| 100   | 1,478.5 | الأطعمة المعلبة                | Birds Eye Foods, Inc.                 | Pinnacle Foods<br>Finance LLC                    |
| 28    | 1,363.1 | مشروبات كحولية                 | San Miguel Corp.<br>(PSE:SMCB)        | Top Frontier<br>Investment<br>Holdings Inc.      |
| 43.25 | 1,222.4 | مشروبات كحولية                 | San Miguel Brewery, Inc.<br>(PSE:SMB) | Kirin Holdings<br>Company, Limited<br>(TSE:2503) |
| 28.1  | 1,115.8 | مشروبات كحولية                 | Kompania Piwowarska<br>S.A.           | SABMiller plc<br>(LSE:SAB)                       |
| 100   | 1,001.9 | بيع التجزئة للمواد<br>الغذائية | Super de Boer NV<br>(ENXTAM:SDB)      | Jumbo Super<br>markten B.V.                      |
| 100   | 900.0   | الأطعمة المعلبة واللحوم        | Seara Alimentos S. A.                 | Marfrig Alimentos<br>SA<br>(BOVESPA:MRF3)        |
| 19.91 | 821.7   | مشروبات كحولية                 | San Miguel Corp.<br>(PSE:SMCB)        | Q-Tech Alliance<br>Holdings, Inc.                |
| 100   | 679.3   | مشروبات كحولية                 | Iconic Beverages, Inc.                | San Miguel<br>Brewery, Inc.<br>(PSE:SMB)         |

source : Imp consumer staples report : food and brivage industry global report 2010 :pp34-60

حيث نجد أن الهدف من عملية التحالف أو الاندماج أو الاستحواذ زيادة القدرة على التنافس و الاحتكار من خلال الأبحاث و الترويج و التسويق و الإنتاج ، و هو ما قد يضيق الخناق على شركات الصناعة الغذائية في العالم و اتجاهها نحو توسيع نشاطها كما هو الحال بالنسبة لشركة بيفا أما بالتوجه نحو خدمة المزيد من الأسواق الأقل تشبعا أو التوجه نحو التحالف و المشاركة قصد تطوير إمكانياتها المادية و التسويقية و الترويجي ... الخ ، عبر مختلف أسواقها المستهدفة لا سيما بعد تعرضها للمنافسة في أسواقها المحلية من طرف الشركات المتعددة الجنسيات مثل . Nestlé , Ferrero....etc.

#### الفرع الرابع : الالتزام بالموصفات و المقاييس المقبولة عالميا :

لا شك في أن المنظمات التركية الرامية لحماية المستهلك و البيئة و الصحة و الإنسان و المجتمع، شكلت ضغوطا متنامية على شركة بيفا و غيرها من الشركات التركية و العالمية و هو ما دفعها للالتزام بالموصفات و المقاييس الدولية لإدارة البيئة و الإنتاج ، و هو الحال بالنسبة إلى متطلبات الأسواق الأجنبية خاصة منها الدول المتقدمة ، حيث أن الالتزام بهذه المقاييس و المواصفات يتطلب من الشركات موارد مالية توجهها نحو البحث و التطوير و تكاليف الإدارة و غيرها من التكاليف التي تعوضها شركة بيفا و غيرها من الشركات من خلال توسيع نشاطها، و استهداف أكبر حصة سوقية ممكنة بغية الاستفادة من اقتصادية الحجم و تخفيض تكاليفها و تطوير منتجاتها و إدارتها .

## المطلب الثاني : إستراتيجية التصدير لمؤسسة بيفا كمدخل لدخول الأسواق الدولية

تعتبر سنة 1991 كمنعرج في الحياة العملية و التفكير الاستراتيجي حينما قررت الشركة التوجه نحو خدمة الأسواق الدولية من خلال إتباع إستراتيجية التصدير لمنتجاتها و انتقالها من التصدير بشكل عشوائي إلى التخطيط و تسيير إستراتيجية التصدير بافتتاح مكتب خاص لتصدير منتجاتها في اسطنبول ، و إن أول مرحلة توجهت بها المؤسسة نحو الإستراتيجية التصديرية كانت في بداية الثمانينات حينما قررت شركة بيفا رفع استثماراتها و زيادة طاقتها الإنتاجية و التوسع في تشكيل مديريات للمبيعات الإقليمية و الشروع في تصدير منتجاتها إلى الأسواق الأجنبية و كانت أول سوق تتجه نحوها المملكة العربية السعودية<sup>1</sup>.

حيث يعتبر توجه مؤسسة بيفا من السوق التركية إلى رحابة السوق الدولية و بإنشاء أول مكتب

للتصدير باسطنبول و اعتمادها إستراتيجية التصدير و خدمة الأسواق الدولية إحدى أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في التطور و التوسع بالإضافة إلى رفع رأس مالها ب 21 مليون دولار أمريكي قصد تلبية احتياجات و تطلعات زبائنها المستهدفين في السوق الدولية ، و من بين أهم الأسباب و الدوافع التي جعلت المؤسسة تتجه إلى خدمة الأسواق الدولية نجد :

-رفع رقم أعمالها و زيادة ربحيتها بالانتقال إلى رحابة السوق الدولية و تجاوز السوق المحلية ؛

-التوزيع الجغرافي للمخاطر ففي حالة كساد أي سوق مستهدفة فإنها تعوضها بأسواق أخرى ؛

-رفع تنافسيتها و تكيفها مع ظروف و مناخ المنافسة الشرسة سواء في السوق المحلية (شركات محلية أو مستثمرين أجانب في السوق المحلية ) أو في السوق الدولية ؛

-اكتساب الخبرة و التكيف مع معطيات الأسواق الدولية و التي تستدعي منها التطوير في نظم إدارتها و جودتها و تميز منتجاتها ؛

-رفع مردودية رؤوس الأموال المستثمرة من خلال جلب العملة الصعبة ؛

-تدفع بها ظروف المنافسة الدولية إلى رفع فعالية تسييرها و خططها الإستراتيجية و كذا تسييرها المالي و رفع تكنولوجيتها ؛

<sup>1</sup> [http://www.bifa.com.tr/history\\_3\\_19](http://www.bifa.com.tr/history_3_19)

-التوجه نحو رفع القدرات الإنتاجية و التسويقية من خلال الاطلاع على متطلبات أكثر من السوق و التكيف مع مختلف متغيراتها ؛

-استغلال الامتيازات المتوفرة في السوق المحلية من انخفاض في تكاليف الإنتاج و استمرارية توفر المواد الخام الأولية، من خلال الاستثمار في المجال الزراعي و التغليف و كذا الامتيازات الممنوحة للاستثمار في السوق المحلية (تخفيض الضرائب ، قروض و دعم مالي ، الطاقة ..) ، و هو ما يساعد على خفض التكاليف و كذا رفع إنتاجيتها و استغلال الفائض في خدمة الأسواق الدولية ؛

-التوجه نحو رفع جهود البحث و التطوير و الالتزام بالمقاييس العالمية للجودة و إدارة البيئة و اكتساب الشهرة العالمية ؛

-رفع خبرة و كفاءة اليد العاملة من خلال خدمة أكثر من سوق بمتطلبات متميزة و كذا ضمان الاستمرارية و النمو ؛

و بالنظر إلى هذه الدوافع و الأسباب التي أدت بمؤسسة بيفا إلى التوجه نحو الأسواق الدولية فقد

انطلقت إلى تعبئة مواردها المختلفة باتجاه وضع خطط و استراتيجيات تضمن لها النمو ضمن بيئة الأعمال الدولية ، و قد استندت في ذلك إلى مختلف الخطط و المهام التي نوجزها فيما يلي :

أ-اعتماد مؤسسة بيفا مهمة البحث و التتقيب على الأسواق الدولية الأكثر نجاعة و جاذبية لترح منتجاتها، و تتمثل أهم هذه الطرق و الأساليب لدراسة أسواقها الأجنبية في :

- القيام ببحوث التسويق و الدراسات السوقية المتخصصة في مجال نشاطا (البسكويت و الشكولاتة)؛

- جمع المعلومات حول الأسواق الخارجية من خلال المصالح الدبلوماسية المنتشرة عبر مختلف دول

العالم ؛

- العلاقات الغير رسمية (الشخصية) لإطارات الشركة في مختلف الأسواق الدولية ؛

ب-ربط العلاقات مع العملاء الدوليين من خلال المعارض الدولية و التي من أهمها :<sup>1</sup>

-معرض 2011 addis agro food 18-21 ماي 2011 ب أديس أبابا زمبابوي الدولي؛

-المعرض الدولي 2011 بتركيا للمأكولات و المشروبات الحديثة الدولية ؛

<sup>1</sup> <http://www.bifabiscuits.com.tr/read.asp?id=54>

-معرض alimentaria بالمكسيك 2011؛

-معرض thaifex العالمية للغذاء ؛

-معرض Holland plma بهولندا 2011؛

-المعرض الزراعي الدولي 7 في Novisad صربيا 2010؛

-معرض expo turquia في البرازيل 2010 ؛

-معرض دبي 2010؛

-المعرض الدولي للمحاصيل و الأغذية و تقنيات التصنيع 2009 تركيا ؛

-معرض باريس 2008 food vyllepyne ،... و غيرها من المعارض نتطرق لها بالتفصيل فيما بعد؛

ج-البعثات الاستكشافية التي تمنحها المؤسسة للمتخصصين في مجال التسويق و دراسة الأسواق ؛

د-منح و مساعدات للخارج ممنوحة سواء لفائدة المتربصين من إطارات الشركة أو الطلاب المتفوقين قصد الاطلاع على التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الصناعة الغذائية، و الفهم الجيد لمتغيرات البيئة الخارجية للأسواق المستهدفة<sup>1</sup>؛

هـ-تحلي إدارة شركة بيفا بالتوجه التسويقي و ذلك بصياغة خطط و برامج بالوقوف على حاجات و رغبات زبائنها و عملائها بكل سوق مستهدفة ، و يعتبر ذلك كأساس لبناء أهداف و استراتيجيات الشركة و صنع قراراتها ؛

و-تكريس التوجه التسويقي من خلال دراسة الأسواق المستهدفة كنشاط رئيسي ضمن أنشطة إدارة التسويق بالمؤسسة ، حيث انه من أهم أهداف بحوث و دراسة السوق إنشاء نظام معلومات متكامل و محدث داعم لصناعة القرارات التسويقية بشأن تصميم و تطوير المنتجات الغذائية و تكنولوجيا التغليف و الشحن و تسعير المنتجات و سبل الترويج لها و اختيار أنجع قنوات و منافذ التوزيع لمنتجاتها لما يتناسب و خصوصيتها ؛

ز-التوجه بالتصدير : و الذي نقصده هنا اعتماد تصدير منتجاتها كإستراتيجية لتنمية و تطوير الشركة و لا ينظر للعملية التصديرية باعتبارها تخلص من الإنتاج الفائض الذي لم تستوعبه السوق المحلية التركية بل يكون

<sup>1</sup> /http://www.haberler.com/bifa-biskuvi

موجها و مخصصا للأسواق المستهدفة ، إذ تهيأ له طاقات إنتاجية ومقومات و قرارات تسييرية فعالة و مناسبة لاقتناص الفرص التصديرية ، ومن بين المقومات التي يتبين لنا من خلالها مدى جاهزية مؤسسة بيفا لتصدير منتجاتها نجد :

1-الموارد المتاحة و الجاهزة لعملية التصدير : كما قلنا من قبل فان مؤسسة بيفا قبل شروعها في انتهاج إستراتيجية التصدير قامت برفع استثماراتها بما قيمته 21 مليون دولار أمريكي و رفع مستوى إنتاجيتها ، كما أن مؤسسة بيفا تعتمد على موارد بشرية ضخمة 2558 موظف 160 منهم إطارات و متخصصون في الإدارة و التسيير، و هم بمثابة دعائم للمؤسسة لإنجاح إستراتيجيتها و نموها عبر الأسواق الدولية المستهدفة ، بالإضافة إلى ذلك فان شركة بيفا تعتمد على احدث التكنولوجيا للتصنيع الغذائي و هي على ارتباط و متابعة وثيقة للتطورات الحاصلة في هذا المجال ، من خلال البعثات و التريصات بالخارج و كذا المنح الدراسية للنجباء و المتفوقين خاصة في مجال التسيير و التكنولوجيا و البيولوجيا و الزراعة ، بالإضافة إلى ذلك فان مؤسسة بيفا تعمل على التخفيض من التبعية للمواد الخام و الأولية قدر الإمكان و ذلك باستثمارها في قطاع الزراعة و الثروة الحيوانية، و التي تضمن من خلالها جودتها و نوعيتها من خلال الإشراف المباشر (التكامل الخلفي ) ، كما توجهت مؤسسة بيفا إلى نوع من التكامل الأمامي و عدم اعتماده على سماسة التصدير و الاستيراد ،و ذلك من خلال إنشاء مصالح و مكاتب للتصدير تشرف عليها مباشرة ، وهي مؤهلة و مخولة لجذب أفضل العملاء عبر الأسواق الدولية المختلفة ، و كذا التسيير الفعال لعمليات التصدير بما يضمن رضا و قبول عملائها المستهدفين و بناء علاقة قوية معهم بما يضمن درجة معتبر من الوفاء للشركة و منتجاتها ؛

2-طرق و منهجية تسويق الصادرات :تبدأ منهجية تسويق الصادرات لمؤسسة بيفا من خلال البحث و التنقيب في الأسواق الدولية و دراسة الأسواق المستهدفة من خلال المعلومات التي تتحصل عليها من مصادر مختلفة كما رأينا من قبل ، كما أنها تعمل على بناء قنوات توزيعية في أسواقها المستهدفة و التي تعمل على تنميتها و ربط علاقة جيدة مع عملائها في تلك الأسواق من خلال الامتيازات الممنوحة لهم لقاء ما يقدمونه من خدمات سواء النقل المادي أو الترويج لمنتجاتها ، قصد رفع درجة ولاء زبائنهم في السوق المستهدفة و ضمان رفع و تنمية قدراتها و استمراريتها و نموها ؛

3-التزام الإدارة : إن المشوار العملي لشركة بيفا منذ 1962 جعلت من إدارتها أكثر خبرة و مرونة مع التطورات الحاصلة في سوق صناعة الأغذية و البسكوت، كما مكنها ذلك من اكتساب العديد من الشهادات الدولية في مجال إدارة البيئة و التسويق الاجتماعي و الأخضر ، كما أن إدارة بيفا تولي اهتماما كبيرا لمجال البحث و التطوير خاصة في مجال الإنتاج (التقنيات الحديثة لإنتاج و معالجة المواد الغذائية ) ، كما أنها تمتلك



خبرة إدارية من خلال دعمها للكفاءات و التريصات بالخارج و المنح الدراسية و التكوينية بما يرفع من درجة ولائهم و سعيهم نحو تطوير الشركة و نموها عبر الأسواق الدولية و المساهمة في وضع خطط و استراتيجيات كفيلة بذلك ، و من جهة أخرى فان إشراف المؤسسة المباشر على مقرات التصدير المنتشرة في السوق التركية دليل على مدى أهمية إستراتيجية التصدير ضمن الخطوط الإستراتيجية المهمة للمؤسسة ؛

4-متطلبات جودة المنتجات : من خلال مساعي شركة بيفا لتلبية متطلبات أسواقها المستهدفة بمنتجات

ذات جودة عالية ترفع من تنافسيتها فقد تحصلت على العديد من الشهادات المحلية و الدولية التي تبرز جودة منتجاتها و توفيقها مع المقاييس و المعايير المعمول بها دوليا، و التي من بينها C-E TSE ISO 1400, K-QTSEISO9000 , HACCP and TSE certificats ...و غيرها، وذلك لجميع منتجاتها و هو ما يقلل من الحواجز الفنية لدخول منتجات بيفا للأسواق الخارجية ، كما أنها تلقى ترحيبا و تجاوبا مع زبائنها المستهدفين و زيادة ثقتهم في جودة منتجاتها ؛<sup>1</sup>

و الاعتماد على المقومات الأنفة الذكر فان مؤسسة بيفا تعتمد إستراتيجية التصدير المباشر من خلال نقاط التصدير لديها في السوق التركية و ذلك بالنسبة للأسواق المهمة ذات الربحية الأكبر، و التي يتميز زبائنها بالولاء المستمر لمنتجات المؤسسة ، كما أنها تعتمد إستراتيجية التصدير غير المباشر بالنسبة للأسواق الواعدة و التي تعرض منتجات الشركة بها و تنوي أخذها بعين الاعتبار ضمن خططها و إستراتيجيتها التصديرية حسب درجة تطور صادراتها في هذه الأسواق ،فهي تعتمد في تصدير منتجاتها لهذه الأسواق على مؤسسات محلية متخصصة في التصدير مثل شركة ... sall ,Hello trade , ecPLAZA , ALIBABA و من جهة أخرى فان اعتمادها إستراتيجية التصدير غير المباشر يكون سببه اتساع نطاق سوق الشركة و خدمتها لأكثر من 70 سوق دولية منتشرة عبر العالم (جنوب آسيا ، أوربا ، آسيا الشرقية ، أمريكا ، إفريقيا ، الشرق الأوسط ، اوقيانوسيا ) ، و نيين من خلال الجدول الموالي تطور صادرات شركة بيفا في السنوات الأربعة الأخيرة .

<sup>1</sup> <http://www.bifa.com.tr/Certificates>

الجدول رقم (4-6) : تطور صادرات شركة بيفا

| السنة                        | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| المبيعات في السوق المحلية    | LT 23945309   | LT 25801004   | LT 32821072   | LT 34879498   |
| نمو المبيعات في السوق المحلي |               | 0,07749       | 0,2720        | 0,0627        |
| الصادرات                     | \$35745355,78 | \$38576544,58 | \$40585058,24 | \$46629160,84 |
| نمو الصادرات                 |               | 0,0792        | 0,052         | 0,1489        |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير بشركة بيفا صوالتوبي ، rapport annuel : tope 1000 exporter ، companies of turkey , TIM(turkish exporters assembly ) , 2013,p35

من خلال الجدول يتبين لنا تطور الحصة السوقية لشركة بيفا سواء على المستوى المحلي أو على مستوى السوق الدولي خاصة سنة 2013 حيث بلغت نسبة نمو الصادرات 14,89% و ذلك راجع إلى الاستراتيجيات و الخطط المحكمة التي تتبعها الشركة قصد التوجه نحو النمو و الاستمرار و المضي قدما نحو عولمة نشاطها بالإضافة إلى رفع قيمة استثماراتها .

أما بالنسبة للسوق الجزائرية فقد بدأت شركة بيفا خدماتها من خلال إستراتيجية التصدير سنة 1999 ، و كانت في معظم الأحيان تسيير صادراتها وفق شرط التجارة الدولية CIF و كانت تدفع تكاليف النقل و التأمين ، كما استندت في نقل صادراتها على النقل التركي و ذلك لانخفاض تكاليفه ( 990 دولار/حاوية سعة 20 قدم ) مقابل تكاليف النقل الجزائري ( 1248 دولار/حاوية سعة 20 قدم)<sup>1</sup> ، و كانت الكميات المصدرة في تزايد مستمر مما أدى بشركة بيفا إلى النظر في إمكانية الاستثمار مباشرة في السوق الجزائرية بإنشاء شراكة في الجزائر، و ذلك نظرا لجاذبية السوق الجزائرية من خلال انخفاض تكاليف الموارد (الطاقة ، الموارد البشرية ، الامتيازات و تشجيع الاستثمار ....) و تزايد إقبال الزبائن الجزائريين على منتجات الشركة ، و في نفس الوقت نقاديا لمشاكل التصدير التي واجهتها خلال قيامها بعملية التصدير للسوق الجزائرية و التي تتمثل أهمها في :

-الرسوم الجمركية المفروضة على منتجاتها خاصة و أنها ذات طبيعة استهلاكية ، و التي تتمثل في DD 30% (رسوم جمركية ) ، TVA17% (رسم على القيمة المضافة ) و ذلك حسب التعريف الجمركية في القسم 04 الفصل 19 تعريف رقم 19053<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> <http://data.albankaldawli.org/indicator/IC.EXP.COST.CD>

<sup>2</sup> <http://www.douane.gov.dz/applications/tarif/>

-طول و تعقد الإجراءات الجمركية و مدة النقل و الشحن، و ذلك قد يلحق الضرر بالبضاعة المصدرة و لكونها من طبيعة غذائية ؛

-الفوائد البنكية و بطء الإجراءات المالية و المستندية خصوصا اشتراط اعتماد الشركة في تصدير منتجاتها على الاعتماد المستندي لاستيفاء قيمة الصفقة .

### المطلب الثالث : إستراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر في السوق الجزائرية

لجأت شركة بيفا إلى إستراتيجية الاستثمار الأجنبي المشترك بإقامة شركة مشتركة في السوق الجزائرية ، بعد أن أدركت الفرص الواعدة التي تنتظرها في السوق الجزائرية ، كما أن هذه الإستراتيجية ناتجة عن عدة أسباب أهمها :

-مساهمة الشريك الجزائري في توفير نوع من المعرفة التسويقية و التسييرية التي تساهم بدورها في دعم موقف المؤسسة (الترويج ، طرق التوزيع ، خصائص المنتجات و تسعيرها) ، و ذلك بعد ملاحظة تزايد الكميات التي كان يطلبها و يقوم بتوزيعها بما يتوافق و متطلبات السوق ، كما انه اعتبر من أهم العملاء للشركة في السوق الجزائرية ، و يمتلك القدرة التفاوضية كبيرة بالإضافة إلى القدرة المالية و الخبرة التسييرية بالإضافة إلى علاقاته الشخصية ذات مركز متميز في السوق الجزائرية ؛

-التوجه نحو اكتساب خبرة اكبر في العملية التسويقية الدولية و تأقلمها مع البيئات و الثقافات الدولية خاصة أن الجزائر تعتبر من ابرز العملاء للسلع تركية و إن علاقاتها الخارجية مع الدول العربية أو الإفريقية في استقرار و تحسن مستمر ؛

-تطبيق شركة بيفا لإستراتيجية الانتشار البطيء أو إستراتيجية الجار الأقرب بالنظر لإمكانياتها و مواردها و طبيعة نشاطها ، حيث اختارت السوق الجزائرية نظرا لموقعها الجغرافي و الاستراتيجي لتوسطها دول المغرب العربي و كذا تعتبر بوابة لدخول السوق الإفريقية ، كما أنها اختارت مدينة قسنطينة لقربها من الحدود و مراكز التوريد بالنسبة للمواد الأولية ، كما تعتبر مدينة قسنطينة عاصمة الشرق الجزائري ذو الكثافة السكانية المرتفعة و بذلك اقترابها أكثر من المستهلك و اختصار في طول قنوات التوزيع ؛

-التخلص من الرسوم الجمركية و تكاليف النقل و الشحن و التامين و كل مشاكل و تكاليف التصدير (....,TVA17%,DD30%) قصد تخفيض و اقتصاد في التكاليف و بالتالي التميز في التكلفة؛

-الاقتصاد في التكاليف من خلال القرب من مصادر الطاقة (انخفاض تكاليف الطاقة إذا ما قورنت بالسوق المحلية من غاز و كهرباء) ، بالإضافة إلى انخفاض تكاليف اليد العاملة الكفئة و الطلب المتنامي لمنتجات الشركة في السوق مما يساعد على اقتصاد في التكاليف من خلال اقتصاديات الحجم ؛  
-الحوافز و الامتيازات الممنوحة للشركة في السوق الجزائرية و التي تتمثل أهمها في :

- عدم التمييز بين الشركة و الشركات المحلية الجزائرية في الحقوق و الواجبات ؛

- تجنب الازدواج الضريبي للشركة في السوق الجزائرية و السوق التركية ، و ذلك حسب الاتفاقية الثنائية الجزائرية التركية الموقعة في أنقرة في 2 أوت 1994؛<sup>1</sup>

الحوافز الممنوحة خلال مرحلة الانجاز :<sup>2</sup>

-يتم الإعفاء من الرسوم الجمركية فيما يخص السلع المستثناة و المستوردة التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار ؛

-الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة فيما يخص السلع و الخدمات غير المستثناة المستورة أو المقتناة محليا و التي تدخل في انجاز الاستثمار ؛

-الإعفاء من دفع حق نقل الملكية بعوض كل المقتنيات العقارية التي تمت في إطار الاستثمار المعني؛

أما في مرحلة الاستغلال :

-لمدة خمس سنوات تعفى المؤسسة من الضريبة على الأرباح (IBS) ، و الرسم على النشاط المهني (TAP) ؛

أما فيما يخص الأسباب و الدوافع التي أدت بالشريك الجزائري إلى إقامة شركة مشتركة مع شركة بيفا تتمثل فيما يلي :

-كأي مشروع اقتصادي فان الشريك الجزائري يهدف بالدرجة الأولى إلى الدخول في استثمار مربح لأمواله و رفع ربحيته إلى أقصى درجة ممكنة، مع مراعاة الخدمة الأفضل و رفع القيم المضافة إلى الاقتصاد الوطني ؛

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 65 ، 1994 ، ص ص 5-18

<sup>2</sup> الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار : <http://www.andi.dz/index.php/ar/regimes-d-avantages>

-فرصة الحصول على وسائل إنتاج متطورة و التحكم في التكنولوجيا المتقدمة ، و ذلك عن طريق نقل الخبرة و المعرفة مباشرة من المصدر ، و عدم توفر متخصصين يمتلكون الخبرة الكافية في السوق الجزائرية مما يتيح نقل الخبرة و المعرفة و إعطاء فرصة لتكوين اليد العاملة الجزائرية و رفع كفاءتها و خبرتها في مجال التكنولوجيا و الصناعة الغذائية، بالإضافة إلى تسيير و تسويق المنتجات؛

-استغلال الاسم و العلامة التجارية لشركة بيفا ذو الشهرة العالمية قصد الانتقال إلى خدمة الأسواق الدولية، خاصة الدول المجاورة للسوق الجزائرية ذات الموقع الإستراتيجي الذي يتوسط الشمال الإفريقي ؛

و بالنظر إلى الأسباب و الدوافع لكلى الطرفين باشر الشريك الجزائري بإجراء مفاوضات مع نظيره التركي المتمثل في شركة بيفا خلال نهاية سنة 2003 قصد طرح مشروع الشراكة لتتوج بإمضاء عقد شركة مشتركة جزائرية تركية للصناعة الغذائية و السكوت في 2004/08/01 ، معبر عنها قانونا بشركة ذات مسؤولية محدودة SARL تحت اسم BIFA SO AL TU BI، و يسعى كلى الطرفين من خلال إنشاء هذه الشراكة إلى مجموعة من الأهداف المشتركة يمكن اختصارها في <sup>1</sup> :

-يعد الهدف الرئيسي رفع الربحية للاستثمار ، و كذا الاستعانة بالميزات الخاصة لكلى الشريكين في خدمة السوق الجزائرية و الانتقال إلى أسواق مجاورة ؛

-الهدف الإنتاجي : يهدف مشروع الشراكة إلى إنتاج و تقديم منتجات جديدة (سكوت ، حلويات ، شكلاتة ..) ذات جودة عالية للسوق المحلي و السوق الدولي ؛

-هدف تسويقي : يسمح المشروع المشترك بالاستفادة من الخبرة و الامتيازات و التسهيلات من طرف البلدين (تركيا ، الجزائر) التي تضمن التسويق الأمثل لمنتجاتها ؛

-هدف تنافسي : تهدف الشركة من خلال الخبرات و المهارات التي يتمتع بها المختصون و المسوقون في البلدين إلى ضمان التطوير المستمر لمنتجاتها ، و رفع نسبة جودتها لتكسبها مكانة تنافسية مرموقة تسمح لها بمواجهة المنافسة على المستوى الدولي ؛

كما نشير إلى أن شركة بيفا اعتمدت إستراتيجية الاستثمار الأجنبي الأفقي أو التكامل الأفقي، أي أنها تقوم بصناعة نفس المنتجات في السوق الجزائرية كما هو الحال في السوق التركية، إذ أن أي تطوير أو تجديد فهو يمس أيضا إستراتيجيتها في السوق الجزائرية، بالإضافة إلى أنها قررت الدخول في مجال خدمة المشروعات

<sup>1</sup> مقابلة مع الشريك الجزائري لشركة بيفا صوتتوبي

غير الكحولية ، و هذا دليل على اهتمامها بتوسيع استثمارها في السوق الجزائرية، و هذا ما قد نبينه من خلال تطور استثمارات شركة BIFA so al tu bi في السنوات الأخيرة ، و الذي تبيينه في الجدول الموالي :

الجدول رقم (4-7) :تطور استثمارات شركة بيفا في السوق الجزائرية للفترة (2009-2013)

(الوحدة دينار جزائري)

| البيانات                                | 2009         | 2010         | 2011         | 2012          | 2013          |
|---|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| تثبيات غير مادية                        | 9126,25      |              |              |               |               |
| أراضي                                   | 30000000.00  | 46000000.00  | 46000000.00  | 46000000.00   | 46000000.00   |
| مباني                                   | 117181071.86 | 109320748.43 | 101642355.01 | 95820452.25   | 88142058.83   |
| تثبيات مادية أخرى                       | 364338455.10 | 313737641.01 | 298904467.38 | 721424674.03  | 1211039449.86 |
| تثبيات جار انجازها                      | 1967883.75   | 244146478.14 | 546352783.95 | 213757598.69  | 284937411.91  |
| قروض و أصول أخرى غير جارية              | 256960.00    | 2742050      | 399920.00    | 399920.00     | 399920.00     |
| ضرائب مؤجلة على الأصول                  |              |              | 1667212.00   | 2100471.75    |               |
| مجموع الأصول غير الجارية (الاستثمار )   | 513753496,96 | 715946917,58 | 994966738,34 | 1079503116,72 | 1630518840,60 |
| نسبة نمو الاستثمار (الأصول غير الجارية) | -            | 39,35%       | 38,97 %      | 8,49 %        | 51,04 %       |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على جدول حسابات نتائج الشركة

نظرا لجاذبية السوق الجزائرية و الطلب المتزايد على منتجات الشركة فإنها تتوجه نحو رفع استثماراتها في السوق الجزائرية و هو ما نلاحظه من خلال الجدول حيث بلغت نسبة نمو الاستثمار ب 39,35% سنة 2010، لتحافظ على نفس وتيرة النمو بنسبة 38,97 % سنة 2011 و ذلك باستثمارها للأرباح الناتجة عن أعمالها خلال تلك السنوات من خلال توسيع رقعة إنتاجها بشراء الأراضي و المباني و الآلات لرفع إنتاجها ، اما سنة 2012 انخفضت نسبة نمو استثماراتها إلى 8,49% يعود سبب ذلك للحريق الذي شب في المصنع في 2011/09/23، امتد على مساحة 1500 متر مربع توجد بها 70 حزمة كرتون كل حزمة تحتوي على

1500 علبة كارتون من الحجم الكبير بالإضافة إلى آلة خلطه الزبدة و بذلك خلف خسائر مادية معتبر<sup>1</sup> قلصت من نمو الاستثمار ، لترتفع نسبة نمو الاستثمار سنة 2013 نتيجة رفع رأس مالها بثلاث أضعاف نتيجة توجه الشركة بتوسيع نطاق أعمالها بالاستثمار في مجال المشروبات غير الكحولية بما تعرف في السوق الجزائرية بمشروب دايلي Daily بمختلف أذواقه و أحجامه .

#### المبحث الرابع : استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي لشركة بيفا

تعتمد شركة بيفا في تسويق منتجاتها على مجموعة من الاستراتيجيات التي تضمن لها التطلع المستمر لمتطلبات و رغبات زبائنها المستهدفين و القبول المستمر لمنتجاتها و الولاء لها ، بالإضافة إلى ضمان تدفق السلع و المنتجات إليهم و بالأسعار التي تناسب قدراتهم الشرائية و ذات جاذبية مقارنة بالمؤسسات المنافسة ، و هي بذلك تعمل على ترسيخ الثقافة و الفلسفة الإدارية التسويقية للمؤسسة في خدمة أسواقها المستهدفة بناء على ما يحيط بها من متغيرات عديدة ، و تترجم هذه الاستراتيجيات في المزيج التسويقي الدولي لمؤسسة بيفا ، نتطرق إلى دراستها و تحليلها فيما يلي:

#### المطلب الأول : إستراتيجية المنتج الدولي في مؤسسة بيفا

يعتبر المنتج قلب الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة بيفا في أسواقها المستهدفة ، حيث يرتبط بصفة مباشرة بدرجة رضا الزبائن المستهدفين من خلال جودته ، تحسينه و تطوره ، التغليف ... الخ ، بما يتوافق مع تطلعاتهم و رغباتهم ، كما يعتبر تخطيط المنتجات وفق إستراتيجية محكمة نقطة انطلاق لمؤسسة بيفا في تسويق منتجاتها و خدمة أسواقها المستهدفة ، و بناء على ذلك فان مؤسسة بيفا تعمل على تخطيط إستراتيجية منتجاتها وفق عدة نواحي تبرز أهمها في :

**الفرع الأول : المتابعة و الرقابة المستمرة للعملية الإنتاجية :** تمر صناعة أو عملية الإنتاج في مؤسسة بيفا سواء على مستوى مقرها في السوق الأم أو الأسواق التي تستثمر بها مباشرة (كازاخستان ، الجزائر ، تونس ) ، بعدة مراحل تضمن من خلالها المحافظة على جودة منتجاتها ، تتمثل هذه المراحل في :<sup>2</sup>

1-فرض الرقابة على المراد الأولية و التأكد من سلامتها و مطابقتها لوصف الموردين و أنها خالية من أي شوائب قد تمس بجودة منتجاتها النهائية ، و يكون ذلك على مستوى المخبر بالمصانع ، ثم تعمل على

<sup>1</sup> <http://www.djazairss.com/akhersaa/52036>

<sup>2</sup> تقارير مديرية الإنتاج و مقابلة مدير الإنتاج بشركة بيفا صوالتوبي

تنظيفها و تهيئتها للشروع في عملية الإنتاج (التعقيم ، التحميص ، الطحن ،... الخ) ثم وضعها في آلات مخصصة لعجن المكونات بمقادير معينة تحت إشراف متخصصين في الصناعة الغذائية ؛

2-اختبار مكونات المنتجات و التأكد من مطابقتها للمقاييس المطلوبة و المدروسة ، و يتم ذلك على مستوى المخبر للقيام بتحاليل مختلفة و التي من بينها التحاليل البيولوجية الدقيقة و الفيزياء الحيوية للتأكد من صحة المنتجات و تطابقها مع المعايير المعمول بها دوليا و عدم وجود أي شوائب ؛

3-مرحلة التصنيع و التغليف : : حيث توضع العجينة في الآلات ، حيث تتميز هذه الأخيرة بالتطور التكنولوجي و التحكم الآلي المبرمج (أحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا الصناعة و التحكم الغذائي) ، تعمل هذه الآلات بشكل متسلسل في البداية تقوم بتشكيل المنتجات في قوالب معينة (بسكوكيت شكولاتة ، حلوى ، علكة ) ، ثم تقوم بنقلها إلى أفران قصد طهيها ثم في المرحلة الأخيرة تقوم بتغليفها للتدخل اليد العاملة البشرية في الأخير في تعبئتها في علب خاصة لتنتقل مباشرة إلى مناولتها للموزعين ؛

**الفرع الثاني : سياسة التعبئة و التغليف :** مؤسسة بيفا كغيرها من المؤسسات تدرك أهمية التغليف كقوة فاعلة تساهم في ترسيخ صورة منتجات المؤسسة و جودتها في ذهن المستهلكين المستهدفين ، فالتغليف يلعب ادوار مختلفة في تسويق السلعة حيث يسمح بتعريف العلامة و الاسم التجاري و له أغراض ترويجية و حمائية حيث تحمل أغلفة منتجات بيفا بطاقة فنية تحتوي على :


-تاريخ الصنع و مدة الصلاحية : حيث يكون على الغلاف الخاص بالمنتج يوم و شهر و سنة الصنع، و يحدد كذلك مدة صلاحية المنتجات و تاريخ استهلاكها ؛

-تركيبية أو مكونات المنتج : و هي المواد التي تدخل في تركيب المنتج المقدم إلى المستهلك مثل الدهن النباتي المهدرج ، البيروفوسفات ... الخ ، أما لغة البيانات الخاصة بالتغليف فتكون حسب السوق المستهدفة مثلا شركة Bifa so al tu bi في السوق الجزائرية تستعمل اللغتين العربية و الفرنسية ؛

-الوزن الصافي : لدى شركة بيفا تشكيلة متنوعة من المنتجات ذات أوزان مختلفة لأغراض ترويج و توزيع المنتجات و تسعيرها ، كما تختلف باختلاف العميل المستهدف (موزع ، تاجر جملة ، تاجر تجزئة ) ، فأحجام و أوزان المنتجات بحسب طبيعة كل عميل مستهدف ؛

-القيمة الغذائية : يبين من خلالها كمية البروتين و الدهون و الكربوهدرات ، كما يبين قيمة السرعات الحرارية الكلية ؛



-تميز العلامة التجارية : تميز منتجات بيفا عن غيرها من المنتجات للشركات المنافسة بعلامات تجارية مميزة و التي يرمز لها ب  و التي أعطي الحماية القانونية لها و تمنع جهات أخرى من استخدامها أما الاسم التجاري لها فهو BIFA و على مستوى السوق الجزائرية BIFA so al tu bi؛

### الفرع الثالث : الثبات عند مستوى الجودة العالية وفقا للمقاييس الدولية :

تسعى شركة بيفا جاهدة إلى مسايرة التطورات العالمية الحديثة للصناعة الغذائية و صناعة البسكويت ، كما تسعى لرفع جودة منتجاتها بصفة مستمرة بما يتطابق و متطلبات الجودة العالمية ، هذا ما تثبته شهادات الجودة التي تحصلت عليها شركة بيفا التي كانت نتيجة الإستراتيجية المحكمة في التحكم في جودة منتجاتها و تطويرها<sup>1</sup> و من بين هذه الشهادات :<sup>2</sup>

1-شهادة HALLAL: (الملحق رقم 1 ) إن حصول شركة بيفا أو غيرها من الشركات على شهادة "حلال" لمنتجاتها فان ذلك يعني للمستهلك أن هذه المنتجات ذات جودة عالية ، لان منح شهادة حلال يتضمن أقصى مستوى ممكن من الجودة ، فهي تتضمن مراقبة الإنتاج من مصادر التوريد إلى غاية عملية التعبئة و التغليف و توزيع المنتجات وفق مراقبة مستمرة و صارمة ، و أن أي شبهة أو خلل قد يفقدها الحق في اكتساب هذه الشهادة ، حيث يقدم شهادة حلال لجميع الأشخاص الذين يريدون استهلاك منتج امن و صحي و نظيف ، و ليس في البلدان الإسلامية فحسب بل في العالم ككل ، لهذا فان هذه الشهادة مطلوبة في العالم ككل ، كما أن السوق الإسلامية كبيرة تشمل 2 مليار شخص و يشمل الملايين من المنتجات الحاصلة على شهادة حلال ، حيث يقدر سوق منتجات حلال بحوالي 2 مليار (ترليون) دولار ، و هو ما يؤكد استعمال بيفا لطرق آمنة و نظيفة و حلال (عدم استعمالها للجيلاتين أي دهن الخنزير أو الغليسيرين .. و غيرها من المواد المحظورة أو المحرمة ) ؛

2-شهادة K-Q TSE ISO EN 9000 : (الملحق رقم 2) نظام تطوير الجودة ، تهدف شركة بيفا و غيرها من الشركات من خلال الحصول على شهادة ISO9000 إلى :

-تطوير الفهم الجيد للجودة في المؤسسة ؛

-زيادة الربح و الإنتاجية و الحصة السوقية ؛

<sup>1</sup> [http://www.bifabiscuits.com.tr/about\\_us.asp?id=89](http://www.bifabiscuits.com.tr/about_us.asp?id=89)

<sup>2</sup> <http://www.standardkalite.com/index.htm>

-الإدارة الفعالة للموارد ؛

-خفض التكاليف ؛

-رضا الموظفين و تحسين الاتصالات داخل المؤسسة ؛

-مراقبة واسعة و التحكم في جميع الإجراءات ؛

-زيادة رضا العملاء و كسب ولائهم على الصعيد المحلي و الدولي ؛

و حتى تحصلت بيفا على شهادة ISO9000 فقد تطلب منها ذلك مجموعة من الشروط و مراقبتها بشكل مستمر و ذلك من خلال :

-تصميم المنتجات بما يتوافق مع حاجات و رغبات و كذا تطلعات العملاء في الحاضر و المستقبل ؛

-القيادة الفعالة من خلال روح العمل المشتركة و المتحدة من اجل النمو و وحدة الهدف ؛

-جودة العملية الإنتاجية و التسييرية و التي يشترط إن تكون ذات كفاءة و فعالية من خلال تحديد

الأهداف و العمليات و تطبيقها و التحكم و الرصد و القياس و التحسين المستمر ؛

-نهج الإدارة و التنظيم الفعال بتحديد العمليات فهمها و إدارتها ؛

-التحسين المستمر و الذي يعني زيادة مميزات المنتجات و الكفاءة و الإنتاجية و التوزيع ؛

-النهج الواقعي لاتخاذ القرارات أي اعتمادها على تحليل البيانات و المعرفة ؛

-تحسين العلاقة مع الموردين و العملاء

3-شهادة CF TSE ISO EN 22000 : الملحق رقم ( 3 ) : نظام السلامة الغذائية المطلوبة في

السلسلة الغذائية، تسعى معظم شركات الصناعة الغذائية و من بينها شركة بيفا للحصول على هذه الشهادة نظرا لأنها تمثل :

-تطبيق نظام السلامة الغذائية في جميع مراحل السلسلة الغذائية ؛

-تلبية جميع متطلبات المستهلكين حول السلامة الغذائية ؛

-الحد من الحواجز الفنية للتصدير نظرا لشهرة هذا النظام على المستوى العالمي ؛

-حفظ المنتج من خطر جمع الجينات ؛

-زيادة إنتاجية العمل و رضا الموظفين ووعيهم حول النظافة و السلامة الغذائية ؛

-التكيف مع المتطلبات القانونية ؛

-تزايد رضا العملاء و ثقتهم ؛

-يحدد مثل ISO9000 نظام إدارة الجودة ؛

وحتى حصلت مؤسسة بيفا على شهادة ISO22000 فإنه وجب عليها القيام بعدة عمليات تتمثل في :

-النظافة و هناك 3عوامل أساسية حول النظافة ، نظافة المؤسسة و جميع مدخلاتها و مخرجاتها و كذا

نظافة العمال بذا من التوريد إلى الاستهلاك ؛

-الإدراك الجيد للأخطار مثل المكروبات المعدية و الكيماويات و المواد المثيرة للحساسية ، الطفيليات

المجهرية ، و المعادن و البلاستيك ، المنظفات الكيماوية الصناعية ؛

-التدريب و التعليم و الممارسة الصحية في الإنتاج و التوزيع ؛

-التحقق من صحة و خلوها من منافياتها ؛

4-شهادة ISO 14000 : الملحق رقم ( 4 ) : نظام إدارة الجودة و البيئة و من المزايا التي تجنيها

شركة بيفا من هذه الشهادة :

-زيادة الأداء البيئي و التكيف مع اللوائح الوطنية و الدولية للبيئة ؛

-توفير مزايا للمنافسة الدولية ؛

-ضبط و تقليل التلوث بدا من الموارد و توفير الطاقة ؛

-شهرة الـ ISO14000 و التالي حفظ الحواجز الفنية و القبول الدولي ؛

-خفض التكلفة الناتجة عن تأثير البيئة ؛

-التدريب و تكيف الموظفين مع متطلبات البيئة ؛

-انخفاض النفايات الضارة للبيئة و الحفاظ على صحة الإنسان ؛

و حتى تحصلت شركة بيفا على هذه الشهادة فقد التزمت ب:

-المواصفات المعيارية و القياسية و المتطلبات العامة للبيئة ؛

-تشكيل خطط و استراتيجيات لحماية البيئة ؛

-الالتزام بالمتطلبات القانونية ؛

-إعداد برامج لإدارة البيئة و توافق هيكل المؤسسة معه ؛

-التدريب و الوعي و الاتصال ؛

-الرصد و القياس و السيطرة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية ؛

5-شهادة الـ TSE : الملحق رقم ( 5 ) : شهادة المطابقة للمعايير و التكيف مع المقاييس التركية

للمنتجات ، و هي شهادة تدل على مطابقة الشركة مع معايير الجودة التركية و التي تستمد معاييرها من المقاييس الدولية خاصة منها الأوروبية، و هي تمس كافة عناصر الشركة من منطقة و آلات أشخاص و منتجات ، تنافسية المؤسسة و ربحيتها ... الخ ، و هي كذلك تمنح الشركة حق استعمال الإشارة CE على منتجاتها و التي تعني "هذا المنتج بموافقة اللوائح الأوروبية " أي أنها مناسبة للصحة و السلامة و البيئة و حماية المستهلك ، و إذا كان المنتج لا يحمل علامة CE لا يدخل السوق الأوروبية ، كما يطلق عليه "جواز سفر المنتجات الأوروبية " ؛

6-شهادة the international certification network : الملحق رقم (6) : وهي شهادة دولية تمنح

من طرف IQNET مقرها برن سويسرا، و هي تعمل على تقييم الشركات العالمية و الدولية مثل شركة بيفا ، و العمل على تطابقها مع المعايير المعمول بها دوليا و هي بذلك توفر جواز سفر دولي للاعتراف العالمي و الوصول إلى الأسواق في جميع أنحاء العالم ؛

7-شهادة التسجيل في المؤسسة الدولية لإدارة الأغذية : US FDA certificat of registration

و هذه الشهادة تعني انضمام شركة بيفا إلى السوق الدولية و الاعتراف بها عالميا؛ و أن منتجاتها و إدارتها تتطابق مع المقاييس و المواصفات العالمية و هو ما يعبر عنه بالعلامة ® على غلاف منتجاتها و ذلك منذ 2007/1/4 كما هو مبين في الملحق رقم (7)؛

هذه الشهادات و غيرها دليل قوي على جودة منتجات و فعالية إدارة شركة بيفا عبر أسواقها الدولية المستهدفة، و كذا اهتمامها بالصحة، الإنسان، البيئة، الجودة، الغذاء و السلامة الغذائية و هي من أولويات الشركة لخدمة زبائنها و تلبية رغباتهم و تطلعاتهم المستمرة و المتجددة .

#### رابعا : البحث و التطوير و تجديد المنتجات

تهتم شركة بيفا بإستراتيجية تطوير منتجاتها و ذلك سعيا منها لمواكبة تغيرات أذواق و تطلعات زبائنها، كما أن شركة بيفا تهتم بالجانب التطويري و البحث العلمي و المورد البشري ، و ذلك ما يلاحظ من خلال اهتمامها بتشبيد المدارس على المستوى الابتدائي و الثانوي و كذا تقديم منح للدراسة في الخارج للمتفوقين ، هذا بالإضافة إلى الترصات للموظفين في الشركة و التي تشمل كافة المجالات الإدارية و التكنولوجية و البيئية الايكولوجية و الصناعة الغذائية و البيولوجيا و كذا المجال الزراعي (مستثمره زراعية  $m^21533000$ )، و كذا اعتمادها على التكنولوجيا المتطورة في صناعة منتجاتها في كافة خطوط الإنتاج ، بالإضافة إلى العنصر البشري الموجه نحو الصيانة و النظافة و الوقاية و في الأخير تغليف المنتجات و تعبئتها قصد توجيهها للتوزيع نحو عملائها ، كما تتوجه شركة بيفا إلى تجديد منتجاتها و تطويرها حيث تقدر المنتجات الجديدة بأكثر من 20 منتج سنويا مع العلم بان شركة بيفا تنتج أكثر من 200 منتج مختلفة الأذواق و الأشكال و الأحجام<sup>1</sup>، و ذلك تماشيا مع تغيرات أذواق المستهلكين المستهدفين و تعويدهم الدائم على التجديد و التطوير في منتجات بيفا ؛

#### خامسا : إستراتيجية تنميط و تكيف منتجات بيفا و تنوعها في السوق الدولية

تبعا لطبيعة منتجات بيفا في مجال صناعة الغذائية (السكوت ، الشكولاتة ، الحلوى ، ...الخ)، فان شركة بيفا تتبع إستراتيجية تنميط منتجاتها مع تكيف لغة البيانات للمنتجات حسب السوق المستهدفة مثلا في الأسواق العربية نجد البيانات باللغة العربية و الفرنسية أو الانجليزية ، في السوق الأوروبية نجد التبيين بلغة السوق المستهدفة ، و من الأسباب التي دفعت بمؤسسة بيفا بإتباع إستراتيجية تنميط منتجاتها عبر أسواقها الدولية المستهدفة طبيعة منتجاتها الغذائية الاستهلاكية ، فهي لا تتأثر بشكل كبير بمتغيرات البيئة الخارجية على عكس السلع المعمرة التي تتطلب دراسة دقيقة لمتغيرات البيئة الخارجية ، كما نستطيع القول بان هناك طلب نمطي عبر مختلف الأسواق الدولية حيث أن المستهلكين يتجهون نحو المنتجات الصحية و النظيفة و الصديقة للبيئة و التي تراعي القيم الإنسانية و الرفاهية ، كما أن طبيعة المنتجات تدفع المؤسسة أيضا إلى

<sup>1</sup> [http://www.bifa.com.tr/about-us\\_3\\_29](http://www.bifa.com.tr/about-us_3_29)

التجديد الدائم و التنوع في السلع و المنتجات و هو ما نلاحظه من التنوع في منتجات بيفا التي تصل إلى أكثر من 200 منتج .

### المطلب الثاني : إستراتيجية التسعير الدولي في مؤسسة بيفا :

يعتبر القرار التسعيري من أهم القرارات الإستراتيجية لمؤسسة بيفا و غيرها من المؤسسات ، حيث تحدد من خلالها ربحية و نمو المؤسسة و استقرارها في حين انه يعتمد في بناء هذه الإستراتيجية على العديد من المتغيرات التي تتمثل في التكاليف ، المنافسة ، القدرة الشرائية ، طبيعة المنتج و مميزاته ...الخ ، كما يعتبر التسعير في الأسواق الخارجية المستهدفة أكثر تعقيدا و ذلك راجع إلى تعقد مؤثرات البيئة الخارجية التي يصعب للمؤسسة السيطرة عليها ، لذا فان مؤسسة بيفا تعدد توجه نحو بناء إستراتيجية تسعيرية مرنة تتماشى و متغيرات بيئتها الخارجية (سعر الصرف ، تكاليف الإنتاج ، نقل ، تصدير ، القدرة الشرائية ، ضغوطات الحكومة ...الخ ) ، حيث تحدد سياستها السعرية في ضوء :<sup>1</sup>

-تحديد الأهداف التسعيرية : فمن الطبيعي أن يكون السعر متناسقا مع الأهداف العامة للشركة و

تحقيق الأرباح بهامش ربح معين يسمح بتقديم أسعار مقبولة و تنافسية ؛

-تحديد الطلب :أي القدرة الشرائية للمستهلك ؛

-تحديد التكاليف : التي تسمح بتحقيق هامش ربح معين ؛

-اختيار السياسة السعرية : و ذلك بالتوافق مع عناصر المزيج التسويقي الأخرى ؛

فعلى مستوى الأسواق الدولي باعتماد إستراتيجية التصدير فان مؤسسة بيفا تحدد أسعارها بالنظر إلى التكاليف المبينة أدناه :<sup>2</sup>

تكاليف الإنتاج (مواد أولية ، إنتاج ، عمالة ، تغليف ...الخ ) + هامش ربح = سعر المؤسسة

+تكاليف الشحن +رسوم التصدير = السعر بشرط FOB

+التأمين +النقل=السعر بشرط CIF

+المناولة و الشحن (في السوق المستهدف الدولية) +رسوم الاستيراد+TVA=سعر المستورد

<sup>1</sup> تقارير التسيير السنوية لشركة بيفا صوتوبي

<sup>2</sup> مقابلة الشريك الجزائري باعتباره كان المستورد الرئيسي لمنتجات بيفا في السوق الجزائرية

+هامش ربح المستورد =سعر تاجر الجملة

+هامش ربح تاجر الجملة+ضرائب و رسوم و تكاليف النقل =السعر عند تاجر التجزئة

+ضرائب و رسوم و تكاليف النقل +هامش ربح تاجر التجزئة =سعر المستهلك

و على العموم فان مؤسسة بيفا تتبع إستراتيجية التغلغل في الأسواق الدولية المستهدفة (إستراتيجية التكلفة الأقل ) ، حيث تم بناء هذه الإستراتيجية بالاستناد إلى الإدارة الفعالة و التحكم في التكاليف خاصة بعد توجه المؤسسة للاستثمار في مجال الزراعة و صناعة التغليف و التبريد و التحكم في أسعار المواد الخام و جودتها مما جعلها تتبع إستراتيجية التكلفة الأقل و التميز، هذا ما مكنها من طرح منتجاتها بأسعار تنافسية في أسواقها المستهدفة كما هو الحال على مستوى السوق الجزائري ( Bifa so al tu bi )، فهي تطرح منتجاتها بأسعار تنافسية حيث تتراوح أسعار منتجاتها بسعر التجزئة من 1دج إلى 60 دج بالنسبة للسكوت كأقصى حد، أما التسعير بالنسبة للموزعين فان شركة Bifa so al tu bi تتبع سعر الحصة " QUOTA" و ذلك لمجموعة مختلفة من المنتجات في تشكيلة معينة تحدد من طرف إدارة التسويق، أي أنها لا تقوم بتسعير الوحدات من المنتجات و أن السعر يكون لكل طن من المنتجات و تختلف أسعار كل تشكيلة من المنتجات عن غيرها باختلاف المنتجات المشكلة لها و درجة ولاء الموزعين و الذين قد يحصلون أيضا على مجموعة من الخصومات حيث تتراوح أسعار الطن الواحد من منتجات شركة Bifa so al tu bi بين 50 ألف إلى 60 ألف دينار جزائري ، كما تقوم مؤسسة بيفا باقتراح تسعير المنتجات، و في نفس الوقت فان منتجات بيفا لا تتأثر بدرجة كبيرة بتسعير الأسعار الناتجة عن قنوات التوزيع ذلك لتجزئة منتجات المؤسسة إلى أجزاء صغيرة بالإضافة لتهافت الموزعين على منتجات الشركة التي تملك منتجات ذات جودة عالية و أسعار مغرية و مميزة و التحفيزات المقدمة (بمعنى انه إذا لم يقم الموزع بتوزيع المنتجات بسرعة فان هناك من يبنوه) ، إلى درجة أن الإنتاج في شركة Bifa so al tu bi لا يتوقف ( 24/24 ساعة) تلبية لطلبات الموزعين و السعي نحو 0 مخزون للمنتجات تامة الصنع<sup>1</sup> .

### المطلب الثالث : إستراتيجية التوزيع الدولي لشركة بيفا :

مؤسسة بيفا كغيرها من المؤسسات و حسب طبيعة نشاطها في مجال الصناعة الغذائية فإنها تعتمد على قنوات توزيع لمنتجاتها تشمل عدد معتبر من الموزعين و حلقات التوزيع المختلفة (مصدرين ، موزعين ، تجار جملة ، تجار تجزئة) ، تعمل على توفير منتجاتها بين يدي المستهلك في الزمان و المكان المناسبين سواء

<sup>1</sup> مقابلة مع رئيس المديرية التجارية و التسويق

كان ذلك على مستوى السوق المحلية أو السوق الدولية المستهدفة ، و يكون ذلك وفق إستراتيجية مخططة و منظمة تعمل على تمتين العلاقة مع الموزعين (بمختلف أنواعهم) لدرجة تضمن وفائهم الدائم و روح الانتماء إلى الشركة ، حيث تعتمد مؤسسة بيفا في توزيع منتجاتها على إستراتيجية التوزيع غير المباشر بحيث نميز من خلال هذه الإستراتيجية لتوزيع منتجاتها على مستويين :

أ-المستوى المحلي: تعتمد مؤسسة بيفا في توزيع منتجاتها على مجموعة من الوسطاء المحليين و اللذين يتمثلون في موزعين ، تجار جملة ، تجار تجزئة ، و ذلك لعدة أسباب أهمها طبيعة السلع الاستهلاكية لمنتجاتها و أنها ذات استهلاك واسع هذا بالإضافة إلى نمو إنتاجية المؤسسة و زيادة كمية الإنتاج ، بالإضافة إلى نقل تكاليف التوزيع للموزعين و التي تتمثل في تكاليف النقل المادي و التخزين و كذا الترويج و دفع المستهلكين نحو المنتجات ، و تتوقف مهام التوزيع لشركة بيفا على إنشاء نقاط بيع إقليمية مثل اسطنبول و اظنة و انطاليا ، كما أنها تحدد هوامش أرباح الموزعين و تجار الجملة و تجار التجزئة بطريقة غير مباشرة و ذلك بتصميم منتجات و تقسيمها إلى أجزاء صغيرة مما يدفع بتجار التجزئة إلى اختيار هوامش ربح اقل ، و يدفع بالمستهلك إلى الشراء لأنها مناسبة و ملائمة لقدرته الشرائية إضافة إلى جودتها و ذوقها الرفيع المعترف به عالميا و اكتفاء الموزعين و تجار التجزئة بهوامش صغيرة نظرا للتوفر الدائم للمنتجات و تزايد الطلب عليها، حيث تتراوح هذه الهوامش بمتوسط 8% بالنسبة للموزعين 10% بالنسبة لتجار الجملة 12% بالنسبة لتجار التجزئة في السوق الجزائرية<sup>1</sup>؛

ب-على المستوى الدولي : في هذه الحالة فان المؤسسة تعتمد على نوعين من الاستراتيجيات فإما أن تقوم بتوزيع منتجاتها للسوق الدولية بطريقة غير مباشرة عن طريق مؤسسات مختصة في عملية التصدير مثل ...sall, ecplaza, Hello trade, ALIBABA، و يتمثل السبب الرئيسي في إتباع هذه الإستراتيجية في نمو السوق الدولية و تنوع الأسواق الدولية المستهدفة للمؤسسة ، و التي بلغت أكثر من 70 سوق دولية<sup>2</sup> و هذا ما يعني ارتفاع تكاليف التصدير من نقل و جمركة و تسيير الطلبات و الصادرات و غيرها من تكاليف ناهيك عن خبرة هذه المؤسسات في عمليات التصدير في جذب للعملاء و تمتعها بالخبرة التفاوضية و التسييرية في مجال التصدير ، أما الطريقة أو الإستراتيجية الثانية فهي أن تشرف شركة بيفا على تصدير منتجاتها إلى الأسواق الدولية المستهدفة ، و يكون ذلك على أساس أهمية السوق المستهدفة و أهمية العميل في السوق و درجة وفائه بالطلب المستمر و المنتظم ، و تقوم بالإشراف على تسيير و إدارة صادراتها من خلال المسيرين المختصين في

<sup>1</sup> المديرية التجارية لشركة بيفا صوت التوبي

<sup>2</sup> [http://www.bifa.com.tr/about-us\\_3\\_29](http://www.bifa.com.tr/about-us_3_29)



عملية التصدير ذوو الخبرة و الاختصاص سواء ذلك على مستوى مقر الشركة أو من خلال مكاتب التصدير التي تشرف عليها بطريقة مباشرة (مكتبة التصدير في اسطنبول ، ارضروم ، أضنه ) و التي تعمل على تسيير عملية التصدير من خلال :

-التفاوض و معالجة الطلبات :تعمل إدارة التصدير على لتفاوض مع العملاء على الكميات المطلوبة و المنتجات و التفاوض على أسعار الصفقات بعد دراستها لإمكانيات الشركة في تحقيق الطلبات و الأسعار التي تحقق لها أفضل ربحية مقابل الولاء الدائم للعملاء في الأسواق المستهدفة، بعد ذلك تعمل إدارة الصادرات على متابعة العمليات الروتينية المتمثلة في تسوية المعاملات و المستندات المطلوبة لعملية التصدير و كذا المعاملات المالية (الاعتماد أو التحصيل المستندي) حسب الاتفاقيات و التعاقدات مع عملائها ؛

-النقل المادي : تقوم إدارة التصدير بنقل المنتجات و مناولتنا و شحنها حسب الاتفاق المبرم مع الزبائن و كذا إجراءات التامين ، و ذلك حسب العقود المبرمة و اتفاقيات التجارة الدولية (شروط التجارة الدولية les incoterms) و إتمام المعاملات المالية و المستندية ؛

-الترويج لعملائها : و ذلك من خلال المعارض الدولية التي تشارك فيها مؤسسة بيفا<sup>1</sup> ، حيث تقوم بتقديم عملائها في تلك الأسواق و الترويج لهم و لمنتجاتها كما يمكننا الإشارة إلى أن التفاوض حول الأسعار والطلبات و غيرها يكون على المدى الطويل و ليس على أساس صفقات عابرة ، فالمؤسسة هنا تتعامل مع عملاء دائمين في الأسواق الدولية المستهدفة يتميزون بدرجة عالية من الوفاء للشركة و منتجاتها ؛

أما على مستوى السوق الجزائرية من خلال الاستثمار المشترك فان شركة Bifa so al tu bi تعتمد في توزيع منتجاتها على الإستراتيجية غير المباشرة ،أي من خلال نقل مهمة توزيع منتجاتها إلى عدد من الموزعين بمختلف أصنافهم (موزعين ، تجار جملة ، تجار تجزئة) ، تعمل المؤسسة على توطيد العلاقة بهم قصد تحقيق الولاء الدائم وفق برامج و مخططات مدروسة تعمل على ارتباطهم المستمر بها، من خلال الخصومات والامتيازات المختلفة كما تعتمد المؤسسة على اختيار موزعيها على مجموعة من المعايير تتمثل أهمها في<sup>2</sup> :

-السمعة الطيبة للموزعين و قدرتهم التفاوضية و الترويجية للمنتجات و المعرفة الجيدة للسوق؛

-القدرة المالية للموزعين و القدرة المادية للنقل و التخزين ؛

-الخبرة التجارية للموزعين و درجة تعاملهم مع الأسواق و قدرتهم على التغطية السوقية ؛

<sup>1</sup> <http://www.bifabiscuits.com.tr/read.asp?id=51>

<sup>2</sup> المديرية التجارية لشركة بيفا صوتوبي

-في بعض الأحيان يختار الموزعون من ذوي القرابة للشريك الجزائري ، و ذلك لميولهم لخدمة الشركة و منتجاتها و حب الانتماء لها من خلال العلاقة الوثيقة التي تربطهم بها ، و يكون ذلك مع مراعاة الشروط السالفة الذكر .

حيث يقوم هؤلاء الموزعون بمجموعة من الخدمات و التي تتمثل في :<sup>1</sup>

-النقل المادي للمنتجات بالشكل الذي يضمن سلامتها و الحفاظ على قيمتها الغذائية و الصحية؛

-التخزين : يقوم الموزعون بتخزين منتجات الشركة ثم يقوم بنقلها إلى العملاء المستهدفين من تجار الجملة و التجزئة ؛

-العمل على توسيع نشاطها على اكبر مساحة سوقية ممكنة و خدمة زبائن مرتقبين ، بالإضافة إلى العمل على الترويج لمنتجات الشركة قصد رفع حجم مبيعاتها و تنمية الشهرة من خلال الإعلانات و الملصقات في وسائل النقل ؛

-بناء علاقة متينة و إستراتيجية بعيدة المدى للمحافظة على العملاء من تجار جملة و تجزئة و ضمان ولائهم الدائم و الاستمرارية ؛

و مقابل ذلك فان المؤسسة تعمل على تمتين العلاقة مع موزعيها الأكفاء من خلال العديد من الامتيازات أهمها:

-تقديم مساعدات فنية و ترويجية للموزعين ؛

-تقديم خصومات كمية و نقدية حسب درجة أهمية الموزعين ؛

-تقديم حصص (Quota) ذات تشكيلة مميزة من منتجات الشركة ، كما تختصهم بالمنتجات الجديدة والمطورة بالنظر لكفاءتهم الترويجية و التسويقية ؛

أما بالنسبة للتغطية السوقية فان المؤسسة تعتمد إستراتيجية التوزيع المكثف أو الشامل ، و ذلك لطبيعة السلع و المنتجات الاستهلاكية التي تتطلب التغطية السوقية الشاملة و ضمان تواجد المنتجات في معظم أماكن البيع، و توزيع اكبر كمية ممكنة ، كما أن ذلك يساهم في تخفيض نفقات و تكاليف التخزين عبر مختلف حلقات التوزيع .

**المطلب الرابع : إستراتيجية الترويج الدولي لشركة بيفا :**

<sup>1</sup> نفس المرجع

تعمل شركة بيفا على ترويج منتجاتها بالاستناد إلى مجموعة من الطرق و الآليات قصد ترسيخ الصورة الحسنة في أذهان مستهلكيها المستهدفين و ضمان وفائهم الدائم للعلامة و منتجات الشركة ، و قبل التطرق لهذه الآليات و المتمثلة في المزيج الترويجي فإننا نشير إلى أن الشركة لا تتبع نفس الإستراتيجية في ترويج منتجاتها عبر أسواقها المستهدفة، لذا فإننا نميز بين إستراتيجية و المزيج الترويجي في السوق المحلية و السوق الدولية، أي أن المؤسسة تقوم بتكييف مزيجها الترويجي حسب خصوصية السوق المستهدفة بالنظر إلى عدة عوامل أهمها :

-الاقتصاد في تكاليف الترويج على مستوى السوق الدولية ؛

-الفهم الجيد لمتغيرات البيئة الخارجية و خاصة منها البيئة الثقافية ؛

-طبيعة المستهلك الأجنبي و مدى تأثير المزيج الترويجي في ذهنيته مقارن بالتكاليف الترويجية؛

-البنى التحتية و توفر الوسائل الترويجية على مستوى الأسواق الخارجية المستهدفة ؛

-إستراتيجية المنافسين الترويجية في أسواقها المستهدفة ؛

-عوائد جهود الترويج مقارنة بالتكاليف و مدى ربحية السوق المستهدفة .

و بناء على ما سبق فان مؤسسة بيفا تعتمد على نوعين من الاستراتيجيات الترويجية و التي تتمثل في :

1-إستراتيجية الجذب على مستوى السوق المحلية (التركية): تعمل المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية على استمالة المستهلك نحو منتجاتها، و يعتبر المستهدف الأول من خلال هذه الإستراتيجية و التي تعمل على جذب المستهلكين و تحقيق وفائهم لها و لمنتجاتها ،من خلال مزيج من الحملات الترويجية، و المتمثل في :

1-1-الإعلان : رغم التكاليف المرتفعة للإعلان فان مؤسسة بيفا تستند إليه في التعريف و الترغيب في منتجاتها و الحصول على درجة وفاء مرتفعة للمستهلكين ، و هي تستخدم في ذلك مزيج من الوسائل الإعلانية، و التي تتمثل في :

أ-الصحافة المكتوبة : تقوم شركة بيفا بنشر أخبارها و كل المستجدات حول الشركة و انجازاتها و منتجاتها من خلال المجالات و الصحف المحلية (التركية) و ذلك بشكل مستمر ، و من أهم هذه المجالات التي تعرف انتشارا واسعا في السوق التركية و كذا على مستوى خدمة الانترنت نجد :

- Dunya Butlenni متوفرة على المرفع : <http://www.dunyabulteni.net>

Gazete Gida- متوفرة على الموقع : <http://www.gazetegida.com>

Karaman in internet- متوفرة على الموقع : <http://www.karamaninternet.com>

ب-الإعلان السمعي البصري (التلفزة و الانترنت ): و له اثر اشد وقعت و إقناعا على المستهلك و هو إما إعلانات اشهارية قصيرة بين 25 ثانية إلى دقيقة و 3 ثوان<sup>1</sup> ، أو ريبورتاجات تعرف من خلالها الشركة ومنتجاتها و تاريخها العريق و إسهاماتها في الاقتصاد التركي و جودة منتجاتها و القيم الاجتماعية للشركة وذلك في مدة تتراوح بين 5 إلى 7 دقائق<sup>2</sup>.

حيث حصلت شركة بيفا على جائزة أفضل إعلان خلال توزيع جوائز تنمية العلاقات التجارية التي نظمت من طرف أكاديمية عالم المستهلك في جولتها الثالثة بإشراف قمة الاتحاد الأوربي للجودة في قصر سيرجان (2011)، نالت فيه شركة بيفا جائزة العلامة التجارية النموذجية ذلك بامتثالها بنجاح لمعايير الاتحاد الأوربي في تطبيق الجودة و الابتكار، منحت شركة بيفا جائزة "أفضل علامة تجارية للتنمية " و جائزة أفضل فيلم إعلاني " و الذي يمثل استراحة السجاد الحمراء مدته 34 ثانية برعاية المخرج المشهور كاجان ايرماك بالتعاون مع وكالة الإعلان WBR(الملحق رقم 8).

ج-الملصقات الاشهارية : و هي عبارة عن صور معبرة عن منتجات الشركة و جودتها و رسالتها للمستهلكين المستهدفين تعلق على سيارات و شاحنات التوزيع التابعة للشركة، بالإضافة إلى أعمدة اشهارية بأماكن عامة ذات موقع جاذب للأنظار؛

د-الانترنت : تقوم شركة بيفا بترويج منتجاتها عبر صفحات الانترنت من خلال موقعها الخاص ([www.bifa.tr.com](http://www.bifa.tr.com)) أو من خلال صفحات التواصل الاجتماعي (face book , twitter) تقوم من خلالها ببيت الأخبار و المستجدات عن الشركة و مختلف منتجاتها و نشاطاتها .

1-2-العلاقات العامة : و هي ما قد يعبر عنا بالتسويق الأخضر أو الاجتماعي، تهدف من خلالها شركة بيفا إلى توعية المستهلكين المستهدفين بأهداف و سياسات و رسالة المؤسسة و توعيتهم بجودة السلع المقدمة، و ذلك من خلال مجموعة من الجهود التي تبذلها شركة بيفا و التي نذكر منها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> <https://www.facebook.com/bifa.biscuits/videos>

<sup>2</sup> <https://www.youtube.com/user/bifabiscuits>

<sup>3</sup> [http://www.bifa.com.tr/about-us\\_3\\_29](http://www.bifa.com.tr/about-us_3_29)

-اهتمامها بالتعليم و تربية النشا بإنشاء مدرسة للتعليم الابتدائي و الثانوي، ألقى الرئيس الفخري لشركة بيفا (yilmaz babaoglu) في افتتاح المدرسة رسالة المؤسسة "نحن جميعا أسرة واحدة ، بحاجة للحصول على مزيد من المدارس العلمية لأطفالنا أكثر كفاءة و نأمل أن نرى الجميع في خدمة بلدنا "، و ذلك تعبيراً منه عن حب الانتماء و الروح الوطنية ؛

-بالإضافة إلى التعليم قامه شركة بيفا بتشييد 200 مسكن لعائلات الموظفين بالشركة و إنشاء مرافق رياضية خاصة بهم ؛

-تمويل و رعاية المنتخبات الرياضية الوطنية منها و المنتخبات الرياضية في كرمان ؛

-الاهتمام بالبيئة من خلال الاستثمار الزراعي و الحيواني و المحافظة على البيئة من خلال المنتجات والشهادات الدولية المدعمة لحماية البيئة ؛

-المنح الدراسية للمتفوقين لمتابعة دراستهم بالخارج في الجامعات الدولية المشهورة خاصة منها الأوروبية؛

-حماية المستهلك و الصحة و الإنسان، حيث منحت جمعية المستهلك التركية للسيد رئيس شركة بيفا yilmaz babaoglu جائزة "الشخصية الذهبية "، نظراً لالتزامه بحماية صحة المستهلك و جودة المنتجات (ملحق رقم 9) ، كما منحت الجمعية نفسها جائزة العلامة التجارية الأقل شكوى ؛

1-3-المشاركة في المعارض الدولية : و قد شاركت بيفا في العديد من المعارض الدولية كانت تهدف

من خلالها الى البحث عن عملاء و أسواق جديدة، بالإضافة إلى الترويج لعملائها الحاليين في الأسواق المستهدفة ، و من بين المعارض الدولية التي شاركت فيها شركة بيفا نجد (الملحق رقم 10) :

الجدول رقم (4-8): المعارض الدولية التي شاركت فيها شركة بيفا

| المعرض                                  | السنة         | المجال                       | الدولة المقيمة     |
|---|---------------|------------------------------|--------------------|
| المعرض الدولي للأغذية و المشروبات بلندن | 2011          | الصناعة الغذائية و المشروبات | انجلترا            |
| معرض LIMENTARIA بالمكسيك                | 2011          | الصناعة الغذائية             | المكسيك            |
| المعرض الدولي للغذاء الأسيوي Taifex     | 2011          | الصناعة الغذائية             | بانكوك تايلاند     |
| معرض PLMA الدولي للصناعة                | 2011          | كل القطاعات الصناعية         | هولندا             |
| المعرض التجاري الدولي                   | 2011/05/21-18 | الصناعة الغذائية             | أديس ابابا زمبابوي |

|   |      |                              |                         |
|---|------|------------------------------|-------------------------|
| بزمبابوي  |      |                              |                         |
| المصالون الدولي للزراعة و الصناعة الغذائية                              | 2010 | الزراعة و الصناعة الغذائية   | صربيا                   |
| معرض الصادرات التركية في البرازيل                                       | 2010 | مختلف مجالات الصناعة التركية | البرازيل                |
| معرض دبي الدولي   | 2010 | جميع القطاعات الصناعية       | دبي                     |
| العرض الدولي للمنتجات الغذائية و تقنيات المعالجة                        | 2009 | الصناعة الغذائية             | تركيا                   |
| العرض الدولي في باريس   | 2008 | الصناعة الغذائية             | باريس                   |
| معرض الأغذية و المشروبات في سيال  | 2008 | الصناعة الغذائية و المشروبات | سيال                    |
| العراق المعرض الدولي للزراعة 4،المواد الغذائية، وتجهيز الأغذية والتغليف | 2008 | الصناعة و التجهيز الغذائي    | العراق                  |
| المعرض الدولي للغذاء و الحلوى   | 2007 | الصناعة الغذائية             | نيويورك                 |
| المعرض الدولي للحلويات و البسكويت                                       | 2006 | صناعة البسكويت و الحلويات    | المانيا                 |
| المعرض التجاري الدولي لجنوب افريقيا SAITEX                              | 2006 | الصناعات التحويلية           | جوهانزبورغ جنوب افريقيا |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير بشركة بيفا صوتوبي

كانت هذه أهم الآليات و الوسائل المكونة للمزيج الترويجي لمؤسسة بيفا على مستوى سوقها المحلي،

أما على مستوى أسواقها الدولية فتتبع الإستراتيجية الموالية ؛

2- إستراتيجية الدفع على مستوى الأسواق الخارجية المستهدفة (كما هو الحال بالنسبة للسوق الجزائرية):

تتبع مؤسسة بيفا إستراتيجية الدفع بالنسبة للسوق الجزائرية و غيرها من الأسواق الخارجية و ذلك من خلال تكليف و نقل مسؤولية الترويج للمنتجات إلى أعضاء القنوات التوزيعية ، و ذلك لأسباب مختلفة و متعددة تبرز أهمها في ارتفاع تكاليف الدعاية و الإعلان في السوق الخارجية، و عدم توفر بني تحتية كفئة تدعم ترويج منتجاتها بالإضافة إلى ثقافة المستهلك في السوق الأجنبية و مدى تقبله لوسائل الترويج و الإعلان من ناحية ، و من ناحية أخرى طبيعة المنافسة في السوق و ردود أفعال المنافسين و مدى تأثير المستهلك بالحملات الإعلانية للمؤسسات المنافسة ، و بعد دراسة جملة المتغيرات السابقة قررت شركة بيفا تبني إستراتيجية الدفع والاكتفاء بالترويج لعملائها في الأسواق الأجنبية من خلال المعارض الدولية التي تشارك بها ، و إسناد مهمة الترويج لموزعيها مقابل هوامش أرباح مختلفة حسب درجة أهمية العميل و الكميات التي يقوم بتوزيعها<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> المديرية التجارية لشركة بيفا صوتوبي

## خلاصة الفصل الرابع

من خلال دراستنا لشركة بيفا التركية و نشاطها في السوق الجزائرية ، توصلنا لمجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي :

-تعتبر سوق الصناعة الغذائية من الأسواق التي تتسم بالمنافسة الشرسة على غرار الصناعات و القطاعات الصناعية الأخرى ، كما تتأثر بالتحولات الاقتصادية الحديثة من منظمة عالمية للتجارة و التحالفات و التكتلات الاقتصادية ... و غيرها من سمات العصر الاقتصادي الحديث ؛

-ترعرعت شركة بيفا وسط بيئة أعمال مواتية دفعتها للنمو أكثر و التوجه نحو خدمة الأسواق الدولية ؛

-تعتبر شركة بيفا من الشركات الرائدة في مجال صناعة البسكويت و الشكولاته سواء على مستوى سوقها المحلي أو أسواقها الدولية المستهدفة ؛

-تتبع مؤسسة بيفا مجموعة من الاستراتيجيات سواء للولوج إلى الأسواق الدولية أو التغلغل داخلها من خلال المزيج التسويقي الدولي؛

## الفصل الخامس

# تحليل تنافسية مؤسسة بيفا في

## ظل استراتيجيات التسويق

## الدولي المنتهجة في السوق

## الجزائرية

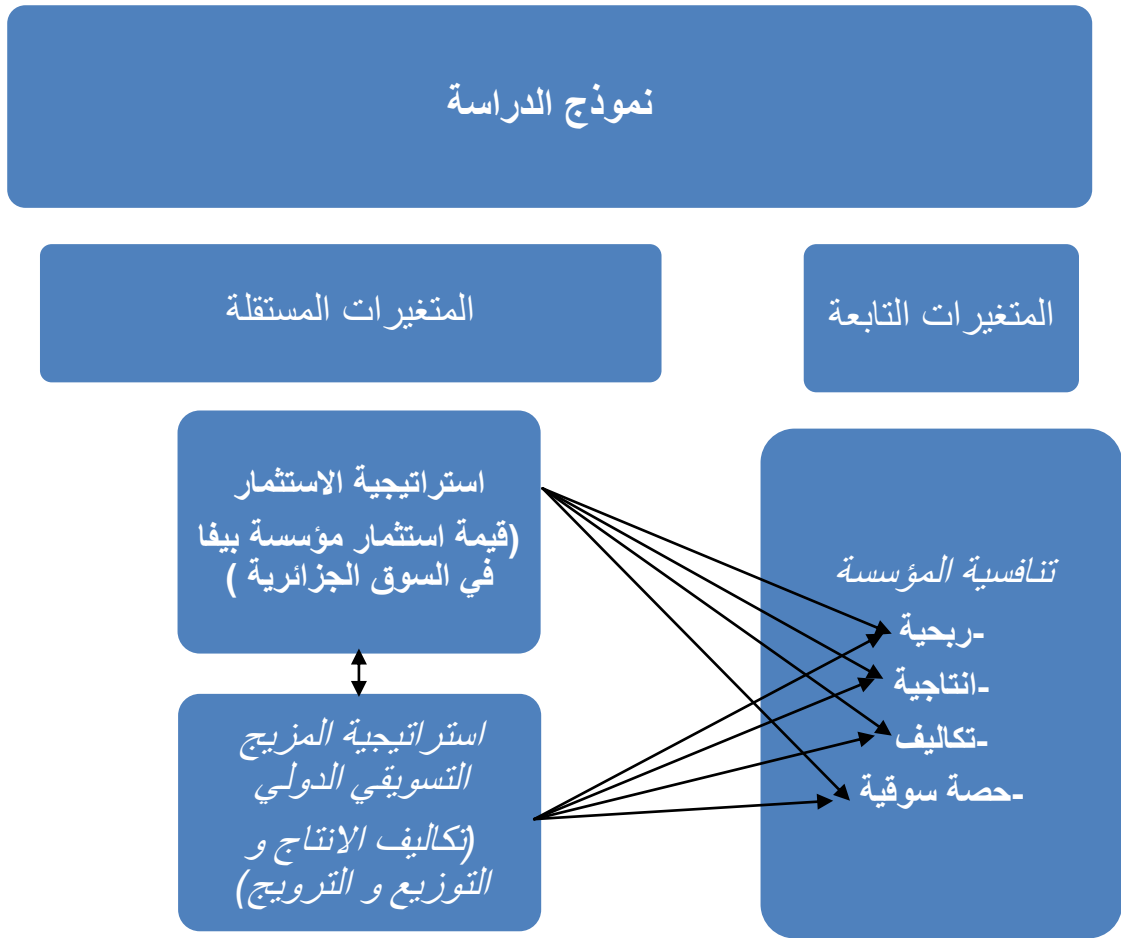


قصد الإجابة على إشكالية البحث ميدانيا حول مدى مساهمة استراتيجيات التسويق الدولي في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية عبر أسواقها المستهدفة ، و اختبار فرضياته ، و بعد دراسة مختلف جوانب استراتيجيات التسويق الدولي لشركة بيفا في السوق الجزائرية ، و التأكد من المحيط التنافسي الذي تعيشه سوق الصناعة الغذائية ، نتوجه في هذا الفصل إلى دراسة و تحليل تنافسية شركة بيفا داخل سوقها المستهدفة (الجزائرية ) من خلال تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة لمعرفة جوانب و مجالات تنافسها و تحليل بيئتها الداخلية ، بالإضافة إلى دراسة محيطها التنافسي المباشر (القوى الخمس لبورتر ) و تموضع الشركة داخل قطاعها الصناعي ، ثم نعرض في الأخير إلى دراسة العلاقة التي تربط المتغيرات المستقلة للدراسة المتمثلة في استراتيجيات التسويق الدولي على المتغير التابع و هو تنافسية المؤسسة في السوق الجزائرية (ربحيتها ، إنتاجيتها ، تكاليفها ، حصتها السوقية ) .

## المبحث الأول : منهجية الدراسة

- قبل التطرق لتحليل إشكالية البحث ميدانيا أي العلاقة التي تربط استراتيجيات التسويق الدولي بتنافسية الشركة محل الدراسة (شركة بيفا الجزائرية التركية لصناعة البسكويت و الحلويات)، وجب علينا وضع الإطار المنهجي الذي ننطلق منه كأساس لبحثنا العلمي كغيره من البحوث العلمية و الذي نبينه فيما يلي :
- عينة الدراسة : تم اختيار شركة بيفا التركية للصناعة الغذائية كعينة للبحث لأسباب عدة كما بينها من قبل، حيث قام الباحث بقضاء فترة تربص في الشركة Bifa soaltubi و جمع المعلومات و البيانات المتعلقة بالبحث، من خلال جملة من الأدوات تمثلت في :
- الحصول على تقارير التسيير السنوية و القوائم المالية للمؤسسة خلال سنوات الدراسة (2013،2009)؛
- إجراء مقابلات مع مسئولين و مسيرين بالمؤسسة و استقصائهم حول مسائل متعلقة بموضوع البحث ؛
- الحصول على مجموعة من التقارير المتعلقة بالشركة بالخارج (تركية ) و الاستفسار حول سير عمل الشركة في إطار الشراكة الأجنبية خاصة من خلال مقابلات شخصية مع الشريك الجزائري ؛
- متغيرات الدراسة : على ضوء إشكالية البحث و أهدافه قمنا بتصميم نموذج نتوجه من خلاله لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، و التي تتمثل في :
- المتغيرات المستقلة : و تتمثل في استراتيجيات التسويق الدولي و التي تنفرع إلى متغيرين فرعيين :
- استراتيجيات دخول الأسواق الدولية : و تتمثل في قيمة الاستثمار المشترك ؛
- إستراتيجية المزيج التسويقي الدولي : و قد قمنا باقتراح مدخل التكاليف لحساب متغيرات المزيج التسويقي من منتج و توزيع و ترويج و تسعير ؛
- المتغيرات التابعة : و تتمثل في مؤشرات تنافسية المؤسسة : حيث قمنا بالتركيز على القيم المؤثرة على تنافسية المؤسسة و التي تتمثل في : الأرباح ، التكاليف ، الإنتاج (القيمة المضافة ) ، الحصة السوقية (رقم أعمال أو مبيعات الشركة )

الشكل رقم (5-1) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحث

-حدود البحث : لقد تم تحديد البحث من خلال :

-الحدود المكانية : تم إجراء البحث في شركة Bifa soaltubi بمدينة قسنطينة في المنطقة الصناعية ديدوش مراد ؛

-الحدود الموضوعية : اقتصر البحث على دراسة استراتيجيات التسويق الدولي ببعديه (استراتيجيات دخول الأسواق ، استراتيجيات المزيج التسويقي ) كأحد مداخل رفع تنافسية المؤسسة محل الدراسة ؛

-الحدود الزمنية : تم اختيار فترة الدراسة الممتدة من سنة 2009 إلى سنة 2013 و ذلك بالأخذ بعين الاعتبار اعتماد الدراسة على المؤشرات المالية للشركة مع مراعاة التغير الحاصل على مستوى النظام المالي المحاسبي المعتمد و انتقاله من النظام المالي المحاسبي الوطني الذي يعتمد على المعايير المحاسبية الوطنية إلى النظام المالي المحاسبي الجديد الذي يعتمد على المعايير المحاسبية الدولية و ذلك سنة 2010 .

- اعتمدنا في تحليل تنافسية المؤسسة على مقاييس المحاسبة التحليلية ، لمعرفة قيمة المؤشرات الخاصة بتنافسية المؤسسة من ربحية ، تكاليف ، إنتاجية و حصة سوقية ، و قد تم حسابها أساسا من القوائم المالية للمؤسسة خلال سنوات الدراسة ، نبين هذه المؤشرات فيما يلي :
- الفرع الأول : المقاييس الخاصة بربحية المؤسسة :** وقد تم حسابها انطلاقا من عدة مقاييس تتمثل في :<sup>1</sup>
- عائد رأس المال : نقيس من خلاله ربحية رأس المال ، يحسب بقسمة النتيجة الصافية (الربح) على رأس مال الشركة ؛
  - معدل نمو عائد رأس المال : نقيس من خلاله معدل نمو ربحية رأس مال الشركة من خلال قسمة الفارق بين ربحية رأس المال للسنة N و السنة N-1 على ربحية رأس المال للسنة N ؛
  - عائد حقوق الملكية: نعبر من خلاله عن ربحية الأموال الخاصة، يحسب بقسمة النتيجة الصافية (الربح) على الأموال الخاصة ، و يعبر عن مدى مساهمة الأموال الخاصة في ربحية المؤسسة ؛
  - معدل نمو عائد حقوق الملكية: نقيس من خلاله معدل نمو ربحية الأموال الخاصة الشركة من خلال قسمة الفارق بين ربحية الأموال الخاصة للسنة N و السنة N-1 على ربحية الأموال الخاصة للسنة N ؛
  - ربحية التكاليف : نقيس من خلاله ربحية التكاليف الإجمالية للمؤسسة ، و يحسب من خلال قسمة النتيجة الصافية (الربح) على التكاليف الإجمالية ، و يبين مدى مساهمة التكاليف في ربحية المؤسسة ؛
  - معدل نمو ربحية التكاليف: نقيس من خلاله معدل نمو ربحية التكاليف الإجمالية للشركة من خلال قسمة الفارق بين ربحية التكاليف للسنة N و السنة N-1 على ربحية التكاليف للسنة N ؛
  - ربحية رقم الأعمال : نقيس من خلاله ربحية رقم الأعمال ، يحسب بقسمة النتيجة الصافية (الربح) على رقم الأعمال (المبيعات) ، يعبر عن مدى مساهمة المبيعات في تحقيق الربح ؛
  - معدل نمو ربحية رقم الأعمال: نقيس من خلاله معدل نمو ربحية رقم أعمال الشركة من خلال قسمة الفارق بين ربحية رقم الأعمال للسنة N و السنة N-1 على ربحية رقم الأعمال للسنة N ؛
  - هامش إجمالي الربح: و يعبر عن نسبة صافي المبيعات (رقم الأعمال) طرح منها التكاليف الكلية المتغيرة والثابتة ( مقسوم على رقم الأعمال أو المبيعات ، يهدف لتحديد كفاءة الإدارة في التحكم في التكاليف ؛
  - هامش الربح التشغيلي : عبارة عن نسبة تقيس الربحية الناتجة عن العناصر التشغيلية فقط أو عن النشاط الأساسي للمؤسسة ، نقيسه بقسمة الربح التشغيلي على المبيعات أو رقم الأعمال ؛

<sup>1</sup> محمود جلال احمد ، طلال الكسار : استخدام مؤشرات النسب المالية في تقييم الأداء المالي و التنبؤ بالأزمات المالية للشركات (الفشل المالي) ، المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الزرقاء الخاصة ، 2009 ، ص 8

- العائد على الاستثمار: نقيس من خلاله ربحية الأصول الثابتة (غير جارية) ، و يحسب بقسمة قيمة النتيجة الصافية على قيمة الاستثمار لكل سنة مالية ، و يعبر عن كفاءة الشركة في إدارة استثماراتها .

**الفرع الثاني : المقاييس الخاصة بإنتاجية المؤسسة :** و تتمثل في :<sup>1</sup>

- الإنتاجية الكلية للعوامل : تقاس بقسمة القيمة المضافة على التكلفة الكلية للإنتاج ، و هي تعبر عن مدى مساهمة التكاليف في الإنتاج ؛

- معدل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل :نقيس من خلاله تطور إنتاجية عوامل الإنتاج ، نقيسه بقسمة الفارق بين الإنتاجية الكلية للسنة N و السنة N-1 على الإنتاجية الكلية للسنة N ؛

- إنتاجية المواد المستهلكة الإجمالية : نقيس مساهمة المواد المستهلكة في الإنتاج ، تحسب بقسمة القيمة المضافة على قيمة المواد المستهلكة في المؤسسة ؛

- إنتاجية تكاليف العمال : نقيس مساهمة العمال في إنتاج المؤسسة ، تحسب بقسمة القيمة المضافة على تكاليف العمال أو المستخدمين ؛

- إنتاجية الاستثمارات : نقيس مساهمة الاستثمارات في إنتاج المؤسسة ، و تحسب بقسمة القيمة المضافة على اهتلاكات الاستثمارات ؛

**الفرع الثالث : المقاييس الخاصة بتكاليف المؤسسة :** و قد تم حسابها من جدول حسابات النتائج للشركة من خلال عدة مقاييس مبينة كما يلي :<sup>2</sup>

- تكاليف الإمداد : و تشمل تكاليف كل من المشتريات المستهلكة ،الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى؛

- نسبة تكاليف الإمداد إلى التكاليف الإجمالية : تبين نسبة تكاليف الإمداد من التكاليف الإجمالية ؛

- تكاليف تشغيلية و الإنتاج : تشمل تكاليف كل من أعباء العاملين ، ضرائب و رسوم و مدفوعات مشابهة ، الأعباء التشغيلية الأخرى ، مخصصات الاهتلاك و الأرصدة ؛

- نسبة التكاليف التشغيلية إلى التكاليف الإجمالية : تبين نسبة التكاليف التشغيلية من التكاليف الإجمالية للشركة ؛

- تكاليف مالية و الضرائب: تشمل تكاليف كل من الأعباء المالية و الضرائب على النتيجة العادية ؛

- نسبة التكاليف المالية إلى التكاليف الإجمالية: تبين نسبة التكاليف المالية من التكاليف الإجمالية ؛

- مجموع التكاليف : تظهر في جدول نتائج السنة المالية للشركة و تشمل جميع التكاليف المشار إليها فيما سبق ؛

<sup>1</sup> برنامج تحسين الإنتاجية : متاح على الموقع ، <http://www.myqalqilia.com/Productivity.htm> يوهده يوم 2014/11/19

<sup>2</sup> القوائم المالية لمؤسسة بيغا صوتوبي -جدول حساب النتائج -

- نقيس كل من : مؤشر تطور تكاليف التشغيلية ، مؤشر تطور تكاليف الإمداد، مؤشر تطور تكاليف المالية و الضرائب قصد معرفة التطورات الحاصلة في التكاليف بالنسبة للسنة الأساس ( 2009 ) ، و ذلك بقسمة تكلفة السنة N نطرح منها تكلفة سنة 2009 على تكلفة السنة الأساس 2009 ،

**الفرع الرابع : المقاييس الخاصة بالحصة السوقية للمؤسسة :** من المعروف أن الحصة السوقية تقاس من نسبة مبيعات الشركة إلى مبيعات الشركات من نفس القطاع أو نفس النشاط ، حيث نقوم بدراسة تطور مبيعات الشركة و حصتها من سوق الصناعة الغذائية في السوق الجزائرية المستهدفة من طرف شركة بيفا .

**المطلب الثاني : تحديد و قياس مخرجات استراتيجيات التسويق الدولي التي تتبعها شركة بيفا في السوق الجزائرية .**

كنا نطمح لدراسة مقارنة لمجموعة من الاستراتيجيات سواء الخاصة منها باستراتيجيات دخول الأسواق الدولية (تصدير ، استثمار ، تحالفات ، تعاقدات) أو استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي (مختلف البدائل الإستراتيجية المتعلقة بالمزيج التسويقي ؛ منتج ، توزيع ، ترويج ، تسعير) ، لكن التكتم و سرية المعلومات الخاصة بالشركات الجزائرية (استحالت تقديم تقارير التسيير و القوائم المالية) حالت دون ذلك، بالإضافة إلى محدودية الموارد المادية و الوقت قصد الانتقال إلى أسواق خارجية طلبا للمعلومات حول مؤسسات أجنبية أخرى، لذا فقد اكتفينا بدراسة إستراتيجية الاستثمار الأجنبي المشترك كأحد البدائل الاستراتيجية دخول الأسواق الدولية بشكل مطلق على شركة بيفا التركية ، بالإضافة إلى دراسة المزيج التسويقي لها كما بيناه فيما سبق بشكل مطلق لا على أساس المقارنة بشركات أخرى أو باستراتيجيات نفس المؤسسة في الأسواق المستهدفة الأخرى ، و بناء على ذلك فقد قمنا بمحاولة قياس استراتيجيات التسويق الدولي من خلال المخرجات المترتبة عنها و ذلك ما نبينه فيما يلي :

**الفرع الأول : قياس مخرجات إستراتيجية الاستثمار الأجنبي المشترك لشركة بيفا في السوق الجزائرية**

قمنا بقياس مخرجات إستراتيجية الاستثمار الأجنبي و القرارات المترتبة عن تفكيرها الاستراتيجي بمدى تطور قيمة الاستثمار للشركة في السوق المستهدفة محل الدراسة ، و ذلك من خلال قياس قيمة الأصول الثابتة (غير الجارية) للشركة ، بحساب قيمتها من خلال القوائم المالية السنوية ، و التي تساوي مجموع كل من التثبيات غير المادية ، الأراضي ، المباني ، تثبيات مادية أخرى ، تثبيات جاري انجازها ، قروض و أصول أخرى غير جارية ، ضرائب مؤجلة على الأصول .

**الفرع الثاني : قياس مخرجات إستراتيجية المزيج التسويقي لشركة بيفا في السوق الجزائرية**

اعتمدنا قياس مخرجات استراتيجيات المزيج التسويقي و القرارات المترتبة عن هذه الاستراتيجيات من خلال مدخل التكلفة ، أو ما يسمى محاسبيا بنظام ABC (نظام التكلفة على أساس الأنشطة) و هو "طريقة أو

مدخل لتحسين قيم التكلفة، يركز على الأنشطة كأغراض تكلفة رئيسية، كما انه يستخدم تكلفة هذه الأنشطة كأساس لتعيين التكاليف لأغراض أخرى مثل السلع، الخدمات، العملاء<sup>1</sup>، و بناء على ذلك نقوم بحساب تكاليف التسويق بالنظر إلى الأنشطة التي تترتب عن استراتيجياته المبينة من قبل و التي تتمثل في الإنتاج، التوزيع و الترويج، فمن خلال دراسة استراتيجيات المزيج التسويقي للشركة في السوق الجزائرية فان المؤسسة تتبع إستراتيجية التوزيع غير المباشر، و إستراتيجية الدفع لترويج منتجاتها، و بذلك فهي توكل مهمة التوزيع والترويج لمجموعة من الوسطاء أو أعضاء قنوات التوزيع، و بذلك يمكننا حساب تكلفة التسويق من خلال جمع تكلفة الإنتاج و تكلفة التوزيع و الترويج، و حسب مصلحة التسويق فان تكاليف التوزيع و الترويج تقدر بهوامش ربح بنسب معينة بـ 8% بالنسبة للموزعين، 10% بالنسبة لتجار الجملة، 12% بالنسبة لتجار التجزئة.

### المطلب الثالث : أساليب الدراسة القياسية :

قصد الإجابة على إشكالية البحث و دراسة العلاقة بين متغيراته و اختبار فرضياته قام الباحث بالاعتماد على الأساليب الإحصائية و ذلك طبعاً بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistics 20 IBM spss)<sup>2</sup> حيث أن السبب الرئيسي لاختيار الدراسة القياسية هو درجة الدقة في قياس اثر المتغيرات المستقلة المتمثلة في استراتيجيات التسويق الدولي على المتغيرات التابعة المتمثلة في تنافسية المؤسسات الاقتصادية و الابتعاد عن الدراسة الاستثنائية كما هو معمول به في معظم البحوث العلمية خاصة منها المتعلقة بالتسويق فهي اقل دقة -حسب رأي الباحث - فهي تعبر عن آراء أو دراسة وصفية أو تحليلية لوجهات نظر خاصة بالمسيرين و المسوقين خاصة إذا ما تعلق الأمر بالمؤسسات الجزائرية -ليس إنقاصاً منها- فهي تعاني ضعفاً في تنافسياتها خاصة على مستوى السوق الدولية فكيف لنا أن نعتمد في تحليلنا عليها أو على مسيريتها حتى في ظل انعدام الفروق الإحصائية في إجابات المستقصين، و لقد اعتمدنا في الدراسة القياسية على طريقة المربعات الصغرى في دراسة العلاقة الخطية بين متغيرات الدراسة من خلال مجموع من المقاييس الإحصائية المتمثلة في<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> نعمة بجاوي : دور نظام الـABC بالتكامل مع نظام JAT في تهيئة المنظمة لاكتساب مزايا تنافسية، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، 10/11/2009، ص4

<sup>2</sup> حيث يعتبر هذا البرنامج احد البرامج الإحصائية التي لاقت شيوعاً في استخدامها من قبل الباحثين للقيام بالتحليلات الإحصائية و يستخدم البرنامج في كثير من المجالات العلمية مثل العلوم الإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية و الهندسة، و كلمة SPSS هي اختصار لـ: statistical package of social science و تعني البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية .

<sup>3</sup> اعتمدنا في دراسة برنامج الـ spss و طرق عمله و مخرجاته على مجموعة من المراجع :

-أسامة ربيع أمين : التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج spss، دون دار النشر، القاهرة، 2008، ص ص 143،175  
-محمد بلال الزعبي، عباس الطلاقة : النظام الإحصائي spss فهم و تحليل البيانات الإحصائية، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص ص 222،269  
-حسين علي نجيب، غالب عوض الرفاعي : تحليل و نمذجة البيانات باستخدام الحاسوب تطبيق شامل للحزمة spss، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان 2006، ص ص 339،365

-سعد زغول بشير : دليلك إلى البرنامج الإحصائي spss الإصدار العاشر، المعهد العربي للتدريب و البحوث الإحصائية، بغداد، 2003، ص ص

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد ( Multiple Regression ) : نقيس من خلاله اثر المتغيرات المستقلة (قيمة الاستثمار ، تكاليف التسويق ) على المتغيرات التابعة الممثلة لتنافسية المؤسسة (تكاليف ، إنتاج ، مبيعات ، أرباح) ؛
- تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار(اختبار المعنوية الكلية للنموذج ) :و يقصد بها اختبار الشكل الدالي للعلاقة بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة المفسرة في النموذج و ذلك باستخدام اختبار F-test ؛
- اختبار المعنوية الجزئية للنموذج : و يقصد بها اختبار معنوية معاملات الانحدار لكل متغير من المتغيرات التفسيرية على حدا بالإضافة إلى ثبات الانحدار و ذلك من خلال اختبار T-test؛
- شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم النموذج : يعتبر أشهر هذه الطرق طريقة المربعات الصغرى العادية و تتمثل هذه الشروط في :
- اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي من خلال اختبار كلوروف-سيمرنوف ، ويليك سابيرو :اذ يعتبر شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي شرطا لاختبار المعنوية الكلية و الجزئية للنموذج ؛
- الاستقلال الذاتي للبواقي من خلال اختبار Durbin - Watson :ترجع أهمية دراسة الارتباط الذاتي للبواقي في تحليل الانحدار إلى أن وجود ارتباط من شأنه أن يجعل قيمة التباين المقدر للخطأ يكون بأقل من قيمته الحقيقية ، مما يجعل القرار الخاص بجودة توفيق النموذج أمرا مشكوكا فيه ؛
- اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين ) : إن عدم ثبات التباين في نموذج الانحدار من شأنه أن يترتب عليه نفس الآثار في حالة وجود ارتباط ذاتي بين البواقي حيث تكون الأخطاء المعيارية المقدر بأقل من قيمتها الحقيقية ، و بالتالي تصبح هذه التقديرات متحيزة ، الأمر الذي يجعل نتائج الاستدلال الإحصائي مشكوكا فيها ؛
- اختبار الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة من خلال معامل تضخم التباين VIF : و يقصد بالازدواج الخطي وجود علاقة ارتباط قوية بين اثنين أو أكثر من المتغيرات التفسيرية مما يؤدي الى عدم استقرار معاملات الانحدار بالإضافة إلى عدم توفر صفة الاعتمادية لهذه المعاملات ؛
- الارتباط الخطي البسيط : لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في قيمة الاستثمار و تكاليف التسويق ؛
- الارتباط الخطي المتعدد : نعتمد عليه في دراسة قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة بالإضافة إلى دراسة مدى تكامل و ارتباط مكونات المزيج التسويقي فيما بينها .



## المبحث الثاني : تنافسية مؤسسة بيفا في السوق الجزائرية و مساهمة استراتيجيات التسويق الدولي في

### رفعها

قصد تحليل تنافسية شركة بيفا في السوق الجزائرية سوف نتطرق أولا إلى تحليل البيئة التي تنشط بيفا الشركة من خلال تحليل بيئتها التنافسية المباشرة و المتمثلة في القوى الخمس لبورتر ثم نقوم بتحليل بيئتها التنافسية الداخلية من خلال تحليل سلسلة القيمة للشركة ، بعد ذلك نقوم بدراسة و تحليل مختلف المؤشرات التي تعبر عن تنافسية الشركة في السوق الجزائرية .

### المطلب الأول : تحليل البيئة التنافسية لمؤسسة بيفا في السوق الجزائرية (Bifa soaltubi)

يعتبر تحليل البيئة التنافسية نقطة انطلاق لتحليل تنافسية المؤسسة و قدرتها على النمو و الاستقرار داخل هذه البيئة و معطياتها التي تختلف من قطاع لآخر و من سوق لآخر ، حيث يجب على المؤسسة رصد كافة المتغيرات و تحليلها تحليلا دقيقا قصد تمكينها من بناء إستراتيجية تنافسية تخولها لضمان مكانة مميزة في أسواقها المستهدفة بالنظر لبيئتها التنافسية الخارجية المباشرة في السوق المستهدفة (تحليل خارجي)، بناء على ما تملكه من موارد و إمكانيات (بيئة داخلية ) تتوجه نحو تعبئتها و توجيهها نحو التعايش و التأقلم مع بيئتها الخارجية ، بغية تحقيق أهدافها من تعظيم للربحية و ضمان الاستمرارية و النمو .

### الفرع الأول : تحليل البيئة التنافسية الخارجية لشركة بيفا في السوق الجزائرية

شركة بيفا كأبي نظام مفتوح يعمل ضمن بيئة أعمال مميزة هي مطالبة بمعرفة خصوصياتها و مكوناتها، و من بين الطرق الكفيلة بذلك و أشهرها تحليل القوى الخمس المكونة للبيئة الخارجية إتباعا لمنهج بورتر ، حيث تعمل الشركة بناء على ذلك بتحليل القوى الخارجية المؤثرة على تنافسياتها ووضع رثيا واضحة لموقع المؤسسة ضمن بيئتها التنافسية حيث تتمثل هذه القوى في :

-المنافسون في نفس النشاط : تتضمن سوق البسكويت و الشكولاتة و الحلوى بكثافة تنافسية عالية ، حيث تم إحصاء 36 شركة مختصة في صناعة البسكويت و 30 مختصة في صناعة الشكولاتة و مشتقاتها و 19 شركة خاصة بالحلويات و 10 شركات خاصة بالفطائر و المعجنات ، تتمركز معظم أو جل هذه الشركات في المناطق الشمالية<sup>1</sup> و ذلك لقربها من مناطق التوريد ، بالإضافة إلى الكثافة السكانية العالية في المناطق الشمالية خاصة الشرق الجزائري و ذلك لقربها من مناطق التوزيع و المستهلك المستهدف ؛

<sup>1</sup>شبكة غرفة التجارة و الصناعة : دليل المؤسسات الجزائرية لقطاعات الصناعة والخدمات و التجارة على الموقع

<http://elmouchir.caci.dz/category/07/072>

-القدرة التفاوضية للموردين : تعمل الشركة الأم بتركيا ( Bifa ) بتزويد فروعها أو شركاتها بالخارج سواء

بكازاخستان أو الجزائر أو تونس بصفة خاصة المواد ذات التكلفة الأعلى في السوق المستهدفة مقارنة بجودتها خاصة الدهون النباتية و السكر ... الخ ، و تلجا استثمارات في الخارج مثل السوق الجزائرية ( Bifa soaltubi ) إلى الموردين في السوق المستهدفة بالنسبة للمواد ذات التكلفة الأقل و التوفر الدائم و المستمر مثل الذرة و الفرينة ... الخ ، أي أنها تمكنت من رفع قدرتها التفاوضية أمام الموردين و الحد من قدرتهم التفاوضية من خلال استثمارها في القطاع الزراعي و الحيواني و التحكم في تقلبات أسعار المواد الأولية و كذلك جودتها ؛

-القوة التفاوضية للزبائن : يتهافت الموزعون نحو شركة بيفا ( soaltubi ) في السوق الجزائرية نظرا

لجودة منتجاتها و تزايد الطلب عليها جراء الاستراتيجيات التسويقية التي تتبعها الشركة من تسعير و هوامش أرباح للموزعين و كذا تقسيم المنتجات إلى أجزاء متعددة و سياسة التغليف الجذابة و التنوع الكبير لمنتجاتها و غيرها من الاستراتيجيات التسويقية التي اشرنا إليها من قبل ، إلا أنها تعتمد في الترويج لمنتجاتها بجزء كبير على موزعيها (إستراتيجية الدفع) مما يعطيهم بعض من القوة التفاوضية و المكانة المميزة في إستراتيجية الشركة، و في نفس الوقت فهو لا يضعف من القوة التفاوضية للشركة بالنظر إلى تطور الطلب على منتجاتها و احتلالها مكانة مميزة في أذهان المستهلكين ، و ذلك لتركيز الشركة على الجودة و السعر و التوزيع (هوامش الربح المميزة للموزعين) التي يتيح المنفعة الزمنية و المكانية للزبائن المستهدفين ؛

-المنتجات البديلة أو منتجات الإحلال : تنتشر في السوق الجزائرية العديد من محلات صناعة

الحلويات المنزلية و صناعة حلويات الإفطار ( pâtissier ) ، و التي تشكل بدورها تهديدا لمنتجات الشركة و تأخذ لها حصة معتبرة من سوق البسكويت و الحلوى و هي منتجات بديلة يتوجه نحوها المستهلك خاصة في المقاهي و في المناسبات و الأعياد الدينية (عيد الفطر الأضحى ) ؛

-الداخلين الجدد : تتوقع السوق الجزائرية استثمارات جديدة في صناعة البسكويت و الحلوى منها

الشركات الدولية مثل Nestlé، Unilever ، kraft food ، و كذا الشركات الصينية و بصفة خاصة الشركات التركية مثل شركة Hazal، ulker بعد الاتفاقيات الثنائية بين الحكومة التركية و الجزائرية و التي صرح عنها الرئيس التركي برفع العلاقات التجارية بين البلدين و كذا رفع الاستثمارات إلى ما يصل إلى 10 مليار \$ في مجال النسيج والبناء و الصناعة الغذائية،<sup>1</sup> و هذا ما يعبر عن توجه العديد من الشركات التركية إلى النفاذ إلى السوق الجزائرية و المزاحمة على الحصة السوقية خاصة في مجال الصناعة الغذائية الذي يعرف تطورا كبيرا في تركيا ؛

<sup>1</sup>وكالة الأنباء الجزائرية على الموقع: <http://www.aps.dz/ar/economie>

إن أي زيادة في قوة تأثير أي عامل من العوامل السالفة الذكر قد تؤثر على شركة بيفا soaltubi في تحقيق أهدافها من رفع ربحيتها و نموها و حتى استمراريته ، حيث وجب على الشركة رصد و متابعة كافة التغيرات التي تطرأ على هذه البيئة و القوى التي تؤثر على تنافسيتها و العمل على مجابهة هذه التغيرات و التطورات من خلال العديد من الاستراتيجيات التي تخولها لتخفيض حدة و تأثير هذه المتغيرات بالاعتماد على ما تملكه من موارد و مهارات ، و التي تقوم هي الأخرى تحليلها بشكل مستمر و مدى قدرتها على مواجهة المنافسة التي تواجهها ضمن بيئة أعمالها و هذا ما يبرزه تحليل البيئة الداخلية للشركة .

### **الفرع الثاني : تحليل البيئة الداخلية لشركة بيفا في السوق الجزائرية (Bifa soaltubi)**

تقوم الشركة بتحليل جميع الموارد التي تقوم باستغلالها قصد تحقيق أهدافها المنشودة ، و ذلك للتعرف على نقاط قوتها و ضعفها بتقييم أنشطتها، و يتم ذلك من خلال تحليل سلسلة القيمة لديها على نهج porter لتحليل سلسلة القيمة، و يشمل ذلك تحليل الأنشطة الرئيسية و الأنشطة الداعمة و تقييم نقائص و مزايا كل نشاط فرعي للمؤسسة للوصول إلى مناطق خلق القيمة .

**أولا : تحليل الأنشطة الرئيسية لشركة بيفا soaltubi :** تتمثل الأنشطة الرئيسية في شركة Bifa soaltubi في : الإمداد الداخلي ، الإنتاج ، التسويق ، الإمداد الخارجي :

1-الإمداد الداخلي : و تتمثل عملية الإمداد الداخلي في جميع الأنشطة المتعلقة باستلام و تخزين و إيصال المشتريات و لوازم الإنتاج المخصصة من خطوط الإنتاج (مواد أولية ، تغليف ، توجيهها نحو الغسل ، الطحن...الخ)، حيث تعمل الشركة على إدارة الإمداد الداخلي من خلال الإشراف و الرقابة و مناولة المواد و التأكد من مطابقة المواد من حيث الكميات و الجودة المطلوبة، و نقل هذه المواد وفق المسار الذي تسلكه بشكل مبرمج من طرف الإدارة إلى غاية وصولها إلى الأماكن المخصصة للإنتاج و التوزيع ، و إعداد تقارير حول الكمية و الجودة و المناولة و الاستلام في المكان و الزمان المحدد ، و تستند المؤسسة في ذلك على مجموعة من الموارد البشرية و التكنولوجية (تكنولوجيا النقل و المناولة )، مما يؤكد أهمية متابعة الانسياب المادي للمواد في الشركة وفق ما هو مخطط و مبرمج<sup>1</sup>؛

2-إدارة الإنتاج و العمليات : و هي عملية إدارة الأنشطة التشغيلية أو الإنتاجية و تحويل المدخلات إلى مخرجات في شكلها النهائي ، حيث تعمل مؤسسة بيفا (soaltubi) على تنويع منتجاتها من خلال عدد من

<sup>1</sup> مقابلة مع مدير الإنتاج لشركة بيفا صوتوبي

الفصل الخامس..... تحليل تنافسية مؤسسة بيفا في ظل استراتيجيات التسويق الدولي المنتهجة في السوق الجزائرية

خطوط الإنتاج الرئيسية و خطوط إنتاج فرعية يحتوي كل خط منها على عدد معتبر من المنتجات، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (5-1) : خطوط الإنتاج في شركة Bifa soaltubi

| عدد المنتجات في كل خط إنتاج | خطوط الإنتاج الفرعية                          | خطوط الإنتاج الرئيسية |
|-----------------------------|---|-----------------------|
| 8                           | Coated<br>البسكويت المغلفة<br>Biscuits        | البسكويت              |
| 8                           | Classic<br>البسكويت الكلاسيكية<br>Biscuits    | Biscuits              |
| 5                           | Sandwich<br>البسكويت شطيرة<br>Biscuits        |                       |
| 11                          | Special<br>البسكويت الخاصة<br>Biscuits        |                       |
| 20                          | Bars<br>الفضبان                               | شوكولاتة              |
| 29                          | Gift Chocolates<br>شوكولاتة هدية              | Chocolate             |
| 2                           | Tablets<br>لوحات الشوكولاته                   |                       |
| 2                           | Special<br>الشوكولاتة الخاصة<br>Chocolates    |                       |
| 9                           | Coated Wafers<br>ويفر المغلفة                 | رقائق الويفر          |
| 6                           | Classic Wafers<br>ويفر الكلاسيكية             | Wafers                |
| 2                           | Roll Wafers<br>لفة الويفر                     |                       |
| 2                           | Special Wafers<br>ويفر خاصة                   |                       |
| 5                           | Classic Cakes<br>كعك الكلاسيكية               |                       |
| 3                           | Layer Cakes<br>كعك طبقة                       | Cakes<br>الكعك        |
| 9                           | Coated & Filled<br>كعك المغلفة ومعبأ<br>Cakes |                       |
| 3                           | Special Crackers<br>كراكرز خاصة               | Crackers<br>المقرمشات |
| 1                           | Special Crackers<br>عصا كراكرز                |                       |
| 5                           | Candies<br>الحلوى بنكهات مختلفة               | Candies<br>الحلوى     |
| 4                           | مشوب غازي ، عصير (Daily)                      | boisson<br>المشروبات  |
| 16                          | New Products                                  | المنتجات الجديدة      |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير بشركة بيفا صوالتوبي

الفصل الخامس..... تحليل تنافسية مؤسسة بيفا في ظل استراتيجيات التسويق الدولي المنتهجة في السوق الجزائرية

من خلال الجدول نلاحظ اعتماد شركة Bifa soaltubi إستراتيجية تنويع المنتجات حيث وصلت منتجاتها الى 146 منتج تحت 18 خط إنتاج ، كما نلاحظ أن هناك تباين في عمق خطوط الإنتاج من 3 إلى 29 منتج في حين أن البعض الآخر مثل الحلوى لا يتعدى منتج واحد ، حيث تعتمد الشركة في تشكيل خطوط الإنتاج على عدة أبعاد و خصائص تتمثل في الطلب ، تكاليف الإنتاج ، التنوع في حصص التوزيع (Quotas) و يمكننا قياس كفاءة نشاط الإنتاج أو التشغيل من خلال العديد من المؤشرات التي يتبين لنا من خلالها مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة ، و التي نبينها من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (5-2): نسب التشغيل و الإنتاج في شركة Bifa soaltubi (2009-2013)

الوحدة ( دينار جزائري)

| المؤشر                    | حسابه/السنوات   | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          |
|---------------------------|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| الأصول الثابتة            | جدول حسابات النتائج   | 513753496,96  | 715946917,58  | 994966738,34  | 1079503116,72 | 1630518840,60 |
| إجمالي الأصول             | جدول حسابات النتائج   | 1107684995,31 | 1437993560,22 | 1854425835,11 | 2411657768,18 | 3186023622,00 |
| المبيعات                  | جدول حسابات النتائج   | 942880335,34  | 1363904281,65 | 1380071801,49 | 1776631700,21 | 2835807744,93 |
| المخزون (12/31)           | جدول حسابات الأصول  | 477048918,79  | 668725817,58  | 777729299,93  | 1237282124,49 | 1410677196,73 |
| البضاعة المشتراة          |   | 632476208,33  | 830554955,44  | 836229490,34  | 1219181195,13 | 2057300608,86 |
| تكلفة البضاعة المباعة     | تكلفة مخزن أول فترة + مشتريات الفترة - تكلفة المخزون آخر فترة | 638878056,65  | 638878056,65  | 727226007,99  | 759628370,57  | 1883905536,62 |
| متوسط المخزون             | (مخزون أول فترة +مخزون آخر فترة) / 2                          |               | 572887368,18  | 723227558,75  | 1007505712,21 | 1323979660,61 |
| معدل دوران المخزون        | تكلفة المبيعات /متوسط المخزون                                 |               | 1,115         | 1,005         | 0,753         | 1,42          |
| معدل فترة التخزين         | 365/معدل دوران المخزون  |               | 327,35        | 363,18        | 484,72        | 257,04        |
| معدل دوران الأصول الثابتة | المبيعات /الأصول الثابتة                                      | 1,835         | 1,905         | 1,387         | 1,645         | 1,739         |

الفصل الخامس..... تحليل تنافسية مؤسسة بيفا في ظل استراتيجيات التسويق الدولي المنتهجة في السوق الجزائرية

|       |       |       |      |                                      |                                   |
|-------|-------|-------|------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| 1,013 | 0,832 | 0,838 | 1,07 | المبيعات /<br>متوسط إجمالي<br>الأصول | معدل<br>دوران<br>إجمالي<br>الأصول |
|-------|-------|-------|------|--------------------------------------|-----------------------------------|

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية لشركة بيفا صوالتوبي ، مداني بن بلغيث ، عبد القادر دشداش : انعكاسات تطبيق النظام المالي على التشخيص المالي للمؤسسة -دراسة حالة مطاحن الواحات ، الملتقى الدولي الأول حول النظام المالي المحاسبي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبة و المعايير الدولية للمراجعة ، جامعة سعد دحلب البليدة ، 13-14 ديسمبر 2011، ص18

يتبين لنا من خلال معدل دوران المخزون أن الشركة تقوم باستخدام مخزونها بمعدل مرة في السنة ، أي أن الشركة تعتمد إستراتيجية توريد جيدة تتوقع من خلالها كمية الإنتاج اللازمة و القدرة على تصريفها و الإنتاج حسب الطلب ، إلا أننا نلاحظ انخفاض هذا المعدل في سنة 2012 و هو ربما ناتج عن الأزمة التي مرت بها الشركة و هي الحريق الذي شب في المصنع في نهاية 2011 ، و قد تم تعويض ذلك في سنة 2013 ، أما من خلال معدل دوران الأصول الثابتة فهو يعبر عن قدرت المؤسسة على توليد المبيعات من خلال استخدام الأصول الثابتة ، فبالنسبة إلى استثمار شركة بيفا في السوق الجزائرية فإن المعدل يصل إلى 1,739 في سنة 2013 ، انخفضت هذه النسبة في 2011 بينما ارتفعت في 2013 نتيجة لزيادة و رفع الاستثمار و كذلك هو الحال بالنسبة لمعدل دوران إجمالي الأصول .

أما من ناحية الجودة فإن منتجات Bifa soaltubi تخضع لرقابة صارمة و ذلك لارتباطها بالتغذية و صحة الإنسان ، حيث يكون ذلك على مستويين ، رقابة داخلية تكون على مستوى المديريات بالشركة و المخبر و مراقبة الإنتاج و الجودة و الرقابة الخارجية من طرف لجان الوقاية و الأمن التي تكون تابعة لمديرية التجارة او تابعة للإدارة المحلية (الدائرة ) ، هذا بالإضافة إلى مراقبة المنظمات الدولية ( ISO ) التي تعمل على فرض رقابة دورية مقابل منحها الشهادات الدولية المعترف بها ( ISO 14001 ,19000, 22000 ...الخ) في مجال جودة و البيئة و الصحة و التغذية ؛

3-التسويق : يعد نشاط التسويق النشاط الوحيد الذي تمتد دائرته إلى خارج نطاق و حدود المؤسسة ، تعطي شركة Bifa soaltubi أهمية معتبر لنشاط التسويق ، و ذلك من خلال وضع خطط و استراتيجيات تخولها لرفع حصتها التسويقية و ربحيتها و استمراريتها في السوق و ذلك بالاهتمام بجودة المنتجات و تنوعها و تجديدها كما رأينا من قبل، بالإضافة إلى وضع خطط إستراتيجية لتوزيع منتجاتها و ترويجها و كذا تسعيرها ، حيث يمكن تحليل إستراتيجية التسويق من خلال بعض المؤشرات التي نوردتها في الجدول التالي :

الجدول رقم (5-3) : نشاط التسويق لشركة Bifa soaltubi (2009-2013)

الوحدة (دينار جزائري )

| 2013           | 2012          | 2011          | 2010          | 2009          | البيانات                       |                |
|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------------------------|----------------|
| 2835807744,93  | 1776631700,21 | 1380071801,49 | 1363904281,65 | 942880335,34  | رقم الأعمال                    | مؤشرات         |
| 2,007          | 0,884         | 0,436         | 0,446         | السنة الأساس  | مؤشر تطور رقم الأعمال          |                |
| 2850049712,56  | 1813925249,99 | 1352615763,84 | 1344039954,01 | 1002293849,08 | الإنتاج                        | المنتج         |
| 0,99           | 0,97          | 1,02          | 1,015         | 0,94          | نسبة المنتج الموزع             | مؤشرات         |
| 2685892756,37  | 1678231803,35 | 1287237474,16 | 1248419676,38 | 908604026,58  | تكاليف الإنتاج الموزع          |                |
| 226864619,59   | 142130536,01  | 110405744,11  | 109112342,53  | 75430426,82   | هامش الموزعين (8%)             | التوزيع المادي |
| 2838076391,125 | 191876223,62  | 149047754,56  | 147301662,41  | 101831076,21  | هامش تجار الجملة (10%)         |                |
| 3773212353,09  | 253276615,18  | 196743036,02  | 194438194,39  | 134417020,60  | هامش تجار التجزئة (12%)        | و الترويج      |
| 6838153363,80  | 587283374,82  | 456196534,70  | 450852199,30  | 311678523,63  | مجموع تكاليف التوزيع و الترويج | التسعير        |
| 2835807744,93  | 1776631700,21 | 1380071801,49 | 1363904281,65 | 942880335,34  | سعر المؤسسة                    |                |
| 3062672364,52  | 1918762236,22 | 1490477545,6  | 1473016624,18 | 1018310762,16 | سعر الموزعين                   |                |
| 6835884717,61  | 2172038851,4  | 1687220581,62 | 1667454818,57 | 1120141838,37 | سعر تجار الجملة                |                |
| 10609097070,70 | 2425315466,58 | 1883963617,64 | 1861893012,96 | 1254558858,97 | سعر تاجر التجزئة               |                |

|               |               |               |               |               |                       |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------------|
| 9524046120,17 | 2265515178,17 | 1743434008,86 | 1699271875,68 | 1220282550,21 | تكلفة<br>التسويق      |
| 0,89          | 0,93          | 0,92          | 0,91          | 0,97          | نسبة تكلفة<br>التسويق |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية لشركة بيفا صالتوبي ،تقارير مديرية التجارة للشركة

اعتمدنا في حساب تكلفة التسويق على حساب كل ما يتعلق بنشاط التسويق، سواء بالنسبة للأنشطة التي تشرف عليها المؤسسة بصفة مباشرة (الإنتاج و التسعير ) أو بصفة غير مباشرة (التوزيع و الترويج ) ،فكثيرا تحسب تكلفة نشاط التسويق بتكاليف إدارة التسويق من تنشيط للمبيعات و مصاريف مديريات و مصالح التسويق ، لكن من وجهة نظر المستهلك فان السلع و المنتجات تحمل معها تكاليف الإنتاج و الترويج و التوزيع و هوامش أرباح حلقة التوزيع ، فكما هو الحال بالنسبة للإنتاج لا نستطيع أن نقيس تكاليف الإنتاج بمصاريف إدارة الإنتاج و مديرياته بل على أساس كل الأنشطة المتعلقة به ، و قياسا على ذلك فنشاط التسويق لا يتوقف على عمليات الترويج فقط ، فبالنسبة للتكاليف الأخرى للتوزيع و الترويج صحيح أن المؤسسة لا تتحملها و إنما تنقلها إلى أطراف خارجية من موزعين و مروجين لكنها تكون ملازمة لمنتجاتها ، و نحن هنا نقترح على المؤسسات احتساب كافة تكاليف التسويق على أنها خدمات خارجية ضمن سلسلة قيمتها لتقييم مدى ربحية هذا النشاط قصد اعتماد استراتيجيات ملائمة للتسويق ، فهناك مؤسسات تعتمد إستراتيجية التكامل الأمامي فهي تعتمد على نفسها في ترويج و توزيع منتجاتها بغية تقليل تكاليف نقل تكاليفها إلى أطراف خارجية ، قصد كسب أكبر حصة سوقية و رفع تنافسيتها و كسب رضا زبائنها ، فالمؤسسة مخيرة بين الإشراف المباشر على عملياتها التسويقية أو نقل بعض أنشطتها إلى أطراف خارجية تعمل على إدارتهم بالاعتماد على استراتيجيات مختلفة (كما رأينا من قبل ) ، و من هذا المنطلق قمنا بحساب تكلفة التسويق بالنسبة لجميع الأنشطة المكونة للمزيج التسويقي ، كما نلاحظ ارتفاع نسبة التكاليف التسويقية إلى المبيعات (السعر المقدم للمستهلك النهائي) و التي تتراوح من 89% إلى 97% بمتوسط 92% ، و هو ما يجعلنا نقف أمام حقيقة قول الرسول صلى الله عليه و سلم "عن خالد بن عبد الله عن داود بن أبي هند عن نعيم بن عبد الرحمان قال : بلغني أن رسول الله صلى الله عليه و سلم قال:"تسعة أعشار الرزق في التجارة " ، و قد تكون نسبة 90% النسبة المثلى التي تضمن الربحية المثلى و ثقة الزبائن و الله اعلم .

#### 4-الإمداد الخارجي : ترتبط أنشطة الإمداد الخارجي بجمع و تخزين و النقل المادي و مناولته

للموزعين وفق جداول و برامج الطلبات ، أي تسمح هذه الأنشطة بمناولة و تنفيذ التدفقات من الشركة إلى



الموزعين في الشروط و الظروف الملائمة (الزمنية و المكانية ) و الجدول الموالي يوضح لنا تطور نشاط الإمداد الخارجي :

الجدول رقم (4-5) : الإمداد الخارجي لمنتجات شركة Bifa soaltubi (2009-2013)

الوحدة (دينار جزائري)

| 2013          | 2012          | 2011          | 2010          | 2009          |                     |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|
| 2850049712.56 | 1813925249.99 | 1352615763.84 | 1344039954.01 | 1002293849.08 | الإنتاج             |
| 2835807744.93 | 1776631700.21 | 1380071801.49 | 1363904281.65 | 942880335.34  | رقم الأعمال         |
| -10453086.44  | 26487393.02   | -42681821.72  | -29275596.93  | 49303339.96   | المخزون المتبقي     |
| 0,995         | 0,979         | 1,020         | 1,0148        | 0,94          | نسبة الإنتاج الموزع |
| -0,003675     | 0,0146        | -0,0315       | -0,021        | 0,049         | نسبة الإنتاج المخزن |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية لشركة بيفا صوالتوبي

نلاحظ من خلال الجدول قوة الطلب على منتجات الشركة حتى أنها تقوم ببيع منتجاتها و تحصيل قيمتها ماديا قبل توزيعها الفعلي للمنتجات ، و هو ما نلاحظه في السنوات 2010(2,1%) ، 2011(3,1%) ، 2013 (0,36%) إما بالنسبة لـ 2009 (4,9%) ، 2012(1,4%) نسبة المخزون من المنتجات التامة ضعيفة جدا مما يمكننا القول بان مخزون المؤسسة من المنتجات تامة الصنع يكاد ينعدم 0 مخزون من خلال إستراتيجية المؤسسة للإنتاج حسب الطلب المتوقع .

**ثانيا : تحليل الأنشطة الداعمة :** حسب بورتر و الدراسة الميدانية فان الأنشطة الداعمة لشركة Bifa soaltubi يمكن تقسيمها إلى مجموعة من الأنشطة تتمثل في: التموين ، التطور التكنولوجي ، المالية ، إدارة الموارد البشرية و الإدارة العامة للشركة .

1-التموين : يعتبر نشاط التموين من أهم الأنشطة الداعمة إذ تقع على عاتق توفير المواد الأولية و

مستلزمات الإنتاج ، حيث يمكن تقسيمها إلى مستويين محلية و أخرى مستوردة (مستوردة من الشركة الأم بتركيا) و نبين تطور مشتريات المؤسسة من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (5-5) : تطور مشتريات شركة Bifa soaltubi من السوق المحلية و الشركة الام بتركيا (2009-2013)

الوحدة (دينار جزائري)

| المصدر   | 2009          | 2010          | 2011         | 2012          | 2013          |                |
|----------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|----------------|
| محلية    | مواد أولية    | 423759059,581 | 498332973,26 | 476650809,493 | 755892340,980 | 617190182,658  |
|          | مستهلكات أخرى | 21052988,369  | 21974296,866 | 26904416,499  | 25883496,4566 | 14805378,855   |
|          | المجموع       | 444812047,95  | 520307270,13 | 503555225,99  | 781775837,43  | 631995561,513  |
|          | نسبة التغطية  | 0,67          | 0,60         | 0,57          | 0,62          | 0,30           |
| مستوردة  | مواد أولية    | 1916594570,69 | 332221982,17 | 359578680,846 | 463288854,149 | 1440110426,202 |
|          | مستهلكات أخرى | 10369382,331  | 14649531,244 | 20296314,201  | 13359223,9776 | 34545883,995   |
|          | المجموع       | 219086531,08  | 346871513,42 | 379874995,04  | 479152932,62  | 1474656310,197 |
|          | نسبة التغطية  | 0,33          | 0,40         | 0,43          | 0,38          | 0,70           |
| الإجمالي | مواد أولية    | 632476208,33  | 830554955,44 | 836229490,34  | 1219181195,13 | 2057300608,86  |
|          | مستهلكات أخرى | 31422370,70   | 36623828,11  | 47200730,70   | 41747574,93   | 49351262,85    |
|          | المجموع       | 663898579,03  | 867178783,55 | 883430221,04  | 1260928770,06 | 2106651871,71  |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية لشركة بيفا صالتوبي

نلاحظ في السنوات الأولى 2009-2012 إن المؤسسة تعتمد بصفة كبيرة على المواد المشتراة محليا مع نسبة معتبرة من المواد المستوردة من المؤسسة الشريكة (تركيا) تتراوح نسبتها بين 33 % و 43% من قيمة التمويل لكن في سنة 2013 ارتفع اعتمادها على المشتريات من الخراج 70% و يفسر ذلك برفع الشركة لاستثماراتها و زيادة الحاجة إلى المواد و اللوازم التي توفرها الشركة بالخارج من خلال استثماراتها في مجال الزراعة و الصناعة الغذائية ، و لكن هذه النسبة مرجحة للنقصان عند وجود و توفر مصادر التمويل بأسعار ذات تكلفة اقل ، كما نلاحظ ارتفاع المشتريات في 2012 عن غيرها من السنوات يعبر عن الخسارة التي لحقت بالشركة جراء الحريق الذي ائلف جزءا معتبرا من مخزونها من مواد اولية و مواد التغليف في نهاية سنة 2011.

2-التطور التكنولوجي : تعتمد شركة Bifa soaltubi على تكنولوجيا متطورة في صناعة منتجاتها ذات

الطبيعة الغذائية التي تتطلب بدورها قيمة معتبرة من البحث و التطوير، و ذلك لارتباطها بتغذية الإنسان و صحته و بيئته ، حيث تستمد شركة Bifa soaltubi تكنولوجيتها و تطورها في البحث و التطوير من الشركة الام بتركيا التي تمتلك خبرة كبيرة في هذا المجال (منذ 1962) ، و التي تعمل بدورها على الترقص و التتبع المستمر في تكنولوجيا التصنيع الغذائي و الدليل على ذلك حصولها على شهادات عالمية خاصة بالبيئة و التغذية و الجودة و صحة الإنسان ، كما قامت الشركة الأم Bifa بإرسال فوج تقني خاص بالتسيير التكنولوجي

**الفصل الخامس..... تحليل تنافسية مؤسسة بيفا في ظل استراتيجيات التسويق الدولي المنتهجة في السوق الجزائرية**

إلى شراكتها بالجزائر و العمل على نقل الخبرة التكنولوجية لشركائها و كذا نقل كل المستجدات التكنولوجية و التقنية و العمل على تكوين و تطوير موارد بشرية في هذا الخصوص<sup>1</sup> ؛

3-الوظيفة المالية : يكنا قياس القدرات المالية لشركة Bifa soaltubi بالاعتماد على العديد من

المؤشرات و النسب، التي نبينها من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (5-6) : النسب و المؤشرات المالية لشركة Bifa soaltubi (2009-2013)

الوحدة (دينار جزائري)

| البيانات                    | 2009         | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          |
|-----------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| رقم الأعمال                 | 942880335.34 | 1363904281.65 | 1380071801.49 | 1776631700.21 | 2835807744.93 |
| مؤشر تطور رقم الأعمال       | السنة الأساس | 0.446         | 0.436         | 0.884         | 2.007         |
| القيمة المضافة              | 328285096.27 | 467449901.17  | 453959758.73  | 542190323.17  | 718702786.78  |
| مؤشر تطور القيمة المضافة    | السنة الأساس | 0.42          | 0.38          | 0.65          | 1.19          |
| نتيجة الاستغلال             | 64220513.57  | 145927226.43  | 127651093.13  | 157410598.34  | 234519523.63  |
| مؤشر تطور نتيجة الاستغلال   | السنة الأساس | 1.27          | 0.99          | 1.45          | 2.65          |
| النتيجة الصافية             | 44386482.54  | 124895874.56  | 108060111.40  | 109206053.62  | 174610042.63  |
| مؤشر تطور النتيجة الصافية   | السنة الأساس | 1.81          | 1.43          | 1.46          | 2.93          |
| الأموال الخاصة              | 145179136.52 | 198565619.06  | 314461493.62  | 422521605.02  | 731727658.64  |
| قروض طويلة و متوسطة الأجل   | 35637450.00  | 195116858.80  | 351697135.13  | 521735863.62  | 595826169.85  |
| الأصول الثابتة              | 513753496.96 | 715946917.58  | 994966738.34  | 1079503116.72 | 1630518840.60 |
| الأصول المتداولة            | 593931498.35 | 722046642.64  | 859459096.77  | 1332154651.46 | 1555504781.40 |
| الخصوم المتداولة            | 882481926.25 | 928415207.80  | 1080207094.96 | 1358194245.92 | 1683859750.88 |
| القيم الجاهزة               | 98781066.83  | 39017959.84   | 24267746.66   | 28351832.31   | 80985369.00   |
| القيم الجاهزة و غير الجاهزة | 405433007.46 | 53320825.06   | 81729796.84   | 94872526.97   | 144827584.67  |
| النقديات و ما يعادلها       | 98781066.83  | 39017959.84   | 24267746.66   | 28351832.31   | 80985369.00   |
| الإهلاكات                   | 162030032.71 | 250236992.57  | 346502228.27  | 446757140.58  | 591551672.73  |
| ديون مالية                  | 918119376.25 | 1123532066.6  | 1431904230.09 | 1879930109.54 | 2279685920.73 |
| نسبة التداول                | 0.67         | 0.77          | 0.795         | 0.98          | 0.92          |
| نسبة السداد السريع          | 0.046        | 0.057         | 0.075         | 0.069         | 0.086         |

<sup>1</sup> مقابلة مع مدير الإنتاج لشركة بيفا صوالتوبي

الفصل الخامس..... تحليل تنافسية مؤسسة بيفا في ظل استراتيجيات التسويق الدولي المنتهجة في السوق الجزائرية

|               |               |               |               |               |  |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--|
| 0.048         | 0.02          | 0.022         | 0.042         | 0.112         | نسبة النقدية أو السيولة الحالية                        |
| 0.448         | 0.39          | 0.31          | 0.27          | 0.28          | نسبة التوازن المالي                                    |
| 1.23          | 0.81          | 0.89          | 1.02          | 4.073         | نسبة الاستقلال المالي                                  |
| 0.229         | 0.175         | 0.169         | 0.138         | 0.131         | نسبة الرفع المالي                                      |
| 128354969,48- | 26039594,46-  | 220747998,19- | 206368565,16- | 288550427,9-  | رأس المال العامل                                       |
| 0.08-         | 0.19-         | 0.25-         | 0.28-         | 0.48-         | نسبة مساهمة رأس المال العامل في تمويل الأصول المتداولة |
| 766161715,36  | 555963194,2   | 454562339,67  | 375132867,13  | 206416515,25  | التمويل الذاتي   |
| 2198700551,7- | 1851578277,2- | 1407636483,4- | 1084514106,7- | 819338309,42- | الخزينة  |
| 6,90          | 7,294         | 8,65          | 6,299         | 6,539         | دوران رأس المال (بالشهر)                               |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية لشركة بيفا صوالتوبي ، مداني بلغيث ، عبد القادر دشداش ، مرجع سابق ، ص 16-17

نلاحظ من خلال الجدول تطور مؤشرات لكل من رقم و القيمة المضافة و نتيجة الاستغلال في تحسن مستمر تصل إلى نسبة 200 % بالنسبة للقيمة المضافة في 2013 بالنسبة للسنة الأساس 2009 ، أما القيمة المضافة فبلغت 119 % و بالنسبة لنتيجة الاستغلال بلغت 265% في حين بلغ التطور في النتيجة الصافية 293% في سنة 2013 مقارنة بالسنة الأساس 2009 ؛

أما من خلال نسبة التداول فهي في ارتفاع مستمر تعبر عن توجه المؤسسة نحو التمكن من سداد التزاماتها من ديون و مستحقات متأخرة على المؤسسة حيث تعبر هذه النسبة على عدد المرات التي تستطيع فيها أصول المؤسسة من تغطية خصومها و قدرة المؤسسة على مواجهة أخطار سداد الالتزامات المفاجئ دون تحويل أصولها الثابتة إلى سيولة ؛

كما نجد من خلال نسبة التداول السريع للمؤسسة هي منخفضة بعض الشيء إلا أنها تتجه نحو التحسن و هي تعبر عن مدى إمكانية سداد الالتزامات قصيرة الأجل خلال فترة قصيرة من خلال الأصول المتداولة بحذف المخزونات باعتبارها أقل سيولة ؛

بالنسبة لنسبة النقدية أو السيولة الحالية نلاحظها في انخفاض خاصة في سنة 2011، 2012 و التي تعبر عن إمكانية السداد في أسوأ الأحوال و نلاحظ تحسن هذه النسبة في سنة 2013 إلا أنها منخفضة نوعا ما؛

كما تعبر نسبة الاستقلال المالي عن استقلال الشركة عن مقرضها خلال سنوات الدراسة ، كما هو الحال بالنسبة لنسبة التوازن المالي .

كما نلاحظ التزايد المستمر للمؤسسة على القدرة على التمويل الذاتي غير أنها لم تتمكن من تمويل خزينتها و يفسر ذلك بأزمة تمويل قصير الأجل لعدم تحصيل حقوق الشركة على الغير .

4-إدارة الموارد البشرية : تعمل شركة Bifa soaltubi بصفة دائمة على تطوير الموارد البشرية و تشجيع الكفاءات و المهارات و العمل قدر الإمكان على امتصاص البطالة خاصة في منطقة قسنطينة ، و هو من أهم الأهداف الاجتماعية لشركة Bifa soaltubi و نوضح في الجدول التالي اتجاهات التشغيل في الشركة:

الجدول رقم (5-7) : تصنيف العمالة في شركة Bifa soaltubi (2009-2013)

الوحدة (دينار جزائري)

|                   | 2013         | 2012         | 2011         | 2010         | 2009         |  |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--|
| الإطارات          | 204          | 189          | 177          | 172          | 160          |  |
| المهندسون         | 90           | 71           | 60           | 56           | 45           |  |
| التقنيون          | 310          | 270          | 246          | 245          | 220          |  |
| المنفذون          | 2610         | 2300         | 2277         | 2277         | 2253         |  |
| المجموع           | 3214         | 2830         | 2760         | 2750         | 2678         |  |
| مصاريف المستخدمين | 28063399,22  | 16739040,72  | 8970672,00   | 9045237,16   | 12355242,18  |  |
| تكاليف المستخدمين | 332829793,25 | 276377863,34 | 224981667,52 | 231317415,92 | 179692607,78 |  |
| متوسط الأجر       | 78023,14     | 76033,14     | 75023,14     | 70023,14     | 62485,94     |  |

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية لشركة بيفا صوالتوبي ، تقارير مديرية الموارد البشرية للشركة

نلاحظ تزايدا كبيرا في العمالة للشركة على كل المستويات خاصة في سنة 2013 و ذلك تماشيا مع رفع الاستثمارات بالشركة و الحاجة إلى المارد البشرية خاصة منها التنفيذية ، كما نلاحظ اهتمام المؤسسة بالموارد البشري التقني و الإداري و دورهم في تنفيذ العمليات و الخطط الإستراتيجية للمؤسسة ، بالإضافة إلى المهندسين و ما تتطلبه الصناعة من الكفاءة العالية في مجال البيولوجي و الايكولوجي و تكنولوجيا الصناعة و

## الفصل الخامس..... تحليل تنافسية مؤسسة بيفا في ظل استراتيجيات التسويق الدولي المنتهجة في السوق الجزائرية

التقنية و الآلية و كذا أهمية إدارة المخاطر و الإشراف عليها من طرف متخصصين في مجالات الوقاية و الأمن الغذائي و البيولوجي و غيرها من التخصصات التي تضمن السلامة و الجودة لمنتجاتها ، بالنسبة لمصاريف المستخدمين و تكاليفهم نجدها في تطور مستمر حتى على مستوى الأجر و ذلك بالنظر إلى اهتمام شركة بيفا بتكوين العمال حيث تخصص مصاريف مالية لتكوين المستخدمين خاصة بقضاء تريضات في شركة بيفا التركية ، بالإضافة إلى نظام التحفيز الذي تتبعه المؤسسة بتوزيع جزء من الأرباح على العمال بصفة دورية كل 3 أشهر قصد رفع إنتاجية العمال و كسب ولائهم للشركة .

5-الإدارة العامة : تعمل شركة Bifa soaltubi وفق استراتيجيات منظمة تهدف إلى الإشراف الجيد على الإنتاج بالجودة العالمية المطلوبة دوليا بالإضافة إلى القدرة الجيدة على تصريف منتجاتها و كسب رضا عملائها وفق مزيج من الاستراتيجيات و الكفاءة و الفعالية و التحسين و التطور المستمر في الإنتاج و التوزيع و تسويق منتجاتها ، كما أنها تعمل تحت قيادة المدير العام الذي يملك خبرة جيدة في توزيع و تسويق المنتجات حيث كان يتعامل مع شركة بيفا قبل 12 سنة في تسويق منتجاتها في السوق الجزائرية عن طريق الاستيراد قبل الشروع في إنشاء شركة مشتركة و كانت الكميات المستوردة في تزايد مستمر ، مما دفع بشركة بيفا إلى اقتراح إنشاء الشراكة ، كما يعمل معه إداريون يملكون خبرة واسعة في مجال الإنتاج يرأسهم مهندس يملك من الخبرة أكثر من 20 سنة، و رئيس قسم المحاسبة و المالية 25 سنة خبرة و غيرهم من الإداريين الذين يملكون من الخبرة ما يخولهم تسيير المؤسسة في الأوقات العادية المخطط لها و الحرجة ، و هو ما جعلهم يتجاوزون أزمة الحريق الذي شب في الشركة (2011/09/23) و تجاوز الخسائر المادية المعتبرة .

أما فيما يخص الأهداف العامة للإدارة فتمثل في تحقيق الربحية و رفع الحصة السوقية و رفع درجة التشغيل و الإنتاج و التجاوب مع متطلبات السوق من جودة و نوعية و الاهتمام بالتغذية و الصحة و بيئة الإنسان و المجتمع .

### **المطلب الثاني : قياس تنافسية شركة Bifa soaltubi**

رأينا من قبل أن تنافسية المؤسسة تقاس بشكل مقارنة مع المنافسين في السوق المستهدفة لكن و لعدم توفر المعطيات و المعلومات حول السوق البسكويت و الحلوى و عدم القدرة على الحصول على مصادر المعلومات حول المؤسسات المنافسة لشركة بيفا في السوق الجزائرية (بحجة السرية )، و عدم توفر سوق مالي نشط يلزم الإفصاح عن القوائم المالية و المعطيات الخاصة بحالة الشركات المنافسة ، سوف نعتمد في بحثنا على دراسة مؤشرات تنافسية شركة Bifa soaltubi و التي تتمثل في قياس ربحيتها و إنتاجية عواملها الإنتاجية و تكاليفها و حصتها السوقية بشكل مطلق خلال فترة زمنية تمتد من 2009 إلى 2013، باعتبار أن النظام

**الفصل الخامس..... تحليل تنافسية مؤسسة بيفا في ظل استراتيجيات التسويق الدولي المنتهجة في السوق الجزائرية**

المالي المحاسبي قصد طرا عليه تغير ابتداء من 2010 و بدأ العمل بالمعايير المحاسبية الدولية هذا ما جعلنا نستغني عن القوائم المالية للفترة الممتدة بين 2004-2008 و فيما يلي سوف نتطرق لمؤشرات تنافسية شركة Bifa في السوق الجزائرية .

**الفرع الأول : ربحية شركة Bifa soaltubi**

يمكن قياس ربحية موارد المؤسسة من خلال مجموعة من النسب المتمثلة في العائد على رأس المال ، ربحية التكاليف و ربحية رقم الأعمال، و التي نبينها من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (5-8) : مؤشرات الربحية لشركة بيفا صوالتوبي (2009-2013)

الوحدة (دينار جزائري)

| البيانات                   | 2009         | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          |
|----------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| النتيجة الصافية            | 44386482.54  | 124895874.56  | 108060111.40  | 109206053.62  | 174610042.63  |
| رأس المال                  | 100000000.00 | 100000000.00  | 100000000.00  | 100000000.00  | 300000000.00  |
| الأموال الخاصة             | 145179136.52 | 198565619.06  | 314461493.62  | 422521605.02  | 731727658.64  |
| التكاليف الإجمالية         | 957907366.54 | 1219144079.45 | 1244555652.44 | 1704719196.37 | 2675439669.93 |
| رقم الأعمال                | 942880335.34 | 1363904281.65 | 1380071801.49 | 1776631700.21 | 2835807744.93 |
| القيمة المضافة             | 328285096.27 | 467449910.17  | 453959758.73  | 542190313.17  | 718702786.78  |
| نتيجة الاستغلال            | 64220513.57  | 145927226.43  | 127651093.13  | 157410598.34  | 234519523.63  |
| الاستثمار                  | 513753496.96 | 715946917.58  | 994966738.34  | 1079503116.72 | 1630518840.60 |
| عائد رأس المال             | 0.44         | 1.24          | 1.08          | 1.09          | 0.58          |
| معدل نمو عائد رأس المال    |              | 1.82          | 0.13-         | 0.01          | 0.46-         |
| عائد حقوق الملكية          | 0.30         | 0.63          | 0.34          | 0.26          | 0.24          |
| معدل نمو عائد حقوق الملكية |              | 1.1           | 0.46-         | 0.23-         | 0.07-         |
| ربحية التكاليف             | 0.046        | 0.102         | 0.08          | 0.06          | 0.065         |
| معدل نمو ربحية التكاليف    |              | 1.21          | 0.21-         | 0.25-         | 0.083         |
| ربحية رقم الأعمال          | 0.047        | 0.091         | 0.078         | 0.061         | 0.065         |
| معدل نمو ربحية رقم الأعمال |              | 0.93          | 0.14-         | 0.21-         | 0.06          |

الفصل الخامس..... تحليل تنافسية مؤسسة بيفا في ظل استراتيجيات التسويق الدولي المنتهجة في السوق الجزائرية

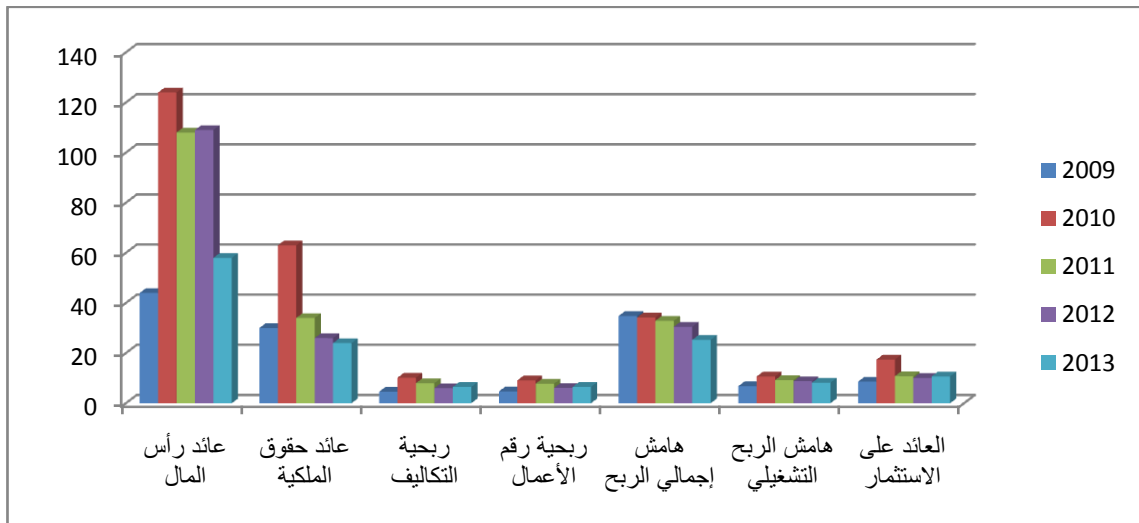
|       |       |        |        |       |                         |
|-------|-------|--------|--------|-------|-------------------------|
| 0,253 | 0,305 | 0,329  | 0,342  | 0,348 | هامش إجمالي<br>الربح    |
| 0,082 | 0,088 | 0,0924 | 0,1069 | 0,068 | هامش الربح<br>التشغيلي  |
| 0,107 | 0,101 | 0,108  | 0,174  | 0,086 | العائد على<br>الاستثمار |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية لشركة بيفا صوالتوبي

لاستيعاب معطيات الجدول بشكل أوضح قمنا بتلخيصه في الشكل الموالي :

الشكل رقم (5-2) :مؤشر ربحية شركة بيفا صوالتوبي (2009-2013)

الوحدة (دينار جزائري)



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

نلاحظ خلال العائد على رأس المال أن استثمار 1 دج من رأس المال يعود على الشركة بأرباح من 0,44 إلى 1,24 دج ، نلاحظ ارتفاع هذا العائد خلال سنة 2010 و انخفاضه خلال السنوات 2011 ، 2012 و يعود ذلك إلى خسائر الشركة في المواد التالفة في الحريق ، أما في سنة 2013 فيعود الانخفاض إلى رفع رأس المال في الشركة من 100000000 إلى 300000000 دج ، و نفس الشيء بالنسبة إلى العائد على حقوق الملكية ، أما بالنسبة لربحية التكاليف فنلاحظ أن 1 دج من التكاليف يحقق إيرادات للشركة من 0,06 إلى 0,102 دج نلاحظ ارتفاعها في 2010 و انخفاضها في السنوات اللاحقة نتيجة الاحتياجات المتزايدة للاستهلاك لتلبية طلبات السوق ، أما ربحية رقم الأعمال فهي تعبر عن الأرباح الناتجة عن رقم الأعمال و مساهمته في الرفع الأرباح و هو أيضا يتراوح بين نسبة 0,47 إلى 0,91 دج لكل 1 دج من رقم الأعمال ، و في الأخير نلاحظ الارتفاع المستمر للأرباح الناتجة عن الاستثمار التي تتراوح بين 0,086 إلى 0,174 دج لكل



1 دج مستثمر ، و انطلاقا من النمو الذي تشهده ربحية الشركة نستطيع القول أن المؤسسة تملك قدرة تنافسية خاصة في المدى القصير .

### الفرع الثاني : مؤشر التكاليف لشركة Bifa soaltubi

يعتبر مؤشر التحكم في التكاليف من أهم المؤشرات الدالة على تنافسية المؤسسة من خلال التكاليف ، حيث تمثل الأساس في تقييم إنتاجية العوامل و تحكم المؤسسة في الأسعار و تحديد هامش الأرباح ، و يمكن تحديد تكاليف المؤسسة من خلال جدول النتائج من القوائم المالية للشركة و التي نبينها في الجدول التالي :

الجدول رقم(5-9): تطور التكاليف في شركة بيفا صوالتوبي (2009-2013)

الوحدة (دينار جزائري)

| البيانات  | 2009         | 2010         | 2011         | 2012          | 2013          |
|---|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| مشتريات<br>مستهلكة                                  | 632476208,33 | 830554955,44 | 836229490,34 | 1219181195,13 | 2057300608,86 |
| الخدمات<br>الخارجية و<br>الاستهلاكات<br>الأخرى      | 31422370,70  | 36623828,11  | 47200730,70  | 41747574,93   | 49351262,85   |
| تكاليف الإمداد                                      | 663898579,03 | 867178783,55 | 883430221,04 | 1260928770,06 | 2106651871,71 |
| نسبة تكاليف<br>الإمداد إلى<br>التكاليف<br>الإجمالية | 0,693        | 0,7113       | 0,7098       | 0,7396        | 0,7874        |
| مؤشر تطور<br>تكاليف الإمداد<br>السنة الأساس         |              | 0,306        | 0,330        | 0,899         | 2,17          |
| أعباء العاملين                                      | 179692607,78 | 231317415,92 | 224981667,52 | 276377863,34  | 332829793,25  |
| ضرائب و<br>رسوم و<br>مدفوعات<br>مشابهة              | 12356242,18  | 9045237,16   | 8970672,00   | 16739040,72   | 28063399,22   |
| الأعباء<br>العملية<br>الأخرى                        | 605065,74    | 410005,59    | 8943933,24   | 261594,30     | 79002,79      |
| مخصصات<br>الاهتلاك و                                | 80422321,49  | 88271751,01  | 96265235,70  | 100366590,22  | 144794532,15  |

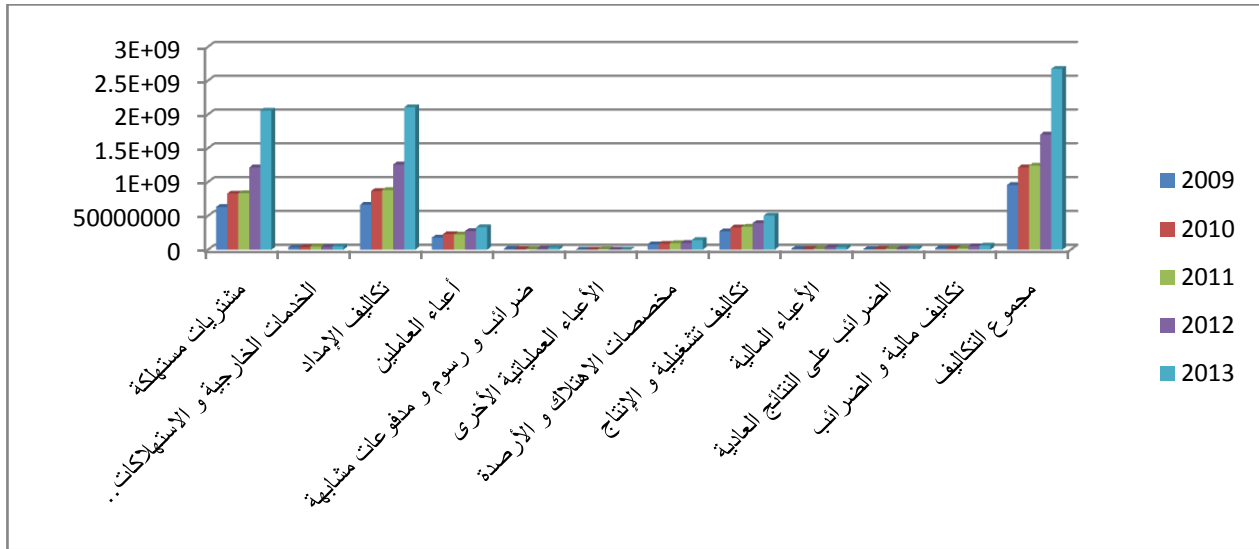
الفصل الخامس..... تحليل تنافسية مؤسسة بيفا في ظل استراتيجيات التسويق الدولي المنتهجة في السوق الجزائرية

|               |               |               |               |              |  |
|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--|
|               |               |               |               |              | الأرصدة  |
| 505766727,41  | 393745088,58  | 339161508,46  | 329044409,68  | 273076237,19 | تكاليف تشغيلية و الإنتاج                       |
| 0,852         | 0,441         | 0,242         | 0,204         | السنة الأساس | مؤشر تطور تكاليف التشغيلية                     |
| 0,1890        | 23,09         | 0,2725        | 0,2698        | 0,2850       | نسبة التكاليف التشغيلية إلى التكاليف الإجمالية |
| 37725008,88   | 33828520,48   | 12570817,94   | 10936641,22   | 12702866,32  | الأعباء المالية                                |
| 23195590,00   | 16650077,00   | 11060317,00   | 11984245,00   | 8229684,00   | الضرائب على النتائج العادية                    |
| 60920598,88   | 50478597,48   | 23631134,94   | 22920886,22   | 20932550,32  | تكاليف مالية و الضرائب                         |
| 1,91          | 1,41          | 0,128         | 0,094         | السنة الأساس | مؤشر تطور تكاليف المالية و الضرائب             |
| 0,022         | 0,029         | 0,018         | 0,018         | 0,021        | نسبة التكاليف المالية إلى التكاليف الإجمالية   |
| 2675439669,93 | 1704719196,37 | 1244555652,44 | 1219144079,45 | 957907366,54 | مجموع التكاليف                                 |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية لشركة بيفا صوالتوبي

نوضح تطور تكاليف المؤسسة و تطورها بشكل ابسط من خلال الشكل الموالي :

الوحدة (دينار جزائري)



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

نلاحظ أن تكاليف الإمداد تمثل النسبة الكبيرة من تكاليف الشركة و هي في ارتفاع مستمر بلغت أوجها في سنة 2013 بنسبة 217% مقارنة بسنة 2009 ، و تتطور هذه التكاليف بنسبة متوسطة بين 70 % و 78% ارتفعت هذه النسبة سنة 2012 تعويضا للخسائر المادية للحريق الذي اشرفنا له في أواخر سنة 2011 ، كما ارتفعت سنة 2013 نتيجة الحاجة للمواد الأولية قصد تمويل المتطلبات الخاصة بتوسيع الاستثمار للشركة ، أما بالنسبة لتكاليف التشغيل و الإنتاج فهي في تناقص مستمر و بالنظر إلى تطور الإنتاج في الشركة نستطيع القول بان الشركة تتجه نحو منحى الخبرة من خلال انخفاض تكاليف التشغيل ارتفعت سنة 2013 نتيجة للتوسع في نشاط الشركة و دخولها في مجال نشاط جديد يتمثل في المشروبات غير الكحولية (مشروبات غازية و العصير ) ، أما التكاليف المالية و الضرائب فهي بنسب صغيرة جدا نتيجة اعتماد المؤسسة على التمويل الذاتي لاحتياجاتها المالية ، أما بالنسبة للتكاليف الإجمالية فان تطورها و ارتفاعها سنة 2012، 2013 يعود لأسباب المذكورة آنفا في تطور تكاليف الإمداد للشركة باعتبارها التكاليف الأكثر أثرا على الشركة .

### الفرع الثالث: مؤشر الإنتاجية لعوامل الإنتاج لشركة bifa soaltubi

نستطيع قياس الإنتاجية لكلية لعوامل الإنتاج من خلال نسبة القيمة المضافة على تكاليف عوامل الإنتاج (مواد مستهلكة ، العمل ، الاستثمارات ) ، نبين من خلال الجدول الموالي مؤشرات الإنتاجية لعوامل الإنتاج ؛

الوحدة (دينار جزائري)

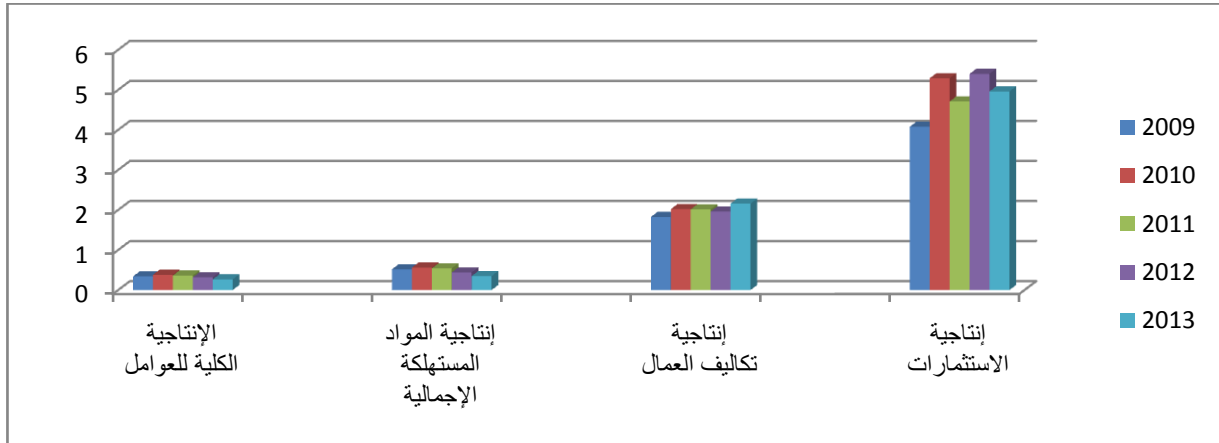
| البيانات                           | 2009         | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          |
|------------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| الإنتاج                            | 992183675.30 | 1334628684.72 | 1337389979.77 | 1803119093.23 | 2825354658.49 |
| الاستهلاك                          | 663898579.03 | 867178783.55  | 883430221.04  | 1260928770.06 | 2106651871.71 |
| القيمة المضافة                     | 328285096.27 | 467449901.17  | 453959758.73  | 542190323.17  | 718702786.78  |
| تكاليف الإنتاج                     | 957907366.54 | 1219144079.45 | 1244555652.44 | 1704719196.37 | 2675439669.93 |
| الإنتاجية الكلية للعوامل           | 0.342        | 0.383         | 0.364         | 0.318         | 0.268         |
| معدل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل  |              | 0.119         | 0.049-        | 0.126-        | 0.157-        |
| تكاليف المواد المستهلكة            | 632476208.33 | 830554955.44  | 836229490.34  | 1219181195.13 | 2057300608.86 |
| إنتاجية المواد المستهلكة الإجمالية | 0.519        | 0.562         | 0.542         | 0.44          | 0.349         |
| تكاليف العمال                      | 179692607.78 | 231317415.92  | 224981667.52  | 276377863.34  | 332829793.25  |
| إنتاجية تكاليف العمال              | 1.8269       | 2.0208        | 2.0177        | 1.9617        | 2.1593        |
| الاهتلاكات                         | 80422321.49  | 88271751.01   | 96265235.70   | 100366590.22  | 144794532.15  |
| إنتاجية الاستثمارات                | 4.08         | 5.29          | 4.71          | 5.40          | 4.96          |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية لشركة بيفا صوالتوبي

نلخص تطور مؤشرات و مقاييس الإنتاجية للشركة بالاعتماد على الجدول السابق في الشكل التالي :

الشكل رقم (4-5) : مؤشرات إنتاجية شركة بيفا صوالتوبي (2009-2013)

الوحدة (دينار جزائري)



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

نلاحظ أن إنتاجية المواد المستهلكة في انخفاض مستمر حيث بلغت سنة 2009 نسبة 51,9% و ارتفعت بنسبة قليلة سنة 2010 لتبلغ نسبة 56,2% ثم انخفضت سنة 2011 لتبلغ نسبة 54,2% ثم بعد ذلك نلاحظ انخفاض بنسبة كبيرة سنة 2012، 2013 بنسبة 44% و 34% على التوالي و ذلك راجع إلى الخسائر المادية في نهاية سنة 2011 بالإضافة إلى ارتفاع الحاجة للمواد الأولية لتلبية لتمويل الاستثمارات الجديدة في مجال المشروبات و عدم امتلاك الشركة خبرة مسبقة في هذا المجال من حيث مصادر التمويل و التحكم في تكلفة المواد، على عكس إنتاجية العمال فهي في ارتفاع مستمر نلاحظ انخفاضها سنة 2012 نتيجة للأضرار التي لحقت بهم في نهاية سنة 2011 و منحهم تعويضات نتيجة تعرضهم للحريق ، أما الاستثمارات فهي أيضا في ارتفاع مستمر خلال سنوات الدراسة و هو ما يدعم توجه المؤسسة الايجابي نحو منحى الخبرة و الاستفادة من اقتصاديات الحجم ، انخفضت سنة 2011 كنتيجة للأضرار المادية التي لحقت بالشركة، كذلك بالنسبة لسنة 2013 فان انخفاض نسبة إنتاجية الاستثمار ناتجة عن تكاليف الاستثمارات الجديدة للشركة و رفع رأس مالها .

#### الفرع الرابع : الحصة السوقية لشركة Bifa في السوق الجزائرية

تقاس الحصة السوقية للمؤسسة من خلال نسبة مبيعاتها في السوق المستهدفة ، و نقيس الحصة السوقية لشركة Bifa soaltubi من خلال ما توفر لدينا من معلومات حسب تقرير المحاسبة الوطنية لسنة 2012، و هو آخر إصدار لها عبر موقعها لحد الآن حول الانتاج و القيمة المضافة لقطاع الصناعة الغذائية ، و بناء على ذلك نقوم بتقييم الحصة السوقية من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (5-11) : الحصة السوقية لشركة Bifa في السوق الجزائرية (2009-2013)

الوحدة (دينار جزائري)

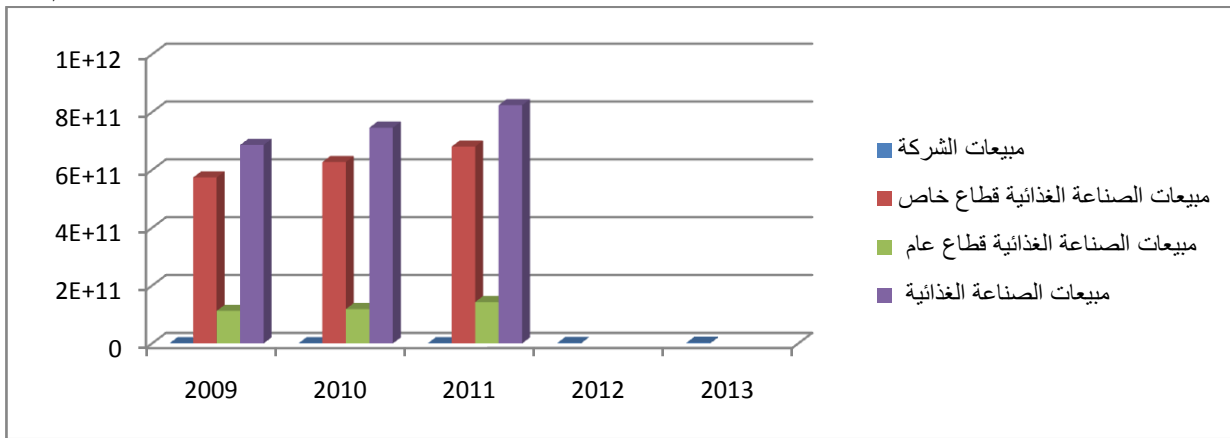
| البيانات                         | 2009                  | 2010                  | 2011                  | 2012          | 2013          |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|---------------|
| مبيعات الشركة                    | 942880335,34          | 1363904281,65         | 1380071801,49         | 1776631700,21 | 2835807744,93 |
| تطور مبيعات الشركة               |                       | 0,4465                | 0,0118                | 0,2873        | 0,5961        |
| مبيعات الصناعة الغذائية قطاع خاص | $10^6 \cdot 574201,3$ | $10^6 \cdot 627478,0$ | $10^6 \cdot 680999,5$ |               |               |
| حصة الشركة                       | 1,72 %                | 2,12 %                | 1,96 %                |               |               |
| مبيعات الصناعة الغذائية قطاع عام | $10^6 \cdot 112510,0$ | $10^6 \cdot 118948,0$ | $10^6 \cdot 143147,2$ |               |               |
| حصة الشركة                       | 8,88 %                | 11,2 %                | 9,34 %                |               |               |
| مبيعات الصناعة الغذائية          | $10^6 \cdot 686711,3$ | $10^6 \cdot 746426,0$ | $10^6 \cdot 824146,6$ |               |               |
| حصة الشركة                       | 1,44 %                | 1,78 %                | 1,62 %                |               |               |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية لشركة بيفا صوالتوبي و جدول الحسابات الاقتصادية للديوان الوطني للإحصاء

نلخص معطيات الجدول في الشكل الموالي ليكون أكثر وضوحا :

الشكل رقم (5-5) : الحصة السوقية للشركة من قطاع الصناعة الغذائية في السوق الجزائرية (2009-2013)

الوحدة (دينار جزائري)

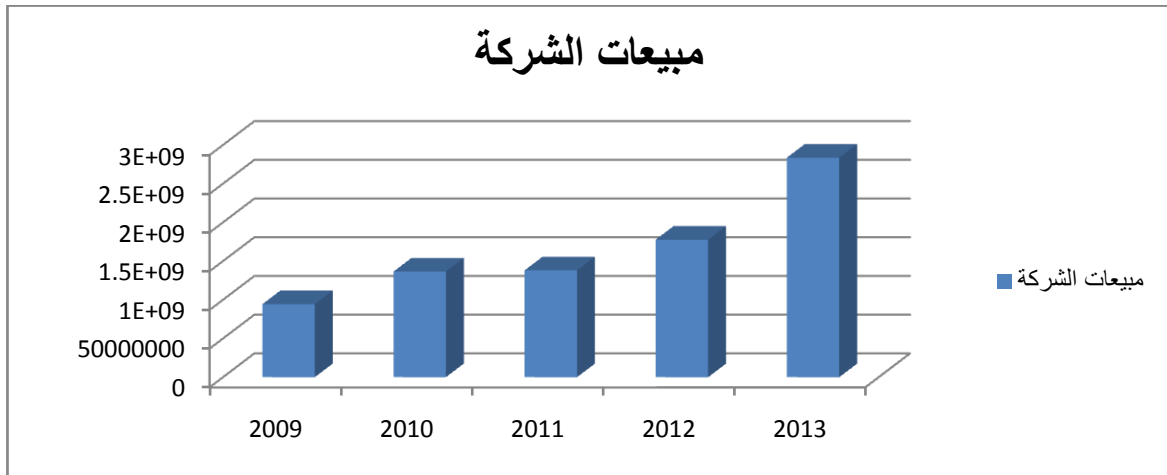


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

نبين تطور رقم أعمال أو مبيعات شركة بيفا صوالتوبي بالاعتماد على معطيات الجدول السابق في الشكل التالي:

الشكل رقم (5-6) : تطور رقم أعمال شركة بيفا صوالتوبي (2009-2013)

(الوحدة :دينار جزائري )



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على القوائم المالية لشركة بيفا صوالتوبي -جدول حساب النتائج-

نلاحظ أن حصة شركة بيفا من سوق الصناعة الغذائية ضعيف جدا و لا يكاد يلاحظ من الشكل السابق ، و ذلك راجع لتشعب سوق الصناعة الغذائية بالعديد من المجالات التي تشمل الزراعة و التوزيع و التحويل (من المواد الأولية الزراعية إلى مواد المصنعة الغذائية الموجهة للاستهلاك ) ، لذلك فان شركة بيفا صوالتوبي تتجه نحو الاستثمار في مجال آخر يتمثل في المشروبات ، كما هو الحال بالنسبة للشركة الأصلية بيفا التي توجهت نحو الاستثمار في المجال الزراعي ، كما نلاحظ ارتفاع الحصة السوقية (المبيعات) لشركة بيفا في السوق الجزائرية خلال سنة 2010 مقارنة بسنة 2009 بنسبة 44,65% و ذلك نتيجة الاستراتيجيات التي تتبعها في رفع إنتاجها و مبيعاتها في السوق ، كما نلاحظ انخفاض نمو حصتها في سنة 2011 و ذلك راجع إلى الأزمة التي مرت بها الشركة و الخسائر التي لحقتها خلال الحريق الذي شب في مخازنها ، لكنها سرعان ما تداركت ذلك برفع إنتاجها و مبيعاتها في السنوات اللاحقة لتصل نسبة نمو المبيعات إلى 28,37% لسنة 2012 مقارنة بسنة 2011 نتيجة الجهود الفعالة لإدارة الشركة ، كما ارتفعت نسبة نمو مبيعات الشركة سنة 2013 إلى 59,61% نتيجة توجه شركة بيفا صوالتوبي إلى رفع استثماراتها و هي نسبة مرجحة للارتفاع بالنظر إلى الاستراتيجيات الفعالة التي تتبناها الشركة في خدمة عملاءها المستهدفين .

**المبحث الثالث : اختبار الفرضيات من خلال دراسة قياسية حول اثر استراتيجيات التسويق الدولي في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية .**

نحاول في ما يلي دراسة اثر المتغيرات المستقلة و الممثلة كميًا في تكاليف التسويق و قيمة الاستثمار لمؤسسة بيفا في السوق الجزائرية على القيم المؤثرة على تنافسية الشركة و التي تتمثل في المتغيرات التابعة و

**الفصل الخامس..... تحليل تنافسية مؤسسة بيفا في ظل استراتيجيات التسويق الدولي المنتهجة في السوق الجزائرية**

التي نعبر عنها بالأرباح و التكاليف و المبيعات و الإنتاج ، حيث تم هذه الدراسة بالاعتماد على برنامج IBM spss version 20 في تحليل المعطيات و إن الجداول المعتمدة في هذه الدراسة من مخرجات هذا البرنامج و التي نبينها في الملحق رقم (11) .

**المطلب الأول : تحديد قيم متغيرات النموذج**

بالنظر إلى المنهج المتبع في الدراسة و بالاعتماد على القوائم المالية لشركة بيفا صوالتوبي-جدول حساب النتائج ، الأصول و الخصوم-، و تقارير مديرية التجارة للشركة ، نقوم فيما يلي بتحديد قيمة متغيرات الدراسة المبينة في الجداول التالية :

**الجدول رقم (5-12) : المتغيرات المستقلة للدراسة (2009-2013)**

(الوحدة (دينار جزائري)

| السنوات | قيمة الاستثمار | تكاليف التسويق |
|---------|----------------|----------------|
| 2009    | 513753496,96   | 1220282550,21  |
| 2010    | 715946917,58   | 1699271875,68  |
| 2011    | 994966738,34   | 1743434008,86  |
| 2012    | 1079503116,72  | 2265515178,17  |
| 2013    | 1630518840,60  | 9524046120,17  |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على القوائم المالية للشركة -جدول الأصول- و تقارير مديرية التجارة لشركة بيفا صوالتوبي

**الجدول رقم (5-13) : المتغيرات التابعة للدراسة (2009-2013)**

(الوحدة (دينار جزائري)

| السنوات | الأرباح      | التكاليف      | الإنتاج      | المبيعات      |
|---------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| 2009    | 44386482,54  | 957907366,54  | 328285096,27 | 942880335,34  |
| 2010    | 124895874,56 | 1219144079,45 | 467449901,17 | 1363904281,65 |
| 2011    | 108060111,40 | 1244555652,44 | 453959758,73 | 1380071801,49 |
| 2012    | 109206053,62 | 1704719196,37 | 542190323,17 | 1776631700,21 |
| 2013    | 174610042,63 | 2675439669,93 | 718702786,78 | 2835807744,93 |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة -جدول حساب النتائج-

**الجدول رقم (5-14) : قيمة متغيرات المزيج التسويقي لشركة بيفا صوالتوبي (2009-2013)**

(الوحدة (دينار جزائري)

| السنوات | تكاليف الإنتاج | تكاليف التوزيع و الترويج | التسعير       |
|---------|----------------|--------------------------|---------------|
| 2009    | 908604026,58   | 311678523,63             | 1254558858,97 |
| 2010    | 1248419676,38  | 450852199,30             | 1861893012,96 |
| 2011    | 1287237474,16  | 456196534,70             | 1883963617,64 |



|                |               |               |      |
|----------------|---------------|---------------|------|
| 2425315466,58  | 587283374,82  | 1678231803,35 | 2012 |
| 10609097070,70 | 6838153363,80 | 2685892756,37 | 2013 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على القوائم المالية للشركة -جدول حساب النتائج-،تقارير مديرية التجارة لشركة بيفا صوالتوبي

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS سنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة بطريقة المربعات الصغرى المشار إليها في منهجية الدراسة .

الفرع الأول : اختبار الفرضية الأولى : توجد علاقة ارتباط خطي بين متغيرات الدراسة ، تسويق ، استثمار ، أرباح ، إنتاج ، مبيعات ، تكاليف.

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط خطية بين متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة 0,05

الجدول رقم (5-15) : الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

#### Corrélations

|                          | RENT  | COUT   | PROD   | CA     | INVEST | MRKT  |
|--------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|-------|
| Corrélacion de Pearson   | 1     | ,846   | ,933*  | ,887*  | ,866   | ,794  |
| RENT Sig. (bilatérale)   |       | ,071   | ,020   | ,045   | ,057   | ,108  |
| N                        | 5     | 5      | 5      | 5      | 5      | 5     |
| Corrélacion de Pearson   | ,846  | 1      | ,973** | ,996** | ,960** | ,954* |
| COUT Sig. (bilatérale)   | ,071  |        | ,005   | ,000   | ,010   | ,012  |
| N                        | 5     | 5      | 5      | 5      | 5      | 5     |
| Corrélacion de Pearson   | ,933* | ,973** | 1      | ,987** | ,963** | ,895* |
| PROD Sig. (bilatérale)   | ,020  | ,005   |        | ,002   | ,009   | ,040  |
| N                        | 5     | 5      | 5      | 5      | 5      | 5     |
| Corrélacion de Pearson   | ,887* | ,996** | ,987** | 1      | ,969** | ,950* |
| CA Sig. (bilatérale)     | ,045  | ,000   | ,002   |        | ,007   | ,013  |
| N                        | 5     | 5      | 5      | 5      | 5      | 5     |
| Corrélacion de Pearson   | ,866  | ,960** | ,963** | ,969** | 1      | ,894* |
| INVEST Sig. (bilatérale) | ,057  | ,010   | ,009   | ,007   |        | ,041  |
| N                        | 5     | 5      | 5      | 5      | 5      | 5     |
| Corrélacion de Pearson   | ,794  | ,954*  | ,895*  | ,950*  | ,894*  | 1     |
| MRKT Sig. (bilatérale)   | ,108  | ,012   | ,040   | ,013   | ,041   |       |
| N                        | 5     | 5      | 5      | 5      | 5      | 5     |

\*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*. La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

نلاحظ من خلال الجدول وجود علاقة ارتباط خطي قوية و طردية بين متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة

0,05، لكل من المتغيرات :

-ارتباط قيمة الأرباح بقيمة الإنتاج بنسبة 93,3% و هو ما يعني اقتصاديا نحن متأكدون بنسبة 95% بأنه كلما ارتفع الإنتاج ارتفعت الأرباح للشركة و ارتباط قيم إنتاج و أرباح الشركة بعلاقة خطية طردية خلال سنوات الدراسة بنسبة 93,3% ؛

- ارتباط قيمة الأرباح بقيمة المبيعات أو رقم الأعمال بنسبة 88,7% و هو ما يعني اقتصاديا نحن متأكدون بنسبة 95% بأنه كلما ارتفع رقم الأعمال ارتفعت الأرباح للشركة و ارتباط قيم المبيعات و أرباح الشركة بعلاقة خطية طردية خلال سنوات الدراسة بنسبة 88,7% ؛

- ارتباط قيمة الإنتاج بقيمة التكاليف بنسبة 97,3% و هو ما يعني اقتصاديا نحن متأكدون بنسبة 99% بأنه كلما ارتفع الإنتاج ارتفعت تكاليف الشركة ، و ارتباط قيم الإنتاج و تكاليف الشركة بعلاقة خطية طردية خلال سنوات الدراسة بنسبة 97,3% ؛

- ارتباط قيمة التكاليف بقيمة المبيعات أو رقم الأعمال بنسبة 99,6% و هو ما يعني اقتصاديا نحن متأكدون بنسبة 99% بأنه كلما ارتفع التكاليف ارتفعت مبيعات الشركة و ارتباط قيم المبيعات و تكاليف الشركة بعلاقة خطية طردية خلال سنوات الدراسة بنسبة 99,6% ؛

- ارتباط قيمة التكاليف بالاستثمار بنسبة 96% و هو ما يعني اقتصاديا نحن متأكدون بنسبة 99% بأنه كلما ارتفعت قيمة الاستثمار ارتفعت تكاليف الشركة و ارتباط قيم الاستثمار و تكاليف الشركة بعلاقة خطية طردية خلال سنوات الدراسة بنسبة 96% ؛

- ارتباط قيمة التكاليف التي تتحملها الشركة بقيمة تكاليف التسويق بنسبة 95,4% و هو ما يعني اقتصاديا نحن متأكدون بنسبة 95% بأنه كلما ارتفعت قيمة تكاليف التسويق ارتفعت تكاليف الشركة و ارتباط قيم تكاليف التسويق و التكاليف التي تتحملها الشركة بعلاقة خطية طردية خلال سنوات الدراسة بنسبة 95,4% ؛

- ارتباط قيمة الإنتاج بقيمة رقم الأعمال بنسبة 98,7% و هو ما يعني اقتصاديا نحن متأكدون بنسبة 99% بأنه كلما ارتفعت قيمة الإنتاج ارتفعت مبيعات الشركة و ارتباط قيم الإنتاج و مبيعات الشركة بعلاقة خطية طردية خلال سنوات الدراسة بنسبة 98,7% ؛

- ارتباط قيمة الإنتاج بقيمة الاستثمار بنسبة 96,3% و هو ما يعني اقتصاديا نحن متأكدون بنسبة 99% بأنه كلما ارتفعت قيمة الاستثمار ارتفعت قيمة إنتاج الشركة و ارتباط قيم الاستثمار و إنتاج الشركة بعلاقة خطية طردية خلال سنوات الدراسة بنسبة 96,3% ؛

## الفصل الخامس..... تحليل تنافسية مؤسسة بيفا في ظل استراتيجيات التسويق الدولي المنتهجة في السوق الجزائرية

- ارتباط قيمة الإنتاج بقيمة تكاليف التسويق بنسبة 89,5% و هو ما يعني اقتصاديا نحن متأكدون بنسبة 95% بأنه كلما ارتفعت قيمة تكاليف التسويق ارتفعت قيمة إنتاج الشركة و ارتباط قيم الاستثمار و تكاليف التسويق للشركة بعلاقة خطية طردية خلال سنوات الدراسة بنسبة 89,5% ؛
- ارتباط قيمة المبيعات بقيمة الاستثمار بنسبة 96,9% و هو ما يعني اقتصاديا نحن متأكدون بنسبة 99% بأنه كلما ارتفعت قيمة الاستثمار ارتفعت مبيعات الشركة و ارتباط قيم الاستثمار و مبيعات الشركة بعلاقة خطية طردية خلال سنوات الدراسة بنسبة 96,9% ؛
- ارتباط قيمة تكاليف التسويق بقيمة المبيعات بنسبة 95% و هو ما يعني اقتصاديا نحن متأكدون بنسبة 95% بأنه كلما ارتفعت قيمة تكاليف التسويق ارتفعت قيمة مبيعات الشركة و ارتباط قيم تكاليف التسويق و مبيعات الشركة بعلاقة خطية طردية خلال سنوات الدراسة بنسبة 95% ؛
- ارتباط قيمة تكاليف التسويق بقيمة الاستثمار بنسبة 89,4% و هو ما يعني اقتصاديا نحن متأكدون بنسبة 95% بأنه كلما ارتفعت قيمة الاستثمار ارتفعت تكاليف تسويق الشركة لمنتجاتها و ارتباط قيم الاستثمار و تكاليف التسويق للشركة بعلاقة خطية طردية خلال سنوات الدراسة بنسبة 89,4% ؛
- أما فيما يخص العلاقة بين (الأرباح و التكاليف)،(الأرباح و الاستثمار)،(الأرباح و التسويق) فالعلاقة بينها لا تعبر عن وجود علاقة خطية لان sig. اكبر من 0,05 أي أن العلاقة غير معنوية ، قد تكون هناك علاقة غير خطية بين هذه المتغيرات ، و هو ما يعبر عنه اقتصاديا أن الأرباح لا تتأثر بطريقة مباشر بتكاليف الشركة و قيمة الاستثمار و تكاليف التسويق بل تتأثر بقيمة الإنتاج و رقم أعمال الشركة و أن قرار تحديد الأرباح يرجع أيضا إلى إستراتيجية الشركة و مجلس إدارتها فيما إذا كانت تريد رفع أرباحها أو تخفيضه و هو ما يجعلنا نحكم على أن الأهداف الرئيسية للتسويق لا تتمثل في الربح بل تتمثل في استمرارية الشركة و نموها من خلال العلاقة الخطية القوية التي تربطها بالاستثمار قصد رفعه و الإنتاج قصد زيادة معدله و رقم الأعمال قصد رفع حصتها السوقية و التكاليف من خلال ترشيدها بالاستثمار في التكامل الأمامي للشركة و التوجه مباشرة للعملاء المستهدفين .
- الفرع الثاني : اختبار الفرضية الثانية :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع رقم الأعمال و المتغيرات المستقلة المتمثلة في تكلفة التسويق في السوق المستهدفة و قيمة الاستثمار في السوق المستهدفة .
- نموذج الانحدار المقدر :

$$CA=380947777,3+1,008 INVEST+0,086 MARKT$$

$$(290587424) \quad (0,429) \quad (0,052)$$

القدرة التفسيرية للنموذج :

$$R=0,987 ; R^2=0,974 ; R^2 \text{ adj}=0,949$$

التعليق : من خلال مخرجات البرنامج نجد  $R \text{ squer} = 0,974$  أي أن قيمة الاستثمار و تكاليف التسويق تفسر 97,4 % من التغيرات التي تحدث في المبيعات (رقم الأعمال) ، أي أن التغيرات التي تحدث للمبيعات تعزى للاستثمار و تكاليف التسويق و الباقي 2,6% يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي المعنوية الكلية للنموذج :

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع المبيعات و المتغيرات المستقلة الاستثمار و التسويق

تفريغ النتائج في الجدول :

جدول رقم (5-16) : تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار للفرضية الثانية

| المصدر   | درجات الحرية | مجموع المربعات  | متوسط المربعات  | ف المحسوبة | الاحتمال P value |
|----------|--------------|-----------------|-----------------|------------|------------------|
| الانحدار | 2            | $2,023.10^{18}$ | $1,012.10^{18}$ | 37,919     | 0,026            |
| الخطأ    | 2            | $5,33.10^{16}$  | $2,668.10^{16}$ |            |                  |
| الكلية   | 4            | $2,076.10^{18}$ |                 |            |                  |

من خلال الجدول نجد أن  $P\text{value}=0,026$  و هي اقل من 0,05 و منه نرفض الفرضية العدمية  $H_0$  و نقبل الفرضي البديلة  $H_1$  : توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (المبيعات) و المتغيرات المستقلة (الاستثمار و التسويق )

المعنوية الجزئية للنموذج :

اختبار المعنوية الجزئية للنموذج :

أداة الحكم اختبار T test

الفروض الإحصائية الفرعية :  $B_0 : B_0 = 0 ; H_1 : B_0 \neq 0$

$B_1 : H_0 : B_1 = 0 ; H_1 : B_1 \neq 0$

$B_2 : H_0 : B_2 = 0 ; H_1 : B_2 \neq 0$

تفريغ النتائج و التعليق عليها :

الجدول رقم (5-17) : نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار للفرضية الثانية

| المعاملات      | قيمة معاملات الانحدار | قيمة إحصائية الاختبار T | الاحتمال Pvalue | نتيجة الفرضية |
|----------------|-----------------------|-------------------------|-----------------|---------------|
| B <sub>0</sub> | 380947777,3           | 1,311                   | 0,320           | القبول        |
| B <sub>1</sub> | 1,008                 | 2,350                   | 0,143           | القبول        |
| B <sub>2</sub> | 0,086                 | 1,662                   | 0,238           | القبول        |

التعليق:

بالنسبة ل B<sub>0</sub> نجد أن P value=0,320 اكبر من 0,05 و منه نقبل الفرض العدمي القائل بان المقدار الثابت من معدلة الانحدار غير معنوي

بالنسبة ل B<sub>1</sub> نجد أن P value=0,143 اكبر من 0,05 و منه نقبل الفرض العدمي القائل بان معامل الانحدار لمتغير الاستثمار من معدلة الانحدار غير معنوي

بالنسبة ل B<sub>2</sub> نجد أن P value=0,238 اكبر من 0,05 و منه نقبل الفرض العدمي القائل بان معامل الانحدار لمتغير التسويق من معدلة الانحدار غير معنوي

شروط المربعات الصغرى العادية :

1-اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي : نجد من خلال الرسم البياني الموضح في الملحق رقم ( ) أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط ، مما يعني أنها تتوزع توزيع معتدل (أي تتبع التوزيع الطبيعي ) و للتأكد من ذلك نتطرق إلى اختبار كلوروف-سيمرنوف ، ويليك سابيرو .

الجدول رقم (5-18) : اختبار كلوروف-سيمرنوف ، ويليك سابيرو للفرضية الثانية

| البيان                | الاختبار الإحصائي | درجة الحرية | P value |
|-----------------------|-------------------|-------------|---------|
| اختبار كلوروف-سيمرنوف | 0,234             | 5           | 0,200   |
| اختبار ويليك سابيرو   | 0,912             | 5           | 0,477   |

يتضح من الجدول أن Pvalue في كلتا الحالتين اكبر من 0,05 و بالتالي نقبل الفرض العدمي القائل بان البواقي تتبع توزيع طبيعيا ، و هو ما يدعم ما توصلنا له من خلال الرسم البياني و بالتالي فان الشرط الأول من شروط استخدام طريقة المربعات الصغرى محقق

2-الاستقلال الذاتي للبواقي :

الفرض العدمي H<sub>0</sub> :يوجد استقلال ذاتي للبواقي (لا يوجد ارتباط ذاتي للبواقي )

الفرض البديل H<sub>1</sub>: لا يوجد استقلال ذاتي للبواقي (يوجد ارتباط ذاتي للبواقي )

أداة الحكم : اختبار Durbin – Watson

$$DW= 3,547$$

إيجاد القيمة الحرجة (من جدول القيم الحرجة ل DW) :  $dl=0,610$  ;  $du= 1,400$

$$4-dl(3,39) < DW=3,547 < 4$$

و منه نقبل الفرض العدمي بوجود استقلال ذاتي بين البواقي (لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي )

3- اختبار تجانس البواقي :من خلال الرسم البياني الموضح في الملحق رقم ( ) نجد أن انتشار البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر حيث لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي و هو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء ، و بالتالي فان الشرط الثالث من شروط استخدام طريقة المربعات الصغرى محقق

4-عدم الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة :

الجدول رقم (5-19) : معامل تضخم التباين VIF للفرضية الثانية

| المتغير        | VIF   | Tolerance |
|----------------|-------|-----------|
| X <sub>1</sub> | 4,967 | 0,201     |
| X <sub>2</sub> | 4,967 | 0,201     |

من خلال الجدول نجد أن  $VIF=4,967$  و هو قريب من 5 مما يجعلنا نقوم بدراسة الارتباط الخطي بين المتغيرين للتأكد من ارتباطهما

الجدول رقم (5-20) : معامل الارتباط للمتغيرات المستقلة للفرضية الثانية

|    | X1    | X2    |
|----|-------|-------|
| X1 | 1     | 0,894 |
| X2 | 0,894 | 1     |

من خلال الجدول نجد أن هناك ارتباط خطي قوي (0,894) بين المتغيرين المستقلين الاستثمار و التسويق مما يضعنا تحت مشكلة الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة ، هذا ما يجعلنا نتجه نحو تحديد أفضل معامل للارتباط الخطي المتعدد و الخروج من مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة  
تحديد أفضل نموذج انحدار متعدد : و ذلك من خلال طريقة stepwise لنحصل على النموذج المعدل:

$$CA=36117009,35+1,645 \text{ Invest}$$

و نلاحظ انه تم استبعاد المتغير المستقل التسويق لإعطاء مصداقية أفضل للنموذج و نتأكد من معنويته من خلال :

الجدول رقم (5-21) : اختبار معنويات معاملات الانحدار للفرضية الثانية

| المعاملات      | قيمة معاملات الانحدار | قيمة إحصائية الاختبار T | الاحتمال Pvalue | نتيجة الفرضية |
|----------------|-----------------------|-------------------------|-----------------|---------------|
| B <sub>0</sub> | 36117009,35           | 0,141                   | 0,897           | القبول        |
| B <sub>1</sub> | 1,645                 | 6,784                   | 0,007           | الرفض         |

بما أن Pvalue لمعامل الانحدار 0,007 اقل من 0,05 نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة أي أن معامل الانحدار له قيمة معنوية ، و يعبر عن ذلك اقتصاديا بان أي زيادة في الاستثمار بـ 1 دج تقابلها 1,645 دج في المبيعات و يعبر عنه رياضيا (1,645) بالميل الحدي للمبيعات .

**الفرع الثالث : اختبار الفرضية الثالثة :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع رقم الأرباح و المتغيرات المستقلة المتمثلة في تكلفة التسويق في السوق المستهدفة و قيمة الاستثمار في السوق المستهدفة H0: لا توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع الأرباح و المتغيرات المستقلة الاستثمار و التسويق

من خلال مصفوفة الارتباط التي رأيناها من نقبل نجد  $Pvalue=0,057, Pvalue=0,108$  بالنسبة للاستثمار و التسويق على التوالي و هي اكبر من 0,05 و منه نقبل الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع الأرباح و المتغيرات المستقلة الاستثمار و التسويق و انه لا يوجد ارتباط خطي بينها ، و يعبر ذلك اقتصاديا على أن الأرباح لا تتأثر بصفة مباشرة (علاقة خطية) بالاستثمار و التسويق و إنما تتأثر بمتغيرات أخرى قد يكون لها اثر مباشر على هذه المتغيرات .

**الفرع الرابع : اختبار الفرضية الرابعة :** توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع التكاليف و المتغيرات المستقلة المتمثلة في تكلفة التسويق في السوق المستهدفة و قيمة الاستثمار في السوق المستهدفة . نموذج الانحدار المقدر :

$$\text{Cout}=41563103,3+0,093 \text{ Markt}+0,85 \text{ invest}$$

$$(306737275,9) (0,055) (0,453)$$

القدرة التفسيرية للنموذج :  $R=0,984 ; R^2=0,968 ; R^2_{\text{adjust}}=0,936$

التعليق : من خلال مخرجات البرنامج نجد  $R^2=0,968$  أي أن قيمة الاستثمار و تكاليف التسويق تفسر 96,8% من التغيرات التي تحدث في التكاليف ، أي أن التغيرات التي تحدث في التكاليف تعزى للاستثمار و تكاليف التسويق و الباقي 3,2% يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي المعنوية الكلية للنموذج :

H0: لا توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع التكاليف و المتغيرات المستقلة الاستثمار و

التسويق

تفريغ النتائج في الجدول

الجدول رقم (5-22): تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار للفرضية الرابعة

| المصدر   | درجات الحرية | مجموع المربعات  | متوسط المربعات  | ف المحسوبة | الاحتمال P value |
|----------|--------------|-----------------|-----------------|------------|------------------|
| الانحدار | 2            | $1,783.10^{18}$ | $8,919.10^{17}$ | 30,008     | 0,032            |
| الخطأ    | 2            | $5,944.10^{16}$ | $2,972.10^{16}$ |            |                  |
| الكلي    | 4            | $1,823.10^{18}$ |                 |            |                  |

من خلال الجدول نجد أن  $Pvalue=0,032$  و هي اقل من  $0,05$  و منه نرفض الفرضية العدمية  $H_0$  و نقبل

الفرضية البديلة  $H_1$  : توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (التكاليف) و المتغيرات

المستقلة (الاستثمار و التسويق )

المعنوية الجزئية للنموذج :

اختبار المعنوية الجزئية للنموذج :

أداة الحكم اختبار T test

الفروض الإحصائية الفرعية :  $B_0$  :  $H_0:B_0=0$  ,  $H_1:B_0 \neq 0$

$B_1$  :  $H_0:B_1=0$  ,  $H_1:B_1 \neq 0$

$B_2$  :  $H_0:B_2=0$  ,  $H_1:B_2 \neq 0$

تفريغ النتائج و التعليق عليها :

الجدول رقم (5-23) : نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار للفرضية الرابعة

| المعاملات | قيمة معاملات الانحدار | قيمة إحصائية الاختبار T | الاحتمال Pvalue | نتيجة الفرضية |
|-----------|-----------------------|-------------------------|-----------------|---------------|
| $B_0$     | 415653103,339         | 1,355                   | 0,308           | القبول        |
| $B_1$     | 0,093                 | 1,694                   | 0,232           | القبول        |
| $B_2$     | 0,850                 | 1,878                   | 0,210           | القبول        |



التعليق :

بالنسبة ل B0 نجد أن  $P\text{ value}=0,308$  اكبر من  $0,05$  و منه نقبل الفرض العدمي القائل بان المقدار الثابت من معادلة الانحدار غير معنوي  
 بالنسبة ل B1 نجد أن  $P\text{ value} =0,232$  اكبر من  $0,05$  و منه نقبل الفرض العدمي الانحدار لمتغير التسويق من معادلة الانحدار غير معنوي  
 بالنسبة ل B2 نجد أن  $P\text{ value} = 0,210$  اكبر من  $0,05$  و منه نقبل الفرض العدمي القائل بان معامل الانحدار لمتغير التسويق من معادلة الانحدار غير معنوي  
 شروط المربعات الصغرى العادية :

1-اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي : نجد من خلال الرسم البياني الموضح في الملحق رقم ( ) أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط ، مما يعني أنها تتوزع توزيع معتدل (أي تتبع التوزيع الطبيعي ) و للتأكد من ذلك نتطرق إلى اختبار كلوروف-سيمرنوف ، ويليك سابيرو .

الجدول رقم (5-24): اختبار التوزيع الطبيعي لكلوروف-سيمرنوف ، ويليك سابيرو للفرضية الرابعة

| البيان                | الاختبار الإحصائي | درجة الحرية | P value |
|-----------------------|-------------------|-------------|---------|
| اختبار كلوروف-سيمرنوف | 0,264             | 5           | 0,200   |
| اختبار ويليك سابيرو   | 0,948             | 5           | 0,726   |

يتضح من الجدول أن P value في كلى الاختبارين اكبر من  $0,05$  و بالتالي نرفض الفرض العدمي القائل بان البواقي تتبع توزيعا طبيعيا ، و هو ما يدعم ما توصلنا له من خلال الرسم البياني و بالتالي فان الشرط الأول من شروط استخدام طريقة المربعات الصغرى محقق  
 2-الاستقلال الذاتي للبواقي :

الفرض العدمي  $H_0$  :يوجد استقلال ذاتي للبواقي (لا يوجد ارتباط ذاتي للبواقي )

الفرض البديل  $H_1$  : لا يوجد استقلال ذاتي للبواقي (يوجد ارتباط ذاتي للبواقي )

أداة الحكم : اختبار Durbin – Watson

$$DW=3,258$$

إيجاد القيمة الحرجة (من جدول القيم الحرجة ل DW) :  $du = 1,400$  ;  $dl = 0,610$  :

$$4-du(2,6) < DW(3,258) < 4-dl(3,39)$$

و هي الحالة التي لا نستطيع تحديد هل يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي ام لا

الفصل الخامس..... تحليل تنافسية مؤسسة بيفا في ظل استراتيجيات التسويق الدولي المنتهجة في السوق الجزائرية

3- اختبار تجانس البواقي :من خلال الرسم البياني الموضح في الملحق رقم ( ) نجد أن انتشار البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر حيث لا يمكننا رصد نمط او شكل معين لتباين هذه البواقي و هو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء ، و بالتالي فان الشرط الثالث من شروط استخدام طريقة المربعات الصغرى محقق

4-عدم الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة : رأينا من قبل بان هناك ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة لهذا سنحاول تحديد أفضل نموذج خطي متعدد و الخروج من مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة تحديد أفضل نموذج انحدار متعدد : و ذلك من خلال طريقة stepwise لنحصل على النموذج المعدل :

$$\text{Cout}=44650397,324+1,536 \text{ invest}$$

$$(273728365,476) \quad (0,256)$$

نلاحظ انه تم استبعاد المتغير المستقل التسويق لإعطاء مصداقية أفضل للنموذج و نتأكد من معنويته من

$$\text{خلال: } R=0,960 ; R^2=0,921 ; R^2_{\text{adjust}}=0,895$$

اختبار المعنوية الكلية للنموذج المعدل :

$H_0$ : لا توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع التكاليف و المتغير المستقل الاستثمار

تقريب النتائج في الجدول

الجدول رقم (5-25) : تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار للفرضية الرابعة

| المصدر   | درجات الحرية | مجموع المربعات  | متوسط المربعات  | ف المحسوبة | الاحتمال P value |
|----------|--------------|-----------------|-----------------|------------|------------------|
| الانحدار | 1            | $1,698.10^{18}$ | $1,698.10^{18}$ | 35,195     | 0,01             |
| الخطأ    | 3            | $1,447.10^{17}$ | $4,826.10^{16}$ |            |                  |
| الكلية   | 4            | $1,843.10^{18}$ |                 |            |                  |

من خلال الجدول نجد أن  $P\text{value}=0,01$  و هي اقل من  $0,05$  و منه نرفض الفرضية العدمية  $H_0$  و نقبل الفرضي البديلة  $H_1$  : توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (التكاليف) و المتغير المستقل (الاستثمار)

المعنوية الجزئية للنموذج :

أداة الحكم اختبار T test

الفروض الإحصائية :  $B_0$  :  $H_0:B_0=0$  ,  $H_1:B_0 \neq 0$

$B_1$  :  $H_0:B_1=0$  ,  $H_1:B_1 \neq 0$

الجدول رقم (5-26) : اختبار معنويات معاملات الانحدار للفرضية الرابعة

| المعاملات      | قيمة معاملات الانحدار | قيمة إحصائية الاختبار T | الاحتمال Pvalue | نتيجة الفرضية |
|----------------|-----------------------|-------------------------|-----------------|---------------|
| B <sub>0</sub> | 44650397,324          | 0,163                   | 0,881           | القبول        |
| B <sub>1</sub> | 1,536                 | 5,933                   | 0,01            | الرفض         |

بالنسبة ل B<sub>0</sub> نجد أن P value=0,801 أكبر من 0,05 و منه نقبل الفرض العدمي القائل بأن المقدار الثابت من معادلة الانحدار غير معنوي

بالنسبة ل B<sub>1</sub> : بما أن Pvalue لمعامل الانحدار 0,001 أقل من 0,05 نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة أي أن معامل الانحدار له قيمة معنوية ، و يعبر عنه اقتصاديات بأن أي زيادة في الاستثمار ب 1دج تقابلها 1,536دج في التكاليف ، أما رياضيا فان 1,536 يمثل الميل الحدي للتكاليف .

**الفرع الخامس : اختبار الفرضية الخامسة :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع الإنتاج و المتغيرات المستقلة المتمثلة في تكلفة التسويق في السوق المستهدفة و قيمة الاستثمار في السوق المستهدفة نموذج الانحدار المقدر :

$$\text{Prod}=208735017,7+ 0,274 \text{ Invest}+0,007 \text{ Mrkt}$$

$$(93360112,20) \quad (0,138) \quad (0,017)$$

القدرة التفسيرية للنموذج :

$$R=0,966 ; R^2=0,933 ; R^2_{\text{adjust}}=0,866$$

التعليق : من خلال مخرجات البرنامج نجد  $R^2=0,933$  أي أن قيمة الاستثمار و التكاليف التسويقية تفسر 93,3% من التغيرات التي تحدث في الإنتاج ، أي أن التغيرات التي تحدث في قيمة الإنتاج تعزى للاستثمار و تكاليف التسويق و الباقي 6,7% يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي

المعنوية الكلية للنموذج :

H<sub>0</sub>: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع الإنتاج و المتغيرات المستقلة (الاستثمار ، التسويق)

تفريغ النتائج في الجدول

الجدول رقم (5-27) : تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار للفرضية الخامسة

| المصدر   | درجات الحرية | مجموع المربعات  | متوسط المربعات  | ف المحسوبة | الاحتمال P value |
|----------|--------------|-----------------|-----------------|------------|------------------|
| الانحدار | 2            | $7,674.10^{16}$ | $3,837.10^{16}$ | 13,936     | 0,067            |
| الخطأ    | 2            | $5,507.10^{15}$ | $2,753.10^{15}$ |            |                  |
| الكلية   | 4            | $8,225.10^{16}$ |                 |            |                  |

من خلال الجدول نجد أن  $Pvalue=0,067$  و هي اكبر من  $0,05$  و منه نقبل الفرض العدمي  $H_0$  ، أي لا توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (الأرباح) و المتغيرات المستقلة (الاستثمار و التسويق)

المعنوية الجزئية للنموذج :

اختبار المعنوية الجزئية للنموذج :

أداة الحكم اختبار T test

الفروض الإحصائية الفرعية :  $B_0 : H_0:B_0=0$  ,  $H_1:B_0 \neq 0$

$B_1 : H_0:B_1=0$  ,  $H_1:B_1 \neq 0$

$B_2 : H_0:B_2=0$  ,  $H_1 :B_2 \neq 0$

تفريغ النتائج و التعليق عليها :

الجدول رقم (5-28) : نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار للفرضية الخامسة

| المعاملات | قيمة معاملات الانحدار | قيمة إحصائية الاختبار T | الاحتمال Pvalue | نتيجة الفرضية |
|-----------|-----------------------|-------------------------|-----------------|---------------|
| $B_0$     | 208735017,7           | 2,236                   | 0,155           | القبول        |
| $B_1$     | 0,274                 | 1,989                   | 0,185           | القبول        |
| $B_2$     | 0,007                 | 0,417                   | 0,717           | القبول        |

بالنسبة ل  $B_0$  نجد أن  $P value=0,155$  اكبر من  $0,05$  و منه نقبل الفرض العدمي القائل بان المقدار الثابت من معادلة الانحدار غير معنوي

بالنسبة ل  $B_1$  نجد أن  $P value =0,185$  اكبر من  $0,05$  و منه نقبل الفرض العدمي لانحدار لمتغير الاستثمار من معادلة الانحدار غير معنوي

بالنسبة ل  $B_2$  نجد أن  $P value = 0,717$  اكبر من  $0,05$  و منه نقبل الفرض العدمي القائل بان معامل الانحدار لمتغير التسويق من معادلة الانحدار غير معنوي

شروط المربعات الصغرى العادية :

1-اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي : نجد من خلال الرسم البياني الموضح في الملحق رقم ( ) أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط ، مما يعني أنها تتوزع توزيع معتدل (أي تتبع التوزيع الطبيعي ) و للتأكد من ذلك نتطرق إلى اختبار كلوروف-سيمرنوف ، ويليك سابيرو .

الجدول رقم (5-29) : اختبار كلوروف-سيمرنوف ، ويليك سابيرو للفرضية الخامسة

| البيان                | الاختبار الاحصائي | درجة الحرية | P value |
|-----------------------|-------------------|-------------|---------|
| اختبار كلوروف-سيمرنوف | 0,189             | 5           | 0,200   |
| اختبار ويليك سابيرو   | 0,953             | 5           | 0,759   |

يتضح من الجدول أن Pvalue في كلتا الحالتين اكبر من 0,05 و بالتالي نقبل الفرض العدمي القائل بان البواقي تتبع توزيع طبيعيا ، و هو ما يدعم ما توصلنا له من خلال الرسم البياني و بالتالي فان الشرط الأول من شروط استخدام طريقة المربعات الصغرى محقق

2-الاستقلال الذاتي للبواقي :

الفرض العدمي H0 :يوجد استقلال ذاتي للبواقي (لا يوجد ارتباط ذاتي للبواقي )

الفرض البديل H1: لا يوجد استقلال ذاتي للبواقي (يوجد ارتباط ذاتي للبواقي )

أداة الحكم : اختبار Durbin – Watson

$$DW=3,453$$

إيجاد القيمة الحرجة (من جدول القيم الحرجة ل DW) :  $dl=0,610$  ;  $du=1,400$

$$4-dl(3,39) < DW(3,453) < 4$$

و منه نقبل الفرض العدمي أي يوجد استقلال ذاتي بين البواقي (لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي )

3- اختبار تجانس البواقي :من خلال الرسم البياني الموضح في الملحق رقم ( ) نجد أن انتشار البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر حيث لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي و هو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء ، و بالتالي فان الشرط الثالث من شروط استخدام طريقة المربعات الصغرى محقق

4-عدم الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة : رأينا من قبل بان هناك ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة

لهذا سنحول تحديد أفضل نموذج خطي متعدد و الخروج من مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة

تحديد أفضل نموذج انحدار متعدد : و ذلك من خلال طريقة stepwise لنحصل على النموذج المعدل

$$\text{Prod}=180941526,101+0,325 \text{ Invest}$$

$$(55657779,271) \quad (0,053)$$

اختبار المعنوية الكلية للنموذج المعدل :

H0: لا توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع الإنتاج و المتغير المستقل الاستثمار

تفريغ النتائج في الجدول

الجدول رقم (5-30) : تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار للفرضية الخامسة

| المصدر   | درجات الحرية | مجموع المربعات  | متوسط المربعات  | ف المحسوبة | الاحتمال P value |
|----------|--------------|-----------------|-----------------|------------|------------------|
| الانحدار | 1            | $7,626.10^{16}$ | $7,626.10^{16}$ | 38,223     | 0,09             |
| الخطأ    | 3            | $5,985.10^{15}$ | $1,995.10^{15}$ |            |                  |
| الكلية   | 4            | $8,225.10^{16}$ |                 |            |                  |

من خلال الجدول نجد ان  $P\text{value}=0,09$  و هي اقل من  $0,05$  و منه نرفض الفرضية العدمية H0 و نقبل

الفرضي البديلة H1 : توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (الإنتاج) و المتغير المستقل

(الاستثمار)

المعنوية الجزئية للنموذج :

أداة الحكم اختبار T test

الفروض الإحصائية :  $B_0 : B_0=0$  ,  $H_1: B_0 \neq 0$

$B_1 : B_1=0$  ,  $H_1: B_1 \neq 0$

الجدول رقم (5-31) : اختبار معنويات معاملات الانحدار للفرضية الخامسة

| المعاملات | قيمة معاملات الانحدار | قيمة إحصائية الاختبار T | الاحتمال Pvalue | نتيجة الفرضية |
|-----------|-----------------------|-------------------------|-----------------|---------------|
| $B_0$     | 180941526,1           | 3,251                   | 0,047           | الرفض         |
| $B_1$     | 0,325                 | 6,182                   | 0,009           | الرفض         |

بالنسبة ل  $B_0$  نجد أن  $P\text{ value}=0,047$  اكبر من  $0,05$  و منه نرفض الفرض العدمي القائل بان المقدار

الثابت من معادلة الانحدار غير معنوي و نقبل الفرض البديل ، أي أن المقدار الثابت في المعادلة ذو دلالة

إحصائية عند مستوى ثقة 95%

**الفصل الخامس..... تحليل تنافسية مؤسسة بيفا في ظل استراتيجيات التسويق الدولي المنتهجة في السوق الجزائرية**

بالنسبة ل B1 : بما أن Pvalue لمعامل الانحدار 0,009 اقل من 0,05 نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة أي أن معامل الانحدار له قيمة معنوية ، و يعبر ذلك اقتصاديا أن زيادة في الاستثمار ب 1دج تقابلها 0,325 دج في الإنتاج ، كما يعبر عنها رياضيا (0,325) بالميل الحدي للإنتاج .

**الفرع السادس : اختبار الفرضية السادسة :** توجد علاقة ارتباط خطي قوية بين متغيرات المزيج التسويقي لشركة بيفا في السوق الجزائرية

**H<sub>0</sub> :** لا توجد علاقة ارتباط خطية بين متغيرات المزيج التسويقي عند مستوى دلالة 0,05

**H<sub>01</sub> :** لا توجد علاقة ارتباط خطية بين المنتج و التوزيع و الترويج عند مستوى دلالة 0,05

**H<sub>02</sub> :** لا توجد علاقة ارتباط خطية بين المنتج و التسعير عند مستوى دلالة 0,05

**H<sub>03</sub> :** لا توجد علاقة ارتباط خطية بين التسعير و التوزيع و الترويج عند مستوى دلالة 0,05

الجدول رقم (5-32) : نتائج مصفوفة الارتباط للفرضية السادسة

| القرار        | الاحتمال Pvalue | قيمة معامل الارتباط | المتغيرات                        |
|---------------|-----------------|---------------------|----------------------------------|
| الرفض (معنوي) | 0,022           | 0,930               | (المنتج)،(التوزيع و الترويج )    |
| الرفض (معنوي) | 0,012           | 0,954               | (المنتج ) ، (التسعير)            |
| الرفض (معنوي) | 0,000           | 0,997               | (التوزيع و الترويج ) ، (التسعير) |

1-الارتباط بين الإنتاج و التوزيع و الترويج :  $Pvalue=0,022 < 0,05$  و منه نرفض الفرض العدمي و نقبل

الفرضية البديلة أي انه توجد علاقة ارتباط خطي و هي طردية و قوية (93%)

2-الارتباط بين الإنتاج و التسعير :  $Pvalue=0,012 < 0,05$  و منه نرفض الفرض العدمي و نقبل الفرضية

البديلة أي انه توجد علاقة ارتباط خطي و هي طردية و قوية (95,4%)

3-الارتباط بين التسعير و التوزيع و الترويج :  $Pvalue=0,000 < 0,05$  و منه نرفض الفرض العدمي و نقبل

الفرضية البديلة أي انه توجد علاقة ارتباط خطي و هي طردية و قوية (99,7%) .

## خلاصة الفصل الخامس :

- تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة سوق الصناعة الغذائية و ركزنا في ذلك على تحليل بيئة السوق المحلية لشركة بيفا و السوق المستهدفة محل الدراسة (السوق الجزائرية) كما تطرقنا لنشأة و تطور الشركة و مختلف الاستراتيجيات التي تتبعها في خدمة أسواقها المستهدفة ، و في الأخير قمنا بتحليل تنافسياتها في السوق الجزائرية و دراسة اثر استراتيجياتها التسويقية على تنافسياتها ، و توصلنا لعدة نتائج أهمها :
- تشهد سوق الصناعة الغذائية منافسة كبيرة على مستوى الأسواق الدولية خاصة من طرف الشركات المتعددة الجنسيات ذات الاستثمارات الواسعة عبر ربوع العالم ؛
- تعتبر سوق الصناعة الغذائية الجزائرية سوق جذابة للشركات الأجنبية بالنظر للطلب المتزايد على منتجات الصناعة الغذائية ؛
- تعتبر شركة بيفا من انجح الاستثمارات التركية و ذلك من خلال مسيرتها العملية و تطورها من متجر صغير لبيع الحلويات التقليدية إلى كبرى الشركات لصناعة البسكويت و الحلوى و الشكولاتة على مستوى سوقها المحلي و الأسواق الدولية ؛
- تتبع شركة بيفا في خدمة أسواقها المستهدفة العديد من الاستراتيجيات التسويقية التي تخولها لرفع تنافسياتها في أسواقها المستهدفة ؛
- من خلال دراسة مؤشرات تنافسية شركة بيفا في السوق الجزائرية نلاحظ أنها في تطور و نمو مستمر و تتجه نحو توسع استثماراتها في السوق و رفع ربحيتها و إنتاجيتها ؛
- نتائج اختبار الفرضيات :
- توجد علاقة ارتباط خطي قوية و طردية بين متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة 0,05 ، ماعدا بين (الأرباح و التكاليف)،(الأرباح و الاستثمار)،(الأرباح و التسويق) فالعلاقة بينها لا تعبر عن وجود علاقة خطية قد تكون هناك علاقة خير خطية بين هذه المتغيرات أي أنها قد تكون علاقة غير خطية و يفسر ذلك نظريا بان الأرباح تكون المؤسسة مسئولة عن تحديدها و لا تتأثر بقيمة الاستثمار و تكاليف التسويق و لكنها تتأثر بشكل مباشر برقم مبيعاتها و قيمة إنتاجها و هو ما لم نتوقعه نظريا .
- تفسر تكاليف لتسويق و الاستثمار لشركة بيفا في السوق الجزائرية ما نسبة 97%، 96,3%، 93,3% من المبيعات و التكاليف و الإنتاج على التوالي ؛
- توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار و كل من المبيعات و التكاليف و الإنتاج عند مستوى دلالة 0,05 في شكل دالة خطية من الشكل  $Y=a+bx$  و هو ما توصلنا له من خلال طريقة المربعات الصغرى؛



الفصل الخامس..... تحليل تنافسية مؤسسة بيفا في ظل استراتيجيات التسويق الدولي المنتهجة في السوق الجزائرية

-توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين التسويق و كل من المبيعات و التكاليف و الإنتاج عند مستوى دلالة 0,05 ليست من الشكل  $Y=a+bx$  و قد تكون على شكل معادلات أخرى مثل  $Y=aX_m^i$  أو غيرها من المعدلات الخطية ؛

-توجد علاقة ارتباط خطية قوية بين متغيرات التسويق و المتمثلة في تكاليف الإنتاج ،تكاليف التوزيع و الترويج ،و السعر عند مستوى دلالة 0,05 و هو ما توقعناه نظريا .

## الخاتمة العامة :

يشهد العالم الاقتصادي اليوم تطورات جذرية أدت إلى تلاحم الأسواق و انفتاحها على بعضها البعض نتيجة المساعي الدولية نحو عولمة الأنشطة الاقتصادية من منظمات دولية (المنظمة العالمية للتجارة ، البنك الدولي ، صندوق النقد الدولي ... الخ) ، و تكتلات اقتصادية بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية على مستوى الاتصال و المواصلات و اختصار الفجوة الزمنية و المكانية بين أطراف المبادلات التجارية كذلك التطور الملحوظ في تدفقات الاستثمارات الدولية و انتشار شاسع للشركات متعددة الجنسيات مما فتح الباب بمصرعه على المؤسسات الاقتصادية نحو خدمة الأسواق الدولية و توسيع نشاطها و تحقيق أهدافها من ربحية و رفع الإنتاجية و تخفيض التكاليف و رفع الحصة السوقية في حين أن ذلك يشكل تهديدا على المؤسسات الاقتصادية التي تفتقر إلى الإمكانيات و الموارد (خاصة في الدول النامية ) التي تخولها إلى مجابهة المنافسة خاصة منها المستوردة من الأسواق الخارجية لمؤسسات تمتلك من الموارد و الخبرة ما يمكنها من غزو الأسواق و مزاحمة المؤسسات المحلية على حصتها السوقية و تحقيق أهدافها ، مما جعل من هذه المؤسسات مخيرة بين البقاء مكتوفة الأيدي و الخروج من ميدان منافستها أو الاستناد إلى استراتيجيات مخططة موجهة نحو رفع تنافسيتها وسط عالم أضحت المنافسة و التنافسية أهم سماته ، حيث تتمثل أهم تلك الاستراتيجيات في استراتيجيات التسويق الدولي التي تمكن المؤسسة من التعايش مع التطورات العالمية و الانتقال من المجال الضيق في خدمة أسواقها المحلية إلى رحابة السوق الدولية من خلال استراتيجيات دخول الأسواق الدولية و تعمل على خدمة أسواقها المستهدفة بما يتناسب و خصائص أسواقها المستهدفة و زبائنها في تلك الأسواق بما يتوافق مع إمكانياتها و مواردها من خلال استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي .

و من هذا المنطلق تم طرح إشكالية البحث حول سبل رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية وسط ما تعيشه من منافسة شرسة و تلاحم الأسواق ، حيث تم طرح استراتيجيات التسويق الدولي كمدخل لمعالجة هذه الإشكالية ، حولنا من خلال هذا البحث الإجابة على اشكاليته و التساؤلات التي كانت تتبادر حولها و اختبار فرضياته من خلال محاوره ، مبينا الإجابة على التساؤلات المطروحة في ظل الأهداف المرجوة، و الوصول إلى نتائج مبينة فيما يلي :

-النتائج النظرية : و تتمحور أهمها في :

-إن التسويق الدولي لا ينحصر في مفهومه الضيق على انه إدارة تدفقات السلع إلى الزبائن المستهدفين بل يتعدى إلى أوسع من ذلك باعتباره فلسفة إدارية تعمل من خلالها المؤسسة على كشف وتحديد و إشباع حاجات و رغبات و كذا تطلعات زبائنها المستهدفين و المتوقعين عبر مختلف الأسواق الدولية ؛

-لا بد و أن تتماشى استراتيجيات التسويق الدولي مع متغيرات بيئتها الخارجية المستهدفة ، و إن أي إهمال لأحد هذه المتغيرات قد يكلف المؤسسة خسائر معتبرة و قد يتعدى ذلك إلى الخروج من السوق المستهدفة ؛

-بالإضافة إلى مراعاة المتغيرات البيئية للأسواق المستهدفة فان المؤسسة تواجه تحديات أخرى تتمثل فيما يشهده العالم من تحولات نحو العولمة الاقتصادية و ما تفرزه من اشتداد المنافسة و تلاحم الأسواق الدولية ، حيث يجب على المؤسسة الإحاطة بكل العوامل و التطورات التي تؤثر على تنافسيتها (ربحية ، حصة سوقية ، إنتاجية... الخ ) ، و نموها في تلك الأسواق المستهدفة ؛

-تعمل المؤسسة بالاستناد إلى مختلف الاستراتيجيات التي تخولها لدخول الأسواق الدولية المستهدفة على التماشي و مسايرة التطورات العالمية الحديثة و استغلال الفرص التي تتيحها بما يتوافق مع قدراتها و إمكانياتها ، كما تعمل هذه الاستراتيجيات على رفع سلسلة القيمة للمؤسسة و بالتالي رفع قدراتها التنافسية ؛

-تعتبر بحوث التسويق الدولي بمثابة اللاقط لتحركات الزبائن و تطلعاتهم ، كما تعمل على رفع اليقظة التنافسية للمؤسسة في كشف و ترصد تحركات المنافسين ،بالإضافة إلى دعم سلسلة القيمة من خلال المعطيات و المعلومات التي تتيحها لصناع القرار في تخطيط استراتيجياتهم ؛

-إن تجزئة الأسواق المستهدفة و التوجه نحو العملاء تتيح للمؤسسة التركيز على القطاعات السوقية الفعالة التي تتواءم و إمكانياتها و مواردها و تحاشي القطع السوقية الغير مجدية و الغير مربحة التي قد تكون فيها المؤسسة غير قادرة على التنافس نظرا لامكانياتها و مواردها المحدودة ، و اشتداد المنافسة في تلك القطاعات و تلاحمها ، بالإضافة الى انها قد تؤثر على قدرات المؤسسة و اضعاف امكانياتها ؛

-لاستراتيجيات المزيج التسويقي الدولي دور في تميز المؤسسة و منتجاتها و بالتالي رفع تنافسيتها ، إذ تتماشى هذه الاستراتيجيات جنباً إلى جنب مع الاستراتيجيات التنافسية العامة للمؤسسة (انخفاض التكاليف ، التميز ، التركيز ) و تعمل على تحقيقها و توجيهها ؛

-يوجد ارتباط وثيق بين عناصر المزيج التسويقي حيث ان الاستراتيجية العامة للمزيج تتحدد من خلال تلاحم الاستراتيجيات الفرعية مع بعضها البعض (منتج ، توزيع ، تسعير ، ترويج) ، حيث ياتر كل عنصر من المزيج بالعناصر الاخرى المكونة له ؛

-نتائج الدراسة التطبيقية : من خلال إسقاط الدراسة على حالة شركة بيفا التركية للصناعة الغذائية ، و تحليل مختلف الجوانب المتعلقة بتنافسيتها و إستراتيجيتها التسويقية ، و صلنا إلى عدة نتائج نبينها فيما يلي :

-من خلال التطرق إلى دراسة سوق الصناعة الغذائية فقد تبين لنا أنها تتميز بالمنافسة الشديدة خاصة من طرف الشركات متعددة الجنسيات التي تنتشر عبر مختلف الأسواق الدولية ، كذلك هو الحال بالنسبة للسوق الجزائرية كما نلمس جاذبية هذه الأخيرة في الطلب المتنامي لها ؛

-تعتبر شركة بيفا من الشركات الرائدة في صناعة الحلوى و البسكويت سواء في سوقها المحلي أو بالنسبة لأسواقها المستهدفة و هو ما نلمسه من خلال مؤشرات التنافسية في السوق الجزائرية (ربحية ، تكاليف ، إنتاجية ، حصة سوقية ) و ذلك ناتج على التخطيط الاستراتيجي لتسويق منتجاتها بالشكل الذي يتوافق و إمكانياتها و مواردها و خصوصية أسواقها المستهدفة ؛

-نتائج اختبار فرضيات الدراسة الميدانية : من خلال دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة بإسقاطها على شركة بيفا في السوق الجزائرية توصل الباحث إلى جملة من النتائج تتمثل في :

-توجد علاقة ارتباط خطي قوية و طردية بين متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة 0,05 ، ما عدا بين (الأرباح و التكاليف)،(الأرباح و الاستثمار)،(الأرباح و التسويق) فالعلاقة بينها لا تعبر عن وجود علاقة خطية قد تكون هناك علاقة غير خطية بين هذه المتغيرات أي أنها قد تكون علاقة غير خطية ؛ و أن الأرباح ترتبط بدرجة كبيرة بقيمة الإنتاج و المبيعات للشركة ؛

-تفسر تكاليف لتسويق و الاستثمار لشركة بيفا في السوق الجزائرية ما نسبة 97%، 96%، 93,3% من المبيعات و التكاليف و الإنتاج على التوالي ؛

-توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار و كل من المبيعات و التكاليف و الإنتاج عند مستوى دلالة 0,05 في شكل دالة خطية من الشكل  $Y=a+bx$  و هو ما توصلنا له من خلال طريقة المربعات الصغرى ؛

-توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين التسويق و كل من المبيعات و التكاليف و الإنتاج عند مستوى دلالة 0,05 ليست من الشكل  $Y=a+bx$  و قد تكون على شكل معادلات اخرى مثل  $Y=aX_m^a$  أو غيرها من المعادلات الخطية ؛

-توجد علاقة ارتباط خطية قوية بين متغيرات التسويق و المتمثلة في تكاليف الإنتاج ،تكاليف التوزيع و الترويج ،و السعر عند مستوى دلالة 0,05 و هو ما توقعناه نظريا ؛

-**الاقتراحات:** في نهاية بحثنا نحاول إدراج بعض الاقتراحات الموجهة إلى صناع القرار في المؤسسات الجزائرية و محاولة منا إلى أن نكون ذو نفع لبلدنا ووطننا الحبيب و لو بشكل بسيط ، كما تشير إلى أن دراسة شركة بيفا التركيبية كان القصد من ورائها أن تكون نموذجا يحتذى به لنجاح الشركات الجزائرية (لا إنقاصا من قيمتها) سواء كان ذلك لمواجهة و منافسة السلع الأجنبية محليا أو غزو الأسواق الخارجية ، و من أهم الاقتراحات التي تخطر على بالنا بناء على ما توصلنا له من نتائج نجد :

-تفعيل وظيفة و فلسفة التسويق في المؤسسة الجزائرية و العمل على التخطيط لاستراتيجيات تسويقية كفيلة بتحقيق أهدافها من رفع الإنتاجية و الربحية و حصتها السوقية و التحكم الجيد في التكاليف؛

-العمل على إرساء الثقافة التسويقية في أذهان متخذي القرار من خلال دورات تكوينية و تبين أهميتها في التوجه نحو الأسواق الدولية ، و العمل على تكوين قاعدة بيانات خاصة بمختلف الأسواق الدولية و خصوصياتها و تجارب الشركات في تلك الأسواق و القطاعات السوقية التي قد تكون محط أنظار أو فرصة لاستثمار الشركات الجزائرية بها و خدمتها ؛

-قبل فتح أبواب السوق الجزائرية على مصرعه من خلال السعي للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة نقترح تهيئة أرضية خصبة لتنمية المؤسسات الجزائرية سواء من الناحية التمويلية أو من الناحية الإدارية من خلال سن قوانين داعمة لتنمية الاستثمارات الوطنية كما هو الحال بالنسبة لتركيا من خلال دعم الاستثمار مقابل تشجيع ضغوط الطلب (قوانين حماية المستهلك و تشجيع الجودة ) ، و الاستفادة من العلاقات التي طالما دفعت الجزائر لتوطيدها مع السوق الإفريقية و العربية ، و الاستفادة من الموقع الجغرافي الاستراتيجي للجزائر في اقتحام أسواق الدول المجاورة سواء الإفريقية أو العربية و كذلك الاستفادة من العوامل التاريخية و الثقافية المشتركة ؛

-تعزير أسلوب الشراكة مع المؤسسات الأجنبية الرائدة في نفس الصناعة قصد التغلب على مشكل التمويل و الاستفادة من المعرفة التكنولوجية و الإدارية خاصة الخبرة التسييرية و التسويقية الحديثة الفعالة المعتمدة من قبل هذه المؤسسات ؛

-نقترح على شركة بيفا تنويع استثماراتها بالدخول في مجالات أخرى قد تكون ذات علاقة بالصناعة الغذائية و الاستفادة من الخبرة التسويقية لديها في غزو المزيد من الأسواق ، كما هو الحال بالنسبة لكبرى الشركات العالمية مثل Nestlé التي تستهدف الكثير من المجالات الخاصة بالصناعة الغذائية (مياه معدنية ، وجبات غذائية معلبة ، البسكويت و الحلوى ... الخ ) ؛

-آفاق البحث : في ضوء الدراسة التي قمنا بها و النتائج المتوصل إليها فقد تجلّى لنا آفاق جديدة للبحث نقترحها كبحوث مستقبلية و التي تتمثل في :

-دور و أهمية مناخ الاستثمار في رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية ؛

-تأثير متغيرات بيئة الأسواق الخارجية المستهدفة في تحديد إستراتيجية التسويق الدولي للمؤسسة؛

-المشاريع المشتركة كمدخل من مداخل رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية و التوجه نحو خدمة

الأسواق الدولية ؛

- اثر مكونات سلسلة القيمة للمؤسسة (المورد البشري ، التخطيط الاستراتيجي، التطور

التكنولوجي ، التموين ، التمويل ... الخ ) في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية ؛

-دور التكامل الخلفي و التكامل الأمامي في تميز المؤسسة و رفع تنافسيته .



## أولا : كتب باللغة العربية

- احمد السيد مصطفى : تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي ،دار النهضة العربية،القاهرة، 2003
- احمد عبد الرحمن احمد : إدارة الأعمال الدولية ،ط2، دار المريخ ، الرياض ، 2001
- أسامة عبد الحليم مصطفى ،محمد العزازي احمد إدريس : الإدارة الحديثة للنشاط التسويقي ، مكتبة الجامعة الحديثة ،مصر ، 2007
- إسماعيل محمد السيد : الإعلان ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية، 2006
- أيمن النحرأوي : لوجيستات التجارة الدولية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2009
- أيمن سليمان مزاهرة : الصناعة الغذائية ،دار الشروق للنشر و التوزيع ،عمان 2000
- بديع جميل قذو : التسويق الدولي ، دار المسيرة ،عمان، 2009
- بشير علاق : أساسيات و تطبيقات الترويج الالكتروني و التقليدي مدخل متكامل ، اليازوري ،عمان، 2009
- احمد عبد الرحمن احمد ، إدارة الأعمال الدولية ،دار المريخ ، الرياض، 2001
- بهاجيرات لاس داس ، سيد احمد عبد الخالق ، تعريب رضا عبد السلام: اتفاقات منظمة التجارة العالمية -المثالب و الاختلالات و التغييرات اللازمة - ، دار المريخ ، رياض ، 2005
- تامر البكري : الاتصالات التسويقية و الترويج ، ط2، دار حامد ، عمان ، 2009
- تامر البكري : التسويق أسس و مفاهيم معاصرة ، دار اليازوري العلمية ، الأردن ، 2006
- توفيق محمد عبد المحسن : التسويق و تدعيم القدرة التنافسية ، دار النهضة العربية ،مصر، 2001
- جاري امسترونخ ،فليب كوتلر ،ترجمة سرور علي إبراهيم: أساسيات التسويق ، دار المريخ ، الرياض، 2007
- حسام علي داوود و آخرون : اقتصاديات التجارة الخارجية ،دار المسيرة ،عمان ، 2001
- حميد الطائي ، بشير علاق : تطوير المنتجات و تسعيرها ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، الأردن ، 2008
- خالد محمد بن حمدان ،وائل محمد صبحي إدريس : الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي ، دار اليازوري ، الأردن ، 2007
- خليل إبراهيم العسكري ، احمد شاكر الكنعاني : التوزيع مدخل لوجستي دولي ، دار وائل ، عمان ، 2008
- دعاء مسعود حمزة : إدارة التسويق ، مكتب المجتمع العربي ، عمان ، 2006
- رضوان محمود العمر : مبادئ التسويق ، دار وائل ، عمان ، 2005
- رنان مختار : التجارة الدولية و دورها في النمو الاقتصادي ، منشورات الحياة ، الجزائر ، 2009
- رونالد أتشوب الو ، تعريب تركي إبراهيم سلطان ، أسامة احمد مسلم: إدارة اللوجيستات (تخطيط و تنظيم سلسلة الإمداد) ، دار المريخ المملكة السعودية، 2009
- زاهر عبد الرحيم عاطف : مفاهيم تسويقي حديثة ، دار الراية ، عمان ، 2009
- زكريا احمد عزام ، علي فلاح الزعبي : سياسات التسعير (مدخل منهجي تطبيقي متكامل) ، دار المسيرة ، عمان ، 2011
- زكرياء المطلق الدوري ، احمد علي صالح : إدارة الأعمال الدولية منظر سلوكي إستراتيجي ، دار اليازوري ، عمان ، 2009
- زيد محمد الشerman ، عبد الغفور عبد السلام : مبادئ التسويق ، دار صفاء ، الأردن ، 2001
- سعيد يس عامر : الإدارة و تحديات التغيير ، المكتب الاستشاري و التطوير الإداري ، القاهرة ، 2001
- سليم سعداوي : المنافسة في سوق الهاتف النقال (موبيليس نموذجا) ،الدار الحديثة للكتاب ،الجزائر، 2008
- سميرة إبراهيم أيوب : اقتصاديات النقل -دراسة تمهيدية - الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003
- صديق محمد ألعفيفي : التسويق الدولي (نظم التصدير و الاستيراد ) ، مكتبة عين شمس ،مصر، 2003
- صلاح عباس : التكتلات الاقتصادية هل هي تحايل على الجات ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، 2006
- طاهر لطرش : تقنيات بنكية ،ط2، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، 2003
- طاهر مرسي عطية : أساسيات الأعمال الدولية ،دار النهضة العربية ،مصر ، 2000
- عادل احمد حشيش ، مجدي محمود شهاب : العلاقات الاقتصادية الدولية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005
- عادل المهدي ، التسويق الدولي في ظل عولمة الأسواق ، الدار المصرية اللبنانية، الإسكندرية، 2004



- عبد الحق بوعتروس : الوجيز في البنوك التجارية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2000
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، اشرف محمد محمد إبراهيم : إدارة التسويق - المداخل المعاصرة للتعامل مع الأسواق و العملاء ، المكتبة العصرية، مصر، 2009
- عبد السلام أبو قحف : أساسيات إدارة الأعمال الدولية ، ط2، منشورات حلبي الحقوقية ، بيروت ، 2003
- عبد السلام أبو قحف : بحوث تطبيقية في إدارة الأعمال الدولية ، الدار الجامعية ، بيروت ، بدون سنة نشر
- عبد السلام أبو قحف : نظريات التدويل و جدوى الاستثمارات الأجنبية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2001
- عبد السلام ابو قحف : التسويق الدولي ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002
- عبد السلام أبو قحف : مبادئ التسويق الدولي ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003
- عبد العزيز مصطفى أبو نبعة : التسويق المعاصر - المبادئ، النظرية، التطبيق - دار المناهج، عمان، 2007
- عبد القادر فتحي لاشين : الاتفاقيات العامة للتجارة في الخدمات و علاقتها بالنقل في الدول العربية ، منشورات المنظمة العربية للتمية الإدارية ، القاهرة، 2005
- عبد المجيد عبد المطلب : البنوك الشاملة عملياتها و إدارتها ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000
- عبد المجيد عبد المطلب : قضايا و أزمات العولمة الاقتصادية : الدار الجامعية ، مصر ، 2006
- عبد الواحد العفوري : العولمة و الجات "التحديات و الفرص" ، مكتبة مديولي ، القاهرة، 2000
- عز الدين فراج : الصناعات الغذائية في المصانع و المنازل و المدارس ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، بدون سنة النشر
- عصام الدين أمين أبو علفة : التسويق الدولي - اتجاهات تسويقية معاصرة - ، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية، 2003
- علي الجياشي : التسعير مدخل تسويقي ، ط2 ، دار وائل ، عمان ، 2004
- علي عباس : إدارة الأعمال الدولية - الإطار العام - ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007
- علي عباس ، إدارة الأعمال الدولية ، دار المسيرة ، عمان ، 2009
- علي فلاح الزعبي : إدارة الترويج و الاتصالات التسويقية - مدخل تطبيقي استراتيجي - دار صفاء ، عمان ، 2009
- عيسى محمود حسن : الترويج التجاري للسلع و الخدمات ، دار زهران ، عمان ، 2010
- فريد نجار : المنافسة و الترويج التطبيقي ، دار الشهاب الجامعية ، الإسكندرية ، 2000
- فريد نجار : تسويق الصادرات العربية و آليات تفعيل التسويق الدولي و مناطق التجارة الحرة العربية الكبرى ، دار قباء ، القاهرة 2002،
- فليح حسن خلف : العولمة الاقتصادية ، عالم الكتب الحديثة ، اردن، الأردن ، 2010
- فهد سليم خطيب : مبادئ التسويق ، دار الفكر ، الأردن ، 2001
- كامل بكري : الاقتصاد الدولي - التجارة الخارجية و التمويل - ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002
- كامل علاوي الفتلاوي، عاطف لافي مرزوق : العولمة و مستقبل الصراع الاقتصادي ، دار صفاء ، عمان ، 2009
- محمد إبراهيم عبيدات : أساسيات التسعير في التسويق المعاصر (مدخل سلوكي) ، ط2، دار المسيرة ، عمان 2008
- محمد إبراهيم عبد الرحيم : العولمة و التجارة الدولية ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، 2009
- محمد ابراهيم عبد الرحيم : منظمات اقتصادية دولية في زمن العولمة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2008
- محمد إبراهيم عبيدات : إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي ، دار وائل ، عمان ، 2002
- محمد إبراهيم عبيدات : التسويق الاجتماعي - الأخضر و البيئي - ، دار وائل ، عمان ، 2004
- محمد إبراهيم عبيدات : مبادئ التسويق -مدخل سلوكي - ، دار المستقبل ، عمان ، 1999
- محمد الصيرفي : إدارة المواد ( الشراء و التخزين بين النظرية و التطبيق الكمي ) ، دار قنديل ، عمان ، 2010
- محمد الصيرفي : التسويق الاستراتيجي ، دار اليازوري ، الأردن، 2009
- محمد الصيرفي : مبادئ التسويق ، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية ، 2005
- محمد عبد الفتاح الصيرفي : دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، دار الفكر، عمان ، 2002

- محمد عدنان وديع : القدرة التنافسية و قياسها،المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ،2003
- محمد فريد صحن:التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
- محمد محمد علي إبراهيم : الآثار الاقتصادية لاتفاقية الجات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003
- محمد نصر :قطاع الصناعة الغذائية ،شركة مسار للاستشارات الفنية ،فلسطين ،أيار، 2005
- محمود جاسم الصميدعي : استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليلي ، دار حامد ،عمان ،2010
- محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف : إدارة الأعمال الدولية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ،2007
- محمود يونس ؛ اقتصاديات دولية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2007
- مدحت صادق :أدوات و تقنيات مصرفية ، دار غريب ، القاهرة ، 2001
- مصطفى رشدي شيحة : الأسواق الدولية "المفاهيم و النظريات و السياسات " دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية ،2003
- مهدي السمرائي : إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي ، دار جرير ،عمان، 2006
- مؤيد سعيد السالم : نظرية المنظمة الهيكل و التصميم ، دار وائل للنشر عمان 2000
- ناجي جواد :إدارة الأعمال الدولية -مدخل تنابعي -،الأهلية ،عمان، 2002
- نادية العارف : التخطيط الاستراتيجي و العولمة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007
- نسيم حنا : مبادئ التسويق ، دار المريخ ، الرياض ،2001
- نضال فريد مصطفى ،نبيلة عباس :أساسيات الأعمال في ظل العولمة ، الدار الجامعية الإسكندرية ،2005
- نهال فريد مصطفى ،نبيلة عباس :أساسيات الأعمال في ظل العولمة ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2005
- نوزاد عبد الرحمن إلهيتي ، منجد عبد اللطيف الحسالي : مقدمة في المالية الدولية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الاردن ،2007
- هاني حامد الضمور :التسويق الدولي ، دار وائل ، الأردن ، 2006
- يحيى سعيد علي عبد ، التسويق الدولي و المصدر الناجح ،ط2، دار الأمين، مصر ،1997
- يوسف حسن يوسف : التسويق الالكتروني -دور التسويق في زيادة معدل العائد على الاستثمار أهمية إدارة التسويق ،التسويق الدولي و التسويق المحلي-المركز القومي للإصدارات القانونية ،القاهرة ،2012
- ثانيا : مجلات علمية**
- احمد الكواز : التجارة الخارجية و التكامل الاقتصادي الإقليمي ،سلسلة جسر التنمية ، العدد 81،المعهد العربي للتخطيط، الكويت، مارس 2009
- احمد بلالي : الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة ، مجلة الباحث ، العدد 6 ،2008
- بطاهر علي : سياسات التحرير و الإصلاح الاقتصادي ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد الأول ،جامعة حسبية بن بو علي ، الشلف ، 2004
- بلال لوعيل :اثر الاستثمار الأجنبي المباشر على النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة ( 1995-2007)،أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد الرابع، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ديسمبر 2008
- بن غزة محمد الأمين: التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات في ظل العولمة ،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،عدد 2 ، جامعة حسبية بن بو علي الشلف ، ماي 2005
- تامر عبد اللطيف عبد الرزاق : دور العمليات الإبداعية و القيم المضافة في تعزيز القدرة التنافسية للإعلان ، مجلة علوم و فنون دراسات و بحوث ، مجلد 24 ،العدد 2 ، مصر ،2012
- حسام حسني هيكل ، معروف احمد معروف : خطة مقترحة لتجهيز الملابس الجاهزة في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية، مجلة علوم و فنون دراسات و بحوث، المجلد 23 العدد 1، مصر ،2011
- حسين طلال مقلد : تركيا و الاتحاد الأوربي بين العضوية و الشراكة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 26 ، العدد 1، سوريا ، 2010

- حياة بن سماعيل ، وسيلة السبتي : التجارة الالكترونية و تطوير وسائل الدفع للمؤسسات البنكية -دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة بسكرة نموذجاً-،مجلة مخبر المالية بنوك و إدارة الأعمال ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،2012
- داودي الطيب : نظرية الأسعار عند ابن خلدون ،مجلة العلوم الإنسانية،العدد الثاني ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2006
- داودي الطيب ، محبوب مراد : تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي ، مجلة العلوم الإنسانية ،العدد 12،جامعة محمد خيضر بسكرة ، نوفمبر 2007
- رايس حدة ، كرامة مروة : تقييم التجربة الجزائرية في مجال جذب الاستثمار الأجنبي المباشر في ظل تداعيات الأزمة المالية العالمية -دراسة تحليلية-أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد 12 ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ديسمبر 2012
- رفيق يونس المصري : إسهامات الفقهاء في الفروض الأساسية لعلم الاقتصاد ، سلسلة محاضرات لعلماء البنك الإسلامي للتنمية ، مركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي ، جامعة الملك عبد العزيز جدة ، 2001
- زغرد احمد : الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة ، مجلة الباحث ، العدد 3 ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2005
- سليمان الفارس ،ديمة ماخوس : اثر الأسعار على درجة حساسية المستهلك ، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية ، سلسلة العلوم القانونية و الاقتصادية، مجلد 28،العدد 3 ، اللاذقية ،2006
- شان كيم ،رونيه ميون : إستراتيجية السوق الأزرق -كيف تكتسح السوق و تترك المنافسين خارج اللعبة- ،مجلة كتب المدير و رجال الأعمال ،الشعاع ،الإسكندرية العدد4، 2005
- صالح بن سليمان الرشيد ، المنظور الياباني للتسويق ، السمات المميزة و الدروس المستفادة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد 34 ، العدد 1، مصر 2010
- عبد الحميد برحومة ، مراد شريف : الجودة الشاملة و مواصفات الإوز كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية ،مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 3، جامعة محمد خيضر بسكرة ، جوان 2008
- عبد الحميد زعباط : نظريات التجارة الدولية و محدوديتها ، مجلة الاقتصاد و التسيير و التجارة ، العدد 10 ، جامعة الجزائر ، 2004
- عبد الله بالوناس : عولمة الاقتصاد- الفرص و التحديات-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ،مجلد 24، العدد1 ، 2008
- عظيمي دلال : مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة فرحات عباس،العدد10 ، 2010
- علي قاسم حسن العبيدي ،جاسم عيدان براك المعموري ،علي كريم الجقاجي : اثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم اداء منظمات الأعمال -دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية- ،مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية ، مجلد 18 ، العدد 2 ،جامعة بابل العراق ، 2010
- كمال عايشي : دور نظرية الإوز الطائر الأسيوية في السياسة الصناعية في الجزائر للتحويل إلى الهيكل التصديري ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ديسمبر 2009
- محمد جودت ناصر ، احمد محمد محمود : دور السياسات الترويجية في تسويق المنتجات الدوائية السورية-دراسة ميدانية على شركات الأدوية السورية -مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية ،سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 28،العدد2،اللاذقية، 2006
- محمد عباس ديوب ، احمد صقر احمد ،نبيلة سليمان : تسعير منتجات الشركات التي تمارس التسويق الدولي عبر الانترنت ، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية ،مجلد 28،العدد 1 ،اللاذقية، سوريا، 2006
- محمود علي الروسان : علاقة المزيج التسويقي بالصورة المدركة -دراسة ميدانية في القطاع الصحي الأردني -، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد 35 ، العدد 1 ،مصر، 2011

- نضال محمد رضا خلف ، إنعام محسن حسن زويلف : التسعير باستخدام منهج التكلفة المستهدفة -دراسة ميدانية في قطاع صناعة الأدوية البيطرية الأردني،مجلة جامعة الملك عبد العزيز مجلد 21 العدد 1 ،2007
- هاني حامد الضمور : العوامل المؤثرة في تسعير المنتجات الصناعية ، الكيمويات في الأردن ، مجلة العلوم الإدارية المجلد 15 العدد 1،جامعة الملك سعود ، 2003
- هاني حامد الضمور : دور عناصر المزيج التسويقي في القرار الشرائي للملابس المحلية الصنع ، مجلة المنارة ،مجلد 11،العدد 1 ،عمان، 2005
- هبة الله محسن محمد : اثر الإعلان الالكتروني على إدراكات جودة المنتج : المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة،الجزء الثالث ، العدد الأول ، جامعة عين شمس ، مصر ، 2012
- وفاء صبحي صالح التميمي : اثر الابتكار التسويقي على في جودة الخدمات المصرفية ، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، مجلد 10،العدد 1، جامعة العلوم التطبيقية ،عمان، 2007

### ثالثا : الملتقيات العلمية

- إسماعيل بوخاوة، عبد القادر عطوي : التوزيع كأداة للمقاربة التسويقية لرفع المؤسسات الإنتاجية في الجزائر ،الملتقى الدولي تنافسية المؤسسات و تحولات المحيطة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002
- العلوي عمر : تشخيص التصدير بالمؤسسة و تحليل البيئة الخارجية و دورهما في تحديد إستراتيجية غزو الأسواق الدولية ،الملتقى العربي الخامس حول التسويق الدولي ،الحمامات ، تونس ، 2007
- بلعوج بولعيد : المنظمة العالمية للتجارة و الاستثمارات ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الجديد، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 23/22 افريل 2003
- بلقاسم رايح ،وعيل ميلود : مداخل التنافسية و استراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل التنافسية العالمية ، الملتقى الدولي الرابع حول التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،جامعة حسيبة لن لو علي الشلف، 2010
- بن حمودة محبوب ، فطيمة بن عبد العزيز : أهمية التسويق الدولي و دوره في تنشيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر و الممارسة التسويقية ، بجامعة شار ، 2004/21/20
- بن سعيد محمد ،بن سعيد لخضر : الايزو و إدارة الجودة الشاملة ،الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة ،جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2010
- بن كاملة محمد عبد العزيز : إشكالية ترقية آلية الجودة لتفعيل المنافسة و الأداء ، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة ،جامعة الطاهر مولاي ،سعيدة، 2010
- بومدين يوسف: الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، الملتقى الدولي الرابع حول التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، 2010
- تامر البكري : الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT ، الملتقى الدولي الرابع حول التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف ، 2010
- حازم بدر الخطيب : أهمية الاستثمارات الأجنبية في التنمية الاقتصادية و انعكاساتها و دورها في دعم المشاريع الصغيرة (حالة دراسية في الأردن)،الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، جامعة الشلف ، 2006
- حسن علي هامان : المنافسة الأجنبية و أثرها على حجم المبيعات للصناعة المحلية في السوق الليبي ، الملتقى الدولي الثاني حول التسويق في الوطن العربي و تحدياته ، الدوحة، أكتوبر 2003
- حكيم بن جروة ، محمد بن حوحو : تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة و اكتساب الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي الرابع حول التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، 2010

- حكيم بن جروة ، محمد بن ححو: تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق التنافسية و اكتساب الميزة التنافسية ،الملتقى الدولي الرابع حول التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف ،2010
- حوشين كمال ،بعداش عبد الكريم : إستراتيجية التوزيع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر و الممارسات التسويقية، جامعة بشار، 2004
- زايدي بلقاسم : اثر السياسة الاقتصادية على أداء و كفاءة السياسة التنافسية ، ورقة بحث مقدمة ليوم دراسي الإنتاجية و التسيير العقلاني للموارد البشرية كمؤشرات للأداء في المؤسسة الجزائرية في آفاق الانضمام للاقتصاد العالمي ،جامعة محمد خيضر بسكرة 2002/10/19،
- زينني فريدة ،شيشة نوال : دور التحالفات الإستراتيجية في دعم القدرات التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،جامعة الشلف، نوفمبر 2010
- سملاي يحضيه ، سعيدي وصاف : نحو تسيير استراتيجي للمعرفة و الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : الملتقى الدولي الأول حول الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية ،جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2005
- شريط حسين أمين ،ميمون نبيلة : القرارات التسويقية لعناصر المزيج التسويقي و العوامل المؤثرة فيها ، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر و الممارسات التسويقية ،المركز الجامعي بشار، 2004
- عبد الرحمان بن عنتر : إستراتيجية التسويق و تحديات المنافسة الدولية ، المؤتمر العلمي الأول حول اقتصاديات الأعمال في ظل العولمة ،عمان، 2003
- عبد المجيد اونيس : الاستثمار الأجنبي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -واقع و آفاق -،الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف ، 2006
- عطا الله وراد خليل : دور التنافسية في دعم قرارات اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية ، المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية ، جامعة الزيتونة ،عمان، 2005/04/27،28
- عمار طهرات : الإستراتيجية التسويقية و تنافسية المؤسسة الاقتصادية حالة الجزائر ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف ، 8، 9نوفمبر 2010
- عماري جمعي ،قندوز طارق : التسويق الصناعي كمدهل استراتيجي و تنافسي لترقية الصادرات الصناعية الجزائرية مع تطبيق على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،جامعة حسيبة بن بو علي الشلف ،2010
- فرحات غول : حتمية اكتساب و تطوير المزايا و الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بو علي ، الشلف ، 2010
- فريدة زينني ، نوال شيشة: توظيف التسويق الالكتروني كأداة تميز للمنظمة في ظل العولمة-الجزائر نموذجا - ،الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي و انعكاساته على الاقتصاديات الدولية،المركز الجامعي خميس مليانة 2012/14/13،
- قويدر لوبزة ، كشيده حبيبة : دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادره ا ،الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف ، 28/27/نوفمبر 2007
- كمال رزيق ، مسدور فارس : تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد ،جامعة البليدة، 2003/04/22،23
- محمد بن دليم الفحطاني : مدى مساهمة نظام تقييم جاهزية التصدير للدخول إلى الأسواق العالمية ،الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص و التحديات، الدوحة، اكتوبر 2003

محمد خيضري : اثر اقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية ، المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية ، جامعة الزيتونة ، عمان، أبريل 2005

--محمد عبد الحليم عمر : مشكلة الإغراق و حرق الأسعار ، الندوة الثامنة عشر بمركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي ،جامعة الأزهر ،مصر ، 2000

-محمد قويدري : أهمية الاستثمار الأجنبي في ترقية اداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف ، 2006

مصطفى الزغل ، ناجي بوسلامة : التسويق الدولي في ظل العولمة الخصائص و المبادئ ، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي ،رويال الحمامات، تونس، ماي 2007

-مصنوعة احمد : تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني ، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي و آفاق التطوير تجارب دولية ، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف ، 4،3/12/2012

مقراش سميرة ، خلوف الزهرة : التحالفات الاستراتيجية كضرورة لمواجهة المؤسسة الاقتصادية للمنافسة العالمية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،جامعة الشلف ،2010

-ميلود زيد الخير : الصناعة الغذائية البديل المأمول قبل النفاذ و بعده ،الملتقى الدولي الرابع حول و المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة حسيبة بن بو علي ، الشلف ، 2010

-وصاف سعدي : نحو إستراتيجية فعالة في قطاع التصدير : الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر و الممارسات التسويقية ،المركز الجامعي بشار ،أفريل 2004

-وفاء عبد الأمير الدباس : الاستثمارات الأجنبية في المؤسسات الصغيرة الأردنية -الواقع و الطموح - ،الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف ، 2006

#### رابعا : أطروحات جامعية

-الصادق بوشنافة : الآثار المحتملة لانضمام المنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية ،حالة مجمع صيدال ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية تخصص تخطيط ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ،2007

-آيات الله مولحسان : المنظمة العالمية للتجارة و انعكاساتها على قطاع التجارة الخارجية -دراسة حالة الجزائر مصر - ،أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية شعبة اقتصاد التنمية ، جامعة الحاج لخضر باتنة ،2011

-بلحيم إبراهيم : المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الإسلامية ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة في علوم التسيير ،جامعة الجزائر ، 2005

-بن سميحة دلال : تحليل اثر السياسات الاقتصادية على تنمية الاستثمارات الأجنبية المباشرة في ظل الإصلاحات الاقتصادية - دراسة حالة الجزائر- ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013

-بن موسى كمال : المنظمة العالمية للتجارة و النظام التجاري العالمي الجديد ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ،2004

-حسين بيقى : إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر ، 2007

-حشاوي محمد : الاتجاهات الجديدة للتجارة الدولية في ظل العولمة الاقتصادية : أطروحة غير منشورة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2006

سامية لحول : التسويق و المزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر ، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2008

-شامي رشيدة : المنظمة العالمية للتجارة و الآثار المرتقبة على الدول النامية حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، فرع نقود و مالية ، جامعة الجزائر ، 2007

-عبد الكريم بعداش : الاستثمار الأجنبي المباشر و أثره على الاقتصاد الجزائري خلال الفترة 1996-2005، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2007-2008

-عطا الله فهد السرحان : دور الابتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة التسويق ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن، 2005

عماري جمعي : إستراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2011

-فضيل رايس : التغيرات في الحسابات الخارجية و أثرها على الوضعية النقدية في الجزائر " 2010،1989"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية شعبة اقتصاد و تنمية ، جامعة الحاج لخضر باتنة 2013

-كريمة فرحي : أهمية الاستثمار الأجنبي في الدول النامية مع دراسة مقارنة بين الصين ، تركيا ، مصر و الجزائر ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2013

-موفق محمد الضمور : واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، الأردن ، 2008

#### خامسا : تقارير و إحصاءات

-التقرير الاقتصادي السنوي حول دول الأعضاء بمنظمة التعاون الإسلامي ، مركز الأبحاث الإحصائية و الاقتصادية و الاجتماعية و التدريب للدول الإسلامية ، 2011

-الديوان الوطني للإحصاءات : حوصلة إحصائيات 1962-2011 (الفصل -1- الديمغرافيا )، الجزائر، 2011،

-الديوان الوطني للإحصاءات : حوصلة إحصائيات 1962-2011 (الفصل -10- التجارة الخارجية)، الجزائر، 2011،

-الديوان الوطني للإحصاءات : حوصلة إحصائيات 1962-2011 (الفصل -3- الأجور )، الجزائر، 2011،

-الديوان الوطني للإحصاءات : حوصلة إحصائيات 1962-2011 (الفصل -6- التعليم )، الجزائر، 2011،

-اللجنة الاقتصادية لأوروبا : النقل البري الدولي الاتفاقية الجمركية بشأن النقل الدولي للبضائع ، الأمم المتحدة، نيويورك ، جنيف ، 2010

-اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغرب آسيا : أثار الاتفاق العام بشأن تجارة الخدمات على النقل : الأمم المتحدة ، نيويورك، 2001

-غرفة التجارة الدولية الأصول و الأعراف الموحدة للاعتماد المستندية : نشرة 600 ، جمعية المطابع التعاونية ، عمان، الأردن، 2007

قطاع الاتفاقات التجارية المصري : دراسة عن العلاقات التجارية و الاقتصادية بين الجمهورية المصرية و تركيا ، وزارة التجارة المصرية ، 2008

-محمد لكصافي : التطورات الاقتصادية و النقدية في 2010-التقرير السنوي- ، بنك الجزائر ، 25 أوت 2010

-I map consumer staples report : food and brivage industry global report, 2010

#### سادسا : مراجع باللغة الاجنبية

-Alain Ollivier et autres : Le Marketing International, presse universitaire de France , Paris 1990 , p04

-Andrew Mcauley : International Marketing : "Conseing Globally Thinking Locally", Library England ,2001, p101

-Bruno Bachy Christine Harache : Tout la Fonction Management ,Dunod , Paris ,2010,p50

-Charle Croué : Marketing International , 3<sup>eme</sup> édition , Debook université et lavier S.A. Paris et Bruxelles ,1999,pp19,21

-Denis Pettegreu ,normand turgeon : Marketing ,2<sup>eme</sup> edition , megeu kill ,paris,1990,p374

-Dominick Salvatore : economies international ,9<sup>eme</sup> edition ;edition de boeck university, bruxelles ,2008,p209

- Grimwade Nigel :international trade ;2<sup>end</sup> edition ,routledge,london ,2000 ,pp127 ,128
- Ha Oma : Creation and Preemption for Compititive Advantage Managment descision, Dunod ,Paris, 1999,p259
- Henri Duhamel : stratégie et d'érection de l'entreprise ,Clet ,paris ,1986,p92
- James A BRANDER , Barbara J.SPANCER :Export subsidies and international markets share reality ,journal of international Economics ,number 18 , North HOLLAND,1985 , pp 83-100
- Jauch, R lavrence , glueck F wiliam : strategic management and business policy ,Me Grau hill, United states, 1988,p11
- Jean Jacques Iarbin et Chantal demoerloose : marketing stratégique et opérationnel, 7eme édition, dunod, paris 2008, pp 217 , 218
- JP .Helfer , J.Orsoni : L'entrepris et L'exportation , Vuibert ,paris, 1987 ,p 85
- M Porter : L'Avantage Concurrentiel - Comment Devancer ses Concurrents et maintenir son avancé , édition Inter-Edition , Paris ,2003,p186
- MICHEL .PORTER ,traduit par MYRIAM SHALAK: L avantage Concurrentiel , dunod ,PARIS ,1999,pp14-20
- Nathalie van laethu, yvelise Lebon beatrice : la boite a outils du responsable marketing, Dunod, Paris, 2007, p48.
- Olivier Meier : dico du manager ,dunod ,paris ,2009, p186
- Pasco Berho :marketing international , 4eme edition , Dunod , Paris, 2002, p24
- Paul R KRUGMAN : Strategic trade and policy and the new international economics , maple-vail ,United State of America ,1998 ,pp 1-21
- Performance management consulting :l'industrie agroalimentaire dans l uemoa panorama problématique enjeux et perspectives , publication PMC juillet, 2008 ,p11
- Ph. kotler et B. Dubois : Marketing management ; 7eme édition , Publie union, Paris, 1992 ,p395
- S.Kessasa et A.Ouameur : opération de commerce extérieur ,Dunod ,paris, 1997,p08
- Vive Mehra :International Marketing Management (text and case), library chaman , New Delhi, 2008,p22
- Wheelen thomas.L . Hunger davide J : strategic management and business policy toward global sustainability ,13 th edution \_ . prentice Hall ,United States,2011

سابعاً : مواقع الكترونية

- <http://www.invest.gov.tr/ar-SA/sectors/Pages/FinancialServices.aspx>

-<http://www.standardkalite.com/index.htm>

-<http://www.trtarabic.tv/ar/turkey-information/arabia/index.htm>

-UNCTD, United Nations : Conference en trade and Development

([www.unctad.org/tanplates/page.asp?intltenID=314t&long=1](http://www.unctad.org/tanplates/page.asp?intltenID=314t&long=1)) unctad ,world investement report(2003), FDI policies for development .



الإذاعة الجزائرية : منتدى الأعمال الجزائري التركي ، متاح على الموقع ،

<http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20141119/20125.html>

-الجزائر العثمانية : متوفرة على الموقع :

<http://www.onefd.edu.dz/infpe/cours%20pdf%201mef/ENV3/histoire-env3-pdf/HIS-ENV3-01.pdf>

<http://www.hsinternationaltransport.com/sa/incoterm>

<http://www.tpegyp.gov.eg/arabic/mostalahat.pdf>

<http://www.andi.dz/index.php/ar/raisons-pour-investir>

- <http://www.andi.dz/index.php/ar/raisons-pour-investir> الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار : متاح على الموقع ،

حبيب الله محمد التركستاني : التسويق الدولي ، 21:30، 2011/09/04، متاح على الموقع :

[www.kenanaonline.com /user/al7oot/posts/72272](http://www.kenanaonline.com/user/al7oot/posts/72272)

[http://blogs.ksu.edu.sa/sunhat/2009/07/12/45 /](http://blogs.ksu.edu.sa/sunhat/2009/07/12/45/) صنهات العتيبي : القوى الخمس ليورتر ، متوفرة على الموقع ،

2014/12/11 ، 21:03

فتحي خشايمية : التغذية في الجزائر - تعرف على الطبخ الجزائري و تاريخه -، منتدى العملاق العربي ،

<http://www.sat-vb.com>

<http://www.entilaq.com/terms/incoterms.htm>

<http://www.bifa.com.tr>

[www.inves.gov.tr](http://www.inves.gov.tr)

<http://www.trtarabic.tv/ar/turkey-information/arabia/380-381.htm>

-Ar-wikipedia.org/wiki/المزيج التسويقي/ 20/04/2012-09 :00 pm

<http://www.invest.gov.tr/ar-SA/sectors/Pages/FinancialServices.aspx>

-<http://www.myqalqilia.com/Productivity.htm>

الملاحق

الملحق رقم (1)



**TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ**  
**HELAL GIDA UYGUNLUK BELGESİ**  
**TURKISH STANDARDS INSTITUTION**  
**CERTIFICATE OF CONFORMITY TO HALAL FOOD**

|   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| <b>BELGE NUMARASI</b><br>REFERENCE NUMBER OF LICENCE                                    | 14.10.04/HELAL-116                |
| <b>BELGENİN İLK VERİLİŞ TARİHİ</b><br>DATE OF FIRST ISSUE OF LICENCE                    | 01.10.2012                        |
| <b>BELGENİN SON GEÇERLİLİK TARİHİ</b><br>LICENCE VALID UNTIL                            | 01.10.2013                        |
| <b>BELGE SAHİBİ KURULUŞUN ADI</b><br>NAME OF THE LICENCE HOLDER                         | BİFA BİSKÜVİ VE GIDA SANAYİ A.Ş.  |
| <b>BELGE SAHİBİ KURULUŞUN ADRESİ</b><br>ADDRESS OF THE LICENCE HOLDER                   | EREĞLİ YOLU ÜZERİ PK.15 1 KARAMAN |
| <b>ÜRETİM YERİ ADI</b><br>NAME OF THE MANUFACTURING PLACE                               | BİFA BİSKÜVİ VE GIDA SAN.A.Ş.     |
| <b>ÜRETİM YERİ ADRESİ</b><br>ADDRESS OF THE MANUFACTURING PLACE                         | EREĞLİ YOLU ÜZERİ P.K. 15 KARAMAN |
| <b>İPTAL EDİLEN BELGE NUMARASI (Varsa)</b><br>INDICATION OF SUPERSEDED LICENCE (if any) |                                   |
| <b>TESCİLLİ TİCARİ MARKASI</b><br>REGISTERED TRADE MARK                                 | BİFA                              |
| <b>İLGİLİ TÜRK STANDARDI</b><br>RELATED TURKISH STANDARD                                | TS OIC/SMIIC 1 / 14.07.2011       |
| <b>BELGE KAPSAMI</b><br>SCOPE OF LICENCE  |                                   |

TAHİL VE TAHİL ÜRÜNLERİ ÜRÜN GRUBUNDA  
- BİSKÜVİ  
- HAZIR KEK  
- GOFRET



04/10/2012  
  
ERCAN KURT

ÜRÜN BELGELENDİRME MERKEZİ  
GIDA SEKTÖRÜ BELGELENDİRME  
MÜDÜRÜ

\*Enstitümüzde verilmekte olan "İmalata Yeterlilik Belgesi" 15.04.2007 tarihinden itibaren uygulamadan kaldırılmıştır.  
\*Bu belge, belgelendirilen ürünün, üretim yerinin Enstitümüzün belirlediği şartları karşıladığını da gösterir.

ANKARA\* Gıda Sektörü Müdürlüğü \* Tel: \* Faks: \* web: \* e-mail:

(2) الملحق رقم

0580



**TÜRKİYE**  
T.C. MÜHÜRÜ  
2019-2024

## ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİ BELGESİ

### ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE

**EK / ANNEX**

Partner of



IONet

|   |   |
|---|---|
| <p>Belge No / Certificate No: <b>ÇY-838-06/99</b></p> <p>Belgeyi Kuruluş Adı, Adresi<br/>Name and Address of the certified organization</p> <p><b>Belge Kapsamı:</b><br/><b>TS EN ISO 14001:2004</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- FİNDİK EZMİŞİ</li><li>- ÇİROLATA</li><li>- SAKIZ</li><li>- BİSKÜVİ</li><li>- GOFRET</li><li>- KOKULIN</li><li>- BEBE BİSKÜVİSİ</li><li>- CIPS</li><li>- KEK</li><li>- BAR</li><li>- PASTA</li><li>- ŞEKER ÜRÜNLERİ</li></ul> <p>TALAIM VE ÜRETİM</p> |  <p><b>Belge Tarihi / Date of Certificate: 28/04/2009</b></p> <p><b>BİFA BİSKÜVİ VE GIDA SAN. A.Ş.</b><br/>FİRGELİ YOLU ÜZERE<br/>KARAMAN / TÜRKİYE</p> <p><b>Scope of the Certificate:</b><br/><b>TS EN ISO 14001:2004</b></p> <p>DESIGN AND PRODUCTION OF</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- HAZELNUT PASTE</li><li>- CHOCOLATE</li><li>- BUBBLE GUM</li><li>- BISCUIT</li><li>- WAFERS</li><li>- CACAO PRODUCTS WITH VEGETABLE FAT, SWEETENED</li><li>- BABY BISCUIT</li><li>- CIPS</li><li>- CAKE</li><li>- BAR</li><li>- PASTRY</li><li>- SUGAR PRODUCTS</li></ul> |
|---|---|

RM



|   |   |   |                          |                      |                                    |            |                                 |            |
|---|---|---|--------------------------|----------------------|------------------------------------|------------|---------------------------------|------------|
|    | <b>KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ BELGESİ</b><br><b>QUALITY MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE</b>                     |    |                          |                      |                                    |            |                                 |            |
| <b>TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ</b><br>bu belge ile  |                          | <b>TURKISH STANDARDS INSTITUTION</b><br>hereby certifies that the organization  |                          |                      |                                    |            |                                 |            |
| <b>BİFA BİSKÜVİ VE GIDA SAN. A.Ş.</b><br>ERİĞLİ YOLU ÜZERİ PK. 15 70100<br>KARAMAN / TÜRKİYE  |   | <b>BİFA BİSKÜVİ VE GIDA SAN. A.Ş.</b><br>ERİĞLİ YOLU ÜZERİ PK. 15 70100<br>KARAMAN/TÜRKİYE  |                          |                      |                                    |            |                                 |            |
| kuruluşunun TS-EN ISO 9001:2008 şartlarına uygun bir KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNE sahip olduğunu onaylar.   |   | has a QUALITY MANAGEMENT SYSTEM which fulfills the requirements of the TS EN ISO 9001:2008  |                          |                      |                                    |            |                                 |            |
| <b>Belge kapsamı Ek'te verilmiştir</b>  |   | <b>Scope of the certificate is given in annex</b>   |                          |                      |                                    |            |                                 |            |
| <b>TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ</b><br>TURKISH STANDARDS INSTITUTION   |   |   |                          |                      |                                    |            |                                 |            |
| Sistem Belgelendirme Müdürü<br>System Certification Director  | Personel ve Sistem Belgelendirme Merkezi Başkanı<br>Head of System and Personnel Certification Department |   |                          |                      |                                    |            |                                 |            |
|   |                         |   |                          |                      |                                    |            |                                 |            |
|   |   | <table border="1"><tr><td>Belge No /Certificate No</td></tr><tr><td>KY-731-03/KG-88/09-R</td></tr><tr><td>Belge Tarihi / Date of Certificate</td></tr><tr><td>28.04.2009</td></tr><tr><td>Geçerlilik Tarihi / Valid Until</td></tr><tr><td>28.04.2012</td></tr></table> | Belge No /Certificate No | KY-731-03/KG-88/09-R | Belge Tarihi / Date of Certificate | 28.04.2009 | Geçerlilik Tarihi / Valid Until | 28.04.2012 |
| Belge No /Certificate No  |   |   |                          |                      |                                    |            |                                 |            |
| KY-731-03/KG-88/09-R  |   |   |                          |                      |                                    |            |                                 |            |
| Belge Tarihi / Date of Certificate  |   |   |                          |                      |                                    |            |                                 |            |
| 28.04.2009  |   |   |                          |                      |                                    |            |                                 |            |
| Geçerlilik Tarihi / Valid Until   |   |   |                          |                      |                                    |            |                                 |            |
| 28.04.2012  |   |   |                          |                      |                                    |            |                                 |            |
| Türk Standardları Enstitüsü Türk Akreditasyon Kurumu TÜRKAK tarafından akredite edilmiştir.<br>Turkish Standards Institution, has been accredited by the Turkish Accreditation Agency TÜRKAK. |   | Bu belge belgelendirme şartlarına uygunluk sağlandığı sürece geçerlidir. This certificate is valid provided the compliance with the certification requirement is maintained.  |                          |                      |                                    |            |                                 |            |



**ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİ BELGESİ**  
**ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE**



TÜRK STANDARLARI ENSTİTÜSÜ  
bu belge ile

**MİFA BİSKÜNYİ VE GIDA SAN. A.Ş.**  
EREĞLİ YOLU / ÇZERE  
KARAMAN / TÜRKİYE

Kuruluşunun TS EN ISO 14001:2004 şartlarına uygun bir ÇEVRE  
YÖNETİM SİSTEMİNE sahip olduğunu onaylar.

Belge kapsamı Ek'te verilmiştir



**TÜRK STANDARLARI ENSTİTÜSÜ**  
TURKISH STANDARDS INSTITUTION

Sistem Belgelendirme Müdürü  
System Certification Director

Personel ve Sistem Belgelendirme Merkezi Başkanı  
Head of System and Personnel Certification Department

TURKISH STANDARDS INSTITUTION  
hereby certifies that the organization

**MİFA BİSKÜNYİ VE GIDA SAN. A.Ş.**  
EREĞLİ YOLU / ÇZERE  
KARAMAN/TÜRKİYE

has an ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM  
which fulfills the requirements of the TS EN ISO  
14001:2004

Scope of the certificate is given in annex

Belge No / Certificate No

**ÇY-038-06/99**

Belge Tarihi / Date of Certificate

28.04.2009

Geçerlilik Tarihi / Valid Until

28.04.2012

Türk Standartları Enstitüsü Türk Akademi Kurumu TÜRKAK tarafından akredite edilmiştir  
Turkish Standards Institution has been accredited by the Turkish Accreditation Agency TÜRKAK.

Bu belge belgelemenin geçerliliğini sürdürmek için düzenli olarak gözden geçirilmelidir.  
This certificate is valid provided that compliance with the certification requirements is maintained.



**TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ**  
**TÜRK STANDARDLARINA UYGUNLUK BELGESİ**  
**TURKISH STANDARDS INSTITUTION**  
**CERTIFICATE OF CONFORMITY TO TURKISH STANDARDS**

Markanın Tanımı Description of the Mark  
**TSE** veya/or  veya/or **T S E**

|   |   |
|---|---|
| <b>BELGE NUMARASI</b><br>REFERENCE NUMBER OF LICENCE                                    | 14.10.04/TSE-63661  |
| <b>BELGENİN İLK VERİLİŞ TARİHİ</b><br>DATE OF FIRST ISSUE OF LICENCE                    | 08.08.2008  |
| <b>BELGENİN SON GEÇERLİLİK TARİHİ</b><br>LICENCE VALID UNTIL                            | 02.08.2013  |
| <b>BELGE SAHİBİ KURULUŞUN ADI</b><br>NAME OF THE LICENCE HOLDER                         | BİFA BİSKÜVİ VE GIDA SANAYİ TİC.A.Ş.  |
| <b>BELGE SAHİBİ KURULUŞUN ADRESİ</b><br>ADDRESS OF THE LICENCE HOLDER                   | EREĞLİ YOLU ÜZERİ PK.15 KARAMAN   |
| <b>ÜRETİM YERİ ADI</b><br>NAME OF THE MANUFACTURING PLACE                               | BİFA BİSKÜVİ VE GIDA SANAYİ TİC.A.Ş.  |
| <b>ÜRETİM YERİ ADRESİ</b><br>ADDRESS OF THE MANUFACTURING PLACE                         | EREĞLİ YOLU ÜZERİ PK.15 KARAMAN   |
| <b>İPTAL EDİLEN BELGE NUMARASI (Varsa)</b><br>INDICATION OF SUPERSEDED LICENCE (if any) | 14.10.04/TSE-11744  |
| <b>TESCİLLİ TİCARİ MARKASI</b><br>REGISTERED TRADE MARK                                 | TATKEK  |
| <b>İLGİLİ TÜRK STANDARDI</b><br>RELATED TURKISH STANDARD                                | TS 13375 / 30.04.2008   |
| <b>BELGE KAPSAMI</b><br>SCOPE OF LICENCE  | - KAPLAMASIZ TİP, ÇEŞNİLİ ÇEŞİT KEK<br>- KAPLAMASIZ TİP SADE ÇEŞİT KEK ( KG:31.07.2012) |



06.08/2012  


ERCAN KURT

ÜRÜN BELGELENDİRME GIDA  
SEKTÖRÜ BELGELENDİRME  
MÜDÜRÜ

\*Enstitümüzce verilmekte olan "İmalata Yeterlilik Belgesi" 15.04.2007 tarihinden itibaren uygulamadan kaldırılmıştır.  
\*Bu belge, belgelendirilen ürünün, üretim yerinin Enstitümüzün belirlediği şartları karşıladığını da gösterir.

ANKARA: Gıda Sektörü Müdürlüğü \* Tel: \* Faks: \* web: \* e-mail:



(6) الملحق رقم



THE INTERNATIONAL CERTIFICATION NETWORK

Annex to IQNET Certificate Number :TR-ÇY-038-06/99

Name and Address of the certified organization

**BİFA BİSKÜVİ VE GIDA SAN. A.Ş.**

EREĞLİ YOLU ÜZERİ KARAMAN / TÜRKİYE

**Scope of the Certificate**

DESIGN AND PRODUCTION OF

- HAZELNUT PASTE
- CHOCOLATE
- BUBBLE GUM
- BISCUIT
- WAFERS
- CACAO PRODUCTS WITH VEGETABLE FAT, SWEETENED
- BABY BISCUIT
- CIPS
- CAKE
- BAR
- PASTRY
- SUGAR PRODUCTS

*R/μ*

This annex is only valid in connection with the above-mentioned certificate

 **TURKISH STANDARDS INSTITUTION** 





**CERTIFICATE OF REGISTRATION**

*This certifies that:*

**Bifa Biskuvi ve Gida Sanayi A.S.**  
**Eregli Yolu Uzeri**  
**Karaman TR-70100**  
**Turkey**

has registered with the U.S. Food and Drug Administration pursuant to section 305 of the United States Public Health Security and Bioterrorism Preparedness and Response Act of 2002, P.L. 107-188, such registration having been verified with the registrant's authorization by FDA Registrar Corp.

**U.S. FDA Registration Number: 18795544234**

**Date of Verification: January 4, 2007**

*This certificate affirms that FDA Registrar Corp. has verified that the above stated facility was registered with the U.S. Food and Drug Administration pursuant to section 305 of the United States Public Health Security and Bioterrorism Preparedness and Response Act of 2002, P.L. 107-188, on the date stated above, and makes no other representations or warranties, nor does this certificate make any representations or warranties to any person or entity other than the named certificate holder, for whose sole benefit it is issued. FDA Registrar Corp. assumes no liability to any person or entity in connection with the foregoing. FDA Registrar Corp. is a private registration agent not affiliated with the U.S. Food and Drug Administration.*

**FDA Registrar Corp.**  
144 Research Drive, Hampton, Virginia, 23666, USA  
Telephone: 757-224-0177 • Fax: 757-224-0179  
info@fdaregistrar.com • www.fdaregistrar.com

  
**Russell K. Statman**  
Executive Director  
FDA Registrar Corp.  
Dated: *January 4, 2007*

الملحق رقم (8)

2011  
AB KALITE ÖDÜLÜ  
SERTİFİKASI



**WBR, En İyi Reklam Ajansı**  
(Bifa En İyi Geliştirilen Marka ve En İyi Reklam Film)

3. ULUSLARARASI AB KALITE ZİRVESİ  
TARAFINDAN GERÇEKLEŞTİRİLEN "AB NORMUNDA HİZMET ÖZETİ  
MARKALARI" ARAŞTIRMASINA HAZIR KUTUPTA  
KURULUŞ, KALITE VE İNNOVASYON ÖZELLİKLERİNİN AB NORMLARINA OYUN HALL  
VE HİZMET ÖZETİ GERÇEKLEŞTİRİLECEĞİ SÖZÜM ÇÖZÜMLERİ  
"TÜRKİYE KALİTESİ AB KALİTE ÖDÜLÜ" ALMAYA HAK SAĞADILAR  
MARKA KURUCULARINI YERİNE KÖR, İZMİR/İZMİRİN KİMLİĞİNİ YERİNE.

FARUK İSTABÜLÜ  
MARKA KURUCUSU



3. ULUSLARARASI AB KALITE ZİRVESİ  
29 MAYIS 2011 / ÇIRABAR PALADE KEMPİNKİ, İSTANBUL  
[www.wcaonline.com.tr](http://www.wcaonline.com.tr)

الملحق رقم (9)





الملحق رقم (10)



الملحق رقم (11)

1-مخرجات البرنامج لاختبار الفرضية الاولى :

|        |                        | Corrélations |       |       |        |        |        |
|--------|------------------------|--------------|-------|-------|--------|--------|--------|
|        |                        | INVEST       | MRKT  | RENT  | COUT   | PROD   | CA     |
| INVEST | Corrélation de Pearson | 1            | ,894* | ,866  | ,960** | ,963** | ,969** |
|        | Sig. (bilatérale)      |              | ,041  | ,057  | ,010   | ,009   | ,007   |
|        | N                      | 5            | 5     | 5     | 5      | 5      | 5      |
| MRKT   | Corrélation de Pearson | ,894*        | 1     | ,794  | ,954*  | ,895*  | ,950*  |
|        | Sig. (bilatérale)      | ,041         |       | ,108  | ,012   | ,040   | ,013   |
|        | N                      | 5            | 5     | 5     | 5      | 5      | 5      |
| RENT   | Corrélation de Pearson | ,866         | ,794  | 1     | ,846   | ,933*  | ,887*  |
|        | Sig. (bilatérale)      | ,057         | ,108  |       | ,071   | ,020   | ,045   |
|        | N                      | 5            | 5     | 5     | 5      | 5      | 5      |
| COUT   | Corrélation de Pearson | ,960**       | ,954* | ,846  | 1      | ,973** | ,996** |
|        | Sig. (bilatérale)      | ,010         | ,012  | ,071  |        | ,005   | ,000   |
|        | N                      | 5            | 5     | 5     | 5      | 5      | 5      |
| PROD   | Corrélation de Pearson | ,963**       | ,895* | ,933* | ,973** | 1      | ,987** |
|        | Sig. (bilatérale)      | ,009         | ,040  | ,020  | ,005   |        | ,002   |
|        | N                      | 5            | 5     | 5     | 5      | 5      | 5      |
| CA     | Corrélation de Pearson | ,969**       | ,950* | ,887* | ,996** | ,987** | 1      |
|        | Sig. (bilatérale)      | ,007         | ,013  | ,045  | ,000   | ,002   |        |
|        | N                      | 5            | 5     | 5     | 5      | 5      | 5      |

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

2-مخرجات البرنامج لاختبار الفرضية الثانية :

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | R                 | R-deux | R-deuxajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|--------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | ,987 <sup>a</sup> | ,974   | ,949         | 163327548,619                   | 3,547         |

a. Valeurs prédites : (constantes), MRKT, INVEST

b. Variable dépendante : CA

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés            | ddl | Moyenne des carrés          | D      | Sig.              |
|--------------|-----------------------------|-----|-----------------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 2023068014192<br>450300,000 | 2   | 1011534007096<br>225150,000 | 37,919 | ,026 <sup>b</sup> |
| 1 Résidu     | 5335177627568<br>5536,000   | 2   | 2667588813784<br>2768,000   |        |                   |
| Total        | 2076419790468<br>135940,000 | 4   |                             |        |                   |

a. Variable dépendante : CA

b. Valeurs prédites : (constantes), MRKT, INVEST

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle      | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|             | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| (Constante) | 380947777,318                 | 290587424,398   |                           | 1,311 | ,320 |
| 1 INVEST    | 1,008                         | ,429            | ,594                      | 2,350 | ,143 |
| MRKT        | ,086                          | ,052            | ,420                      | 1,662 | ,238 |

a. Variable dépendante : CA

## Tests de normalité

|                       | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |                   | Shapiro-Wilk |     |               |
|-----------------------|---------------------------------|-----|-------------------|--------------|-----|---------------|
|                       | Statistique                     | ddl | Signification     | Statistique  | ddl | Signification |
| Standardized Residual | ,234                            | 5   | ,200 <sup>*</sup> | ,912         | 5   | ,477          |

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t | Sig. | Statistiques de colinéarité |     |
|--------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|---|------|-----------------------------|-----|
|        | A                             | Erreur standard | Bêta                      |   |      | Tolérance                   | VIF |

|   |             |               |               |      |       |      |      |       |
|---|-------------|---------------|---------------|------|-------|------|------|-------|
|   | (Constante) | 380947777,318 | 290587424,398 |      | 1,311 | ,320 |      |       |
| 1 | INVEST      | 1,008         | ,429          | ,594 | 2,350 | ,143 | ,201 | 4,967 |
|   | MRKT        | ,086          | ,052          | ,420 | 1,662 | ,238 | ,201 | 4,967 |

a. Variable dépendante : CA

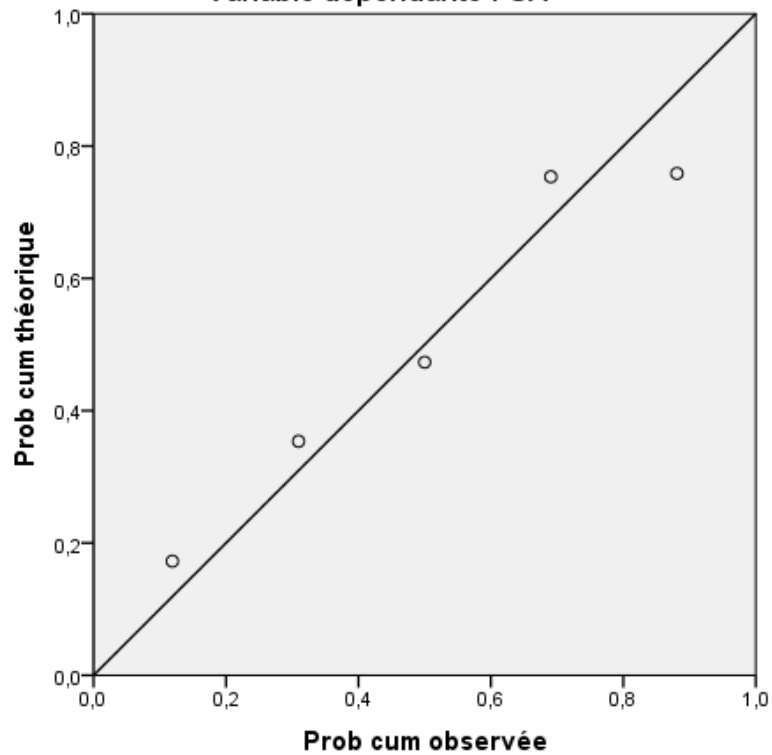
**Corrélations**

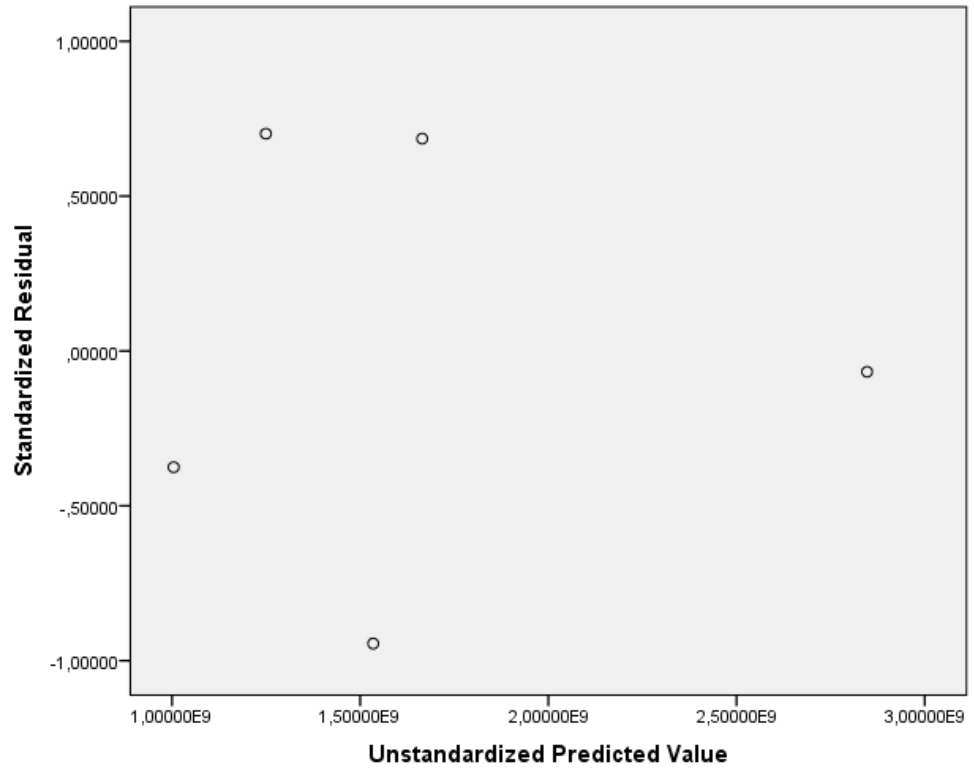
|        |                        | INVEST            | MRKT              |
|--------|------------------------|-------------------|-------------------|
| INVEST | Corrélation de Pearson | 1                 | ,894 <sup>*</sup> |
|        | Sig. (bilatérale)      |                   | ,041              |
|        | N                      | 5                 | 5                 |
| MRKT   | Corrélation de Pearson | ,894 <sup>*</sup> | 1                 |
|        | Sig. (bilatérale)      | ,041              |                   |
|        | N                      | 5                 | 5                 |

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé**

Variable dépendante : CA





النموذج المعدل و اختيار افضل معادلة :

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deuxajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|--------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | ,969 <sup>a</sup> | ,939   | ,918         | 205810703,072                   | 2,310         |

a. Valeurs prédites : (constantes), INVEST

b. Variable dépendante : CA



ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés            | ddl | Moyenne des carrés          | D      | Sig.              |
|--------------|-----------------------------|-----|-----------------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 1949345653970<br>560770,000 | 1   | 1949345653970<br>560770,000 | 46,021 | ,007 <sup>b</sup> |
| 1 Résidu     | 1270741364975<br>75120,000  | 3   | 4235804549919<br>1704,000   |        |                   |
| 1 Total      | 2076419790468<br>135940,000 | 4   |                             |        |                   |

a. Variable dépendante : CA

b. Valeurs prédites : (constantes), INVEST

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. | Statistiques de colinéarité |       |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|-----------------------------|-------|
|               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      | Tolérance                   | VIF   |
| 1 (Constante) | 36117009,352                  | 256440874,273   |                           | ,141  | ,897 |                             |       |
| 1 INVEST      | 1,645                         | ,243            | ,969                      | 6,784 | ,007 | 1,000                       | 1,000 |

a. Variable dépendante : CA

Variables exclues<sup>a</sup>

| Modèle | Bêta dans         | t     | Sig. | Corrélation partielle | Statistiques de colinéarité |       |                    |
|--------|-------------------|-------|------|-----------------------|-----------------------------|-------|--------------------|
|        |                   |       |      |                       | Tolérance                   | VIF   | Tolérance minimale |
| 1 MRKT | ,420 <sup>b</sup> | 1,662 | ,238 | ,762                  | ,201                        | 4,967 | ,201               |

a. Variable dépendante : CA

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), INVEST

3-مخرجات البرنامج لاختبار الفرضية الثالثة :

|        |                        | Corrélations |        |       |
|--------|------------------------|--------------|--------|-------|
|        |                        | RENT         | INVEST | MRKT  |
| RENT   | Corrélation de Pearson | 1            | ,866   | ,794  |
|        | Sig. (bilatérale)      |              | ,057   | ,108  |
|        | N                      | 5            | 5      | 5     |
| INVEST | Corrélation de Pearson | ,866         | 1      | ,894* |
|        | Sig. (bilatérale)      | ,057         |        | ,041  |
|        | N                      | 5            | 5      | 5     |
| MRKT   | Corrélation de Pearson | ,794         | ,894*  | 1     |
|        | Sig. (bilatérale)      | ,108         | ,041   |       |
|        | N                      | 5            | 5      | 5     |

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

4-مخرجات البرنامج لاختبار الفرضية الرابعة :

| Récapitulatif des modèles <sup>b</sup> |                   |        |              |                                 |               |
|--|-------------------|--------|--------------|---------------------------------|---------------|
| Modèle                                 | R                 | R-deux | R-deuxajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
| 1                                      | ,984 <sup>a</sup> | ,968   | ,936         | 172404733,097                   | 3,258         |

a. Valeurs prédites : (constantes), MRKT, INVEST

b. Variable dépendante : COUT

| ANOVA <sup>a</sup> |                  |     |                             |        |                   |
|--------------------|------------------|-----|-----------------------------|--------|-------------------|
| Modèle             | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés          | D      | Sig.              |
| 1                  | Régression       | 2   | 8919526643199<br>86940,000  | 30,008 | ,032 <sup>b</sup> |
|                    | Résidu           | 2   | 2972339199417<br>3152,000   |        |                   |
|                    | Total            | 4   | 1843352112628<br>320260,000 |        |                   |

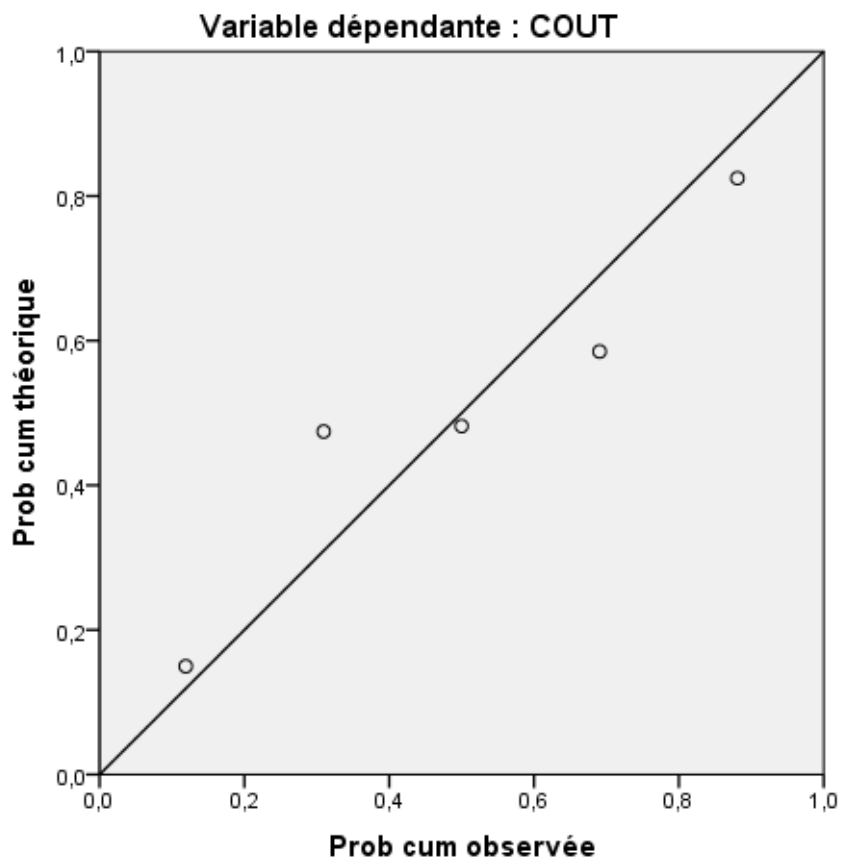
a. Variable dépendante : COUT

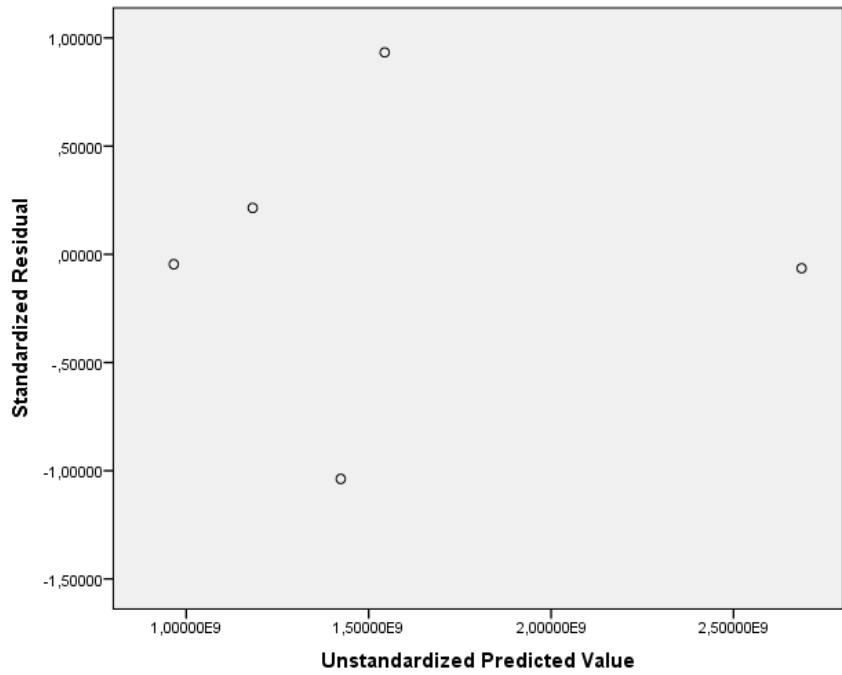
b. Valeurs prédites : (constantes), MRKT, INVEST

| Modèle |             | Coefficients <sup>a</sup>     |                 |                           |       |      |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|        |             | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
|        | (Constante) | 415653103,339                 | 306737275,912   |                           | 1,355 | ,308 |
| 1      | INVEST      | ,850                          | ,453            | ,531                      | 1,878 | ,201 |
|        | MRKT        | ,093                          | ,055            | ,480                      | 1,694 | ,232 |

Variable dépendante : COUT .a

### Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé





#### Tests de normalité

|                       | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |               | Shapiro-Wilk |     |               |
|-----------------------|---------------------------------|-----|---------------|--------------|-----|---------------|
|                       | Statistique                     | ddl | Signification | Statistique  | ddl | Signification |
| Standardized Residual | ,264                            | 5   | ,200*         | ,948         | 5   | ,726          |

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

النموذج المعدل و اختيار افضل معادلة انحدار :

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | R                 | R-deux | R-deuxajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|--------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | ,960 <sup>a</sup> | ,921   | ,895         | 219685054,145                   | 2,000         |

a. Valeurs prédites : (constantes), INVEST

b. Variable dépendante : COUT

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés            | ddl | Moyenne des carrés          | D      | Sig.              |
|--------------|-----------------------------|-----|-----------------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 1698567543584<br>705020,000 | 1   | 1698567543584<br>705020,000 | 35,195 | ,010 <sup>b</sup> |
| 1 Résidu     | 1447845690436<br>15136,000  | 3   | 4826152301453<br>8376,000   |        |                   |
| Total        | 1843352112628<br>320260,000 | 4   |                             |        |                   |

a. Variable dépendante : COUT

b. Valeurs prédites : (constantes), INVEST

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. | Statistiques de colinéarité |       |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|-----------------------------|-------|
|               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      | Tolérance                   | VIF   |
| 1 (Constante) | 44650397,324                  | 273728365,476   |                           | ,163  | ,881 |                             |       |
| 1 INVEST      | 1,536                         | ,259            | ,960                      | 5,933 | ,010 | 1,000                       | 1,000 |

a. Variable dépendante : COUT

Variables exclues<sup>a</sup>

| Modèle | Bêta dans         | t     | Sig. | Corrélation partielle | Statistiques de colinéarité |       |                    |
|--------|-------------------|-------|------|-----------------------|-----------------------------|-------|--------------------|
|        |                   |       |      |                       | Tolérance                   | VIF   | Tolérance minimale |
| 1 MRKT | ,480 <sup>b</sup> | 1,694 | ,232 | ,768                  | ,201                        | 4,967 | ,201               |

a. Variable dépendante : COUT

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), INVEST

5-مخرجات البرنامج لاختبار الفرضية الخامسة :

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deuxajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|--------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | ,966 <sup>a</sup> | ,933   | ,866         | 52473978,515                    | 3,453         |

a. Valeurs prédites : (constantes), MRKT, INVEST

b. Variable dépendante : PROD

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modèle       | Somme des carrés          | ddl | Moyenne des carrés        | D      | Sig.              |
|--------------|---------------------------|-----|---------------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 7674669562787<br>0960,000 | 2   | 3837334781393<br>5480,000 | 13,936 | ,067 <sup>b</sup> |
| 1 Résidu     | 5507036842376<br>221,000  | 2   | 2753518421188<br>110,500  |        |                   |
| Total        | 8225373247024<br>7184,000 | 4   |                           |        |                   |

a. Variable dépendante : PROD

b. Valeurs prédites : (constantes), MRKT, INVEST

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle      | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|             | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| (Constante) | 208735017,651                 | 93360112,201    |                           | 2,236 | ,155 |
| 1 INVEST    | ,274                          | ,138            | ,811                      | 1,989 | ,185 |
| MRKT        | ,007                          | ,017            | ,170                      | ,417  | ,717 |

a. Variable dépendante : PROD

**Tests de normalité**

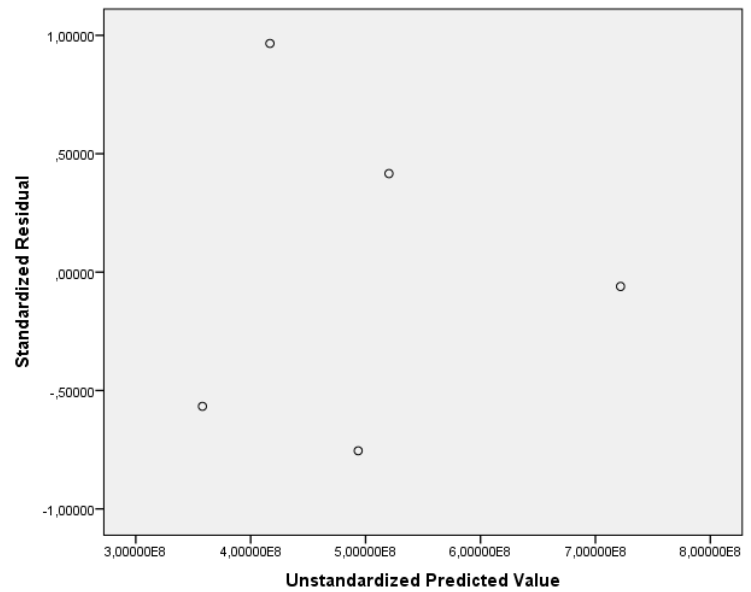
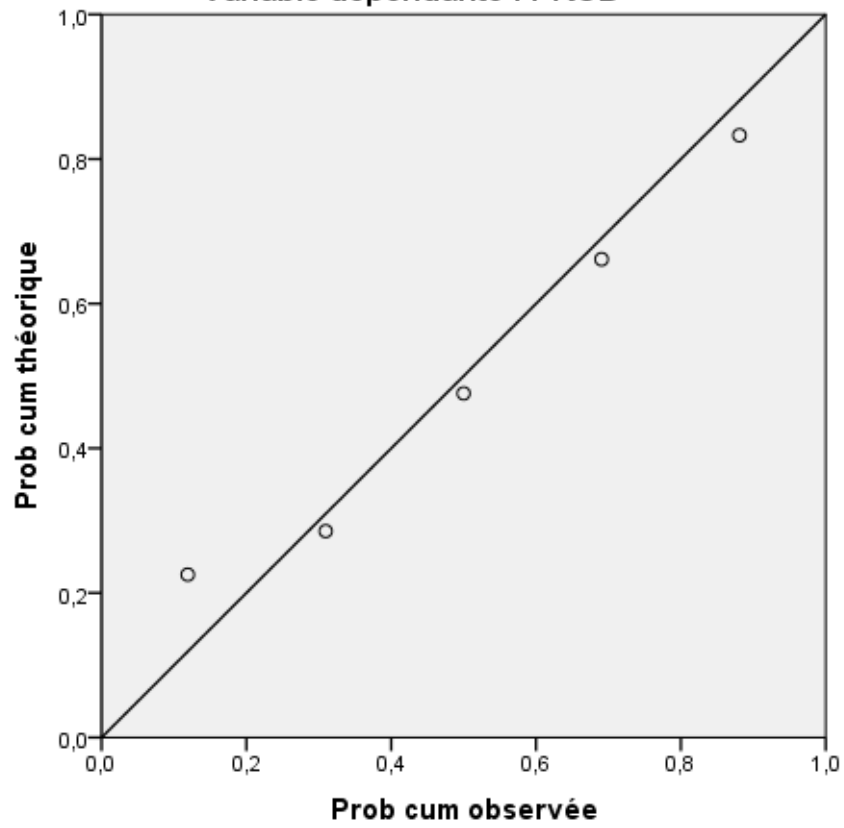
|                       | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |               | Shapiro-Wilk |     |               |
|-----------------------|---------------------------------|-----|---------------|--------------|-----|---------------|
|                       | Statistique                     | ddl | Signification | Statistique  | ddl | Signification |
| Standardized Residual | ,189                            | 5   | ,200*         | ,953         | 5   | ,759          |

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

### Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : PROD



النموذج لمعدل و اختيار افضل معادلة انحدار :

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deuxajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|--------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | ,963 <sup>a</sup> | ,927   | ,903         | 44669036,150                    | 3,333         |

a. Valeurs prédites : (constantes), INVEST

b. Variable dépendante : PROD

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modèle       | Somme des carrés          | ddl | Moyenne des carrés        | D      | Sig.              |
|--------------|---------------------------|-----|---------------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 7626776409865<br>0176,000 | 1   | 7626776409865<br>0176,000 | 38,223 | ,009 <sup>b</sup> |
| 1 Résidu     | 5985968371597<br>009,000  | 3   | 1995322790532<br>336,200  |        |                   |
| Total        | 8225373247024<br>7184,000 | 4   |                           |        |                   |

a. Variable dépendante : PROD

b. Valeurs prédites : (constantes), INVEST

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. | Statistiques de colinéarité |       |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|-----------------------------|-------|
|               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      | Tolérance                   | VIF   |
| 1 (Constante) | 180941526,101                 | 55657779,271    |                           | 3,251 | ,047 |                             |       |
| 1 INVEST      | ,325                          | ,053            | ,963                      | 6,182 | ,009 | 1,000                       | 1,000 |

a. Variable dépendante : PROD

**Variables exclues<sup>a</sup>**

| Modèle | Bêta dans         | t    | Sig. | Corrélation partielle | Statistiques de colinéarité |       |                    |
|--------|-------------------|------|------|-----------------------|-----------------------------|-------|--------------------|
|        |                   |      |      |                       | Tolérance                   | VIF   | Tolérance minimale |
| 1 MRKT | ,170 <sup>b</sup> | ,417 | ,717 | ,283                  | ,201                        | 4,967 | ,201               |

a. Variable dépendante : PROD

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), INVEST



6-مخرجات البرنامج لاختبار الفرضية السادسة :

|                |                        | Corrélations      |                    |                    |
|----------------|------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
|                |                        | Product           | PlacePromotion     | Price              |
| Product        | Corrélation de Pearson | 1                 | ,930 <sup>*</sup>  | ,954 <sup>*</sup>  |
|                | Sig. (bilatérale)      |                   | ,022               | ,012               |
|                | N                      | 5                 | 5                  | 5                  |
| PlacePromotion | Corrélation de Pearson | ,930 <sup>*</sup> | 1                  | ,997 <sup>**</sup> |
|                | Sig. (bilatérale)      | ,022              |                    | ,000               |
|                | N                      | 5                 | 5                  | 5                  |
| Price          | Corrélation de Pearson | ,954 <sup>*</sup> | ,997 <sup>**</sup> | 1                  |
|                | Sig. (bilatérale)      | ,012              | ,000               |                    |
|                | N                      | 5                 | 5                  | 5                  |

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

في ظل ما تعيشه الساحة الاقتصادية العالمية من انفتاح الأسواق و حدة المنافسة نتيجة للتطورات العالمية الحديثة من مساعي دولية لعولمة النشاط الاقتصادي و تطور تكنولوجيا الاتصال و المواصلات التي ساهمت في اندماج الأسواق الدولية ، فان المؤسسة الاقتصادية تواجه إشكالية مجابهة المنافسة التي تعيشها في أسواقها المستهدفة سواء منها المحلية أو الدولية ، و أصبحت مضطرة للتفكير في سبل تمكنها من مسايرة هذه المنافسة وازدحام الأسواق قصد ضمان إستمراريتها ونموها ضمن قطاع أعمالها و كسب أكبر حصة سوقية ممكنة ، كما نالت هذه الإشكالية قسطا كبيرا من اهتمام الباحثين والمفكرين على المستوى الأكاديمي قصد إبراز أفضل السبل لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل انفتاح الأسواق واشتداد المنافسة ، وقد طرحت العديد من المداخل المقترحة لحل هذه الإشكالية ، كما هو الحال بالنسبة لهذه الدراسة التي تهتم بالعنصر الأكثر ارتباطا برفع الطلب على منتجات المؤسسة (المزيج التسويقي) ، و رفع الحصة السوقية (استراتيجيات التوسع و التوجه نحو رحابة السوق الدولية ) و هو ما يترجم في استراتيجيات التسويق الدولي .

حيث خلصت هذه الدراسة من خلال إسقاطها على شركة بيضا إلى مجموعة من النتائج أهمها الارتباط الخطي الطردي القوي بين متغيرات الدراسة وهو ما يترجم دور المتغيرات المستقلة (استراتيجيات المزيج التسويقي ) في رفع قيمة المتغيرات التابعة (التنافسية) ، فيما عدا متغير الأرباح الذي لا يعبر عن ارتباط خطي مع المتغيرات المستقلة ، بالإضافة إلى التكاليف و هو ما يعكس أن الأرباح لا تتأثر بطريقة مباشرة بتكاليف الشركة وقيمة الاستثمار و تكاليف التسويق بل تتأثر بقيمة الإنتاج و رقم أعمال الشركة و أن قرار تحديد الأرباح يرجع أيضا إلى إستراتيجية الشركة ومجلس إدارتها فيما إذا كانت تريد رفع أرباحها أو تخفيضه و هو ما يجعلنا نحكم على أن الأهداف الرئيسية للتسويق لا تتمثل في الربح بل تتمثل في استمرارية الشركة ونموها من خلال العلاقة الخطية القوية التي تربطها بالاستثمار قصد رفعه و الإنتاج قصد زيادة معدله ورقم الأعمال قصد رفع حصتها السوقية و التكاليف من خلال ترشيدها بالاستثمار في التكامل الأممي للشركة و التوجه مباشرة للعملاء المستهدفين .

الكلمات المفتاحية : التسويق الدولي ، تنافسية المؤسسة ، استراتيجيات تدويل نشاط المؤسسة ، إستراتيجية المزيج التسويقي الدولي .

## Résumé

A la lumière de ce que vit l'économie internationale sur l'ouverture des marchés et l'efficacité de la concurrence suite au développement mondiale et moderne, des efforts étatiques des différents pays de la globalisation de l'activité économique et l'évolution technologique des télécommunications et des transports qui a participé à l'incorporation des marchés internationaux ., L'entreprise économique se trouve confronté au problème concurrentiel dans ces marchés visés soit au niveau local ou international, et elle est obligé de réfléchir à des méthodes lui permettant de cerner les problèmes liés à la concurrence et à l'encombrement des marchés pour la continuité et le développement dans le cadre de ses activités et l'acquisition de parts considérables , cette mesure a eu beaucoup d'importance par les chercheurs et au niveau académique dans le but de découvrir les meilleurs méthodes concurrentielles des entreprises économiques ; l'ouverture des marchés et la ténacité de la concurrence , et pour la résolution de ce problème plusieurs propositions ont été adopté comme le cas de cette étude qui accorde l'importance au facteur le plus lié à la demande des produits de l'entreprise (variétés de marketing ) et l'accroît de la part au marché (stratégie d'extension et d'orientation vers le marché international) ,et c'est ce qui explique les stratégies des variétés commercialisés mondialement. Du moment que l'étude faite sur la société BIFA a fait l'objet d'une multitude de résultats et essentiellement la forte relation entre les variations de l'étude qui explique le rôle des variations indépendantes ( Stratégies marketing mix ) dans la hausse de la valeur des variations subordonnées (concurrentielles)à l'exception de la seule variation bénéfique qui n'a aucun lien avec les variations indépendantes , ajoutant à cela les charges et c'est ce qui explique que les bénéfices ne s'influ Pas d'une façon directe sur les charges de la société et la valeur de l'exploitation et les charges commerciales mais elle est soumise à la valeur de l'exploitation et le chiffre d'affaire de la société , par contre la décision consistant à déterminer les bénéfices revient à la stratégie de la société et son conseil d'administration qui décidera de son sort en matière de bénéfice et c'est ce qui nous permet de juger que l'objectif essentiel du commerce ne se représente pas dans le bénéfice ,or ceci se concrétise dans la continuité et le développement à travers la forte relation avec l'exploitation dans le but d'augmenter sa production et son chiffre d'affaire et également pour assurer sa place au marché et orienter son exploitation vers ses partenaires.

Mots-clés: marketing international, l'entreprise compétitive, l'internationalisation des stratégies d'activité de l'institution, la stratégie internationale de marketing mix.