



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

## الموضوع:

# إستراتيجية المؤسسة في إختراق الأسواق الدولية دراسة حالة شركة الجنوب للتمور "SUDACO"

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية  
تخصص: تجارة دولية

الأستاذة المشرفة:

➤ شويخي إسماعيل

من إعداد الطالب:

➤ عزوز عبد الحميد

رقم التسجيل:	
تاريخ الإيداع:	

الموسم الجامعي : 2014- 2015

قسم العلوم التجارية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

الحمد لله حمدا يبلغ رضاه...

وصلى الله على أشرفه من اجتهاده...

وعلى من صاحبه ووالاه...

وسلم تسليما لا يدرك منتهاه...

بتوفيق من الله عز وجل، تم إتمام هذا العمل المتواضع، الذي نسأل الله أن لا يحرمنا أجره.

واعترافنا منا بالفضل لأهله عملا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: " لا

يشكر الله من لا يشكر الناس"، أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذنا

شويخي إسماعيل الذي كان أمينا معنا، ناصحا لنا ومشرفا علينا، والذي

لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة، فجزاه الله عنا خير الجزاء.

كما لا ننسى أن نشكر أساتذتنا الأفاضل الذين سألنا شرفه مناقشتهم

لمذكرتي هذه، فلهم الشكر والعرفان على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم.

كما لا يفوتني أن أشكر الخنساء بلباهي على كل المساعدات التي

بدرت بها في سنوات الدراسة الجامعية وأيضا كل من وقف معنا

ودعانا من بعيد أو قريب على إتمام هذه المذكرة، بجمده، ووقته

ودعائه، ودام ودعنا له أوفياء.

# إهداء

الحمد لله المعطي المنان والصلوة والسلام على نبيه وصحبه الكرام.  
أهدي ثمرة جهدي إلي من قال فيهما رب العزة والإكرام  
« واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني  
صغيرا ».

إلي من أحمل إسمه بكل فخر  
أبي العزيز رحمه الله وجعل مثواه الجنة .  
إلي منبع العنان والعطف والوجدان إلي من شاركته الماضي والحاضر  
بنبضات قلبها وشوق عيناها يلوح إلي مستقبل أفضل، إلي من تسعد  
روحي بتقربها وتهيم وجداني وجوارحي فهي فلكتها . إلي أمي الغالية.  
إلي كل الأصدقاء والأحباب  
وإلي الخنساء بلباهي رفيقة دربي ومصدر ثقتي

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

العنوان ..... الصفحة

شكر وعرهان

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة المراجع

مقدمة عمه

أ-ز.....

### الفصل الأول : إستراتيجية المؤسسة والتسويق الدولي

تمهيد.....02

المبحث الأول : أساسيات حول الإستراتيجية .....03

المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية .....03

المطلب الثاني : خصائص الإستراتيجية .....04

المبحث الثاني : مدخل التسويق الدولي .....12

المطلب الاول : مفهوم التسويق الدولي ،أهميته وأبعاده.....12

المطلب الثاني : مراحل تطور التسويق الدولي و مبادئ.....15

المبحث الثالث : إستراتيجية التسويق الدولي للمؤسسة .....22

المطلب الأول : الإستراتيجية الدولية للمؤسسة و أبعادها .....22

المطلب الثاني : مفاهيم أساسية حول إستراتيجية التسويق الدولي .....28

المطلب الثالث : صياغة إستراتيجية التسويق الدولية .....32

## الفصل الثاني : اختراق الأسواق الدولية

- 37.....تمهيد
- 38.....المبحث الأول : المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية
- 38.....المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الدولية
- 40.....المطلب الثاني : أنماط و مميزات المؤسسات الدولية
- 43.....المبحث الثاني : أشكال و طبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية و فرص الدخول
- 43.....المطلب الأول : أشكال الأسواق الخارجية
- 44.....المطلب الثاني : طبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية
- 45.....المطلب الثالث : فرص اختراق الأسواق الدولية
- 46.....المبحث الثالث :أهداف و موانع اختراق الأسواق الدولية و العوامل المشجعة على ذلك
- 47.....المطلب الثاني : موانع الدخول للأسواق الدولية
- 49.....المطلب الثالث : العوامل التي تشجع على الدخول للأسواق الدولية
- 50.....المبحث الرابع : طرق و أساليب اختراق الأسواق الدولية
- 52.....المطلب الاول : التصدير
- 65.....المطلب الثاني : الاتفاقيات التعاقدية
- 65.....المطلب الثالث : الاستثمار الأجنبي المباشر
- 66.....المطلب الرابع : التحالفات الإستراتيجية العالمية
- 67.....الفصل الثالث : دراسة حالة شركة الجنوب للتمور (Sudaco)
- 74.....المبحث الأول : تقديم الشركة محل الدراسة
- 74.....المطلب الأول : نشأة الشركة

- 75.....المطلب الثاني : هيكل التنظيمي
- 78.....المبحث الثاني : واقع المزيج التسويقي المطبق لدى المؤسسة
- 79.....المطلب الأول: طريق الإنتاج و التوزيع
- 80.....المطلب الثاني : سياسات المزيج التسويقي بشركة الجنوب
- 82.....المطلب الثالث : إستراتيجية شركة الجنوب لغزو الأسواق الدولية
- 83.....المطلب الرابع : إستراتيجية التصدير في الشركة الجنوب للتمور
- 85.....المبحث الرابع : طريقة السداد في الصفقات الدولية المعتمد من طرف الشركة
- 85.....المطلب الأول : تعريف الإعتماد المستندي
- 85.....المطلب الثاني : أهمية الاعتماد المستندي
- 87.....المطلب الثالث : أطراف الاعتماد المستندي
- 89.....الخاتمة العامة

#### قائمة المراجع



## قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مزايا و عيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات	61

## قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مستويات وضع الإستراتيجية	10
02	العوامل التي ساهمت في تطور التسويق الدولي	17
03	البيئة الدولية للتسويق	18
04	متغيرات إستراتيجية التسويق	22
05	مراحل الإستراتيجية الدولية	24
06	التوجه الاستراتيجي الدولي لنشاط المؤسسة	26
07	درجة تدويل أنشطة المؤسسة	27
08	مراحل إعداد إستراتيجية التسويق الدولي	29
09	الطرق الخمس للدخول إلى الأسواق الدولية	50
10	أساليب دخول الأسواق الدولية	50

# مقدمة عامة

## تمهيد :

باعتبار أننا اليوم نعيش فيما يسمى بالثورة التسويقية , نظرا للتحول من الطرق القديمة في التسويق إلى النظم الجديدة وذلك لأن دول العالم اليوم قد أصبحت لا تتنافس فقط على أساس ماتملكه من تكنولوجيا و أموال ولكن على أساس قدرتها على التسويق العالمي , وفتح أسواق جديدة بناء على السلع التي تقديمها باستمرار في السوق العالمي . كما تمثل دراسة وتطبيق المفاهيم التسويقية أهمية خاصة بعد اتجاه الدول لسياسات الإصلاح الاقتصادي و تحرير الاقتصاد ليعمل في ظل آليات جديدة للسوق يقوم على المنافسة بين المنظمات المختلفة سواء المملوكة للدولة أو تلك التي تعمل في القطاع الاستثماري الخاص , وتشجيع الدولة لفتح أسواق جديدة و الاتجاه نحو تصدير .

فمن خلال متابعة حركة المنافسة الدولية , نجد أن نجاح المؤسسات الأمريكية و اليابانية يرجع بالدرجة الأولى إلى تبني هذه المؤسسات للمفهوم الجديد و الحديث للتسويق كما أن هناك العديد من الدول طورت نظامها التسويقي كقائدة لأية تنمية سواء صناعية , زراعية , تجارية أو خدماتية , حتى استطاعت أن تخترق العالم بمنتجاتها .وبما أن المؤسسة الجزائرية لا يرتبط فقط بمستوى السوق المحلي , بل يجب أن تهتم بولوج السوق الدولية و اختراقه في إطار إستراتيجية واضحة و فعالة تتمثل في التسويق الدولي الذي يعبر عن انسياب السلع و الخدمات عبر الأسواق الدولية بغرض إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية و تحقيق أهداف المؤسسة .وإذا أرادت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن تجد لنفسها مكانة في الأسواق المحلية أولا , ثم في الأسواق الأجنبية , عليها أن تتكيف إستراتيجيتها لمقتضيات التسويق الدولي الذي يتطلب إدارة و معلومات , و ميكانيزمات , و تبني استراتيجيات تنقلها من الاحتكار إلى المنافسة و الاستمرار إلى الديناميكية , و توفير بيئة ملائمة تضمن بقاءها بين المؤسسات الرائدة , و هذا يعني بلوغ مستوى من الأداء , في ظل اقتصاد حر, قائم على المبادرة و تقوده المنافسة .

و بالتالي فإن يتحتم على المؤسسات الجزائرية العمل وفق معايير تسويق تتماشى و روح المنافسة الدولية , تترجم هذه الإستراتيجية ميدانيا في اتخاذ القرارات و استغلال الفرص المتاحة لاختراق الأسواق الأجنبية , با لإضافة لذلك يتوجب على المؤسسة الجزائرية تحديد أحد البدائل الإستراتيجية المثلى لاختراق الأسواق المستهدفة و هذا ما يمنحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية .

## أولاً: إشكالية البحث

فالإشكالية التي نريد معالجتها استناداً على ما سبق عرضه تتجلى فيما يلي :

**ماهي الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات الوطنية في اختراق الأسواق الدولية ؟**

في ضوء هذا الإشكال تتبادر إلى أذهاننا التساؤلات التالية :

- 1) ماهو مفهوم إستراتيجية المؤسسة ؟
- 2) هل التسويق الدولي يحتل مكانة في تفكير المسير الجزائري ؟
- 3) ماهي أنواع الإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة ؟
- 4) هل المؤسسة الوطنية مهيئة لدخول لسوق الدولي ؟
- 5) ماهو مفهوم الأسواق الدولية وماهي خصائصها ؟
- 6) ماهي إستراتيجيات التصدير ؟
- 7) ماهي الأشكال أو الأساليب التي تسمح باختراق الأسواق الدولية؟
- 8) ماهي الخطوات المتبعة التي تدفع المؤسسة لاختراق الأسواق الدولية ؟

## ثانياً : فرضيات البحث

وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

1. غياب مفهوم التسويق الدولي في المؤسسات الجزائرية إلى طبيعة السوق المحلي حيث الطلب يفوق العرض في أغلب المنتجات .
2. عملية اختيار الأسواق الدولية , هي من أهم الخطوات التي تقوم بها المؤسسات القائمة بالتسويق الدولي فهذه الخطوة تساهم بشكل كبير في إتخاذ القرارات التسويقية اللاحقة.
3. نقص قدرة المسير الوطني في التسويق الدولي هي السبب في إحجام المؤسسات الوطنية عن الولوج للأسواق الدولية .

## ثالثاً: أهداف البحث

- أ- التعرف على الفرص الدخول للأسواق الدولية .
- ب- التعرف على الصعوبات و الأفاق التي تواجهها المؤسسة الجزائرية .
- ت- التعرف على الفرص و التحديات .
- ث- إعطاء صور واضحة عن المفاهيم المرتبطة بالتصدير .

- ج- كيفية بناء استراتيجيات تعتمد على التصدير و تسمح بالإنفاذ في الأسواق الدولية .
- ح- إبراز الجانب العملي لآلية الإنفاذ إلي الأسواق الدولية عن طريق التصدير .
- خ- الوقوف على مدى اهتمام المؤسسات الوطنية بالتصدير و استراتيجياتها من دراسة شركة جنوب للتمور كإحدى أهم الشركات الوطنية الناجحة في الأسواق الدولية .

### رابعا : أهمية البحث

تكمن أهمية دراسة هذا البحث في محاولة تحسين متخذي القرار في المؤسسات الجزائرية بضرورة إعطاء أهمية التسويق الدولي و اعتباره أداة فعالة في تحقيق الربحية و المحافظة على البقاء و النمو و استمراره من جهة و تنمية الاقتصاد الوطني من جهة أخرى ، خصوصا و أن الاقتصاد الجزائري على مسار اقتصاد السوق الذي يتميز بالجو التنافسي الشديد مما سيضع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مواجهة غير مسبوقه بالمؤسسات الأجنبية أكثر خبرة و اكبر حجم يتمتعون بكفاءات عالية و يستطيعون بوسائلهم التسويقية الحديثة المتطورة كسب السوق الجزائرية و الاستلاء على حصص السوق بكل سهولة .

### خامسا: دوافع اختيار الموضوع

إن التطرق لهذا الموضوع و اختياره و معالجة جوانبه جاء انطلاقا من رغبة منا في تطوير معارفنا التسويقية بحكم التخصص ، و أيضا انطلاقا من الأهمية البالغة التي يكتسبها التسويق الدولي باعتباره قضية العصر، بحيث أصبح يمس بشكل كبير ، و كما يمكن له المساهمة بشكل كبير فيه .

#### أ- أسباب ذاتية :

- إن الدفع الرئيسي وراء إختيار هذا الموضوع جاء نتيجة البحث عن مستجدات.
- زفي مواضيع التجارة الدولية و التي هي لب الإختصاص الذي أدرسه .
- الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة بالتصدير .

#### ب- أسباب الموضوعية :

- الشعور بقيمة و أهمية الموضوع في ظل الإنفتاح على الاسواق العالم .
- محاولة إبراز أهمية التصدير في وضع إستراتيجيات للإنفاذ في الأسواق، بحيث يمكن للمؤسسات المحلي تبيينها .

سادسا : صعوبات البحث :

من أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال الدراسة التي قمنا بها هي :

- قلة المراجع و الدراسات و البحوث المتخصصة و المعمقة في هذا المجال .
- ندرة المعطيات و المعلومات أحيانا و صعوبة الحصول عليها أحيانا أخرى خاصة في الدراسة الميدانية و ذلك بحجة سر المهنة.
- و لعل أهم عائق سجلناه أثناء قيامنا بالبحث يمكن بصفة أساسية في رفض معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالسماح لنا بالقيام بدراسة الميدانية لديهم و من بين هذه المؤسسات (مؤسسة حمود بوعلام ، مجمع صيدال ...)

سابعا : منهج البحث

المنهج المتبع في هذا البحث هو مزيج من المنهج الوصفي و المنهج التحليلي حيث يتعلق الجانب الوصفي بالجزء النظري من البحث و المنهج التحليلي يتعلق بالجزء التطبيقي من خلال إسقاط الدراسة ميدانيا على المؤسسة محل الدراسة .

هيكل البحث:

نظرا لطبيعة الموضوع ومتطلباته واحتراما للتقسيم المنهجي قمنا بتقسيم البحث إلى جانبين نظري وتطبيقي حيث تم التقسيم كما يلي:

الفصل الأول: إستراتيجية المؤسسة والتسويق الدولي.

المبحث الأول: أساسيات حول الإستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

المطلب الثاني: خصائص الإستراتيجية ومكانتها في التسيير

المطلب الثالث: أهم أنواع الإستراتيجيات

المطلب الرابع: مستويات وضع الإستراتيجية

المبحث الثاني: مدخل للتسويق الدولي

المطلب الأول: مفهوم التسويق الدولي أهميته وأبعاده

المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق الدولي ومبادئه

المطلب الثالث: بيئة التسويق الدولي

المبحث الثالث: إستراتيجية التسويق الدولية للمؤسسة

المطلب الأول: الإستراتيجية الدولية للمؤسسة

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول إستراتيجية التسويق الدولية

المطلب الثالث: صياغة إستراتيجية التسويق الدولية

الفصل الثاني : اختراق الأسواق الدولية

المبحث الأول: المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية

المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الدولية

المطلب الثاني : أنماط و مميزات المؤسسات الدولية

المبحث الثاني : أشكال و طبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية .و فرص الدخول

المطلب الأول : أشكال الأسواق الخارجية

المطلب الثاني : طبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية

المطلب الثالث : فرص الدخول للأسواق الدولية

المبحث الثالث : أهداف و موانع اختراق الأسواق الدولية و العوامل المشجعة على ذلك

المطلب الأول : أهداف الدخول للأسواق الدولية

المطلب الثاني : موانع الدخول للأسواق الدولية

المبحث الرابع : طرق و أساليب اختراق الأسواق الدولية

المطلب الأول : التصدير

المطلب الثاني : الاتفاقيات التعاقدية

المطلب الثالث :الاستثمار الأجنبي المباشر

المطلب الرابع : التحالفات الإستراتيجية العالمية

الفصل الثالث : دراسة حالة شركة الجنوب للتمور (Sudaco)

المبحث الاول : تقديم الشركة محل الدراسة

المبحث الثاني : واقع المزيج التسويقي المطبق لدى الشركة

المبحث الثالث : طريقة السداد في الصفات الدولية المعتمدة من طرف الشركة



# الفصل الأول

إستراتيجية المؤسسة والتسويق

الدولي

تمهيد:

إن سرعة التغيرات التي حصلت في المحيط البيئي الدولي تفرض على المؤسسة من أجل بقائها تبني إستراتيجية معينة، والإستراتيجية هي خطة اللعب التي تستند إليها في سعيها لتحقيق مكانة مميزة في أسواقها المختارة والمنافسة فيها بنجاح وإرضاء عملائها وتحقيق الأداء المرغوب فيه، عالم تتعدد فيه المؤثرات وتتنوع أشكال المنافسة وتتهار الفواصل المكانية من الدول والأسواق وتصبح الإستراتيجية بمثابة خيار لا بد منه وأداة لضمان الاستمرار في السوق والاستقرار في العمليات وضمان حيوية المؤسسة وفعاليتها في الأجل الطويل، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال المرور بالنقاط التالية:

1. المبحث الأول: أساسيات حول الإستراتيجية.
2. المبحث الثاني: مدخل للتسويق الدولي.
3. المبحث الثالث: إستراتيجية التسويق الدولي للمؤسسة.

## المبحث الأول: أساسيات حول الإستراتيجية

يشهد العالم خلال الفترة الحالية منافسة شديدة بالإضافة إلى جملة من التحولات التي عرفتها أغلبية المؤسسات، والتي ركزت خاصة على التطوير والتحسين المستمر في معدلات الأداء مما أدى إلى ظهور مصطلحات جديدة متداولة منها ما يعرف بالإستراتيجية، ولذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى إعطاء أساسيات حول هذا المصطلح كمفهوم الإستراتيجية، تطور مفهوم الإستراتيجية، وأهم أنواعها.

### المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

إن الإستراتيجية لا تخص بيئة الأعمال فقط، بل هي كلمة مستمدة من العمليات العسكرية ولا يختلف الأمر كثيرا إذا انتقلنا إلى مشروعات الأعمال، فالعدو في المجال العسكري هو المنافس في بيئة الأعمال ومن هذا المنطلق سنعطي مفهوم الإستراتيجية من الجانب العسكري ومشروعات الأعمال.

### أولاً: مفهوم الإستراتيجية في العلوم العسكرية:

اشتقت كلمة استراتيجية من الكلمة اليونانية (Strategos) وهي تعني " فن القيادة أو فن الجنرال " <sup>1</sup> ولقد عرفت الإستراتيجية حسب قاموس (New Word Dictionary webster's) بأنها " علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها " <sup>2</sup>.

وقد قدم كارل فون كلاوز فينر مفهومه للإستراتيجية بأنها " نظرية استخدام الاشتباك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب. " <sup>3</sup>

وقد وضع هذا المفهوم للإستراتيجية في ضوء مفهومه الأساسي عن الحرب حيث أنه يرى أن الإستراتيجية هي النظرية التي تدار بها المعارك في صورتها العامة لتحقيق الهدف السياسي للحرب.

أما الكاتب العسكري البريطاني "ليلد هارت" فعرّفها بأنها: " فن توزيع واستخدام مختلف الوسائل العسكرية لتحقيق هدف السياسة " <sup>4</sup> وهو يعتقد أن الهدف من الإستراتيجية هو ليس البحث عن المعركة بل عن وضع استراتيجي ملائم وإن لم يؤد بنفسه إلى النصر فإنه يخلق ظروف ملائمة لمعركة تأتي بعده وتنتزع النصر حتما.

### ثانياً: الإستراتيجية في إدارة الأعمال

كما أن مفهوم الإستراتيجية انتقل إلى عالم إدارة الأعمال ووفقاً لذلك عرف تعاريف عديدة نذكر منها: يعرفها شاملي على أنها " تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة وتبين طرق التصرف وتحفظ الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات. "

وجاء هذا المفهوم في مؤلفه عن دراسة أربعة من الإمبراطوريات الأمريكية الصناعية هي: شركة دوبون، شركة سيوروبك، شركة جنرال موتورز، شاذر أويل.

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية. دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص.24.

<sup>2</sup> نفس المرجع والصفحة.

<sup>3</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية. دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الرابعة، 2004، ص.22.

<sup>4</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص.24.

أما منتزيرغ فعرف الاستراتيجية بأنها: " بأنها قوة وسيطة بين المؤسسة والبيئة في خضم القرارات المنظمة التي تتعلق بالبيئة"<sup>1</sup>. فالاستراتيجية عنده قوة تستخدمها المؤسسة للتكيف مع البيئة التي تعمل فيها وتستخدم لصنع القرارات الاستراتيجية ليحقق ملاءمة المؤسسة مع البيئة والتي تكون دائما ذات أنماط متميزة وركز كل من شتاين وماييز: على وصف الاستراتيجية بأنها: تلاحم مهمة المؤسسة ووضع أهدافا في وضع القوى الداخلية والخارجية وصياغة السياسات المحددة لتحقيق الأهداف وتأمين التطبيق الملائم لتحقيق أغراضها وأهدافها.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: خصائص الإستراتيجية ومكانتها في التسيير

إن للإستراتيجية خصائص مختلفة وعديدة ذات أهمية أساسية بالنسبة للمؤسسة غير أن الكثير من المفكرين والباحثين يشيرون إلى ثلاث خصائص رئيسية على اعتبار أنها تكشف عما يمكن أن توفره الإستراتيجية للمؤسسة في محيطها، كما تبرز نطاق تأثيرها درجة التزام المؤسسة بها.<sup>3</sup>

**أولا: التموقع:** إن ارتباط الإستراتيجية المختارة بظروف ومتغيرات محيط المؤسسة يفرض ضرورة إجراء دراسة دقيقة لمختلف جوانبه بغرض الوصول إلى تحديد الوضعية الملائمة للمؤسسة في محيطها هذه الوضعية العامة المكتسبة بواسطة الإستراتيجية يمكن من خلالها الكشف عن حالة المؤسسة ككل بالمقارنة مع مختلف جوانب محيطها وبذلك فيه تختلف عن تلك الوضعيات الخاصة التي تحتلها المؤسسة في مجالات معينة بواسطة وسائل أخرى كالسياسة مثلا والتي تكشف في الواقع سوى عن حالة المؤسسة من جوانب معينة ومن هذا المنطلق، فإن هذه الوضعية المتعدد الأوجه يمكن اعتبارها ميزة خاصة ترتبط بالإستراتيجية، كما تعتبر المعيار الموضوعي الذي يستطيع من خلاله العملاء التمييز بين مؤسسة وأخرى.

**ثانيا: الإلزام:** لقد سبق وأن أشرنا إلى أن الإستراتيجية تسعى أساسا إلى تحقيق مهمة المؤسسة من خلال توجيه الاهتمام لبعض العوامل الأساسية كمجالات النشاط، المنتجات، الأسواق وغيرها، وبذلك فهي أكثر ارتباطا بتلك القرارات العامة التي تخص مستقبل المؤسسة، والتي يتطلب تنفيذها أو تحقيقها فترات طويلة نسبيا. وبهذا فإن الإستراتيجية تصبح التزاما طويل المدى بالنسبة للمؤسسة خاصة، وإن تغييرها صعب للغاية باعتباره يتطلب إعادة النظر في جوانب عديدة أساسية وحساسة بالنسبة للمؤسسة. ولهذا يعتقد البعض بأن ارتكاب الأخطاء على مستوى الإستراتيجية لا يمكن قبوله.

**ثالثا: الشمولية:** إن اعتبار الإستراتيجية إطارا عاما شاملا لمختلف السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة يؤكد بأن الإستراتيجية تهتم بجميع أجزاء المؤسسة من جميع الجوانب عكس السياسات، الإجراءات... الخ التي لا يتعدى دورها الاهتمام ببعض المجالات المحدودة ولهذا فإن الإستراتيجية يمكن اعتبارها الوسيلة الأكثر تجسيدا لدينا لديناميكية نظام المؤسسة بالرغم من أنها يمكن أن تركز فقط على بعض الأجزاء أو العوامل ومع ذلك فإن نتائجها أو أثارها تبقى تمس جميع أجزاء النظام.

<sup>1</sup>زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص.31.

<sup>2</sup>كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص.23.

<sup>3</sup>بوعزيز شيشون، مساهمة لوضع استراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية: دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية بباتنة (EMIB)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2000، ص.30.

وبصفة عامة يمكن القول إن كل هذه الخصائص تبين بوضوح أن للإستراتيجية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة هذا وبغرض زيادة تعميق فهمنا للإستراتيجية سنعرض فيما يلي أهم أنواع الاستراتيجيات.

### المطلب الثالث: أهم أنواع الاستراتيجيات

الإستراتيجية تشمل جميع الأنشطة الحساسة للمؤسسة كالتموين، الإنتاج، التشغيل، التخطيط، الرقابة، الصيانة وغيرها ولكل واحد من هذه الأنشطة استراتيجية خاصة به لتحقيقه في أحسن الظروف، ومن هذا المنطلق سنتطرق إلى أهم أنواع الإستراتيجية<sup>1</sup>:

#### أولاً: استراتيجية التمويل:

تقوم جميع المؤسسات بمختلف أنشطتها وأحجامها بتأدية وظائف الشراء من أجل توفير المواد الخام والأجهزة والمعدات من أجل القيام بعملية الإنتاج ولغرض تبني استراتيجية شراء ناجحة لا بد من أن تتضمن الأبعاد الرئيسية التالية:

1. معلومات تتعلق بطبيعة الأسواق، التغيرات السوقية المتوقعة التي قد تؤثر على نشاط وظيفة التموين ومعلومات عن الموردين، المنافسين في السوق وكذلك التغيرات التكنولوجية.
2. اتخاذ القرارات التي تتعلق بإيجاد وتنمية وتحفيز الموردين الذين يملكون مواد ذات جودة عالية وأسعار تنافسية واستمرارية في التوريد.
3. تقويم أنشطة الشراء عبر مؤشرات المتعلقة بتكاليف البضاعة المشتراة بالمقارنة مع التكاليف المعيارية ومؤشرات (دوران المخزون، الكلفة، أداء الجودة والخدمة) ونسبة المطابقة للمواصفات المطلوبة ودرجة المصادقية للبضاعة المشتراة.
4. تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة التموين والبنية الأساسية أي تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة التموين بما يتلاءم والاستراتيجية المتبعة.

#### ثانياً: استراتيجيات الإنتاج:

إن الهدف الرئيسي لوظيفة الإنتاج هو توفير البيئة المادية والمعنوية وحمايتها من أجل زيادة القيمة التي تحققها عملية الإنتاج عبر مجموعة متعددة من الاستراتيجيات هي:

1. استراتيجيات التشغيل:
- تعتمد المنظمات الصغيرة على استراتيجيات عمل ذات طبيعة آلية أما المنظمات الكبيرة والحديثة فإنها تسعى جاهدة لتبني استراتيجيات تعتمد في أنظمة تشغيلها على الحاسوب على جميع الأنظمة الإلكترونية.
2. الاستراتيجيات المتعلقة بالتخطيط والرقابة:
- مثل الاستراتيجيات الكلية أو الكلية أو المبرمجة أو استراتيجيات مرحلية معينة.
3. استراتيجيات الصيانة والإحلال:

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص. 276-283.

الصيانة إما أن تكون وقائية أو علاجية وكلا النوعين من الاستراتيجيات الاستثمارية مثلها مثل عمليات الإحلال والتجديد للألات والمعدات الرأسمالية.

### ثالثا: استراتيجية التمويل:

تهدف وظيفة التمويل في منظمات الأعمال إلى تقديم وتوفير الموارد المالية وتوظيفها بما ينسجم ورسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية بشكل عام، وبما يحقق كفاءة الأداء العالي بشكل خاص، وأهم مكونات استراتيجية التمويل:

1. إدراك طبيعة أسواق المال الحالية وفرص التمويل المتاحة للاختيار: من بينها من أجل تخفيض المخاطر وزيادة العوائد كلما كان ذلك ممكنا.
2. وضع المعايير لتحديد مدى جودة الاستثمار
3. تحديد حقوق الملاك وسياسة توزيع الأرباح.
4. تحديد معايير الربحية من خلال مؤشر العائد على الأصول، العائد على الاستثمار، هامش الربح من المبيعات ومعدا الفائدة على حقوق الملكية...الخ.
5. تحديد سياسة هيكل رأس المال من خلال تحديد العلاقة بين رأس المال والقروض طويلة الأجل والقروض قصيرة الأجل.
6. تحديد سياسة الرقابة المالية: من خلال تحديد الطرق والأدوات الرقابية، وتحديد الاحتياطات والمقارنة بين العائد والكلفة

### رابعا: استراتيجية البحث والتطوير:

تعتمد استراتيجية البحث والتطوير على عنصرين أساسيين هما: المنتج والخدمة، وتشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العلمية والبحث للوصول على تحسينات وإبداعات في مخرجات المؤسسة وكذلك إلى التقليل من تكلفة العمليات وزيادة العوامل المالية بكفاءة أكثر.

### خامسا: استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الرئيسي لاستخدام استراتيجية إدارة الموارد البشرية هو بناء قوة عمل قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وتشمل:

1. استراتيجية التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية لجميع المجالات والأنشطة الرئيسية للتخطيط ومصادر الحصول على الموارد البشرية وأنواع التخطيط سواء على المدى القصير أو الطويل.
2. الاستراتيجيات المتعلقة بالاختيار وتعيين الموارد البشرية.
3. استراتيجية التدريب هدفها تطوير وتدريب المهارات للقوى العاملة وزيادة كفاءتهم.
4. استراتيجية تتعلق بالنقل والترقية للأفراد العاملين وكذلك تحديد الاستراتيجيات المرتبطة بالأجور والمكافآت ودورها في دفع الأفراد العاملين وزيادة كفاءتهم في العمل.

5. استراتيجية تتعلق بتقويم أداء العاملين لمعرفة مدى أداء عملهم ومقارنته بما هو مخطط وتحديد عناصر قياس الكفاءة.

#### سادسا: استراتيجيات التسويق:

تهدف استراتيجيات التسويق إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. السعي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، والأهداف الخاصة بوحدة الأعمال.
2. الإسهام في التعرف على فهم حاجات المستهلكين واكتشاف الفرص التسويقية الجديدة.
3. الإسهام في تحديد ماهية الحاجات ذات الطابع الخاص والتي يمكن تحويلها إلى فرص تسويقية مربحة.
4. السعي لتحقيق التوازن بين حاجات السوق وبين إمكانات المؤسسة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية لها.

أما أهم الاستراتيجيات المتفرعة من استراتيجية النشاط التسويقي نجد:

#### أولاً: استراتيجية المنتج:

قد يكون المنتج ماديا وملموسا كالسلع والخدمات المقدمة للمستهلك أو بشكل غير ملموس تتمثل بفكرة معينة قادرة على إشباع حاجات الفرد، تحتوي استراتيجية المنتج على عدد من الأبعاد ينبغي من الإدارة التسويقية أخذها بعين الاعتبار منها تحديد نوع وطبيعة المنتج من حيث الخصائص، التصميم، الاستخدامات، الجودة، التميز والتبسيط والتعبئة والتغليف.

#### ثانياً: استراتيجية التسعير:

تلعب هذه الإستراتيجية دورا كبيرا وهاما في الإدارة التسويقية يتمثل في:

1. زيادة حصص المؤسسة في السوق.
2. مساهمة السياسة السعرية على مواجهة المنافسين.
3. مساهمتها في تحديد كمية الإنتاج.
4. قدرتها على تحقيق معدل مرتفع للعائد على الاستثمار.

#### ثالثاً: استراتيجية التوزيع:

تهدف إلى اختيار قنوات التوزيع وتحديد مستوياتها وبالنقل والتخزين بغية تحقيق تكاليف منافذ التوزيع وزيادة كفاءة نظام التوزيع من خلال تبنيها استراتيجية الكلفة الأقل.

#### رابعاً: استراتيجية الترويج:

تهدف إلى تشجيع أو تحريض المستهلك للقيام بشراء سلع أو خدمة معينة، وتتكون وظيفة المزيج الترويجي من عناصر أهمها: الإعلام، تفعيل نشاط المبيعات، الدعاية والنشر والبيع الشخصي، ونجاح الإستراتيجية العامة يتطلب العمل في شكل أكثر فعالية في كل المجال الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

خامسا: استراتيجية التنوع:

إن إدراك المؤسسات لطبيعة الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها مؤسساتهم في حالة توجيه الاهتمام لمجال واحد للنشاط أو لمنتج واحد خاصة في حالة المنافسة الشديدة أو في فترة انكماش الطلب على بعض المنتجات، دفع إلى الانشغال أكثر فأكثر ببحث الأساليب الملائمة لمواجهة مثل هذه الأوضاع ، وقد يكون التنوع من أهم الوسائل المتبعة في هذا الميدان والذي يعني به عامة دخول المؤسسة في مجال أنشطة جديدة تتعلق بالمنتجات أو الأسواق الجديدة، فقد يكون دخولها في مجال نشاط جديد قريب أو مرتبط بمجال نشاطها الأصلي (سواء من حيث العملاء أو التكنولوجيا، التوزيع، القدرات التسعيرية، العلامة... الخ) بغرض الاستفادة من أثر أفضلية الزيادة المرغوب ( سواء في المجال المالي أو الإنتاجي أو التسييرين... الخ)

وقد يكون دخولها في مجال نشاط جديد يختلف تماما على مجال نشاطها الأصلي وربما يعود بسبب اختيار هذا الشكل من التنوع من قبل بعض المؤسسات بالرغم مما يشكله من صعوبة وتعقيد في مجال التسيير إلى عدم توفر فرص التوسع أو التطور في مجالات الأنشطة الرئيسية.

ويجب التذكير بأن هناك أشكال أخرى للتنوع أهمها التنوع الداخلي والخارجي، فأما الأول فيعني دخول المؤسسة في مجال نشاط جديد غالبا ما يكون مرتبط بمجال نشاطها الأصلي كالتوسع في المنتجات مثلا (إيجاد استخدامات جديدة للمنتج) أو في الأسواق ولكن بقدراتها الذاتية.

أما الثاني لا يختلف عن سابقه إلا من جانب الموارد المستخدمة لتحقيقه حيث تستخدم في هذا الشكل الموارد الخارجية سواء بأسلوب الاندماج أو الاستحواذ على بعض المؤسسات بهدف زيادة القدرة المالية، السيطرة على منافذ التوزيع أو لزيادة معدل النمو... الخ.<sup>1</sup>

سادسا: استراتيجية التخصص:

إن هذه الإستراتيجية غالبا ما تتبع من قبل المؤسسات الحديثة النشأة، فهي بمثابة اختيار منطقي بالنسبة لها خاصة في مرحلة الانطلاق فيرى أن هذا لا يعني تخلي هذه المؤسسات عن هذا النوع من الاستراتيجيات بعد تطورها أو كبر حجمها، فهناك مؤسسات عديدة مثل MICHELIN بقيت محافظة على تخصصها لسنوات طويلة وحققت على مستويات من الأداء، وقد يعود ذلك إلى سهولة عملية التسيير في المؤسسات المتبعة لهذه الإستراتيجية بالإضافة إلى وضوح الأطراف والتوجيهات.

فالتخصص إذن يعني بشكل عام بقاء المؤسسة في مجال نشاط واحد توجه له كل الجهود والإمكانات للوصول إلى أفضل مستويات الأداء بغرض تحقيق أفضلية تنافسية، فإتباع هذه الإستراتيجية يعني الرهان على عامل التجربة لكسب مكانة تنافسية قوية خاصة وأن المؤسسة المتخصصة هي الأكثر إماما بحاجات العملاء في ميدان تخصصها وبذلك فهي في وضعية أفضل من غيرها لفهم وتوقع التطورات الكبرى التي يمكن أن تمس بعملائها. غير أن حصر أنشطة المؤسسة في ميدان محدد يمكن أن يشكل خطرا على المؤسسة خاصة في فترة التغيرات التكنولوجية السريعة التي يمكن أن تؤثر على ميدان النشاط إضافة إلى أن هذا التخصص قد يضي

<sup>1</sup>بوعزيز شيشون، مرجع سابق، ص.32.



نوعاً من الجمود التنظيمي على المؤسسة مما يعيق أو يحجب أي مبادرة في اتجاه تطوير قرارات المؤسسة على التكيف.

ويجب الإشارة هنا إلى أن المؤسسات المتبعة لهذه الإستراتيجية غالباً ما تفضل العمل في مجالات النشاط المتواجدة في مرحلة النمو، حتى تستطيع العمل على رفع حجم الإنتاج والاستفادة من أثر التجربة وهذا ما يسمى بالتخصص التوسعي، أما المؤسسات التي تبقى محافظة على مجال نشاطها الأصلي حتى وإن وصل إلى مرحلة النضج أو التدهور فهي تتبع ما يسمى بالتخصص السلبي، هذا وتلجأ بعض المؤسسات التي تقتصر على الموارد اللازمة للدفاع عن مكانتها التنافسية في مجال تخصصها إلى التركيز على جزء خاص من مجال النشاط بما يتوافق وقدراتها المالية والمادية فهي تتبع ما يسمى بالتخصص المقيد، أما المؤسسات المتواجدة في وضعيات تنافسية صعبة جداً وفي مجالات النشاط التي وصلت إلى مرحلة النضج فهي مضطرة أو مجبرة على التحلي رغم صعوبة ذلك خاصة في حالة وجود موانع خروج قوية فهي تتبع ما يسمى بالتخصص عن طريق التنوع.<sup>1</sup>

#### سابعاً: إستراتيجية التمييز:

إن هذه الإستراتيجية تتمثل في انفراد المؤسسة بميزة تنافسية أو أكثر في تلك الخصائص المتعلقة بالمنتج أو بالخدمات المرتبطة به التي تمثل أهمية أساسية بالنسبة للعملاء، فهي أذن تبحث في حلقات سلسلة القيم لكشف بعض العوامل سواء في نشاطات التدعيم أو في النشاطات الرئيسية التي يولي لها العملاء أهمية حيوية، فالمؤسسة MICHELIN مثلاً التي تقوم بصناعة العجلات تتميز عن منافسيها في نوعية المطاط المستعمل في صناعة عجلاتها.

ويمكن القول إن لهذه الإستراتيجية أوجه عديدة تختلف من قطاع صناعي إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى، ففي ميدان الأشغال العمومية مثلاً غالباً ما تشكل العناصر التالية طول عمر المنتج، نوعية الخدمة، وفرة قطع الغيار، فعالية التوزيع... الخ. الأساس الذي يعتمد عليه في التمييز بينها في مجالات منتجات التجميل فالاهتمام موجه أكثر للعلامة وكيفية عرض المنتج في المحلات التجارية ومع هذا فإن ولاء العملاء وعدم تجاوز تكاليف التمييز لحدود معينة وكذا عدم قدرة المنافسين على إنتاج نفس الإستراتيجية تبقى من أهم العناصر التي يجب الاهتمام بها مهما اختلفت العوامل المعتمد عليها فيوضع إستراتيجية التمييز، فالمؤسسة مضطرة للحفاظ على مستوى تكاليف في الحدود التي تمكن العملاء من دفع سعر المنتج بالرغم من أن هؤلاء أقل حساسية لسعر المنتج وأكثر ارتباطاً ببعض الخصائص الأخرى في هذه الحالة.<sup>2</sup>

#### ثامناً: إستراتيجية التركيز.

إن هذه الإستراتيجية تتمثل في تركيز جهود وأعمال المؤسسة على مجموعة من العملاء على جزء من تشكيلة المنتجات، على سوق جغرافية معينة... الخ فالتركيز إذن كباقي الاستراتيجيات يمكن أن يتخذ أشكالاً

<sup>1</sup>بوعزيز شيشون، مرجع سابق، ص.ص.33-34.

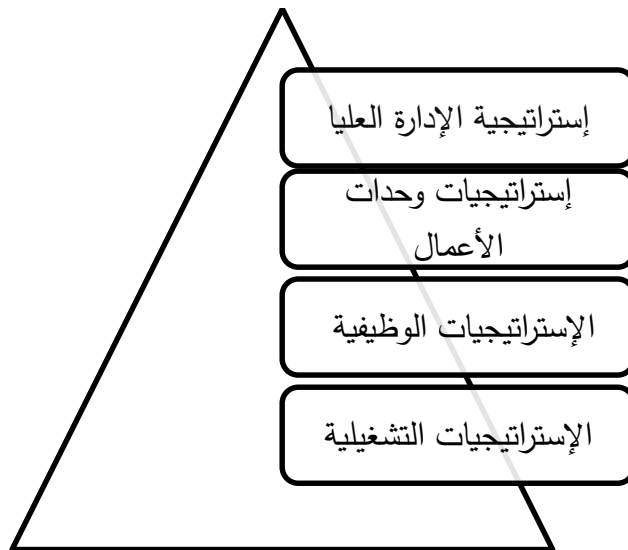
<sup>2</sup>بوعزيز شيشون، مرجع سابق، ص.ص.34-35.

عديدة، وبصفة عامة يمكن القول أن التركيز ينتظم حول دائرة خاصة بحيث تبذل كل الجهود بفرض تقديم أفضل الخدمات لها انطلاقاً من أن المؤسسة قادرة على القيام بذلك بأكثر فعالية أقل استهلاكاً للموارد مقارنة بالمنافسين الذين يفضلون الانتشار أو التواجد على مستوى القطاع الصناعي ككل فالمؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية سواء بالاعتماد على طريقة التكلفة المنخفضة أو على أسلوب التمييز يفترض فيها التمتع بمستوى عالي من الأداء التقني و التجاري وكذا القدرة على الاستجابة السريعة لمختلف التغيرات بالنسبة للأجزاء التي تتواجد بها خاصة أنها غالباً ما تتفادى دخول الأجزاء التي يسيطر عليها منافسون أقوى أو التي تتصف بمعدلات نمو ضعيفة، و يجب الإشارة هنا إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي الأكثر إتباعاً لهذه الإستراتيجية خاصة وأنها تسعى لتحقيق هدف الربح بدلاً من النمو.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: مستويات وضع الإستراتيجية:

لا توضع الإستراتيجية فقط على مستوى الإدارة العليا بل إن كل المديرين في كل المستويات يشاركون في وضع الإستراتيجية كل في مستواه، وفيما يلي تفصيل في ذلك في الشكل والشرح الذي يليه

#### الشكل (1): مستويات وضع الإستراتيجية



المصدر: أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية. الدار الجامعية للنشر، ط 4، الإسكندرية، ص.29.

<sup>1</sup>بوعزيز شيشون، مرجع سابق، ص.ص.36.

**أولاً: استراتيجية الإدارة العليا:**

كما يطلق عليها الاستراتيجيات الكلية وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة، وتضع نصب عينها أهداف المشروع كلها، وعليه يتأثر المشروع كله بها، وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المشروع من منتجات، وعمليات وأسواق ومستهلكين، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات وعلى التكامل بين الإدارات المشروع والتغيير في شكل التنظيم والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المشروع وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه الاستراتيجيات طويلة الأجل.

**ثانياً: استراتيجيات وحدات الأعمال:**

وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات أساسية لها استقلالية في الموارد، أو الأهداف أو يمكن محاسبتها عن نواتجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات ، ويطلق على هذه الوحدات ما يسمى بوحدات الأعمال الإستراتيجية، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ الاستراتيجيات المناسبة لظروفها عن (المنافسين، الأسواق، المنتجات، الاستثمارات وغيرهم ) وهي استراتيجيات تحاول الوحدة أن تعطيها قدرة عالية على (التنافس، الابتكار، اختراق السوق والربح) والاستراتيجيات هنا تغطي فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى سنة أو ثلاث أحياناً.

**ثالثاً: الاستراتيجيات الوظيفية:**

وهي استراتيجيات توضع في المجالات الوظيفية للمؤسسة والمجالات الوظيفية تشمل (الإنتاج والتسويق، التمويل، الموارد البشرية) وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الإستراتيجية، وعليه يضع مدير كل مجال نصب عينيه الإستراتيجية الكلية (واستراتيجيات وحدات الأعمال) عن وصفهم للاستراتيجيات الوظيفية.

ففي ظل استراتيجية كلية مؤداها ضرورة الريادة في السوق على سبيل المثال: قد يرى مدير التسويق ضرورة مضاعفة المبيعات، وقد يرى مدير الموارد البشرية تقليل العمالة، وقد يرى مدير التمويل ضرورة إعادة استثمار نصف الأرباح القابلة للتوزيع وقد يرى مدير الإنتاج ضرورة الاهتمام بالجودة الشاملة.

**رابعاً: الاستراتيجيات التشغيلية:**

وهي استراتيجيات تنفيذية للاستراتيجيات الوظيفية الموضحة أعلاه والقضايا هنا قضايا عاجلة وسريعة، وتحتاج إلى قرار قوي وسريع ومرحلي، وتظهر الحاجة إلى مثل هذه الاستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة أو فرص سانحة ولا تتحمل الأخير ومن أمثلتها: الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بمواجهة تهديدات معينة من دخول منافس جديد، أو مواجهة حملة ترويجية لأحد المنافسين، أو تدهور في الجودة في إحدى السلع، أو انخفاض المبيعات في سوق معينة، كما أن من أمثلتها الاستراتيجيات الإنتاجية الخاصة بمواجهة انخفاض الإنتاج في إحدى حالات الإنتاج، أو هلك جزء كبير من آلات المصنع أو الارتقاع المفاجئ في حوادث العمل والإصابات أو ضرورة الاستفادة من ابتكار ما قدمه أحد العاملين في إنتاج السلعة الرئيسية، ويلاحظ أن الاستراتيجيات في هذا المجال هي استراتيجيات خاص بالتشغيل الجاري لأنشطة المشروع وبالتالي ، فقد تمثل

نوعاً من التصرفات اليومية أو قد تقضي أسابيع وشهوراً . وننتهي إلى ذكر أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديد الاستراتيجيات وذلك لأنها تملك قرارات مصيرية للمشروع مثل تخصيص الموارد، وتحديد شكل الأعمال والمنتجات والأسواق والاستثمارات، وقد تحوي تغييرات في هيكل التنظيم والأنشطة والعلاقات مع الأطراف المستفيدة بالمشروع.

إلا أن تطبيق الإستراتيجية قد يتطلب تحركات إستراتيجية متوازنة على مستوى الإدارات والأقسام، هنا يجب إشراك مديري هذه الإدارات والأقسام وهنا قد يتطلب الأمر مشاركة من مستويات إدارة أدنى.

هذا وبعد أن تمكنا من الوصول إلى تكوين تصور واضح إلى حد ما عن الإستراتيجية من خلال تعرضنا على مفهومها، وخصائصها ومكانتها في التسيير، ثم أهم أنواعها ومستوياتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة سنحاول بحث الإدارة الإستراتيجية باعتبارها هي الطرف المكلف بتنفيذ الإستراتيجية.

### المبحث الثاني: مدخل للتسويق الدولي

يعتبر التسويق الدولي نشاطاً اقتصادياً عالمياً فهو يعني القدرة على فهم الفرص التجارية في الأسواق الخارجية واستيعابها لضمان النجاح ومواجهة المنافسة الدولية فهو يشير إذاً إلى عمليات التبادل التي تتم عبر الحدود الدولية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية مثله مثل التسويق المحلي، لذا يستوجب علينا أن نتساءل عن خصوصية التسويق الدولي عما إذا كان يحتوي ويتضمن مفاهيم وأساسيات جديدة تميزه عن المحلي، هذا ما سنحاول اكتشافه من خلال هذا المبحث الذي نتناول فيه مختلف جوانب التسويق الدولي التي نرى بأنها أساسية لفهم طبيعته ومنهجيته.

### المطلب الأول: مفهوم التسويق الدولي، أهميته وأبعاده

يعالج هذا المطلب مختلف المفاهيم الأساسية للتسويق الدولي، ومختلف المجالات التي من خلالها تستطيع المؤسسة الدخول للأسواق الدولية لنبرز في الأخير الأهمية الاقتصادية للتسويق الدولي.

#### أولاً: مفهوم التسويق الدولي.

هناك عدة تعاريف قدمها كتاب التسويق الدولي نعرض بعضها فيما يلي:

1. عرفه صديق محمد عفيفي: "بأنه يشمل الأنشطة الخاصة بتحديد احتياجات المستهلكين في أكثر من سوق وطنية واحدة ثم العمل على إشباع تلك الاحتياجات بإنتاج وتوزيع السلع، الخدمات التي تتلاءم معها"<sup>1</sup>.

يلاحظ من هذا التعريف أنه هناك تشابهاً كبيراً بين تعريف التسويق الدولي وتعريف التسويق المحلي فالفارق الوحيد حسب صديق محمد عفيفي هو أن الأنشطة في التسويق الدولي تمارس في أكثر من دولة واحدة.

2. كما يعرفه Charlesroué "بأنه عبارة عن منهجية تهدف إلى تعظيم الموارد وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الفرص المتاحة في الأسواق العالمية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي: نظم التصدير والاستيراد. مكتبة عين شمس، الطبعة 10، مصر، 2003، ص.13.

<sup>2</sup> CHARLES CROUE, **Marketing international**. De Boeck université, 2<sup>ème</sup> éd, Bruxelles, 1994, P.41.

ويوضح الكاتب عند شرحه للتعريف بأنه لا يتأتى للمؤسسة ذلك إلا إذا كانت تمتلك ميزة تنافسية في المجال الذي تنوي أن تنشط فيه.

3. في سنة 1985 تم تعريف التسويق الدولي من قبل جمعية التسويق الأمريكية على أنه "عملية دولية لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المؤسسات والأفراد"<sup>1</sup>. نلاحظ أن هذا التعريف أوسع من السابق بتوضيحه لمختلف أنشطة التسويق الدولية، وبين ذلك بأن أهداف التسويق الدولي لا تقتصر على المؤسسة فقط وإنما على المؤسسة والفرد معاً.

4. يرى أيضا **Allain Olivier** بأن التسويق الدولي "هو عبارة عن مجموعة من الطرق والتقنيات التي تسمح للمؤسسة بكسب زبائن مهمين والمحافظة عليهم وذلك من خلال التصنت المستمر للأسواق"<sup>2</sup> ويتحقق ذلك من خلال الخطوات التالية<sup>3</sup>:

5. المعرفة الجيدة بالأسواق بالملاحظة والتحليل ل: الطلب، المنافسة، الوسطاء (التوزيع)، المحيط القانوني، التقني، الاجتماعي والثقافي.

6. تعريف أو تحديد الغرض التجاري كعمل مستهدف ومختار والبحث عن أحسن وضعية لسياسة المنتج، السعر، الترويج والتوزيع.

7. التسويق الجيد للمنتجات والخدمات بالاعتماد على سياسة فعالة للاتصال والتوزيع، فهذه الخطوات تعتبر قاعدة أساسية للمؤسسات الراغبة في النشاط على مستوى الأسواق الدولية.

8. يعرفه أبو قحف عبد السلام "بأنه اكتشاف حاجات المستهلك وإشباعها على المستوى الدولي بمستوى أفضل من المنافسين المحليين والدوليين وتنسيق الجهود والنشاطات التسويقية في ظل قيود أو متغيرات البيئة الدولية"<sup>4</sup>.

يركز المؤلف في هذا التعريف على توضيح أهداف التسويق الدولي فيمكن تلخيصها طبقاً لترسترا وسراي Terpstra et Sarathy كالآتي<sup>5</sup>:

- أ. اكتشاف وتحديد حاجات المستهلك الدولي من خلال بحوث التسويق الدولي.
- ب. إشباع حاجات المستهلك الدولي عن طريق موائمة أو أقلمه السلع والخدمات وباقي عناصر المزيج التسويقي حسب خصوصية الدول والمناطق المختلفة.
- ج. مواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين من داخل الدولة أو الدول المضيفة ومن خارجها أيضاً بواسطة تقييم ورصد ومتابعة أفعال المنافسين والاستجابة السريعة للتطور.

<sup>1</sup>فهد سليم الخطيب، مبادئ التسويق. دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص.194.

<sup>2</sup> Alain Olivier ET autres، Le Marketing international: que sais-je?. Presse universitaire de France, Paris, 1990, p.04.

<sup>3</sup>–Ibid. p.04-05.

<sup>4</sup> – عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي. دار الجامعة، مصر، 2002، ص.20.

<sup>5</sup> – نفس المرجع – ص14.

د. تنسيق عناصر النشاط التسويقي، ويتسنى ذلك من خلال تحديد ما هي القرارات التي يجب

اتخاذها بشكل مركزي أم لا وهل ستكون نمطية أم حسب خصوصية كل بلد.

هـ. فهم وإدراك القيود البيئية حتى يستطيع مدير التسويق الدولي تحقيق الأقامة المناسبة مع

الاختلافات الموجودة بين الدول في كل من الجوانب السياسية، الاقتصادية والثقافية.

كما نختم هذا الفرع بذكر التعريف الأكثر شيوعاً وتداولاً لدى الطلبة والأساتذة والمختصين فيري فيليب

كوتلر (Philip Kotler) بأن: "التسويق الدولي لا يعدو كونه عبارة عن نشاط ديناميكي مبتكر للبحث عن

المستهلك القانع في سوق تتميز بالتفاوت والتعقيد والوصول إلى هذا المستهلك وإشباع رغباته"<sup>1</sup>.

وتأسيساً على ما ورد في التعاريف السابقة، يتضح جلياً أن فلسفة التسويق ووظائفه لا تختلف كثيراً في حالتي

التسويق المحلي والتسويق الدولي، فالفلسفة التسويقية واحدة وكذا الجوهر فالاختلاف الوحيد يكمن في المحيط

الذي يتم من خلاله ممارسة مختلف فعاليات وأنشطة التسويق.

### ثانياً: أهمية التسويق الدولي

تقوم فلسفة التسويق الدولي على إمكانية استفادة الطرفين أو كل الأطراف المشتركة في العملية في نفس

الوقت، وتتجلى أهمية التسويق الدولي من خلال الفوائد التي تعود على الدولة في كل من الاستيراد والتصدير

والاستثمارات الأجنبية.<sup>2</sup>

#### 1. الاستفادة من التصدير:

يسمح بيع فائض المؤسسة من الإنتاج في الخارج بالحصول على العملة الصعبة التي تحتاجها الدولة لاستيراد

المنتجات التي لا تنتجها محلياً، كذلك يلعب التصدير دوراً مهماً في تنمية الصناعات التصديرية، وفتح المجال

أمام الصناعات التي تتمتع فيها الدولة بمزايا على قريناتها في الدول الأجنبية فهو يعتبر كسباً قومياً واضحاً

يؤدي إلى رفع المعيشة والتنمية ورفع القدرة الشرائية للمستهلكين من خلال خلق فرص جديدة للتوظيف.

#### 2. الاستفادة من الاستيراد:

لا تقتصر فائدة الاستيراد على كونه طريقة لتحصيل قيمة الصادرات وإنما الفائدة الأساسية هي في إتاحة

الفرصة للحصول على بعض السلع بتكلفة أرخص من إنتاجها محلياً، وإتاحة الفرصة للحصول على سلع لا

تنتج بكميات كافية محلياً أو لا تنتج مطلقاً نتيجة لعوامل المناخ أو نتيجة لسوء مواقع الموارد الطبيعية ومثل هذا

الاستيراد سيؤدي بالضرورة إلى رفع مستويات المعيشة.<sup>3</sup>

#### 3. استفادة الدول النامية من الاستثمارات الأجنبية:

حين تقدم المؤسسات الدولية على تصدير رؤوس الأموال والخبرات في شكل استثمارات طويلة الأجل داخل

الدول الأخرى لا تفعل ذلك إلا تقديراً لمصلحتها في المقام الأول، ولكن تقدير تلك المصلحة لا يعني حتمية

1 قحطان العبدلي، بشير العلق، التسويق أساسيات ومبادئ. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1999، ص.322.

2 صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص.22.

3 صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص.24.

إهدار مصلحة الطرف الآخر، بمعنى يمكن للدول النامية أن تستفيد اقتصادياً و اجتماعياً وسياسياً من تشجيع الاستثمارات الأجنبية بها وتلك هي مراحل الالتزام في التسويق الدولي، أي إذا كانت هذه المؤسسات تحقق لنفسها فائدة من عملياتها فهي قادرة أيضاً على إسداء الفائدة للدول التي تمارس فيها عملياتها.

### ثالثاً: أبعاد التسويق الدولي

تختلف درجة الاهتمام بالأسواق الدولية من طرف المؤسسات ويرجع ذلك الاختلاف إلى الإمكانيات المسخرة لها والاستراتيجيات المتبعة في ذلك ويمكن تميز هذه الدرجات من الاهتمام بالأسواق الدولية كالتالي:<sup>1</sup>

1. في البداية تكون منتجات المؤسسة تباع في الأسواق الدولية بدون أي اهتمام أو تشجيع منها وذلك من خلال تصريف الجزء الضئيل المتبقي من منتجاتها بواسطة منافذ توزيع لها الرغبة في ذلك.

2. عند وجود فائض في منتجاتها بصفة مؤقتة ولا تستطيع تصريفها في الأسواق المستهدفة محلياً تركز اهتمامها نحو الأسواق الدولية فالمؤسسة هنا لا توجد لديها النية في التصدير وإنما تصريف الفائض من منتجاتها عند لزوم الأمر.

3. مع تزايد الفائض من السلع تبدأ المؤسسة في التفكير الجدي لمحاولة بيع وتصريف منتجاتها في الأسواق الدولية وذلك عن طريق عقد بعض الصفقات الصغيرة دون وجود عقود أو اتفاقات طويلة الأجل.

4. ارتفاع درجة المنافسة وتزايد الطاقة الإنتاجية يجعل المؤسسات تبحث عن وسطاء دائمين محليين أو خارجيين معتمدين لمؤسسات أجنبية أخرى لوضع معهم تعاقدات أو ترتيبات تأخذ شكل الالتزام والارتباط بتلك الأسواق التي سيتم التصدير إليها.

5. بعد ذلك تلجأ المؤسسات إلى منح تراخيص لجهات أجنبية تنتج بموجبها بعض السلع مع اكتفاء المؤسسة الأم بعائد التراخيص.

6. في هذه المرحلة لا تنتظر المؤسسة لمنتجاتها في الأسواق الدولية عبارة عن تصريف فائض وإنما تدخل ضمن إستراتيجية معتمدة لغزو الأسواق الدولية وتضمحل فكرة الحدود الوطنية وتنتظر للعالم بأكمله على أنه سوق لمنتجاتها.

### المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق الدولي ومبادئه

سنتناول في هذا المطلب مختلف المراحل التي مرّ بها التسويق الدولي والعوامل المؤثرة في ذلك، بالإضافة إلى المبادئ التي يقوم عليها التسويق الدولي.

#### أولاً: مراحل تطور التسويق الدولي

شهد التسويق الدولي تطورات عديدة إلى أن وصل إلى حالته الراهنة، وفيما يلي نعرض بإيجاز المراحل التي مرّ بها التسويق الدولي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق مدخل سلوكي. دار المستقبل للنشر، عمان، 1999، ص.392.

<sup>2</sup> يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح. دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص.18.

### 1. مرحلة التغلب على العوائق الجمركية:

قادت هذه المرحلة المؤسسات الأمريكية في إطار ما يسمى بمشروع "مارشال" وذلك من خلال الاستثمارات التي أقامتتها في الدول الأوروبية بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية حاولت هذه المؤسسات خلال هذه الفترة تخفيض الرسوم الجمركية بين الدول.

### 2. مرحلة التغلب على انعكاسات التباعد الجغرافي:

تشمل انعكاسات التباعد الجغرافي كل من تكلفة النقل والاختلافات الجمركية والضريبية والثقافية والاجتماعية والنقدية، وأهم ما يميز هذه الفترة هو ظهور السوق الأوروبية المشتركة التي تهدف إلى انتقال السلع والخدمات والمعلومات والأموال والأفراد والتكنولوجيا بين أسواقها بكل حرية. أما من الناحية التسويقية شهدت هذه المرحلة تطوراً ملحوظاً في مجال التعاون والارتباطات بين لدول، بحيث أصبحت لا تكتفي بشراء سلعة معينة فقط بل تعدى ذلك لتشمل على إقامة عقود تسليم المفتاح والتعاقد مع المصدر لإدارة المشروع أو المؤسسة أو إقامة مشاريع مشتركة.

### 3. مرحلة ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم:

بدأ نشاط هذه المؤسسات يظهر بوضوح في مجال التجارة الدولية بداية عام 1980 وتميزت هذه المؤسسات بالقدرة على النفاذ للأسواق الخارجية مع تحقيق أرباح أفضل مما تحققتها المؤسسات الكبيرة.<sup>1</sup>

### 4. مرحلة مفهوم التسويق العالمي:

في منتصف الثمانينات قاد هذه الفترة الكاتب الياباني Ohmae بافتراضه إمكانية إطلاق المنتج في أسواق عدة دول في آن واحد، وهي بلدان أوروبا الغربية، الولايات المتحدة الأمريكية، كندا واليابان الذي تتقارب فيه سلوك المستهلكين فضلاً عن تقارب خصائصهم الثقافية والاجتماعية يقوم هذا المفهوم على افتراضيين أساسيين<sup>2</sup>:

أ. أنه يمكن إطلاق المنتج على مستوى سوق يشمل العديد من الدول مع إجراء بعض التعديلات الطفيفة عليه.

ب. أن ذلك يتطلب التعاون بين المؤسسات المتنافسة والمتواجدة في أسواق هذه الدول.

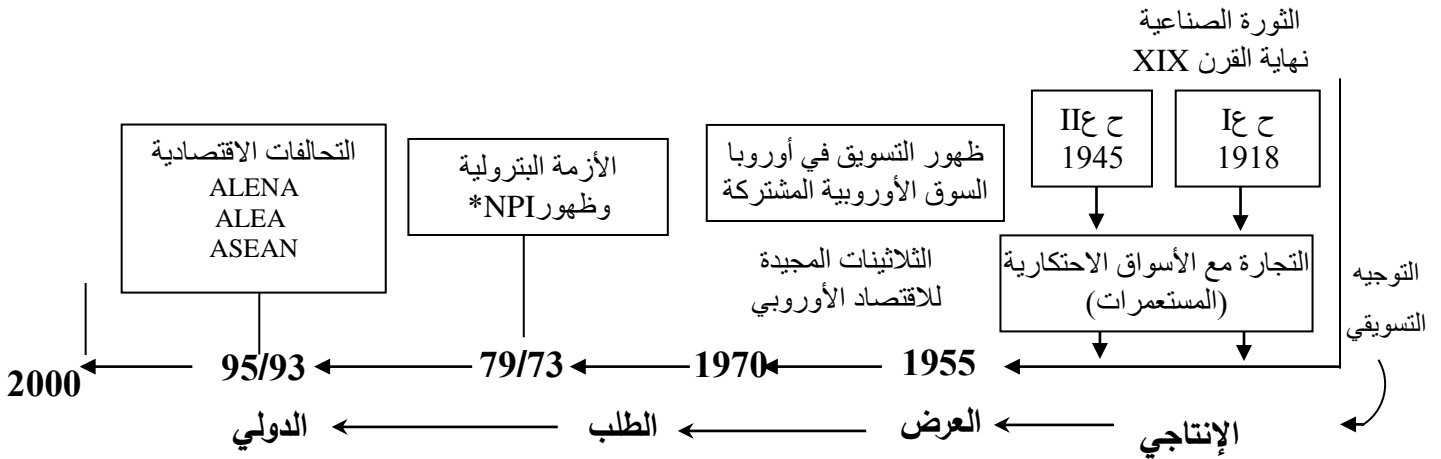
والشكل الموضح أدناه بين مختلف الأحداث الدولية والعوامل التي ساهمت في تطور التسويق الدولي منذ نهاية القرن التاسع عشر إلى بداية القرن العشرين.

1 نفس المرجع السابق، ص.19.

2 يحي سعيد علي عيد، مرجع سابق، ص.20.



شكل رقم (2): العوامل التي ساهمت في تطور التسويق الدولي:



source: Charles Croute, **Marketing international**. De Boeck et larcier s.a, 3<sup>eme</sup> ed, Bruxelles, 1999, P.22.

## ثانيا: مبادئ التسويق الدولي

يقوم التسويق الدولي على عدة مبادئ نوجزها فيما يلي:

### 1. تقسيم العمل:

إن مبدأ التخصص وتقسيم العمل الذي يجري تطبيقه في مؤسسة أو دولة ما قد يطبق بين الدول المعنية بالاستيراد والتصدير، بمعنى أنه قد يكون من الأفضل اقتصادياً للدولة معينة أن تخصص في إنتاج سلعة معينة يكون لها قيمة تنافسية ملموسة فيما تقوم في نفس الوقت باستيراد سلع أخرى لا تتمتع بميزة تنافسية فيها، بل من المريح لها استيرادها من دول أخرى.<sup>1</sup>

### 2. التكاليف المقارنة:

لا يقصد من الأول أن تنتج المؤسسة أو الدولة كل السلع التي تكلف إنتاجها محلياً أقل من تكلفة استيرادها، وإنما تنتج التي تكون ميزتها التنافسية فيها أكبر مثلاً نجد في مصر أنها تستورد القمح رغم أن تكاليف إنتاجه محلياً أرخص من استيراده وذلك لرغبتها في التركيز بدرجة أكبر على إنتاج القطن الذي توجد فيه أكبر ميزة على الدول الأخرى.<sup>2</sup>

\* NPI : nouveaux pays industries

ALENA : accord de libre – échange nord- américain

ALEA : accord de libre – échange nord- américain

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص.395.

<sup>2</sup> صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص.56.

### 3. فوائد الإنتاج:

غالباً لا يتم تصدير المنتجات حتى يتم الإشباع المحلي للأسواق، فإذا تشبعت لدرجة تخفيض الأسعار لتنمية الطلب المحلي، فهنا تبدأ الإنتاج من أجل التصدير وهذه النقطة تسمى نقطة فائض الإنتاج وهي النقطة التي تحدد الوقت الذي يبدأ فيه التصدير، أما إذا لم يشبع السوق المحلي فاحتمال التصدير غير وارد ما لم تكن هناك أسباب أخرى كالرغبة في الحصول على العملات الصعبة أو التمهيد للمستقبل حتى يصل الإنتاج إلى تلك النقطة، أو الرغبة من الدولة في تخفيض العجز في الميزان التجاري.<sup>1</sup>

### 4. ميزان المدفوعات:

الهدف الأساسي للدول هو المحافظة على توازن ميزان مدفوعاتها ذلك أن هذا التوازن المرغوب يستعمل لتأمين الدولة هذه الاهتزازات والأزمات الاقتصادية الحادة، ويعني التوازن موائمة ما يدخل في الموازنة العامة مع ما يخرج منها سواء أكان ذلك صادرات أو مستوردات أو فروض أو عملات أجنبية... الخ، وما لم يحدث ذلك التوازن فإن دفع قيمة الصادرات أو الواردات سيكون مشكلة كبيرة وربما مستحيلًا والاعتماد المستمر على حركة الذهب أو القروض لتحقيق التوازن يهدد المركز التجاري للدولة في الخارج.<sup>2</sup>

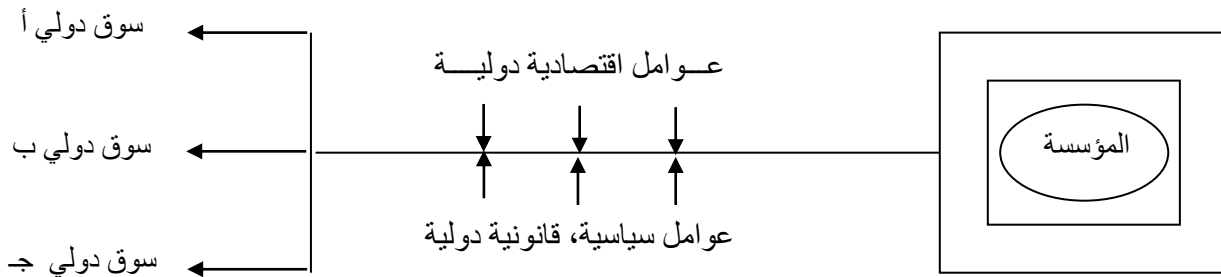
### 5. القوة الشرائية للدولة المستوردة:

إن توافر العملات الأجنبية هدف أساسي لضمان استمرارية عمليات التصدير والاستيراد وانتقال القيم بين الدول، فالقوة الشرائية هي التي تحدد أبعاد السوق في دولة معينة وهي التي تحدد قدره كل دولة على شراء البضائع من الخارج.

### المطلب الثالث: بيئة التسويق الدولي.

قبل أن تقرر أي مؤسسة بيع منتجاتها في السوق الخارجي يجب أن يكون لديها فهماً واضحاً عن بيئة التسويق الدولي والتغيرات العديدة التي طرأت عليها، فجاذبية أي دولة كسوق لمنتجات المؤسسة يعتمد على النواحي الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية والتكنولوجية ونظم الأعمال السائدة في هذه السوق.

شكل رقم (3): البيئة الدولية للتسويق



المصدر: عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي. الدار الجامعية، مصر، 2002، ص.26.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص.56.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص.396.

أولاً: البيئة الاقتصادية

إن إمكانية دخول الأسواق الدولية يتطلب من رجل التسويق الدولي دراسة مستفيضة لاقتصاديات كل دولة على حدى فمن وجهة النظر الاقتصادية يوجد عاملان أساسيان يعكسان مدى جاذبية الدولة كسوق مستهدف، العامل الأول يتمثل في حجم السوق أما الثاني فيتمثل في طبيعة السوق المستهدف.

1. حجم السوق:

لا شك أن اهتمام المؤسسة الأول عند تحليلها للأسواق الدولية هو حجم المبيعات المحتمل في هذه الأسواق، فهذا من شأنه أن يساعد المؤسسة في تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية على أسواقها الحالية وتحديد أي الأسواق سوف تقوم المؤسسة بمحاولة دخوله في المستقبل، ولتحديد حجم السوق يستعمل المؤشرات التالية:<sup>1</sup>

أ. مؤشرات خاصة بالسكن ويتم دراسة وتحليل عدد السكان ومعدل النمو السكاني بالإضافة إلى دراسة التوزيع السكاني من حيث الكثافة والجنس والتعليم...الخ.

ب. مؤشرات خاصة بالدخول وذلك من خلال دراسة توزيع الدخل بالنسبة للشرائح المجتمع وحساب متوسط الدخل الفردي وكذلك إجمالي الدخل القومي.

2. طبيعة السوق: بالإضافة إلى حجم السوق المحتمل توجد بعض الخصائص الأخرى للأسواق الأجنبية والتي

من شأنها أن تؤثر على البرنامج التسويقي الدولي، هذه الخصائص تشمل كل من:

- أ. البنية الطبيعية مثل الموارد الطبيعية للدولة والطبوغرافيا الخاصة بها والمناخ السائد فيها.
- ب. طبيعة النشاط الاقتصادي السائد في البلد المراد دخوله، هل هذا البلد زراعي أم صناعي.
- ج. البنية الأساسية أو التحتية للبلد والتي تشمل كل من شبكة الطرق والمواصلات، وسائل الطاقة، وسائل الاتصال والنقل الأخرى.

ثانياً: البيئة الثقافية.

إن النجاح في رسم السياسات التسويقية الدولية يعتمد بالدرجة الأولى على تفهم الثقافة وذلك من خلال تحديد طبيعة الأفراد وسلوكياتهم، "الثقافة هو ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعارف والمعتقدات والفنون والأخلاق والقوانين والعادات وأي قدرات أو عادات أخرى اكتسبها أفراد مجتمع ما"<sup>2</sup> فالثقافة إذاً "الطريق الكلية للحياة وأنماط التفكير"<sup>3</sup> وبما أن ممارسة الأعمال عبر الحدود القومية تتطلب التفاعل بين الأفراد والمؤسسات من بيئات ثقافية مختلفة، وقد تحتل بعض العادات والمعتقدات أهمية لدى البعض بينما قد لا تعني أي شيء بالنسبة للبعض الآخر، وبعبارة أخرى توجد العديد من الاختلافات الجوهرية في الاتجاهات والقيم والعادات والمعتقدات والدوافع وغير ذلك مما يؤدي بالضرورة قيام المسوق الدولي بدراسة الخصائص المميزة للثقافة لكل بلد قبل

1 عمرو خير الدين، التسويق الدولي. مجهول دار النشر، مصر، 1996، ص.131.

2 عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص.159.

3 هاني حامد الضمور، التسويق الدولي. مؤسسة وائل للنشر، الأردن، 1994، ص.79.

الدخول في معاملات معها، وفيما يلي يأتي ذكر لبعض العناصر الثقافية التي يجب أن تدرس بعناية من طرف السوق الدولي وهي:<sup>1</sup>

- أ. اللغة: لغة الحديث، الكتابة، اللغة الرسمية والجماعية.
- ب. الدين: مواضيع الترغيب والترهيب، المعتقدات، المحرمات، أيام العطل والاحتفالات الدينية.
- ج. القيم والاتجاهات: نحو الوقت، نحو العمل والثروة والمجازفة.
- د. التعليم: التعليم الرسمي، التدريب المهني، التعليم الابتدائي الثانوي والعالي مستوى الأمية.
- هـ. القانون: القانون العام، الدستوري، والقانون الدولي.
- و. السياسة: الوطنية، الإمبريالية، الفكر السياسي، الوحدة.
- ز. الثقافة المادية: المواصلات، نظام الاتصالات، الاختراعات، نظام الطاقة.
- ح. المؤسسات الاجتماعية: الطبقات الاجتماعية، الحركة الاجتماعية، نظام الزواج ونظام الأسرة.
- ط. الأخلاق والجمال: الألوان، الفلكلور، التراث والموسيقى.

### ثالثاً: البيئة السياسية والقانونية

تعد البيئة السياسية والقانونية من أكبر العوامل والمتغيرات التي لا يمكن للمؤسسة السيطرة عليها والتي تترك أثراً واضحاً على عملها وأنشطتها في الأسواق الدولية، فهناك عوامل يجب على رجل التسويق أخذها بعين الاعتبار:

#### 1. دور الحكومة في الاقتصاد أو الاتجاهات نحو الشراء الخارجي:

فهناك بعض الدول تعتبر إيجابية في هذه الناحية وتشجع الاستثمار الخارجي، بينما البعض الآخر تكون لديه نظرة معادية<sup>2</sup>، ويقصد بدور الحكومة في الاقتصاد هو مدى تدخل الدولة ويكون على نوعين، الأول دخولها كمشارك، وهي ميزة الدول النامية والدول الاشتراكية عامة، أما النوع الثاني فيكون دخولها كمنظم للسوق وهذا حال الدول الرأسمالية، إلا أن معظم الدول تتجه النهجين في وقت واحد ودرجة التدخل يعتمد أيضاً على سياسة الدولة ونهجها الاقتصادي النابع من فكر الدولة<sup>3</sup>.

#### 2. الاستقرار السياسي:

لا يجب أخذ المناخ السياسي الحالي فقط للدولة المضيفة في الحسبان ولكن أيضاً مدى استقراره في المستقبل، وللاستقرار السياسي عدة مؤشرات يمكن أخذها بعين الاعتبار تلك المتعلقة بالتكرار الحاصل في نظام الحكم، هل يأتي ذلك بنتيجة دورية أو بأشكال أخرى وما هي سياسات الأحزاب التي تنوي الدخول إلى الانتخابات وهل يتوقع منها الفوز أم لا وغير ذلك من الأمور الهامة التي تدرس بعناية حتى يمكن مجابتهها عند حدوثها<sup>4</sup>.

1 - نفس المرجع السابق، ص.85.

2 توفيق محمد عبد المحسن، التسويق الدولي وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير. دار النهضة العربية، مصر، 1997، ص.354.

3 الديوهجي أبي سعيد، التسويق الدولي. دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق، 1997، ص.61.

4 نفس المرجع، ص.61.

### 3. القواعد المالية والنقدية:

دائماً يسعى رجل التسويق إلى الحصول على عملة تكون ذات قيمة مرتفعة في السوق، وأحسن وسيلة للدفع هي التي يستطيع فيها المشتري الدفع بعملة البائع وما لم يكن ذلك ممكناً فقد يقبل البائع عملة محلية إذ كان يستطيع شراء بها ما يلزمه أو يستطيع بيعها في الحصول على العملة التي يرغب فيها، وإلى جانب قيود العملة فإن تذبذب سعر الصرف يؤدي إلى مخاطر غير عادية بالنسبة للمصدر<sup>1</sup>.

### 4. البيروقراطية الحكومية:

ويتمثل هذا العامل في مدى كفاءة الحكومة المضيفة مساعدة رجال الأعمال الأجانب وتسهيل الإجراءات، مثل كفاءة إنهاء الإجراءات الجمركية معلومات عن السوق والعوامل الأخرى المتعلقة بتنفيذ الأنشطة التسويقية المختلفة.

### رابعا: البيئة التكنولوجية

إن الانفتاح العالمي هو نتيجة التغير العميق في التكنولوجيا وخاصة في ميدان الاتصالات ونظام المعلومات<sup>2</sup>، كما أن هذا التغير سيستمر في المستقبل بسهولة تحويل الأموال من بلد لآخر والتقدم في المواصلات والاتصالات على النطاق العالمي قدم الكثير من الفرص للاستثمار في الدول النامية، كما ترتب على التقدم التكنولوجي خلق الكثير من الأسواق للشركات المتعددة الجنسيات التي تتمتع بمستوى عالي من التكنولوجيا في مجال الاتصالات وخدماتها، ولا يقتصر تأثير التقدم التكنولوجي على ما سبق بل امتد إلى تغير هيكل العمالة والصناعة وتحويلها إلى الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى رفع القدرات التنافسية ويتجلى تأثير التكنولوجيا الجديدة في العشر سنوات القادمة في المجالات التالية<sup>3</sup>:

1. التقدم في التكنولوجيا الحيوية والتي تساهم في إحداث ثورة في مجال الزراعة الطب والصناعات المرتبطة بها.
2. الأعمار الصناعية التي ستعقب دوراً رئيسياً في مجال التعليم والتعلم ونقل المعرفة في كل بقاع العالم.
3. الهواتف التي تقوم بالترجمة الفورية بشكل آلي من لغة إلى أخرى تؤدي إلى سهولة الاتصال بين الناس بلغتهم الأم.
4. تطور صناعة رقائق السليكون سوف تساعد في صناعة الحاسبات الآلية العملاقة.
5. ظهور الحاسبات الآلية العملاقة القادرة على حساب أو التعامل مع مليار عملية حسابية في الثانية الواحدة والحاسبات الناطقة.

1 توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص.356.

2 Jean Paul Lemiare, **stratégie d'internationalisation**. DUNOD, Paris, 1997, p.

3 عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي. الدار الجامعية، مصر، 2003، ص.61.

6. تطور طرق الدفع عن طريق البريد الإلكتروني E-cach سوف يسهل العمليات التجارية والصناعية بشكل غير مسبوق.

7. تطور طرق الاتصالات السلكية واللاسلكية والمواصلات بالدول النامية والأسواق العملاقة الناشئة في آسيا وإفريقيا وغيرها.

### المبحث الثالث: إستراتيجية التسويق الدولية للمؤسسة.

يقصد بالإستراتيجية التسويقية تحديد الأسواق المستهدفة وإعداد المزيج التسويقي المناسب لها، وبالتالي تعتبر هذه الإستراتيجية قلب خطة التسويق التي يقوم مدير التسويق بإتباعها، تعتمد الإستراتيجية التسويقية على تحليل المواقف وتحديد أهداف المؤسسة، كما تعنى إستراتيجية التسويق بعلاج وتطويع المتغيرات التي يستطيع التحكم فيها مع المتغيرات التي لا يستطيع التحكم فيها (متغيرات البيئة) وتزداد هذه الأخيرة تعقداً وصعوبة في التحكم فيها خاصة عند صياغة الإستراتيجية التسويقية على المستوى الدولي.

وقصد الإلمام بمفهوم الإستراتيجية التسويقية الدولية سوف نتطرق إلى النقاط التالية:

أولاً: الإستراتيجية الدولية للمؤسسة وأبعادها

ثانياً: مفاهيم أساسية حول إستراتيجية التسويق الدولي

ثالثاً: صياغة إستراتيجية التسويق الدولية

#### المطلب الأول: الإستراتيجية الدولية للمؤسسة وأبعادها

تنظر المؤسسة التي تنشط في الأسواق الدولية إلى العالم كله كوحدة واحدة، فنقوم بعمل استثماراتها وتمويل عملياتها وشراء إمداداتها وإجراء بحوثها وتصميم منتجاتها أينما أمكنها إتمام ذلك بأكفاً شكل، فهي إذاً تخطط لعملياتها على مستوى دولي، هذا ما سنحاول معرفته في هذا المطلب.

أولاً: مفهوم الإستراتيجية الدولية.

الإستراتيجية الدولية هي " خطة طويلة الأجل تعكس رؤية المؤسسة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل في إطار علاقتها بالسوق الدولي وبيئته بمتغيراتها المختلفة من ناحية ومواردها المختلفة من ناحية أخرى"<sup>1</sup>.

كما تعرف أيضاً بأنها "توجه تفكيري/عملي مشتق من السياسة العامة للمؤسسة يقوم بتوجيه الخيارات الجغرافية للمؤسسة"<sup>2</sup>.

كما تعبر الإستراتيجية الدولية عن مجموعة من الخيارات متاحة للمؤسسة تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

1. اختيار ميدان نشاط المؤسسة.
2. اختيار البدائل الإستراتيجية الملائمة لنشاطها (تخصص، تميز... إلخ).
3. اختيار التنظيم والهيكل التنظيمي المناسب.
4. تخصيص موارد المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص.144.

2 - CHARLES CROUE, Op.cit, P. 517.

3 - Pasco, Berho, **Marketing International**. Dunod, 4 edition, Paris, 2002, P.24.

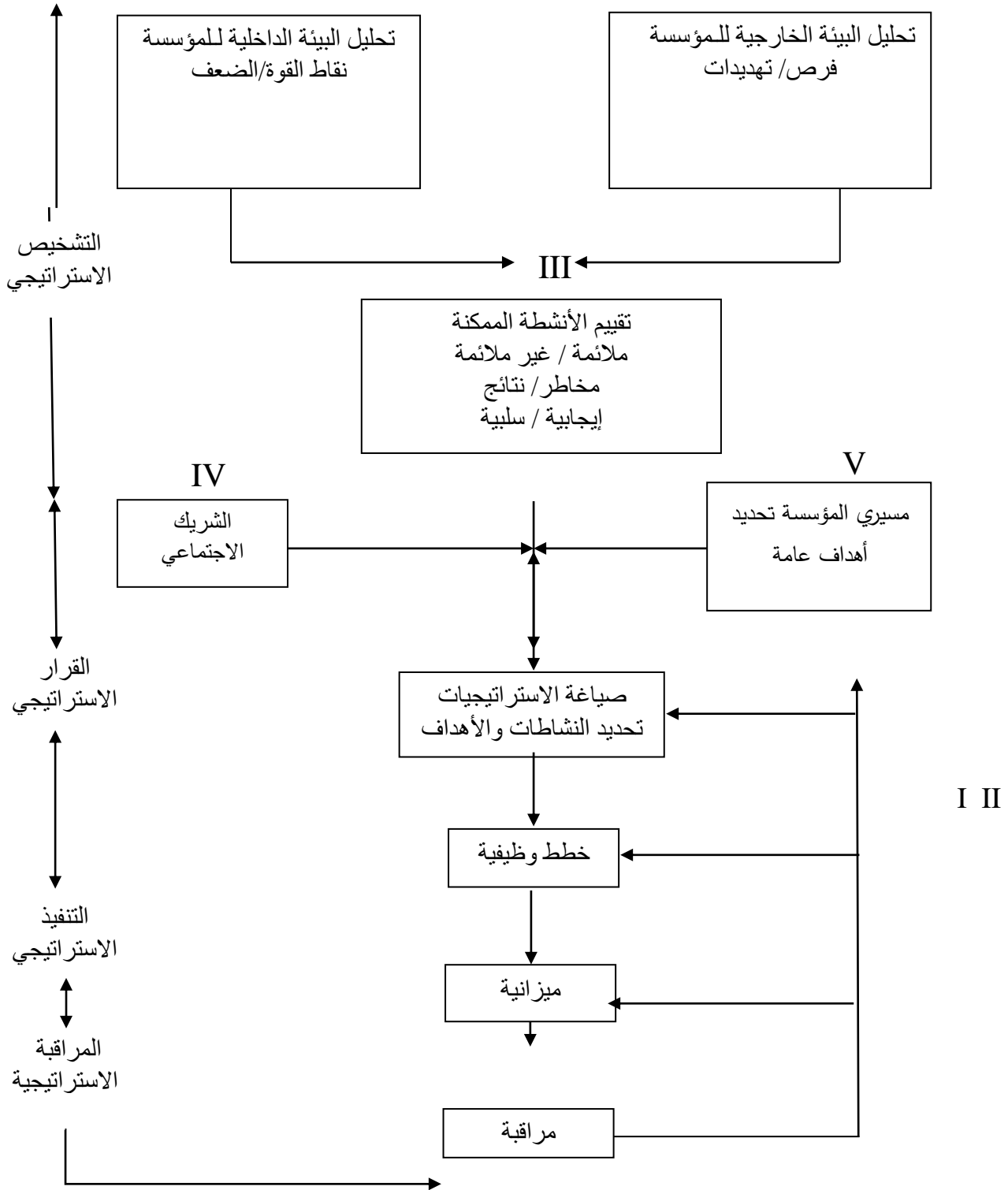
هذه الخيارات تأتي نتيجة مرحلة التحليل التي تعتبر أساسية في التفكير الاستراتيجي (مرحلة التشخيص الاستراتيجي) يتم من خلال هذه المرحلة تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

أ. تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة يسمح باكتشاف الفرص والتهديدات على المستوى الدولي، وذلك من خلال دراسة الطلب الحالي والمتوقع في السوق وتطوراتها وأيضاً دراسة وتحليل المؤسسات المنافسة في السوق أو القطاع الذي تعمل فيه.

ب. تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة ومقارنتها مع المؤسسات المنافسة واكتشاف القدرات المميزة لها.

يسمح هذا التحليل بصياغة واختيار الإستراتيجية الملائمة حسب إمكانيات والظروف البيئية للمؤسسة. فبعد تحديد الإستراتيجية تأتي مرحلة ترجمتها على شكل خطة عملية مدققة ومفصلة لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، تخصيص لكل خطة وظيفية التزام مالي لفترة محددة (ميزانية). لتأتي بعد ذلك مرحلة المراقبة وقياس الانحرافات عما هو مخطط له. والشكل الآتي يوجز مختلف المراحل السابقة الذكر:

الشكل رقم (4): مراحل الإستراتيجية الدولية.



Source :Pasco Berho, OP.cit, P.24.



ثانياً: أبعاد الإستراتيجية الدولية

يمكن حصر أبعاد الإستراتيجية الدولية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1. تحديد نمط دخول المؤسسة للأسواق الدولية:

ويقصد به المفاضلة بين الطرق والمسارات المتاحة لغزو الأسواق الدولية واختيار الأمثل منها الذي يتناسب مع ظروف وإمكانات المؤسسة.

2. تصميم منتجات وخدمات عالمية:

إن تصميم منتجات وخدمات عالمية موحدة أمر يصعب تحقيقه في الواقع العملي، إلا أنه مع تطور عناصر الاتصال وسيادة فكرة العولمة في شتى المجالات أصبح هناك نوع من التجانس في الطلب العالمي خاصة في بعض القطاعات تستغلها بعض المؤسسات لتصميم منتجات عالمية كمؤسسة BENTON بينتون لملابس الشباب.

3. اختيار مراكز نشاط المؤسسة في الأسواق الدولية:

المؤسسة التي تمارس أنشطتها على المستوى الدولي لا تعطي الأولوية لأية منطقة جغرافية لكي تصبح مركزاً أساسياً لأداء أنشطتها المختلفة، فقرار اختيار مراكز النشاط يخضع لقانون الميزة النسبية للأسواق، فتقوم مثلاً باتخاذ ألمانيا مركزاً للبحوث وبريطانيا مركزاً للتطوير والمكسيك مركزاً للحصول على المادة الخام والولايات المتحدة الأمريكية مركزاً للتجميع ما قبل النهائي وإيرلندا للتجميع النهائي.

4. تطوير برامج تسويقية دولية:

يقصد بتطوير برامج تسويقية دولية استخدام المؤسسة لنفس الأسلوب أو المحتوى لواحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي في الأسواق الدولية وهذا لا يعني إما أن يكون التنميط الكامل لعناصر هذا البرنامج أو التكيف الكامل فالواقع إذا عند تطوير هذا البرنامج ينبغي أن يتسم بالمرونة.

5. القيام بتحركات تنافسية على نطاق دولي:

يقصد بها التكامل بين نشاطات المؤسسة عبر الدول بدل من التحرك في بلد واحد، ويقصد كذلك استخدام الأرباح المحققة في بلد معين لدعم النشاطات التي تقوم بها المؤسسة في بلد آخر، ويقصد بالتنافسية على نطاق دولي هو مهاجمة المؤسسة الدولية في أسواقها المحلية حتى تتخفف قدرتها التنافسية في عملية دخول الأسواق الدولية.

<sup>1</sup> عمرو خير الدين، التسويق الدولي. مرجع سابق، ص. 222.

ثالثا: التوجهات الإستراتيجية الدولية للمؤسسة

عند توجه المؤسسة إلى العمل في الأسواق الدولية هناك عدة بدائل إستراتيجية متاحة لها وما على مديري المؤسسة إلا اختيار البديل الأمثل عند عملية تدويل نشاطها.

1. إستراتيجية التخصص والتنوع:<sup>1</sup>

أ. إستراتيجية التخصص (La strategies de specialization):

تختار هذه الإستراتيجية عادة المؤسسات الصغيرة بحيث تقوم بتركيز جهودها سوق/منتج واحد وخدمته بكفاءة عالية وذلك من خلال الاستفادة من إحدى الميزات التنافسية التالية:

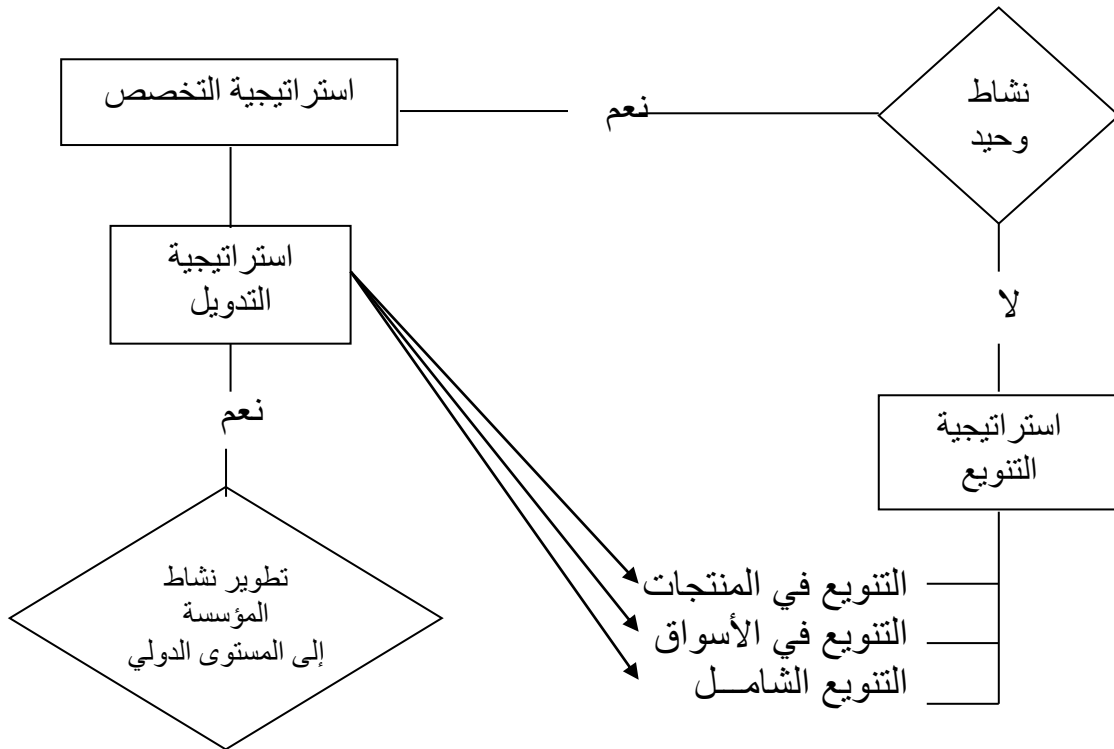
➤ السيطرة بالتكاليف: أي إنتاج سلع بتكلفة منخفضة والاستفادة من حصة سوقية كبيرة وبالتالي تعظيم الأرباح.

➤ تميز المنتجات: إنتاج منتجات ذات خصائص متميزة عن باقي المنتجات الأخرى الموجودة في السوق يصعب تقليدها من طرف المنافسين.

ب. إستراتيجية التنوع (La stratégie diversification):

تعتمد من طرف المؤسسات الكبيرة التي تكون لها القدرة على اختراق أسواق جديدة وتطوير أو اكتشاف منتجات جديدة أخرى. الشكل الموالي يوضح كلا الإستراتيجيتين:

شكل رقم (5): التوجه الاستراتيجي الدولي لنشاط المؤسسة.



Source: Pasco Berho, OP.cit, P.27.

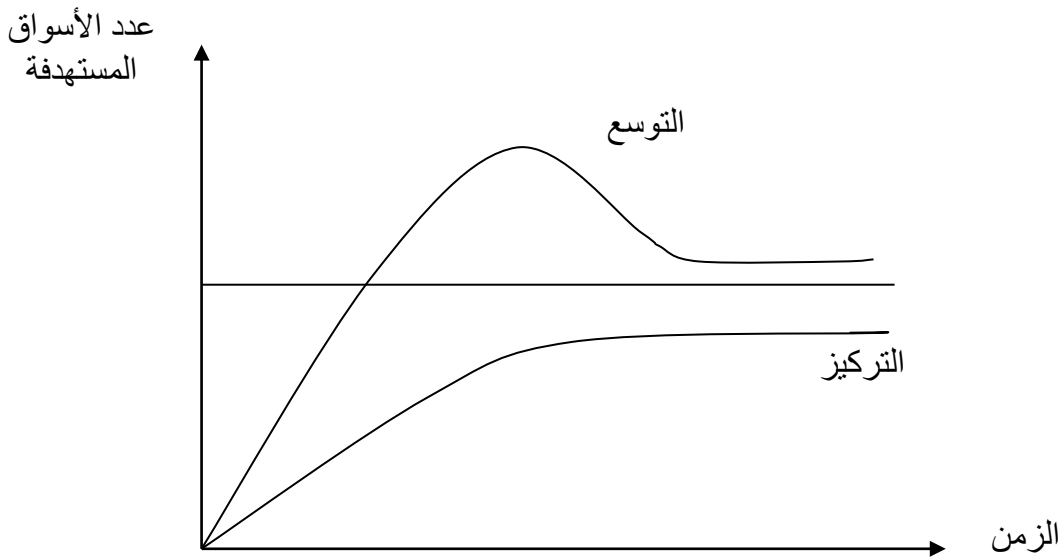
<sup>1</sup> Pasco Berho, OP.cit, P.27.

2. إستراتيجية التركيز والتوسع: كما يمكن للمؤسسة تبني إحدى الإستراتيجيتين عند عملية تطوير أنشطتها نحو الأسواق الدولية وهما<sup>1</sup>:

أ. إستراتيجية التوسع **La stratégie dispersion**: تخترق المؤسسة في البداية مجموعة من الأسواق وبصورة كبيرة في عدة مناطق جغرافية(دول) متفرقة غالبا ما تكون هذه المؤسسات ذات رؤوس أموال كبيرة تسمى بالمؤسسات voltigeuse .

ب. إستراتيجية التركيز **La stratégie concentration**: في هذه الإستراتيجية المؤسسات تخترق الأسواق خطوة بخطوة فعند تحقيق العائد من الاستثمار الأول تنتقل إلى السوق الثاني تدعى هذه المؤسسات بـ Enracinées.

الشكل رقم (6): درجة تدويل أنشطة المؤسسة



Source: Jean-marc De Leesnyder. **Marketing international** (Tome 2). Encyclopedie de gestion, 2<sup>ème</sup> édition, economica, Paris, 1997, P.1858.

<sup>1</sup>CHARLES CROUE, OP.cit, P.519.

### المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول إستراتيجية التسويق الدولي

إستراتيجية التسويق الدولية ما هي إلا إستراتيجية وظيفية من الإستراتيجية الدولية العامة للمؤسسة، لذا سنحاول في هذا المطلب التطرق ولو بشكل مختصر إلى خصوصية هذه الإستراتيجية.

#### أولاً: الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.

الإستراتيجية نتيجة مترتبة على أهداف وغايات المؤسسة فبدون وجود هدف لا يمكن تصميم إستراتيجية، غير أن هذه العلاقة ليست في اتجاه واحد بمعنى أنه بدون إستراتيجية لا يمكن أن يتحقق الهدف، هذا الارتباط بين الهدف والإستراتيجية عضوي بطبيعته ويجب بالتالي أن يخطط كلاهما مع الآخر في نفس الوقت أو على الأقل لا يجب رسم أو تحديد أحدهما في عزلة عن الآخر، وتسمى هذه العملية المتضمنة للقرارات حول الأهداف والاستراتيجيات بالتخطيط الاستراتيجي<sup>1</sup>

فالتخطيط الاستراتيجي في مجال التسويق الدولي يعنى بتحديد الأهداف وتحديد الاستراتيجيات للوصول إليها، وتحديد الأهداف مرتبط بتقييم الفرص التسويقية المتاحة في الأسواق الدولية، ولما كان نشاط التسويق الدولي متشابكاً ومتنوعاً كان من الطبيعي أيضاً أن يأخذ التخطيط الاستراتيجي له نفس السمات، وفيما يلي يأتي ذكر مختلف مراحل التخطيط الاستراتيجي في مجال التسويق الدولي.<sup>2</sup>

#### 1. مرحلة تحليل واختيار الأسواق بالنظر لأهداف وإمكانات المؤسسة:

مهما تكن درجة التغلغل في الأسواق الدولية، يجب على المؤسسة أن تحافظ على انسجام وتنسيق كبير بين كفاءاتها، منتوجاتها، ثقافتها، أهدافها ومميزات مختلف أسواقها المستهدفة ويتسنى لها ذلك من خلال اختيار معايير تمييزية Discriminant كقدرة وطاقمة المؤسسة الدنيا، مدة عائد الاستثمار ومستوى الأرباح المتوقعة... الخ. هذه المرحلة لا تكن فعالة إن لم تكن التنبؤات والفرضيات الموضوعية من طرف المؤسسة مسايرة للتطور أنشطة المؤسسة إلى المستوى الدولي، وبالتالي تستطيع المؤسسة تقييم وبدقة كل من قدراتها وطاقاتها، المخاطر المعرضة لها، الفرص المتاحة وأيضاً توقع إمكانية تكييف أو تنميط منتوجاتها ومدة احتمال تنفيذ أنشطتها في الأسواق الدولية.

#### 2. مرحلة تكييف أنشطتها: phase d adaptation de l'offer :

الهدف الاستراتيجي من هذه الخطوة هو قياس درجة تكييف مختلف عناصر المزيج التسويقي (منتج، سعر، توزيع، ترويج) فهل يتم التكييف في كل مكوناته أم تكييف جزء منه فقط مع قياس أيضاً تكلفة تعديله وإمكانية إنجازه.

<sup>1</sup> صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص.310.

<sup>2</sup> AlainOlivier ET Autres, OP.cit, P.111.

3. مرحلة إعداد الخطة التسويقية:

النتائج السابقة تسمح للمؤسسة بوضع خطة مكيّفة مع السوق المستهدف والمختار مسبقاً يتضح من خلالها ماذا يجب أن تعمل، ومن يقوم به وبأية طريقة وتحديد الجدول الزمني لذلك.

4. مرحلة التنفيذ والمراقبة:

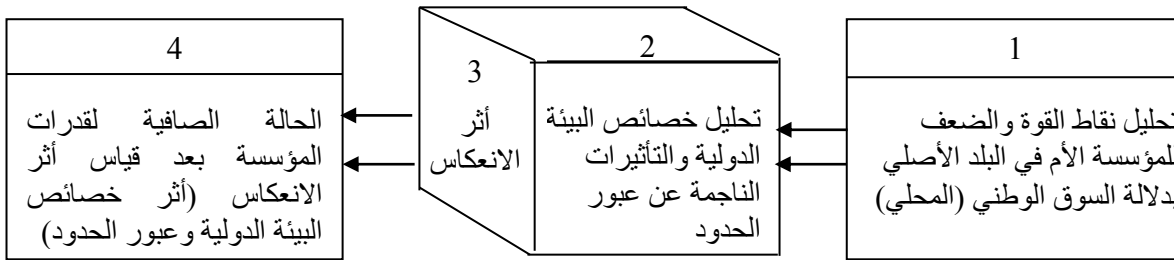
قرار دخول المؤسسة في نشاط التسويق الدولي لا يتحدد بالقرار الايجابي لذلك فينبغي تبني ووضع عملية رقابية جد رفيعة تضمن المقارنة بين ما أنجز وما كان مخطط له، وحتى تكتمل العملية الرقابية يجب أيضاً إنشاء إجراءات ونظم دقيقة تسمح بتقييم الانحرافات وتصور الحلول الصحيحة لذلك.

ثانياً: مراحل إعداد إستراتيجية التسويق الدولية

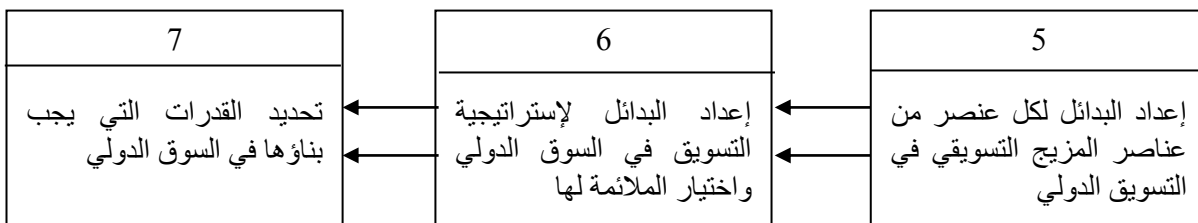
تمر عملية إعداد إستراتيجية التسويق الدولي بمجموعة من المراحل نوجزها في الشكل التالي:

الشكل رقم (7): مراحل إعداد إستراتيجية التسويق الدولي

I- إعداد الحالة الصافية لقدرات المؤسسة في السوق الدولية:



II- تصور إستراتيجية تسويقية في السوق الدولي:



Source: Jean-marc De Leesnyder. **Marketing international** (Tome 2). Encyclopedie de gestion, 2<sup>ème</sup> édition, economica, Paris, 1997, P.1857.

1. مرحلة تحليل نقاط القوة والضعف في السوق الأم:  
وتتمثل في دراسة مكونات المزيج التسويقي للمؤسسة الأم ومعرفة نقاط القوة والضعف، هذه المرحلة تسمح بتحديد قدرات المؤسسة على مستوى السوق الأولي ومحاولة تكيفها مع خصائص السوق الدولي.
2. تحليل خصائص السوق الدولية:  
ويقصد به تحديد إثر تغير المحيط على كل عنصر من عناصر الإستراتيجية التسويقية واستخراج نقاط التشابه والاختلاف بين السوقين المحلي والدولي فيما يخص تشكيلة المنتجات، قنوات التوزيع، كيفية تحديد الأسعار.  
الخ.
3. قياس أثر الانعكاس:  
يعني ما هو أثر القدرات الخاصة بالمؤسسة بمجرد تجاوز الحدود والاصطدام بمتغيرات المحيط الدولي، وقياس هذا الأثر يسمح للمؤسسة بالانتقال من المرحلة الأولى وهي معرفة قدرات المؤسسة إلى المرحلة التي تأتي فيما بعد وتتمثل في تقدير الحالة الصافية للقدرات على مستوى السوق الدولي<sup>1</sup>.
4. تقدير الحالة الصافية في السوق الدولي:  
المؤسسة تقوم بإعداد القدرات الصافية على شكل جدول يتكون من قياس أثر الانعكاس وخصائص المؤسسة في السوق الدولي وهذا من خلال تحديد الفارق بين عناصر القوة والضعف، ونتيجة لهذا التحليل تتمكن المؤسسة من قياس قدراتها في السوق الدولية وبالتالي تحديد المجالات التي يتم تدعيمها في السوق الدولي.
5. تحديد البدائل واختيار عناصر المزيج التسويقي:  
في هذه المرحلة يتم تحديد البدائل التي يمكن اعتمادها في السوق الدولي واختيار الأفضل، تعد هذه المرحلة أعقد المراحل لأنها تتطلب نوع من التحكيم بين توجهين إستراتيجيتها هما:  
أ. إما تمييط أنشطتها والاستفادة من الخبرة السابقة وتحقيق وفورات الحجم.  
ب. إما تكييف أنشطتها وتحمل أعباء إضافية جديد والتأقلم مع خصوصية كل دولة.
6. اختيار القدرات التي لابد بناؤها في السوق الدولي:  
بعد تحديد التوجه الاستراتيجي الملائم للمؤسسة في السوق الدولي حسب متطلباته واحتياجاته، يأتي بعد ذلك بناء القدرات حسب هذا الطلب واختيار الشكل الأمثل للتواجد في السوق الدولي.  
ثالثاً: اعتبارات ومفاتيح أساسية لنجاح إستراتيجية التسويق الدولية  
عند تصميم إستراتيجية التسويق الدولية هناك مجموعة من الاعتبارات يجب مراعاتها لكونها متغيرات تدخل ضمن تعقيدات نشاط التسويق الدولي نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Jean Marc de leersynder, OP.cit, P.1858.

2 - صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص.320-322.

### 1. تأثير القيم الشخصية:

في كثير من الأحيان لا تهتم المؤسسة بإصدار وثيقة رسمية مكتوبة تتضمن استراتيجياتها وبالتالي فكل مدير يكون له تصوراً معيناً لما يجب أن تكون عليه إستراتيجية المؤسسة، وطالما لا توجد أهداف وخطوط معروفة ومحددة بدقة فإن كل مدير يتصرف طبقاً لمفهومه، أي طبقاً لقيمه الشخصية، كذلك مسألة التردد في القيام بالبحوث التسويقية عند البيع في الخارج بسبب النفقات الباهظة في حالة دراسة الأسواق الدولية، وإذا كان هناك نقص في البيانات فمن الضروري أن يدخل التقدير الشخصي للمدير لسد هذا النقص.

### 2. تأثير المحيط:

في حالة التخطيط للتسويق الدولي فإن وزن اعتبارات البيئة يزداد أكثر لأن المدير حين يصمم إستراتيجية التسويق محلياً، يكون على دراية تامة بها فهو يعيشها ويتصرف إزاءها غريزياً إلى حد ما دون أن يبذل جهداً كبيراً لتحقيق ذلك، أما حين يصمم إستراتيجية التسويق دولياً فكل هذه الدراية وردود الأفعال الغريزية تختفي أو تتناقص ويصبح تأثير المحيط عاملاً مسيطراً على المدير، عاملاً له وزن ويأخذ من وقته الكثير، من جهة أخرى فإن تأثير المحيط يؤدي إلى وجوب تصميم أكثر من إستراتيجية واحدة للتسويق الدولي، فتصميم إستراتيجية لكل سوق دولية مستقلة حيث أن التفاوت والتباين بين الأسواق كبير ولا مثيل له بين قطاعات السوق المحلية.

### 3. المخاطرة وعدم التأكد:

غالباً ما تصمم الإستراتيجية في جو يسوده عدم التأكد وبالتالي فهناك دائماً مخاطرة عدم تحقق ما كان متوقفاً وبالتالي لا تقتصر الإستراتيجية على تخطيط التحركات الهجومية وإنما أيضاً التحركات الدفاعية، وإذا كان ذلك صحيحاً في السوق المحلي فهو أكثر انطباعاً في الأسواق الدولية حيث ترتفع درجة عدم التأكد إلى مستويات عالية ويجب الأخذ بجدية عند التخطيط للتسويق الدولي لمبدأ تقليل المخاطرة إلى أدنى حد ممكن.

### 4. التنظيم:

من الخطأ اعتبار مسألة التخطيط الاستراتيجي في مجال التسويق الدولي من مهام الإدارة العليا فقط، نظراً لمدى خطورة القرارات والتكاليف المترتبة عليه فطالما المؤسسة في نشاط التسويق الدولي تجابه مسافات جغرافية شاسعة وصعوبات في الاتصال جمة، وجب التفويض بدرجة كبيرة إلى الأفراد الأقرب إلى الأسواق وهؤلاء حتماً في مستويات أدنى من الإدارة العليا وهم أيضاً أكثر دراية بظروف كل الأسواق وثقافته، وبالتالي أقدر على تكييف الخطط معه لذا يمكن القول بأن الخطط التفصيلية يجب أن تدفع إلى مواقع التنفيذ كلما كان ذلك ممكناً ليس لهذه الأسباب فقط ولكن أيضاً لخلق نوع من الحماس لديها لإنجاح خطة شاركت في صنعها وللتنبه إلى نوع المشكلات التي قد تعوق التطبيق وكيفية التغلب عليها.

المطلب الثالث: صياغة إستراتيجية التسويق الدولية

بعد اختيار التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة وتحديد الأهداف العامة المراد تحقيقها تأتي مرحلة صياغة الإستراتيجية التسويقية، وذلك من خلال اختيار وتقسيم الأسواق الدولية إلى قطاعات متجانسة واختيار القطاع السوقي الذي يتناسب وإمكانيات المؤسسة وجعله هدف استراتيجي تعمل المؤسسة على تلبية مختلف حاجياته.

أولاً: اختيار الأسواق الدولية

المؤسسات التي تود تدويل أنشطتها يستوجب عليها في بداية الأمر البحث والتنقيب عن الأسواق في مختلف الدول، ويتأتى لها ذلك من خلال بحوث ودراسات سوقية عميقة، وتتم عملية اختيار الأسواق الدولية وفق معايير منها:<sup>1</sup>

1. إمكانية دخول السوق: ويقصد بها مجموع المعوقات التي تجعل عملية التصدير أو الاستثمار في السوق

الدولي مكلفة جداً يمكن قياسها وفق مؤشرات أهمها:

أ. مؤشرات فيزيائية: ويقصد بها العوامل الطبيعية والبنية التحتية للسوق المستهدف مثل المسافة، المناخ، الطرقات... الخ.

ب. مؤشرات اقتصادية وسياسية: ويقصد بها مختلف القوانين والنظم المعتمدة في دول تلك الأسواق المراد استهدافها.

ج. مؤشرات اجتماعية وثقافية: وتعني جميع مكونات الدولة الثقافية منها والاجتماعية والحضارية كالدين، العادات والتقاليد، اللغة، التاريخ... الخ.

2. طاقة السوق: يتم قياس أو تقييم حجم السوق بواسطة مؤشرات اقتصادية عامة ومعطيات متعلقة بمنتجات المؤسسة:

أ. مؤشرات اقتصادية: مثل الناتج الوطني الخام، الناتج الوطني الخام للفرد، مستوى النمو، مؤشرات حول مستوى التطور، الدين العمومي والخارجي، الميزان التجاري، توجهات السياسة الاقتصادية.

3. سعة السوق من منتجات المؤسسة: تقييم السوق الحالي عن طريق حساب قيمة الاستهلاك (الاستهلاك = المنتجات المحلية + الواردات - الصادرات) وتقييم السوق المحتمل أو المتوقع وذلك من خلال التنبؤات حول نمو المبيعات ومعلومات حول خصائص الزبائن.

4. استقرار السوق: وذلك من خلال مراعاة ومحاولة تقدير الأخطار المتعلقة بالوضع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للدول المستهدفة.

كما يمكن ملاحظة استقرار السوق عن طريق تحليل الوضعية المالية الداخلية والخارجية للدولة وأيضاً متابعة الاستقرار الحكومي من عدمه.

بالإضافة إلى المعايير السابقة الذكر، فإن المؤسسة عند إقدامها على اختيار الأسواق الدولية فإنها تتبع إحدى الطرق التالية:<sup>2</sup>

1 - Corrine, Pasco, **Commerce international**, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1999, P.07.

<sup>2</sup>Jean- Pierre Helfer, jaques orsoni, **marketing**. Librairie Vuibert, 4eme édition, Paris, 1995, p.190.



➤ طريقة خطوة بخطوة: تقوم المؤسسة باختيار الأسواق الأقرب منها جغرافياً وثقافياً حيث تكون مماثلة لأسواقها المحلية، تستعمل هذه الطريقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظراً لمحدودية إمكانياتها.

➤ الدراسة النظامية للأسواق الدولية: في هذه الطريقة تعمل المؤسسة على اختيار جميع الأسواق الممكنة إلا أن هذه الطريقة مكلفة جداً ولا تستطيع القيام بها إلا المؤسسات الكبيرة، ميزة هذه الطريقة أنها تجعل المؤسسة تعمل في جو عال من التأكد.

### ثانياً: تجزئة السوق الدولي

يعتبر مفهوم تجزئة السوق الدولي إلى قطاعات وشرائح من المفاهيم الحديثة في مجال الفكر التسويقي، "فتدل معظم الدراسات بأن المؤسسات التي تطبق إستراتيجية تجزئة السوق إلى قطاعات غالباً ما تكون في موقف أفضل من المؤسسات التي لا تطبقها ومن نتائج هذه الدراسات أيضاً، أنه ليس بمقدور المؤسسات إنتاج كل شيء وتوزيعه على كل الأسواق بل يفضل التركيز على قطاع معين من السوق بهدف تغطيته وخدمته بأعلى كفاءة ممكنة"<sup>1</sup>.

وتعرف فكرة تجزئة السوق بأنها: "تقسيم السوق لقطاعات متجانسة، مع النظر إلى كل قطاع باعتباره هدف تسويقي تبحث المؤسسة عن تحقيقه عن طريق تكوين مزيج تسويقي مناسب لكل قطاع"<sup>2</sup>.

هناك مجموعة من المتغيرات يتم على أساسها تجزئة السوق إلى قطاعات متجانسة مثل التقسيم الجغرافي، الديمغرافي، البسيكوغرافي، السلوكي، فائدة السلعة، كثافة الاستعمال... الخ.

فتجزئة السوق الدولي تكون مرتبطة بمفهوم التسويق الدولي المعتمد من طرف المؤسسة ففي حالة التسويق المكيف (adaptif) فعملية تجزئة السوق تأخذ مسارين إما اعتماد نفس تجزئة السوق المحلي وذلك من خلال تطبيق نفس المتغيرات الخاصة بتجزئة السوق المحلي وتطبيقها في السوق الدولي مع تعديل قيمة المتغيرات. وإما وضع تجزئة للسوق الدولي مخالفة تماماً لما عليه في السوق المحلي نظراً لعدم تشابه وتمائل نفس معطيات السوقين. أما في حالة تبني المؤسسة لمفهوم التسويق العالمي. فتجزئة السوق تكون مماثلة بالنسبة لكل الأسواق التي تنشط فيها المؤسسة.

1 توفيق محمد، عبد المحسن، مرجع سابق، ص.103.

2 طلعت أسعد، عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق. مكتبة عين شمس القاهرة، ط 9، 1999، ص.264.

### 1. اختيار القطاع التسويقي

بعد تجزئة السوق تقوم المؤسسة باختيار القطاع أو القطاعات التي تتناسب مع إمكانياتها وظروفها في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من منتجاتها فنجد المؤسسة مطالبة بالمفاضلة بين ثلاث استراتيجيات رئيسية لاختيار القطاع السوقي المناسب<sup>1</sup>.

أ. **إستراتيجية التسويق اللامتنع:** في هذه الإستراتيجية نجد بأن المؤسسة لا تدرك الفروق الجوهرية بين أجزاء المختلفة للسوق الدولي وبالتالي تقوم بتصميم وتطوير منتج ومزيج تسويقي يستهدف أكبر قطاع في السوق ويلبي حاجيات أكبر عدد من المستهلكين، مستفيدة بذلك من انخفاض التكاليف الإجمالية التي تتحملها إدارة المؤسسة.

ب. **إستراتيجية التسويق المتنوع:** تقوم المؤسسة بالعمل في قطاعين أو أكثر من قطاعات السوق ولكنها تقوم بتصميم منتج مستقل وكذا استخدام برامج تسويقية مستقلة لكل قطاع، يهدف من خلال هذه الإستراتيجية إلى زيادة ولاء المستهلكين وتكرار عملية الشراء وبالتالي تحقيق معدل أعلى من الأرباح.

ج. **إستراتيجية التسويق المركز:** كلا من إستراتيجية التسويق اللامتنع أو المتنوع تهدف إلى خدمة السوق الكلي الذي تنشط فيه المؤسسة، وعلى الرغم من ذلك فالعديد من المؤسسات قد وجدت احتمالاً ثالثاً يكون أكثر تناسباً عندما تكون إمكانياتها محدودة، يتمثل في إستراتيجية التركيز في السوق فبدلاً من قيام المؤسسة بتبديد مواردها على عدد كبير من الأسواق دون خدمتها بكفاءة عالية فإنها تركز قدرتها وإمكانياتها لكسب مركز متميز في سوق محدد.

لكي يتم الاختيار بشكل مدروس فلا بد من تحديد معايير يتم من خلالها اختيار القطاع أو القطاعات السوقية، فكلما كانت تلك القطاعات منسجمة ومتطابقة مع هذه المعايير كلما كنت قادرة على استخدام إستراتيجية تسويقية ناجحة<sup>2</sup>، من هذه المعايير نجد:

1. حجم القطاع الحالي الذي تزمع المؤسسة توجيه جهودها التسويقية له بحيث يجب أن يكون القطاع الموجه إليه الجهود بدرجة يسمح بهذه الجهود بمعنى وجود عدد كاف من المستهلكين يملكون القدرة الشرائية.
2. احتمال النمو في القطاعات السوقية في المستقبل، أي أن السوق يتكون من مستهلكين فعليين وآخرين متوقعين، فالنمو ينتج عندما يتحول المستهلكين المتوقعين إلى فعليين.
3. سهولة الاتصال بالقطاع السوقي بحيث يمكن للمؤسسة من الاتصال بالقطاع ويمكن للمستهلك من الوصول إلى المنتج.
4. عدم تعرض المؤسسة لمنافسة قوية في القطاع من قبل المؤسسات الأخرى.
5. وجود احتياجات غير مشبعة في القطاع بحيث يمكن لمنتجات المؤسسة إشباعها

1 بشير عباس العلاق وآخرون، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر، الأردن 1999، ص.73.  
2 المساعد زكي خليل، التسويق في المفهوم الشامل. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص.104.

## خلاصة الفصل:

الإستراتيجية هي الخطة الشاملة التي تحدد التوجهات العامة للمؤسسة لمواجهة تقلبات السوق والمنافسة، والمؤسسات التي تعمل في المجال التسويق الدولي تتسم بخصائص و مميزات تجعلها قادرة على ذلك بالإضافة إلى القوة المالية الضخمة و التوزيع الكبير لفروعها عبر العالم تستند على نظام و هياكل تنظيمية مرنة و فعالة تساعد على التأقلم و التعايش مع مختلف بيئات الدول والاستفادة من تعدد البدائل المتاحة لها في الاستثمار الأجنبي المباشر منه و غير المباشر ، وقرار تدويل إستراتيجية المؤسسة و بالتالي العمل في أكثر من سوق واحدة ستنظّل أخطر القرارات التي يتخذها المدير المسئول، و هو قرار محاط بجو عالي من عدم التأكد لا مثيل لإبعاده في التسويق المحلي . وبالتالي ميل المؤسسات إلى إستراتيجية التنويع قصد التقليل من خطر الاعتماد على سوق واحدة.

المفصل الثاني

اختراق الأسواق

الدولية

## تمهيد:

إن عملية اختراق الأسواق الدولية، بغض النظر عما إذا كان عملية الدخول تتم بصورة تدريجية، مثل البدء بالتصدير غير المباشر، من خلال إنشاء مكتب بيع للشركة بالدولة المضيفة أو بصورة مباشر، أو أكثر تعمقا، كالبدء بمشروع استثمار مشترك ثم الانتقال إلي التملك المطلق لمشروع الاستثمار، أو دخول في تحالفات إستراتيجية مع شركات عالمية يتطلب اتخاذ جملة من القرارات الأساسية التي تمر بها أي مؤسسة في حالة دخولها إلي الأسواق الأجنبية، يجب على المؤسسة التي ترغب في ذلك أن تتوفر فيها ميزات تميزها عن الآخرين و ذلك بالاعتماد على العوامل المشجعة وأخذ القرارات وتحديد الغرض لاختراق السوق المستهدف، وأيضا تسيطر أهداف موصول إليها، وبهذا تستطيع المؤسسة تسجيل حضورها في الأسواق الدولية من خلال اختيار بديل أو أكثر من البدائل المتاحة لديها، والتي تمنحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية، فقرار اختراق الأسواق الدولية يعد من القرارات الإستراتيجية للمؤسسة لما له من أثر على باقي القرارات الوظائف التسويقية.

يتضمن هذا الفصل أربعة مباحث، حيث نقوم بذكر المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية، ثم نتطرق إلى أشكال وطبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية وفرص الدخول، ثم نعرض حول أهداف وموانع اختراق الأسواق الدولية مع ذكر بعض العوامل المشجعة على ذلك، ونختم الفصل بذكر طرق وأساليب اختراق الأسواق.

المبحث الأول: المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية

المبحث الثاني: أشكال وطبيعة القرارات اختراق الأسواق الدولية وفرص الدخول

المبحث الثالث: أهداف وموانع اختراق الأسواق الدولية، والعوامل المشجعة على ذلك

المبحث الرابع: طرق وأساليب اختراق الدولية

## المبحث الأول: المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية

تتسارع التطورات على الساحة الدولية ، وتتلاحق التغيرات في المواقع الدول من الاقتصاد العالمي ، وتعتبر المؤسسة الدولية من أهم التطورات التي حدثت في الاقتصاد العالمي منذ الحرب العالمية الثانية حتى الآن، حيث يوجد في العالم أكثر من 37 ألف مؤسسة دولية حيث بلغ عدد فروعها نحو 170 ألف ، تتمركز أكبر هذه المؤسسات في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، سويسرا، ألمانيا، فرنسا، اليابان، وبريطانيا، فالأربعون سنة الأخيرة أنتجت أنواعا جديدة من المشروعات التي ساهمت في انتشار الأعمال على نطاق الدولي، فهي تلعب دورا أساسيا في تخصيص واستخدام الموارد على مستوى الدولي عن طريق تقديم منتجات وخدمات جديدة بالإضافة إلى تطور أساليب لإنتاج والتوزيع.

## المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الدولية

من الصعب إعطاء تعريف شامل وموحد للمؤسسات التي تنشط في الأسواق الدولية، ويعود ذلك على اختلاف استخدام أساليب كمية ونوعية في تحليل وصف نشاط المؤسسات، حيث يمكن تعريف المؤسسات حسب التصنيف المعمول به إلى حد الآن رغم مضي أكثر من عقد ونصف على اقتراحه.<sup>1</sup>

**أولاً: المؤسسات الأجنبية:** هي التي تدير نشاطا استثماريا سواء في مجال الإنتاج أو التسويق أو الخدمات خارج الدولة الأم بصورة مباشرة أو غير مباشرة وذلك بغض النظر عن عدد الدول المضيفة التي تقع في دائرتها الأنشطة التالية (الإنتاج، التسويق، الخدمات).<sup>2</sup>

**ثانياً: المؤسسة الدولية:** حيث عرف ليفنجستون livingstonsne المؤسسة الدولية هي تلك المؤسسة التي تتمتع بشخصية مستقلة أي عدم خضوعها لرقابة أي حكومة من حكومات المؤسسة فيما يختص بممارسة أنشطتها المختلفة، وتمارس نشاطها بالاختيار في دولية أجنبية أو أكثر.<sup>3</sup>

**ثالثاً: المؤسسة متعددة الجنسيات:**<sup>4</sup> من أكثر التعاريف شيوعا ما قدمه فرنون "vernan" في هذا الخصوص حيث يعرفها: "المنظمة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار، والتي تمتلك تسهيلات أو فروع إنتاجية في ستة دول أجنبية أو أكثر "

وبمقارنة هذا التعريف بتعريف المؤسسة الدولية الذي قدمه ليفنجستون نجد ما يلي:

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص.151.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص.374.

<sup>3</sup> نفس المرجع سابق، ص.375.

<sup>4</sup> نفس المرجع سابق، ص.375.

1. ليفنجستون يهتم أكثر بدرجة حرية المؤسسة أثناء ممارسة الأنشطة والعمليات خارج حدود الدولة الأم، أما فرنون يركز على عنصر الحجم (حجم المؤسسة مقاس برقم أعمالها).
2. كما يشترط فرنون ضرورة أن تمارس المؤسسة نشاطا إنتاجية في ستة دول على الأقل، بينما ليفنجستون يري أن ممارسة المؤسسة لأي نشاط إنتاجي لدولة واحدة يضيف عليها صفة الدولية.
3. المؤسسة متعددة الجنسيات ليست مؤسسة واحدة إذ ن ولكنها مجموعة مؤسسات وهذه المجموعة تختلف عن غيرها في وحدتها المكونة لا تعمل كلها داخل حدود دولة واحدة ولكنها تنتشر في دول متعددة على المستوى العالي.<sup>1</sup>

ويرى هود Hood ووينج Young أن المؤسسة متعددة الجنسيات هي تمتلك وتدير مشروعات استثمارية أكثر من دولة أجنبية.

وتحدد أهم سمات الشركات متعددة الجنسيات والدولية النشاط في تنوع إنتاجها وأنشطتها بين مجالات عديدة، وتوزيعها لمخاطر وتحققا لأكبر قدر من الأرباح الاحتمالية وتذكر الإحصائيات الدولية عن أكبر 500 شركة في العالم عام 1997 مايلي:<sup>2</sup>

- أ. بلغ حجم الإيرادات نحو 11,445 مليار دولار أمريكي وبلغت الأرباح 452 مليار دولار.
- ب. بلغ إجمالي أصول الشركات 34,188 مليار دولار أمريكي وهو يتزايد من عام لآخر.
- ت. بلغ عدد العاملين حوالي 37 مليون عامل، مع ملاحظة أن الزيادة في العمالة كانت بمعدلات ضعيفة بالمقارنة بالزيادة في الأرباح، وذلك نتيجة استخدام التكنولوجيا الحديثة. ومن حيث التوزيع الجغرافي لهذه الشركات (500 شركة) فإن الولايات المتحدة الأمريكية تتفرد لأكبر عدد من الشركات العملاقة (175 شركة) أي نسبة 40 % من الشركات العملاقة، ثم اليابان (12 شركة)، ثم فرنسا وألمانيا وانجلترا.

#### رابعا: المؤسسة عبر الوطنية (ترانس ناشيون).

تعني تقريبا بمعنى المؤسسات متعددة الجنسيات، غير أن هيئة الأمم المتحدة تفضل استخدام الاصطلاح الأول كبديل للثاني (ربما بهدف الآثار النفسية السياسية لدى الدول النامية من جراء استخدام إصلاح المؤسسة متعددة الجنسيات).

<sup>1</sup>حسام عيسى، شركات متعددة القوميات. المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، دون سنة النشر، ص.46.

<sup>2</sup>صلاح الدين حسن السيسى، شركات متعددة الجنسيات وحكم العالم: تطوير ورباط البوصات العربية وتأسيس البورصة العربية الموحدة. عالم الكتب، القاهرة، 2003، ص.11.

فيرعها كل من هود وينج بأنها تلك المؤسسات التي تمتلك وتدير وتسيطر على أصول مولودة للدخل في أكثر من دولة واحدة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنماط ومميزات المؤسسات الدولية

أولاً: أنماط المؤسسات الدولية.

قدم بيرلمتار Perltnuter محاولة لتصنيف أنماط المؤسسات الدولية يمكن عرضها في الآتي:<sup>2</sup>

1. **النمط المركزي وحيد الجنسية Ethnocentric Enterprise:** في ظل هذا النمط تكون المؤسسة وحيدة الجنسية (أي وطنية) أساساً، يتم اتخاذ جميع القرارات التي تتعلق بنشاط مختلف الفروع في بعض الدول أو الأسواق الأجنبية من طرف المؤسسة الرئيسية بالدولة الأم.

2. **النمط اللامركزية Polycentric Enterprise:** يتميز هذا النمط عن الأول بأنه ذو درجة أكبر من الاستقلالية في اتخاذ القرارات وحرية التصرف في فروع المؤسسة بالخارج، وفي بعض الحالات نقل درجة رقابة المؤسسة الأم على فروعها في الأسواق الأجنبية كما تتعدد فيه الجنسيات المالكة للمؤسسة.

3. **النمط الجغرافي Geocentric Enterprise:** إن المبدأ الأسمى لهذا النمط هو التكامل والانتشار الجغرافي في ممارسة الأنشطة والعمليات على مستوى العالم، أي النظرة العالمية سواء إلى نشاط المقر الرئيسي أو إلى نشاط كل فرع، كما يعتمد على نظام الحوافز للمسؤولين الإداريين في الفروع لتشجيعهم على بذل الجهود اللازمة لتنفيذ الأهداف العامة للمؤسسة.

4. **الشركات متعددة الملكيات: Multiple Ownership (MOE):** حيث يظهر هذا النوع من المؤسسات في حالة إذا تعددت جنسيات ملاكها على المستوى الدولي، أبو نمو إحدى المؤسسات الوطنية عن طريق اندماجها في شركات أخرى دولية. كما قدم كل من فرنون vernan و ليفتجستون livingstone تضيفاً ثالثاً للمؤسسات الدولية، يركز أساساً على ثلاثة محاور تتمثل في درجة التكامل وطبيعة النشاط، ونوع التكنولوجيا تم تصنيفها إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي<sup>3</sup>:

أ. **المجموعة الأولى:** تحتوي على كل المؤسسات متعددة الجنسيات المتكاملة رأسياً، حيث يكون مستوى التكنولوجيا مرتفع وينحصر النشاط في الصناعات الاستراتيجية والصناعية.

ب. **المجموعة الثانية:** وتشمل المؤسسات متعددة الجنسيات المتكاملة أفقياً ويكون فيها المستوى التكنولوجي مرتفع ولكنة أقل حساسية بالمقارنة بالصناعات الإستراتيجية كالبتترول مثلاً، ومن أمثلة الصناعات ذات

<sup>1</sup> خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص.33.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مرجع سابق، ص.376-377.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مرجع سابق، ص.378.



مستوى التكنولوجيا المرتفع والأقل حساسية أو قابلية للتأمين من قبل الدولة المضيفة كتكنولوجيا، إنتاج المشروعات الغازية والمنظمات الصناعية والأغذية.

ت. **المجموعة الثالثة:** وتنطوي أساسا على المؤسسات متعددة الجنسيات التي تقوم بنقل التكنولوجيا المتقدمة إلى الدول المضيفة النامية عن طريق الاستثمار المباشر أيضا ، ففي هذه المجموعة تقوم المؤسسات بإنشاء فروع إنتاجية لإنتاج إحدى السلع التي تدهور الطلب عليها في السوق الوطني وارتفاع نفقات الإنتاج في الوطن الأم ، فتلجأ إلى الاستثمار في البلدان النامية و تستخدمها كمراكز إنتاجية بغرض التصدير إلى الأسواق العالمية بما فيها أحيانا الدولة الأم حيث يكون سعر البيع منخفضا نسبيا ، و بالتالي تستطيع المؤسسة غزو السواق على أساس المنافسة السعرية .

### 5. مميزات المؤسسات الدولية.

تتميز المؤسسات الدولية بثلاثة خصائص هي:

- أ. **بناء القدرة التنافسية:**القدرة التنافسية فرعين، الأول فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة أو السعر، أو خدمات ما قبل البيع وما بعده، وكذا في الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، وأما الفرع الثاني فهو القدرة على إرضاء العملاء بشكل سريع، وكسب ولائهم ولا شك أن النجاح في الفرع الثاني متوقف على النجاح في الأول، ويتطلب بناء القدرة التنافسية للمؤسسة بالاهتمام بالعناصر التالية<sup>1</sup>:
- ثقافة وقيم المؤسسة، وهي مجموعة القيم والمعتقدات التي تغرسها الإدارة في مختلف مستويات عمال المؤسسة.
- اهتمام الكبير بالموارد البشرية باعتبارها العنصر الرئيسي في المؤسسة مع تخصيص الاستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد.
- العمل على التعلم من تجارب الغير للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة في بيئة المنظمة وهذا ما يسهم في تهيئة المؤسسة المتعلمة.
- القدرة على التغيير ومواكبة أو حتى استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة سياسيا وتشريعيا وثقافيا واقتصاديا وفنيا.
- التوجه التسويقي لكافة أنشطة المؤسسة تحت برنامج الجودة الشاملة.
- كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية في المؤسسة وهو ما يساعد على تحسين الجودة وخفض التكلفة والالتزام بالجدولة والتنافس بالوقت.
- القدرات والعمليات والمنافسة ومتطلبات السوق.

<sup>1</sup>احمد السيد مصطفى، التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية لتصدير. شركة ناس لطبعة، مصر، 2001، ص.144.

## ب. تنمية المرونة، توزيع الأدوار المتخصصة والمسؤوليات:

رغم قيام العديد من المؤسسات بتتويع أسلوبها الإداري في كل من الصناعة و المنتج و العمل ، بل وحتى في المهام الفردية فإن بعض المؤسسات لا تزال تنظر إلى فروعها عبر الدول باعتبارها مجموعة متجانسة ، ولعل الاختلافات بين الفروع كانت معرفة في أغلب الأحوال على مستوى غير رسمي غير أن الهياكل والنظم الرسمية تميل إلى النمطية ،وبالمثل فإن جميع الفروع الخارجية كانت ترفع تقاريرها من خلال هياكل تنظيمية مماثلة وأعطيت لها نفس الأدوار والمسؤوليات وعملت في ظل نفس نظم التخطيط والسيطرة والمعلومات "غير أنه بدأ لنا معالجة موحدة لمسألة الفروع الأجنبية تعد عائقاً هائلاً في سبيل تخفيف المرونة التي تحتاجها المؤسسات العالمية في وقتنا الحاضر .

فمثل هذا التوحيد يجعل الإدارة سجيبة لاختبارات بسيطة ....<sup>1</sup>

## ت. تسيير المعرفة وعمليات الابتكار:

يعتبر الابتكار دافع هام لاتجاه المؤسسات نحو تدويل أنشطتها ،فالمؤسسة تستثمر في الخارج حتى تحصل على ربح إضافي من وراء الابتكارات التي تم التوصل إليها لخدمة السوق المحلية ،وفي بعض الأحيان قد تحصل المؤسسات الدولية على مزايا تنافسية من وراء استغلال اقتصاديات حجم عالمية ،أو عن طريق الاستفادة من وراء الاختلافات في السوق العالمية أو الخدمات أو رؤوس الأموال العالمية ،فإن مثل تلك المزايا لقد اختفت بمبرر الوقت ،وفي المناخ الدولي العام اليوم أصبحت قدرة المؤسسة على الابتكار في طليعة الموارد الأساسية للنجاح في المنافسة وتتبع المؤسسات الناجحة أساليب مختلفة من أجل خلق منتجات وتقنيات بل وحتى نظم إدارية جديدة وتقع تلك العمليات أو الابتكار خارج الحدود الدولية داخل فئتين رئيسيين<sup>2</sup> ،الأولى تسمى الفئة المستقلة محليا والتي تعتمد على موارد واستثمارات فروع وطنية منفردة غير أنها تستفيد منها لخلق ابتكارات يمكن استغلالها على نطاق عالمي ،ويعبأ على هذا الأسلوب بكثرة التتويع غير مطلوب ،أما الثانية تسمى الفئة المرتبطة عالميا فتربط الموارد والقدرات الخاصة بالوحدات أو الفروع المنتشرة عالميا داخل نطاق المؤسسة على مستوى كل من الرئاسة المركزية والفروع حتى تخلق وتنفذ ابتكارات على أساس من العمل مشترك وفي تلك العملية تشارك كل وحدة بمواردها الفردية للتواصل إلى استجابة على مستوى المؤسسة ككل .

<sup>1</sup>كريستوفر بارنتل، سوفترجوشال، الإدارة عبر الحدود "الحلول بين القطرية، ترجمة سعاد الطنبولي، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، مصر، 1994، ص.138.

<sup>2</sup>نفس المرجع السابق، ص.163.

### المبحث الثاني: أشكال وطبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية وفرص الدخول

تستطيع المؤسسة التي ترغب في اختراق الأسواق الدولية أن توضح الرؤية أمامها لتتمكن من السيطرة بشكل جيد على هذه الأسواق وذلك من خلال معرفة أشكال الأسواق الدولية، والعمل على اتخاذ قرارات سليمة لاختراقها وذلك عن طريق استغلال الفرص المتاحة لدخول الأسواق الدولية.

#### المطلب الأول: أشكال الأسواق الخارجية:

إن التعامل مع الأسواق الخارجية يتطلب اليقظة المستمرة وبعد النظر الثاقب، والعمل على معرفة شكل السوق المستهدفة، لأن أشكال الأسواق الخارجية تصنف حسب مستوى دخل الفرد في تلك السوق، وتم تصنيفها إلى ثلاثة أسواق:<sup>1</sup>

#### أولاً: الأسواق المتطورة ذات الدخل المرتفع:

وهي الأسواق التي تتميز باقتصاد قوي ومقدرة اقتصادية على التعامل مع السلع والخدمات، ويدخل في ضمن هذه الأسواق كل من الأسواق الأوروبية والأمريكية واليابانية، وتعتبر هذه الأسواق من أفضل الأسواق، والتي تمتلك المقومات الاقتصادية والبنية الأساسية.

#### ثانياً: الأسواق ذات الدخل المتوسط:

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

#### ثالثاً: الأسواق ذات الدخل المنخفض:

وهي الأسواق التي لا تشهد نمواً اقتصادياً بسبب ضعف دخلها ومحدودية مصادرها المالية وتتنخفض في هذه الأسواق معدلات دخل الفرد إلى أقل من مائة دولار في الشهر، وبذلك ليس لديها القدرة في التعامل مع السلع والخدمات، ويدخل في إطار هذه الدول كل من بنغلاديش والهند والصومال وإندونيسيا.

<sup>1</sup> حبيب الله، محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي. دار إعلام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.65.

### المطلب الثاني: طبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية:

قبل إقدام المؤسسة على اتخاذ قرار اقتحام الأسواق الدولية، أو التفكير في التسويق الخارجي، أو توسيع نشاط التسويق الدولي، فإن إدارة التسويق تواجه خمسة قرارات هامة لا يدمن معرفتها من قبل إدارة التسويق الدولية وتتمثل هذه القرارات فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: القرار الخاص بالتسويق الخارجي:

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

#### ثانياً: قرار اختيار الأسواق الخارجية:

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

#### ثالثاً: قرار المزيج التسويقي:

ويعني التخطيط السليم لتحقيق المزيج التسويقي المناسب لبيئة السوق الخارجي المستهدف مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية والسياسية والاقتصادية والتنافسية.

#### رابعاً: قرار السلع والخدمات:

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

#### خامساً: طبيعة الفرص والتحديات:

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

<sup>1</sup>حبيب الله محمد رحيم التركستاني، مرجع سابق، ص.73.

بحيث تشكل فرصا أو تشكل خطرا أو تهديدا على إدارة التسويق الدولية وهي القوة التفاوضية للمشتري والقوة التفاوضية للموردين والداخلين الجدد إلى الصناعة ثم التطورات أو التغيير في النشاط أو المنتج.

### المطلب الثالث: فرص اختراق الأسواق الدولية:

هناك العديد من الفرص التي تدفع المؤسسات للدخول إلى الأسواق الدولية، والتي من خلالها يتحدد مدى أو نوع الأسلوب في الدخول للأسواق الخارجية، ومن أهم الفرص التي تشجع المؤسسات للدخول في الأسواق الخارجية ما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: متطلبات الاستثمار:

يفرض نشاط الاستثمار على إدارة المؤسسة والتسويق معا ممارسة عملية التصدير وذلك بهدف تمويل المشروع وإيجاد قنوات توزيع متعددة للمنتجات المحلية في الأسواق الخارجية.

#### ثانياً: اتجاهات الإدارة:

تعتبر اتجاهات الإدارة في الدخول في الأسواق الخارجية من أهم الفرص التي يمكن الاستفادة منها، وذلك للحصول على متطلبات التصدير، وفي حالة توفير الإدارة المتطلبات اللازمة للتصدير يمكن للإدارة التسويقية أن تمارس نشاطها في الدخول للأسواق الخارجية واغتنام الفرص التسويقية.

#### ثالثاً: طبيعة الأسواق الخارجية:

يحدد الدخول للأسواق الخارجية عدد الأسواق الموجودة ومدى مرونتها وحجم الفرص والتحديات المتوفرة في تلك الأسواق، كما تساهم نوعية الأسواق وتطويرها وحجم الكثافة السكانية في تقرير الدخول للأسواق الخارجية.

#### رابعاً: مرونة الأسواق الخارجية:

تحدد المرونة المتوفرة في الأسواق الخارجية إمكانية التفكير في الدخول للأسواق الخارجية، حيث أن إدارة التسويق تفضل الأسواق التي تتميز بالمرونة في التعامل مع المنتجات الأجنبية، وسهولة الحصول على الترخيص للدخول والعمل داخل الأسواق الأجنبية.

#### خامساً: الأرباح المتوقعة:

يتأثر أسلوب الدخول للأسواق الخارجية بمدى ربحية الأسواق الخارجية، حيث يعتبر هامش الربح المتعلق من أهم العوامل التي تساعد في الدخول للأسواق الخارجية.

<sup>1</sup> حبيب الله محمد التركستاني، مرجع سابق، ص.79.

سادسا: الاستقرار السياسي والأمني:

يحدد الدخول للأسواق الدولية درجة المخاطرة، حيث أن حجم المخاطرة التي تواجهها تؤثر بدرجة كبيرة على قرار الدخول للأسواق الخارجية، لذلك عادة ما تقوم الشركات المصدرة بتحليل مخاطر كل سوق من الأسواق الخارجية.

### المبحث الثالث: أهداف ومواقع اختراق الأسواق الدولية والعوامل المشجعة على ذلك.

ان ظهور سوق عالمي واحد أجبر المؤسسات الدولية على بذل المجهود اللازم من أجل معرفة اختيار الأسواق التي تحقق فيها أهدافها، والعمل على تجنب والتكيف مع بعض الموانع والصعوبات التي يمكن أن تمنعها من الدخول لتلك السوق الأجنبية.

#### المطلب الأول: أهداف الدخول للأسواق الدولية.

ليس جميع المؤسسات بحاجة إلى الدخول إلى الأسواق الدولية لكي تضمن البقاء، إلا أن بعض المؤسسات لا تعمل إلا في الأسواق الدولية وهناك من بين هذه المؤسسات لا تحقق أهدافها إلا من خلال الأسواق الدولية، فمثلا شركة **IMB** تعمل على نطاق دولي لكي تحقق الشراء والتسويق والتصنيع.

فقبل الدخول إلى الأسواق الخارجية على المؤسسة أن تحدد بالضبط سياستها وأهدافها في مجال التسويق الدولي<sup>1</sup>، ومن بين الأهداف ما يلي :

**أولا: الزيادة في الأرباح والمبيعات:** وتتمثل في الأشكال والأسباب التالية:

1. دخول أسواق جديدة بعد اشباع وخضوع الأسواق المحلية.
2. خلق سوق جديد يستجيب لمنتجات المؤسسة.
3. النمو السريع بالأسواق الأجنبية بالمقارنة بالمحلية مثل أسواق دول **\*OPEC\***
4. التنوع الجغرافي لغرض الحصول أو الحفاظ على مبيعات مستقرة والعوائد في فترة الركوض الاقتصادي الوطني حيث هناك نمو في الخارج مثلا<sup>2</sup>.
5. الاستجابة إلى رغبات وحاجات المستهلكين في الأسواق الخارجية وبخاصة إذ ما كانوا أساسا من ذات موطن المؤسسة، ويمثل تعاملهم معها بمثابة ولاء المواطن.
6. امتداد دورة حياة المنتج بتقديم السلع للأسواق الخارجية الجديدة التي تملك تلك السلع أو تمثيلها من السلع الأخرى.

<sup>1</sup> بشير عباس العلق، قطحان بدر العبدلي، إدارة التسويق. دار الزهران، عمان، الأردن، 1999، ص.374.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص.240.

7. التحدير أو الدخول للأسواق الخارجية يساهم في تعويض التقلبات الفعلية.
8. تحقق عملية الدخول للأسواق الخارجية والتعرف على المنتجات الأجنبية والتي يتم من خلالها قياس الكفاءة للمنتجات المحلية.
9. تنوع مصادر الدخل القومي حيث أن الدخول للأسواق الدولية بمنتجات محلية يساهم في تنوع مصادر الدخل.

### المطلب الثاني: موانع الدخول للأسواق الدولية.

ويمكن أن نذكر بعض التحديات التي تواجه المؤسسات الداخلية حديثا وكيف تساهم المؤسسات الموجودة في الأسواق في وضع العوائق أمام المؤسسات الجديدة هي<sup>1</sup>.

#### أولاً: التكلفة المرتفعة:

يصادف المؤسسات الداخلية للأسواق الجديدة مشكلة زيادة التكلفة الإقتصادية لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين، وربما يكون السبب في ذلك ارتفاع أسعار المواد الخام التي تستخدمها المؤسسة أو زيادة تكاليف الإدارة الأمر الذي يجعل المؤسسة الجديدة في موقف غير تنافسي ونمنعها من الدخول.

ثانياً: رأس المال المستثمر: يواجه المؤسسات الداخلية من جديد للأسواق الدولية زيادة رأس المال المستثمر في الصناعة، وهذا يؤدي إلى ضرورة الاستثمار بمبالغ تعادل ما يستثمره المنافسون أو الداخلون من قبل.

ثالثاً: الإجراءات الحكومية: تشكل الإجراءات الحكومية عقبة أمام المؤسسات الجديدة خاصة من الحكومات في الدول المستوردة، حيث تضع عراقيل المنتجات الأجنبية أو لا يتوافر لديها المناخ الاستثماري وبالتالي فإن المؤسسات التي ترغب في الدخول قد تمتنع عن الدخول نظرا للظروف والإجراءات الحكومية.

#### رابعاً: محدودية منافذ التوزيع:

نظرا لحدائثة الفترة التي تدخل فيها المؤسسات الحديثة للأسواق الدولية فإنها تفتقر إلى وجود قنوات توزيع منتشرة مماثلة للمؤسسات الأخرى التي سبقتها في الدخول للأسواق، لذلك فإن هذا الأمر يعيق قدرة الشركة الجديدة من الدخول للأسواق الدولية.

<sup>1</sup> حبيب الله محمد رحيم التركستاني، مرجع سابق، ص.99.

**خامسا: قلة الخبرة التسويقية:**

تعتبر الخبرة التسويقية من أهم الأمور المرتبطة بنشاط التسويق خاصة الخبرة الطويلة، وتعاني المؤسسات الجديدة من قلة الخبرة التسويقية بالأسواق الدولية، لذلك فإن هذا الجانب يسبب تحديا كبيرا للمؤسسات الجديدة ويتطلب وقتا أكبر حتى تكتسب الخبرة الدولية في مجال التسويق الدولي.

**سادسا: عدد المنافسين:**

نظرا لوجود فرص تسويقية كبيرة في الأسواق الخارجية فإن جميع المؤسسات تطمح في أن تحصل على نصيب أكبر من السوق الدولي، وتتجه أغلب المؤسسات للدخول، وبشكل ذلك بيئة تنافسية كبيرة ربما تعيق المؤسسات الجديدة من القدرة على اختراق هذه المنافسة بسبب عدد المنافسين المتزايد في الأسواق الخارجية.

**سابعا: العلامة التجارية:**

تشكل العلامة التجارية الدولية عائقا قد يحول دون قدرة المؤسسات من الدخول للأسواق العالمية ويتطلب من الداخلين الجدد بذل المزيد من الجهود لاختراق الأسواق الدولية التي لديها ولاء للعلامات التجارية القديمة والمعروفة في الأسواق الخارجية.

**ثامنا: كثافة الإعلانات:** تعتبر الإعلانات الوسيلة السريعة للاتصال بالجمهور والمستهلك، وتواجه المؤسسات الداخلة للأسواق الدولية كثافة الحملات الإعلانية في الأسواق الدولية من قبل المنافسين، وأمام هذه الكثافة الإعلانية لا تمتلك المؤسسات الجديدة إلا أن تبذل قصارى جهودها في سبيل حملاتها الإعلانية ضمن الخطط الترويجية.

**تاسعا: رد فعل المنافسين:**

حينما تدخل المؤسسات الجديدة للأسواق الدولية فإنها تواجه رد فعل المنافسين الذين يشعرون بالتهديد والخطر من الداخلين الجدد، لذلك فقد تفكر المؤسسات السابقة الدخول في الأسواق الدولية تغيير استراتيجيتها التسويقية ومزيجها التسويقي في سبيل منع الدخول الجدد من الدخول للأسواق، وهذا يشكل تحديا كبيرا من التفكير في مواجهته والتغلب عليه.

**عاشرا: تميز المنتج:**

يعتبر تميز المنتج من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات الدولية في الأسواق الخارجية ويصادف المؤسسات الجديدة مسألة قدرة المؤسسات السابقة على تطور المنتج وتميزه بشتى الطرق والأساليب التسويقية الحديثة، الأمر الذي يصعب من قدرتها في اختراق الأسواق الدولية والدخول للمنافسة.



المطلب الثالث: العوامل التي تشجع على الدخول للأسواق الدولية.

إن المؤسسات العالمية لم تعد تكتفي بالنشاط في بلدها الأصلي، وحتى في البلدان المجاورة فقط، بل أصبحت ذو تفكير عالمي بوضعها استراتيجيات وأهداف عالمية، وقد كان وراء التوجه الجديد، العديد من العوامل والمستجدات التي شجعتها لاختراق الأسواق العالمية، ومن أهم العوامل ما يلي<sup>1</sup>:

أولاً: البحث عن أحسن الشروط للعرض (تكاليف، تموين، تكنولوجيا)

ثانياً: البحث عن أحسن الشروط للطلب (السوق، حجمه، تنوع جغرافي)

ثالثاً: البحث عن أحسن وضعية تنافسية (الرد والهجوم أمام المنافسة العالمية)

وأيضا هناك تصنيف آخر لعوامل وأسباب اختراق الأسواق الدولية على النحو التالي<sup>2</sup>:

1. العوامل التجارية (ضيق الأسواق المحلية وتشبعها، تخصص المؤسسة، تعديل مبيعات المؤسسة ودورة حياة المنتج)

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

3. عوامل الفرص (طلب دائم، إنتاج فائض، تحفيز المسيرين)

كما توجد ثلاث عوامل التي بدورها تشجع على اختراق الأسواق الدولية<sup>3</sup>.

أ. الرغبة في النمو والسيطرة:

إن الرغبة العامة للنمو والسيطرة هي من أهم الدوافع لزيادة الاستثمار في الخارج فالمؤسسة التي ترغب في بتوسيع رقعة السوق من أجل زيادة مبيعاتها، يمكن أن تحقق هذا الهدف بسرعة من خلال اكتساب المؤسسة الأجنبية، حيث أنه من خلال هذا التوسيع تكسب المؤسسة أيضا مزايا الملكية التي تتكون من الخبرة والمعرفة السياسية، ومثال ذلك الحصول على معلومات عن القادة السياسيين وسهولة الوصول إلى أصحاب الرأي ومتخذي القرارات واكتساب مهارة عالية بالتأثير عليهم.

ب. زيادة الطلب المشتق:

قد يكون الدافع لتوجه المؤسسات للاستثمار في الخارج هو نتيجة الطلب المشتق، فكلما تحركت الشركات المتعددة الجنسيات الكبيرة نحو الخارج، كلما زاد اهتمامها بالحفاظ على علاقتها التجارية مع مؤسسات أخرى "مورديهم" وبالتالي فهم يشجعون هذه الشركات باستمرار على اتباعهم والاستثمار بتموينهم من السوق الأجنبي

<sup>1</sup>Jean Louis Mucchielli, Multinationales et Mondialisation, Edition Seuil, paris, 1998, P.140.

<sup>2</sup>Pasco Berho, **Marketing international**. Edition Dunod, 3 emme edition, Paris, 2000, P.27.

<sup>3</sup>حبيب الله محمد رحيم التركستاني، مرجع سابق، ص.110.

المستهدف، فعلى سبيل المثال: العديد من صانعي السيارات اليابانية قد طلبوا من موردهم في اليابان البدء بالإنتاج في أمريكا وذلك لكي يسمح لمصانعهم الجديدة بالاحتفاظ بنفس نوعية المنتج.

### ج. الحوافز الحكومية:

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

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

بالإضافة إلى كل هذه العوامل يوجد عوامل أخرى قد تكون سبب لاختراق المؤسسة الأسواق الدولية، حيث نذكر منها<sup>1</sup>:

- تحقيق وفورات الحجم (اقتصاديات السلم)، أي كلما كبر السوق زادت فرصة المؤسسة لتحقيق وفورات الحجم ومنه تدنى تكلفة الوحدة الواحدة وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية.
- قلة تكلفة العمالة والتي تعتبر الجزء الأكبر من التكلفة الكلية.
- المزايا الضريبية التي تمنحها الدول النامية لزيادة فرص جذب الاستثمار الأجنبي.
- مبدأ المزايا النسبية الذي يتطلب تبادل السلع وتوزيع الفائض.
- الاستفادة من فروق الأسعار وأسعار الصرف.

<sup>1</sup> عول فرحات، مرجع سابق، ص.10.

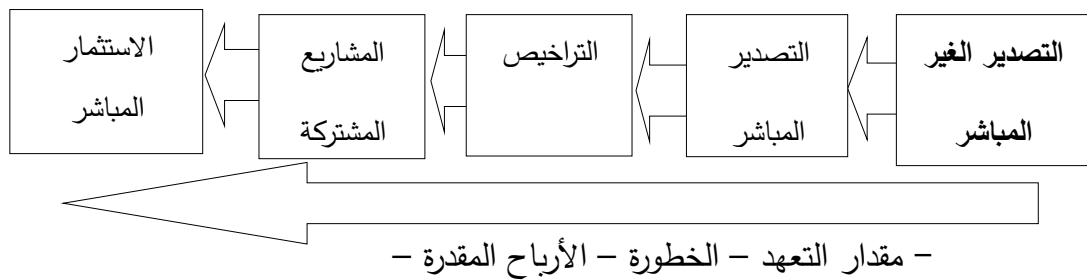
### المبحث الرابع: طرق وأساليب اختراق الأسواق الدولية.

إن المؤسسة بعد القيام بمختلف الدراسات المتعلقة بالبيئة الدولية ومختلف مكونات وخصائص السوق، فيتوجب عليها تحديد بعض البدائل الإستراتيجية المثلى لاختراق السوق المستهدفة، وهذا ما يمنحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية، وذلك بسلك أحد السبل أو بعضها ويمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

التصدير - الاتفاقيات التصاعدية - المشروعات المشتركة - الاستثمار المباشر - التحالفات الإستراتيجية.

كما اختلف الباحثين في عدد طرق وأساليب الدخول للأسواق الدولية، فقد أشار KOTLER وجود خمسة أساليب للدخول إلى الأسواق الدولية، وتتمثل في:

#### الشكل رقم (9): الطرق الخمس للدخول إلى الأسواق الدولية.

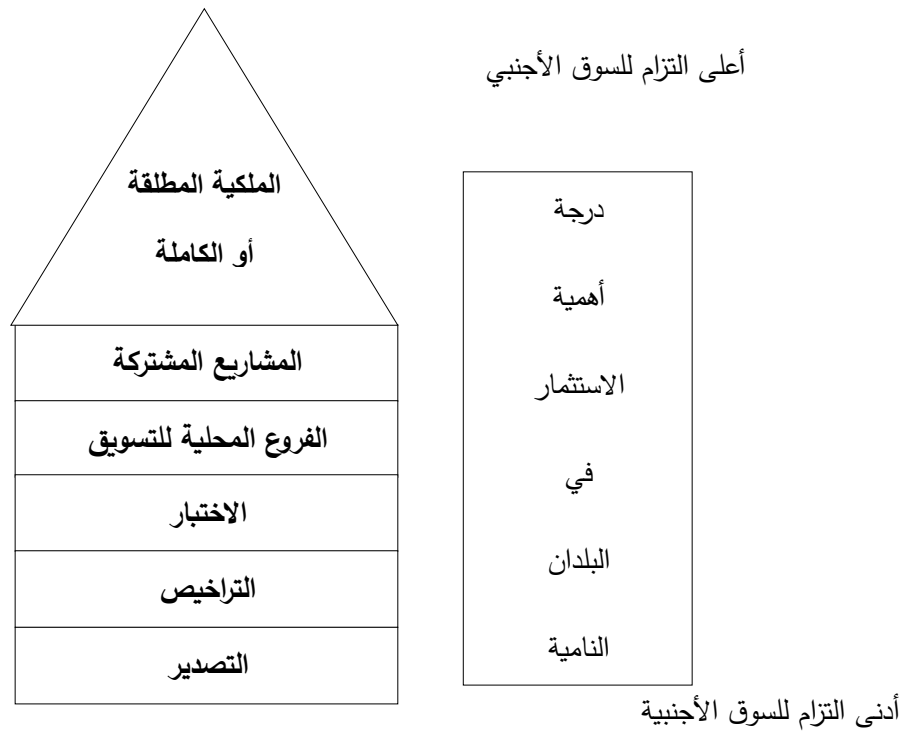


Source: Kotler, Dubois, **marketing management**. Public-Union, 7<sup>ème</sup> edition, Paris, 1992, p.395.

<sup>1</sup>خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص.31.

أما (Donald Wendell) فقد أشار إلى وجود ستة أساليب رئيسية للدخول إلى الأسواق الدولية وتمثل في:

الشكل رقم (10): أساليب دخول الأسواق الدولية.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي. دار حامد للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2004، ص.273.

وتجدر الإشارة إلى أن أسلوب أو شكل من أشكال اختراق الأسواق الدولية يتضمن مستوى معين من العناصر التالية<sup>1</sup>: التعهدات، المخاطر، المردودية.

حيث تختلف هذه العناصر من طريقه لأخرى ودور المؤسسة إلا تقييم هذه العناصر بصفة جيدة من أجل معرفة الأسلوب الذي يحقق لها أحسن النتائج وذلك مع مراعاة موارد وامكانيات المتوفرة للمؤسسة من استراتيجيات وعوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

ويرجع التباين والاختبارات إلى عدد من العوامل يمكن تلخيصها في الآتي<sup>2</sup>:

- طبيعة الاختلاف بين الدول المضيفة، من حيث درجة التقدم الاقتصادي والاجتماعي، النظام السياسي المطبق، والأهداف التي تسعى إلى بلوغها من وراء الاستثمار الأجنبي.

<sup>1</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص.189.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص.98.

- أنواع وجودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها إلى السوق الدولي، ومجالات النشاط.
  - درجة المنافسة في الأسواق الدولية، وخصائص النشاط الذي تمارسه المؤسسات الدولية وقد أشار SabineUrban إلى وجود عوامل أخرى تتمثل في:<sup>1</sup>دورة حياة المنتج.
  - سرعة التطورات التكنولوجية.
  - المسافة بين البلدان الأصلية والبلدان المستضيفة.
  - حجم السوق المحلي.
  - مدى تلائم طموح وأهداف المؤسسات الدولية مع الإستراتيجية المسطرة.
- المطلب الأول: التصدير:**

**أولاً: مفهوم التصدير:**

يعتبر التصدير الوسيلة الأكثر سهولة للمؤسسات في اختراق الأسواق الأجنبية ،لأنه يتضمن أقل نسبة من المخاطر ،ونجد معظم المؤسسات تبدأ توسعها من خلال اعتمادها على عملية التصدير ثم تنتقل إلى أساليب أخرى لخدمة السوق الأجنبي ،فهي تعتبر المرحلة الأولى التي تمر بها المؤسسة نحو العالمية كما أنها الطريقة الأفضل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها تقلل من مخاطر التعامل دولياً عن طريق تصدير منتجاتها المصنعة محلياً إلى الأسواق الدولية ،وأيضاً لا تتطلب استثمارات كبيرة و تسمح لها باكتساب الخبرة اللازمة مع مرور الوقت .

لذلك فإن التصدير عبارة عن إستراتيجية للتوغل في الأسواق الدولية، المحرك للنشاط الاقتصادي، للارتقاء إلى مستويات تنافسية وتكنولوجية متطورة، وعليه يمكن التفرقة بين مستويين رئيسيين من مستويات التصدير.<sup>2</sup>

كما يختلف مفهوم التصدير عن مفهوم التسويق الدولي، فالمؤسسة التي تتبع إستراتيجية التصدير لا يعني أنها دخلت مفهوم التسويق الدولي بمفاهيمه الواسعة، فالتصدير بنوعين (التصدير المباشر، التصدير الغير المباشر) ما هو إلا إستراتيجية محدودة تضمن انتقال السلع والخدمات من سوق داخلية إلى سوق خارجية.<sup>3</sup>

فالتصدير إذا يعني قدرة الدولة ومؤسساتها على تحقيق تدفقات سلعية وخدماتية ومعلوماتية ومالية وثقافية وسياسية وبشرية إلى دول وأسواق عالمية ودولية أخرى بغرض تحقيق أهداف الصادرات من أرباح وقيمة مضافة وتوسع ونمو وانتشار وفرص عمل والتعرف على ثقافات أخرى وتكنولوجيات جديدة وغيرها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص.51

<sup>3</sup> SABINE URBAN, Management International, Edition Lexis Nexis, Paris 1993, P100.

<sup>3</sup>أبي سعيد الديوهجي، مرجع سابق، ص.100.

ويعتبر أيضا تلك العملية التي ترمي إلى تحويل السلع والخدمات بصفة نهائية من قبل الأعوان القيمة

في القطر الاقتصادي إلى الأعوان غير المقيمة، وهناك نوعين من المصدريين وذلك حسب مستوى

نشاط المؤسسة وهما:<sup>2</sup>

1. **المصدر السلبي (العرضي):** يخص تلك المؤسسات التي تعتبر التصدير ما هو إلا تصريف الفائض الحاصل في الإنتاج، أو هو عبارة عن نشاط مكمل وغير متوقع للمؤسسة. وذلك قد يكون عن طريق الحد الأدنى من تلبية الطلبات الدولية التي تتعامل معها حسب الطلب أو بالمناسبات.
2. **المصدر الايجابي (النشيط):** يخص تلك المؤسسات التي لديها رغبة وعزيمة مؤكدة لاختراق الأسواق الدولية، وذلك قد يكون عن طريق التلبية المنتظمة للطلب على منتجات المؤسسة في الأسواق الدولية قصد توسيع أنشطتها، ويعتبر التصدير بالنسبة لهذه المؤسسات نشاطا رئيسيا وهام ويتم تخصيص هياكل خاصة به في شكل مصالح وأقسام، كما في هذه الحالة للمؤسسة الحق في اختيار الأسواق التي تتعامل معها.

وغالبا تلجأ المؤسسات إلى التصدير بإتباع إحدى الطريقتين وهما:

#### أ. الطريقة الغير المباشرة (التصدير الغير المباشر):

يعد التصدير الغير المباشر الطريقة الأكثر شيوعا في اقتحام الأسواق الخارجية، ويعتبر النشاط الذي من خلاله المؤسسة تقوم المؤسسة ببيع ما إلى مستفيد محلي، والذي يقوم بدور في عملية تصدير المنتج إلى الأسواق الخارجية<sup>3</sup>، وتتم هذه الطريقة باستعمال الوسطاء أو شركات متخصصة في الاستيراد والتصدير والتي تتميز في الغالب بعدم الحاجة إلى قوة بيع ولا اتصالات مع الخارج، إلا أنه في المقابل تعتبر أقل ربحية من الطريقة المباشرة، ويعتمد التصدير الغير المباشر على الوسطاء المستقلين المتمثلين في:<sup>4</sup>

- ✓ **التاجر المصدر:** حيث يقوم بشراء المنتجات المصنعة، ومن ثم بيعها للخارج لحساب الخاص.
- ✓ **وكالة التصدير المحلية:** تعمل على البحث عن الأسواق الخارجية للسلع المحلية والتفاوض مع المستوردين الأجانب مقابل عمولة معينة.
- ✓ **المنظمة التعاونية:** تقوم هذه المنظمة بالأنظمة التصديرية غيابه عن المؤسسات المنتجة وتكون هذه الأنشطة تحت سيطرتها الإدارية وغالبا ما يستعين بهذه المنظمة منتجي السلع الأساسية أو الأولية بما

<sup>1</sup>فريد النجار، التسويق الصادرات العربية: آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحر العربية الكبرى. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص.15.

<sup>2</sup>محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، مرجع سابق، ص.275.

<sup>3</sup>أبي سعيد الديوهجي، مرجع سابق، ص.103.

<sup>4</sup>محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص.275.

فيها المنتجات الزراعية أو الحيوية لأنه ف يبعض الحالات تكون هناك طلبات بكميات كبيرة يصعب تلبيتها من طرف مؤسسة محلية واحدة وبالتالي عدم إجراء الصفقة وضياع فرصة في الوقت الذي تتوفر هذه المادة بكميات كافية في نفس البلد من قبل منتجين محليين آخرين ويتم إدارة هذه المؤسسة من قبل المنتجين أنفسهم.<sup>1</sup>

✓ **مؤسسة إدارة التصدير:** حيث تعمل مؤسسة على أنشطة التصدير للمؤسسة منتجة أو لمجموعة من المؤسسات في وقت واحد وفق أو مقابل عمولة معينة، كما أنه يمكنها أن تستخدم اسم المؤسسة المنتجة التي ترغب في التصدير والتفاوض نيابة عنها، يبدو هذا النوع من الوسطاء ملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تأمل في تكوين برنامج تصديري إلى الأسواق الخارجية عن المدى البعيد.

### ب. الطريقة المباشرة (التصدير المباشر):

تخص عادة المؤسسات التي لديها طلب مستثمر زبائنها الأجانب فتفضل هذه المؤسسات التكفل المباشر لعملية ونشاط التصدير الخارجي لمنتجاتها، وتتميز هذه الطريقة بإعطاء المؤسسة فرص أوسع لاحتكاك بالأسواق الأجنبية وإقامة البحوث والدراسات مما يؤدي ألي توسيع المبيعات خارجيا لذلك فإن عملياتها تحتاج إلى درجة عالية من الخبرة وتتطلب زيادة أكثر في الاستثمارات، ومخاطر أكبر وأرباح أكبر في حالة الاستغلال الجيد لموارد المؤسسة ويمكن أن يتم ذلك من خلال عدة طرق أو قنوات وهي:<sup>2</sup>

✓ **قسم تصدير محلي:** حيث تخصص المؤسسة قسما خاصا بعمليات التصدير بإشراف مدير يرأس مجموعة من العاملين، حيث ينحصر مهام القسم بأداء الأنشطة المتعلقة بعملية التصدير وتقديم المساعدة التسويقية للمؤسسة في مجال الأسواق الخارجية.

✓ **فرع الجمعيات الدولية:** (المؤسسة التابعة) تسمح هذه الصيغة من تحقيق حضور وسيطرة أكبر في السوق الدولية، فوجود قسم التصدير أو بدون تتخذ المؤسسة فروعا في الخارج تقوم بجميع السياسات التسويقية الخاصة بالصادرات من بيع، تخزين، توزيع وترويج.

✓ **ممثلي مبيعات التصدير المتجولين:** تقوم المؤسسة بإرسال عنها إلى الدول الأخرى الغرض التعريف بمنتجاتها، أو التفاوض وعقد الصفقات التجارية مع الجهات المستفيدة.

✓ **الوكلاء أو الموزعين الأجانب:** يمكن أن تتعاقد المؤسسة مع وكلاء أو موزعين أجانب لغرض بيع منتجاتها بالنيابة عنها، من أجل ذلك تمنح المؤسسة للوكلاء الحقوق الخاصة التي تتيح لهم إمكانية تمثيل المؤسسة المنتجة في بلدهم، تستجيب المؤسسة لطلبات الزبائن في الأسواق الأجنبية من خلال الإعلانات

<sup>1</sup>أبي سعيد الديوهجي، مرجع سابق، ص.103.

<sup>2</sup>محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص.276.

التجارية في الصحف متخصصة البيع عن بعد وفي هذه الحالة تستعين بأخصائيين البيع بالمراسلة، وتعرض منتجاتها في السوق الخارجي من خلال إرسال كتالوج أو اقتراحات العمل عبر الفاكس.

• **مزايا وعيوب التصدير:**

للتصدير مزايا وعيوب يمكن ذكر أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

➤ **المزايا:** إن اعتماد المؤسسة على عملية التصدير لاختراق الأسواق الدولية يساعد على تحقيق مجموعة من المزايا أهمها:

- ✓ التصدير يجنب المؤسسة تكاليف انشاء عمليات التصنيع في دولة أجنبية.
- ✓ يمكن المؤسسة من تقليل مخاطر التعامل دوليا.
- ✓ يعتبر وسيلة مناسبة للحصول على الخبرة الدولية.
- ✓ لا تحتاج المؤسسة إلى رأس مال كبير مقارنة بالبدائل الأخرى.

➤ **العيوب:** من عيوب الاعتماد على التصدير عند اختراق الأسواق الدولية ما يلي:

- ✓ قد لا يكون التصدير من الدولة الأم ملائما إذا كان هناك مواقع تكلفة أقل لتوزيع المنتج في الخارج.
- ✓ في حالة ارتفاع تكاليف النقل تصبح طريقة التصدير غير اقتصادية، وخاصة للمنتجات كبيرة الحجم.
- ✓ من أهم عيوب التصدير حواجز التعريفية الجمركية، وأحد أشهر الأمثلة هو قيام الولايات المتحدة الأمريكية بغرض تعريفات جمركية على السيارات اليابانية المستوردة إليها، مما دفع العديد من المؤسسات اليابانية إلى إنشاء مصانع داخل أمريكا.
- ✓ تعويض المؤسسة وكلاء للقيام بأنشطة التسويق في الخارج، وتكون لديهم ولاءات متعددة كالتعامل مع المنافسين.

**المطلب الثاني: الاتفاقيات التعاقدية.**

وهي عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين طرفين المؤسسة الدولية المصنعة ومؤسسة أخرى مستفيدة، ومن خلالها يتم نقل المعرفة والتكنولوجيا دون وجود ارتباطات مالية بين الطرفين كما هو في التصدير، وهناك العديد من الأشكال التعاقدية أو الاتفاقيات التعاقدية، أهمها استخداما وفاعلية في تسهيل التواجد، أو التمثيل الملموس للمؤسسات المعنية بالدول المضيفة ومن أهم الاتفاقيات التعاقدية المتعارف عليها نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> غول فرحات، مرجع سابق، ص.ص. 191-192.

<sup>2</sup> خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص. 52.



### أولاً: عقود التراخيص:

تعتبر أحد الأساليب التي يمكن للمؤسسة من خلالها أن تنتقل إنتاجها من النطاق المحلي بالدولة الأم إلى الأسواق الدولية دون حاجة على أي اتفاق استثماري.

تراخيص الإنتاج والتصنيع عبارة عن: اتفاق أو عقد بمقتضاه تقوم الشركة متعددة الجنسيات بالتراخيص لمستثمر وطني أو أكثر (قطاع عام أو خاص) بالدولة المضيفة لاستخدام براءة الاختراع أو الخبرة الفنية ونتائج الأبحاث الإدارية والهندسية .....مقابل عائد مادي معين "وبعبارة أخرى أن تقوم المؤسسة الدولية (مانحة التراخيص) بحق استعمال براءة اختراع الملكية الفكرية، العلامة التجارية التكنولوجية، طرق وأساليب الإنتاج .....، وذلك مقابل أتعاب متفق عليها.

وقد يشمل التراخيص التصميمات الهندسية والصناعية والتدريب وأساليب وضبط الرقابة على الجودة وكافة التعليمات الأخرى المرتبطة بممارسة النشاط محل التراخيص.

**1. حقوق وواجبات التراخيص:** يترتب عن هذا العقد بالنسبة للمؤسسة المرخص لها حقوق وواجبات أهمها:

أ. الحقوق:

- حق استخدام الاسم التجاري.
- حق استخدام العلامة التجارية.
- حقوق المعرفة لعملية الإنتاج.
- حق استخدام براءة الاختراع واسم الشركة.

ب. الواجبات:

- يقوم بإنتاج سلعة مانعة التراخيص.
- تسويقها في مناطق جغرافية محددة.
- دفع مقابل مالي لحامل التراخيص مرتبط بحجم المبيعات المحققة من هذه المنتجات.

**ثانياً: حالات التراخيص:** هناك بعض الحالات المرتبطة بهذا الشكل من الاتفاقيات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

**1. التراخيص الإلزامية:** تسود هذه الحالة في الدول التي ترفض التملك المطلق لمشروعات الاستثمار للشركات متعددة الجنسيات، وإزاء هذا الموقف تخطر المؤسسات المعنية إلى إبرام عقود يتم بمقتضاه بيع براءة الاختراع أو التراخيص في هذه الدول كوسيلة لاقتحام هذه الأسواق بالإضافة إلى ذلك توجد حالات أو ظروف أخرى تتلخص في الآتي:

أ. حالة صغر حجم السوق بالدولة المضيفة وعدم ربحه في الأجل الطويل.

ب. حالة عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي بالدولة المضيفة.

2. **التراخيص الاختيارية:** في هذه الحالة تفضل الشركات المتعددة الجنسيات منح تراخيص الإنتاج

التسويق كأسلوب للدخول إلى الأسواق الدولية، بالرغم من توفر فرص الاستثمار المباشر بأشكال

المختلفة في هذه الأسواق، ويرجع ذلك إلى جملة من الأسباب أهمها:<sup>1</sup>

أ. عدم توافر الموارد المالية اللازمة للاستثمار المباشر بالدول المضيفة.

ب. ضعف الدورة والخبرة التسويقية بالسوق المضيف.<

ج. ارتفاع كفاءة الشركة المعينة في مجالات التنمية والبحوث مقارنة بقدرتها المالية التسويقية.

د. الرغبة في اختيار السوق الدولي بمرحلة أولية، قبل الدخول في الاستثمار المباشر.

هـ. الرغبة في تقليل حدة المخاطر والتكاليف.

**ثالثاً: مزايا وعيوب عقود الترخيص:** لعقود التراخيص مزايا وعيوب بالنسبة للمؤسسات نذكر منها:

1. **المزايا:** من أهمها:<sup>2</sup>

- تعتبر وسيلة سهلة وسريعة لاختراق الأسواق الدولية نظراً لا تتطلب تحويل رؤوس أموال للخارج.
- يعتبر الترخيص بديل جيد مقارنة باسترداد نفس المنتج، وخاصة في حالة ارتفاع اسعار العالمية.
- يمثل الترخيص مصدر ثابت ومضمون للدخل بالنسبة للشركة المانحة له، مقارنة بالدخل الناتج عن الاستثمار المشترك التي تتسم عوائده بالتقلب.
- يمدد الترخيص من عمر المنتجات في مرحلة النضج، من خلال انتاجها وتسويقها في أسواق جديدة.
- تستفيد المؤسسات المحلية المرخص لها من تطوير المنتج في الخارج وذلك يوفر لها نفقات البحوث والتطوير.
- عدم تحمل المؤسسة المانحة للترخيص أية تكاليف أو مخاطر مرتبطة بفتح سوق أجنبي.

2. **العيوب:** من أهم عيوب الترخيص:<sup>3</sup>

- لا يمارس مانع الترخيص أي شكل من الرقابة على انتاج وتسويق المرخص له.
- قد يؤدي عقود الترخيص إلى سرقة حقوق الملكية، والأسرار التكنولوجية بالإضافة إلى سوء استخدام هذه الحقوق وعدم الالتزام باتفاق التراخيص الموقع من قبل المرخص له.
- احتمال أن تحول المؤسسة المرخص لها استخدام التكنولوجيا والعلامة التجارية إلى منافس قوي، يهدد وجود مصالح المؤسسة الأصلية في السوق بدلاً من أن يكون شريك مساعداً لها، وذلك في حالة اكتساب

<sup>1</sup>خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص.54.

<sup>2</sup>عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال الاستثمارات الدولية، مرجع سابق، ص.494-495.

<sup>3</sup>علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال "البيئة والوظائف والإستراتيجيات" مرجع سابق، ص.86.

المرخص له الخبرة التكنولوجية الكافية، والتي تسمح له بالإنتاج والتسويق ومنافسة المؤسسات الدولية بدون الحاجة إلى مساعدة منها.

- لا يعتبر الترخيص وسيلة مناسبة لاختراق الأسواق الدولية في حالة عدم امتلاك المؤسسة لتكنولوجيا مميزة أو اسم تجاري تجذب العملاء في السوق المستهدف.
- حالة المبلغ المالي الدفع من المرخص له إلى مانح الترخيص، أي عوائد الترخيص والتي غالباً ما لا تتعدى 5% من إجمالي المبيعات<sup>1</sup>.
- قد تكون الأرباح التي يتوقعها المرخص أقل بكثير من مزايا الأرباح التي تحصل عليها الشركة المرخص لها، أو في بعض الأحيان لا يحصل المرخص على الحد الأدنى من الفوائد المتوقعة من اتفاق الترخيص<sup>2</sup>.
- إدارة عقود الترخيص: من أجل تقليل العيوب والمخاطر المترتبة بعقود الترخيص تستخدم المؤسسات المعتمدة على هذه العملية لاختراق الأسواق الدولية وسائل عديدة أهمها:<sup>3</sup>
  - العناية الكبيرة عند اختيار المرخص له.
  - كتابة عقد الترخيص بعناية شديدة (المنطقة الجغرافية التي يحدها العقد، مدة العقد، المقابل المالي المدفوع، حماية أسرار الصناعة، التزام المرخص له الحد الأدنى من الأداء).
  - الاحتفاظ ببعض أجزاء أو المكونات الأساسية للإنتاج وشحنها إليه عوض إعطائه حقوق الاستخدام أم المعرفة الكاملة.
  - تحديد التغطية الجغرافية التي يغطيها عقد الترخيص.
  - نستنتج بأن اللجوء إلى عقود الترخيص كبديل لاختراق الأسواق الدولية لا يتم بصفة عشوائية أو عرضية، بل يرتبط نجاحها بما يلي:<sup>4</sup>
    - وجود سياسة وخطة واضحة للترخيص.
    - وجود قسم أو مدير مسؤول عن عقد الترخيص.

<sup>1</sup> عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص. 102.

<sup>2</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص. 197.

<sup>3</sup> تنييل مرسي خليل، إدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص. 239.

<sup>4</sup> غول فرحات، مرجع سابق، ص. 197.

## ثانياً: حق الامتياز:

يمكن تعريف حق الامتياز على أنه: قيام المؤسسة الأم (صاحبة الامتياز) ببيع حقوق محدودة لاستخدام علامتها من جانب (المتمتع بحق الامتياز) وذلك مقابل مبلغ مالي وحصّة من أرباح المتمتع بحق الامتياز<sup>1</sup>.

أي شكل خاص من أشكال عقود الترخيص، لهذا نجد مؤسسات عالمية تمارس عملياتها الدولية من خلال حق الامتياز، ويتميز حق الامتياز بالاستمرارية، وتعتبر بديلاً جذاباً للنمو في حالة المنتج الذي لا يكون تصديره إلى الأسواق المستهدفة، أو في حالة عدم رغبة المؤسسة الدولية في الاستثمار في ها السوق إلى جانب سهولة منح حق أداء عملية إنتاجية معينة في مؤسسة محلية في هذا السوق، ومن بين المؤسسات العالمية التي تستخدمها، وسيلة من وسائل الدخول للأسواق الدولية نجد:

هيلتون العالمية للفنادق، ماكدونالد للوجبات السريعة وبيبيسي كولا ويتبع حق الامتياز كغيرها من بدائل لاختراق السوق الدولية، عدة مزايا وعيوب نلخصها فيمايلي:

### 1. المزايا:

- التوسيع السريع في الأسواق الدولية بتكلفة منخفضة.
- تقليل المخاطر السياسية.
- تقديم طريقة منافسة موحدة للتسويق ذات طابع وصورة متميزة.

### 2. العيوب:

- انخفاض الأرباح.
- السيطرة غير الكاملة على عقد الامتياز.
- احتمال خلق منافس قوي يستطيع منافسة المؤسسة صاحبة الامتياز في المستقبل.
- لا يتناسب مع الاستثمارات التي تتطلب رأس مال كبير أو درجة عالية من المعرفة الإدارية والفنية.

<sup>1</sup> عبد السلام أبووقف، مرجع سابق، ص122.

### ثالثاً: العقود المبرمة في مجال البترول والتعدين:

بموجبها تقوم مؤسسة أجنبية بدور المنفذ لعمليات الاستكشاف والتنقيب إما عن البترول أو الغاز أو المعادن الأخرى وحتى التنفيذ الفني للإنتاج وذلك لصالح مؤسسة محلية، هذه الأخيرة يتقي تمتع بحق الملكية والادارة العليا.

ومثل هذه العقود يتفق فيها الطرفان على أنه في حالة النجاح وتمكن المؤسسة الاجنبية من ايجاد واستكشاف تلك المعادن، فإنها تستحق جزء من الانتاج لتعويض مصاريف تلك العمليات، ومن تم تسعى المؤسسة الأجنبية لجعل الخطورة كوسيلة لتحقيق شكل الشركات المشتركة في هذا المجال، أما في حالة الفشل فإن المؤسسة الأجنبية لا يحق لها الحصول على التعويض.

وعلى سبيل المثال ما قامت به الجزائر في السنوات الأخيرة حيث أبرمت مجموعة من العقود في هذا المجال مع بعد الشركات البترولية العالمية وعلى رأسها الشركات الأمريكية والبريطانية.

#### 1. عقود تسليم المفتاح:

بموجب عقد أو اتفاق يتم بين الطرفين الأجنبي والطرف الوطني يقوم الأول بإقامة المشروع الاستثماري والاشراف عليه حتى بداية التشغيل، وما إن يصل المشروع إلى مرحلة التشغيل يتم تسليمه إلى الطرف الثاني ويتميز هذا النوع من المشروعات الاستثمارية بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

- أن تقوم الدولة المضيفة (المستثمر الوطني) بدفع أتعاب الطرف الثاني الأجنبي مقابل قيامه بوضع أو تقديم التصميمات الخاصة بالمشروع وطرق تشغيله وصيانته وإدارته وتدريب العاملين فيه.
- تتحمل الدولة المضيفة تكلفة الحصول على التجهيزات والآلات، الشحن والثلثن + تكاليف النقل وبناء القواعد.
- بعد إجراء تجارب التشغيل والإنتاج من حيث كمية الإنتاج والجودة وأنواع المنتجات يتم تسليم المشروع للطرف الوطني.

ومن بعض الأمثلة لهذه الاتفاقيات تم توقيع اتفاق بين شركة اريكسون للاتصالات والمملكة العربية السعودية، يتم بمقتضى هذا الاتفاق انشاء مشروع كامل يضم 11 مليون خط جوال GSM وتسليمها لشركة الاتصالات السعودية مع التزام اريكسون بتدريب نحو 280 مهندسا فنيا وموظفا سعوديا في مراكز التدريب الخاص بأريكسون في مدينة الرياض على تقنية GSM والتعامل معها وتشغيلها، ليلتحقوا في وقت لاحق بصناعة الاتصالات كمحترفين وخبراء مهنيين يشاركون في توسعت وتطوير شبكة الاتصالات في المستقبل.

<sup>1</sup> يحي سعيد علي عيد، التسويق مرجع سابق، ص.85.

ويشبه توريد المصانع تسليم سلعة عمليات إنشاء الفروع الخارجية للمؤسسة الدولية ولكن بدون استثمار من جانبها، وقد يطلب المشتري في بعض الحالات عقود المصانع تسليم سلعة أن يشاركه المورد بنسبة تتراوح عادة ما بين 5% من قيمة العقد<sup>1</sup>.

ومما لا شك فيه أن لهذه الطريقة بعض المميزات التي تؤدي إلى تطبيق فهي تمتاز بانخفاض درجة الخطر السياسي، أو الأخطار غير تجارية بصفة خاصة والأخطار التجارية بصفة عامة، وقد تصبح هذه الطريقة أكثر جاذبية، إذا برهنت الشركة (الطرف الأجنبي) على مصداقيتها وجديتها في التعاون مع الطرف الوطني، مما يتيح لها فرصة لهذه الشركة في التوسع في استثماراتها إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الدولة المضيفة إما أن هذا التشكل لا يحتاج إلى رؤوس أموال أو مشاركة في رأس المال، ومن ثم فهو يتلاءم مع الشركات الدولية صغيرة الحجم على وجه الخصوص وتلك التي تميزها بارتفاع كفاءتها في مجالات البحوث والتنمية مقارنة بمقدراتها التسويقية أو المالية<sup>2</sup>.

## 2. عقود المنتج في اليد:

هي في الواقع امتداد وتكملة لمضمون عقود المفتاح في اليد، حيث إلى جانب ما ذكرناه في عقود المفتاح في اليد يعتمد إلى إجراء التجارب المختلفة حول صحة التشغيل والانتاج إلى جانب هذا عند الانجاز النهائي للمشروع تتجلى هناك صعوبات انتاجية وتنظيمية بسبب نقص الاطارات واليد العاملة المؤهلة وعليه يقوم الطرف الأجنبي بتكوينها وتأهيلها، وبتقديم حتى المساعدة التقنية والتسويقية.

## 3. عقود التصنيع وعقود الإدارة:

عقود التصنيع هي عبارة عن اتفاقيات مبرمة بين المؤسسة الدولية وإحدى المؤسسات المحلية (عامة أو خاصة) بالدولة المضيفة، يتم بمقتضاها أن يقوم الطرف الأول بتصنيع وإنتاج سلعة معينة أي أنها اتفاقية إنتاج بالوكالة وهذه الاتفاقية تكون عادة طويلة الأجل ويتحكم الطرف الأجنبي في إدارة عمليات المشروع وانشطتها المختلفة.

أما عقود الإدارة فهي عبارة عن اتفاقات أو مجموعة من الترتيبات والاجراءات القانونية يتم بمقتضاها أن تقوم المؤسسة الدولية بإدارة كل أو جزء من العمليات والأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري معين في الدولة المضيفة لقاء عائد مادي معين (في شكل ألقاب) أو مقابلة المشاركة في الأرباح وأبرز مثال على هذا النوع سلسلة فنادق هيلتون في جميع انحاء العالم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، ص. 124.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص. 125.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص. 125.

أ- مزايا وعيوب عقود التصنيع الادارة بالنسبة للدولة المضيفة:

- المزايا: المساهمة في تحقيق درجة من التقدم التكنولوجي في ميادين الانتاج والادارة والتسويق وتنمية مهارات القوى العاملة.
- انخفاض الآثار السياسية والاقتصادية خاصة بسبب عدم تملك المستثمر الأجنبي لأي حصة في رأس مال المشروعات الاستثمارية.
- ب-العيوب: تحكم الطرف الأجنبي الكلي أو شبه الكلي في إدارة أنشطته وعمليات مشروعات الاستثمار من الممكن أن يخلق تعارضا في المصالح بينه وبين الطرف الآخر.

**لجدول رقم (1): مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات.**

عقود الإدارة	عقود التصنيع	
<p>لا تحتاج إلى رأس مال.</p> <p>تسمح باختراق السوق المضيف مع دقة خطورة أقل.</p> <p>قد تساعد على التقدم نحو الحصول على مشروعات استثمارية مشتركة أو مملوكة بالكامل.</p> <p>المحافظة على السوق.</p> <p>تسهيل مهمة دخول أسواق أجنبية أخرى محيطة بالدول المضيضة.</p>	<p>تحتاج إلى رأس مال محدود جدا.</p> <p>عدم التعرض للأخطار السياسية.</p> <p>انخفاض تكاليف الإنتاج والتسويق.</p> <p>وسيلة للتغلب على معوقات التصدير للدولة المضيضة.</p> <p>تلاؤم الشركات التي تتوفر لديها مزايا تنافسية في المجالات الفنية والهندسية والإدارية بالمقارنة بنظيرتها الإنتاجية.</p> <p>الجمع بين الإنتاجية ومزايا الترخيص وبعض مزايا الاستثمار المباشر.</p>	المزايا
<p>احتمال تدخل الطرف الوطني في شؤون الإدارة بهدف المحافظة على أمواله المستثمرة</p> <p>التضارب في المصالح بين طرفي الاستثمار مما يؤدي إلى مشاكل تنظيمية وإنتاجية وتسويقية.</p>	<p>صعوبة أحكام الرقابة على السوق والجودة والسياسات التسويقية في كثير من الأحيان.</p> <p>توقف المزايا السابقة على مدى توافر الطلب الوطني الذي يميز بالكفاءة والفاعلية في مجال النتاج والتسويق بصفة عامة.</p>	العيوب

المصدر: عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص.127.

**7- صفقات التعاقد من الباطن.**

عقد أو امتياز التعاقد من الباطن هو عبارة عن اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين (مؤسسة أو فرعين من فروعها) بموجبها يقوم أحد الأطراف (مقاول الباطن) بإنتاج سلعة أو توريد أو تصدير قطع الغيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول (الأصيل) الذي يقوم باستخدامها في إنتاج السلعة بصورتها



النهائية وبعلاقتها التجارية وقد تنطوي الاتفاقية المشار إليها أن يقوم الأصيل بتزويد المقاول من الباطن بالمواد الخام اللازمة لتصنيع مكونات السلعة ثم يقوم بعد ذلك بتوريدها للأصيل<sup>1</sup>.

لذلك تسعى الشركات إلى التعاقد من الباطن على الأنشطة أو المراحل التي لا تقوم بتنفيذها مع مقاولين آخرين لتنفيذ المرحلة أو النشاط المعهود إليهم<sup>2</sup> في هذا الخصوص يجدر ذكر ما يلي:<sup>3</sup>

- أن هذا الشكل من أشكال الاستثمار لا يقتصر على الإنتاج أو التصنيع فقد بل يتعداه أيضا إلى نشاط التجاري، معنى أنه يوجد ما يسمى بعقود الاتجار الدولي من الباطن.
- ليس للضرورة أن يكون مقاول التجار الدولي من الباطن من الشركات المحلية الوطنية بالدولة المضيفة.
- إن عقود التجار الدولي من الباطن المشار إليها التي تتم داخل الدولة المضيفة تتمثل في قيام إحدى الشركات الأجنبية أو متعددة الجنسيات (أ) بالاتفاق مع أحد فروع شركة أجنبية أو مع أحد الشركات المحلية الوطنية (ب) بتصنيع وبيع سلعة معينة تحت العلامة التجارية (أ)
- يمكن إدراك أن هناك تشابه بين عقود التصنيع وصفقات التعاقد من الباطن.

وبخصوص مزايا وعيوب صفقات التعاقد ومن الباطن، ومن جهة نظر الشركات المعينة، يمكن القول بأن هذا النوع من الاستثمارات لا تطلب الحجم محدود للغاية من رأس المال، كما أنه يساعد في التغلب على قيود التصدير، ويرجع بين مزايا التراخيص والاستثمار المباشر فضلا على أنه يلائم الشركات التي تتمتع بمزايا تنافسية في العمل التقني والإداري وخاصة التكنولوجي.

وبالنسبة إلى جوانب الضعف التي تكمن في هذا الشكل من الأشكال، فإن مشكلة الرقابة والسيطرة على السوق، وجودة الإنتاج على رأس القائمة، بالإضافة إلى هذا فإن فعالية عقود التصنيع من الباطن، تتوقف على مدى كفاءة توافر مقاولي الباطن في الدولة المضيفة بالدرجة التي يتحقق أهداف الشركة المعينة وتعتبر احتمالات تنمية وخلق مناصب في السوق المضيفة كنتيجة لإبرام عقود التصنيع الدولي من الباطن من أهم التهديدات التي قد تواجه الشركة الأجنبية في هذا أسواق<sup>4</sup>.

ويؤدي هذا ما حققته الكثير من دول العالم الثالث، مثل تونس وسيرلانكا وهايتي وجزر الكاريبي من عوائد نتيجة العمل بهذا النوع من الاستثمارات.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص.128.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الاسكندرية، 2001، ص.96.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص.131.

<sup>4</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص.132.

## 1- أشكال أخرى.

هي مختلف أشكال التصدير والتسويق، ومن بينها عقود الوكالة، الموزعين إلى جانب الصفقات المتكافئة في مجال التجارة الخارجية، المساعدات الفنية والمنح.<sup>1</sup>

وأخيرا في هذا السياق نؤكد أن هذه الأشكال إنما هي تدخل في سياق نقل التكنولوجيا إلى جانب أنها اصطلاح عليها ب " أشكال تدويل الإنتاج والتعاون الدولي " المجسدة خصوصا من جانب المستثمر الأجنبي كخطورة أساسية لتدويل الإنتاج، واختراق الأسواق الدولية مع تجنب المخاطر، بالإضافة إلى أنها خطورة أساسية وتمهيدية نحو إقامة مشاريع تكون مملوكة بالكامل لبعض المستثمرين الأجانب أو مشتركة وفي هذا الصدد ذكر عبد السلام أبو قحف أن الاستثمار الغير المباشر (مثل التصدير، أو عقود الادارة أو التوكيلات ...) قد تستخدمها الشركات المعنية كوسيلة للتعرف على وقياس مدى ربحية السوق المرتقب واستقراره، فقد يتوافر فرص تمنحها الدول المضيفة لمثل هذه الشركات للاستثمار المباشر وبالرغم من هذا تفضل الاستثمار غير المباشر كبدائية، وما أن تتأكد الشركة من ربحية واستقرار السوق وقد تقرر الدخول في مشروعات استثمارية مباشرة سواء تملها بصفة مطلقة أو جزئية، أما إذا كان العكس هو الموقف السائد في هذا السوق فقد تقرر الشركة إما الاستمرار في الاستثمار غير المباشر أو تترك السوق نهائيا<sup>2</sup>. أما من جانب الدول المضيفة فإنها تعتبر بمثابة وسائل نقل التكنولوجيا، وهي أشكال ربما تعتقد هذه الأخيرة تجنبها تحما الآثار السلبية التي يمكن أن يلحق بها المستثمر الأجنبي في حال تجسيده للاستثمار المباشر الأجنبي، الأمر الذي فسر من طرف الخبراء على أن أشكال الاستثمار غير المباشر كانت الوسيلة التي تم الاتفاق عليها من طرف الشركات الدولية وعلى رأسها الشركات المتعددة الجنسيات والدول النامية لتجنب المخاطر كانت والدلائل أثبتت أن الأشكال المباشرة وغير المباشرة هي على السواء محفوفة بالمخاطر وعليه يستوجب على الطرفين الحوار الجاد والتعاون الحقيقي لأجل تجنب كل المخاطر المحتملة .

<sup>1</sup>فريد النجار، الاستثمار الدولي والتنسيق الضريبي. مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص.28.

<sup>2</sup>عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولية، مرجع سابق، ص.475.

المطلب الثالث: الاستثمار الأجنبي المباشر.

إن الحديث عن الاستثمار المباشر الأجنبي لا ينقطع بتاتا كونه ظاهرة اقتصادية أساسية نالت ومازالت تتال قدر الكافي من اهتمامات الاقتصاديين ورجال الأعمال وكذلك الدول المتقدمة أو النامية بما فيها الدول العربية وذلك منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين هذا من جهة، ومن جهة أخرى لأنه لا يمثل حاليا قضية شائكة وغامضة في ذات الوقت لها مؤيدوها ومعارضوها.

"عبد السلام أبو قحف" يرى أن الاستثمار المباشر الأجنبي هو الذي ينطوي على تملك المستثمر الأجنبي بجزء من أو كل الاستثمارات في المشروع المعين هذا بالإضافة إلى قيامه بالمشاركة في إدارة المشروع مع المستثمر الوطني في حالة الاستثمار الأجنبي المشترك joint - venture أو سيطرته الكاملة على الإدارة والتنظيم في ملكيته المطلقة لمشروع الاستثمار فضلا عن قيام المستثمر الأجنبي بتحويل كمية من الموارد المالية والتكنولوجية والخبرة التقنية في جميع المجالات إلى الدول المضيفة<sup>1</sup>.

وفي تعريف آخر هو " مجموعة الموارد النقدية أو العينية (تكون خاضعة للتقويم) التي تأتي بها مؤسسة عن طريق مدخل خاص أجنبي يشارك مباشرة في نشاط هذه المؤسسة ويكون الهدف من ذلك تحقيق أرباح مستقرة<sup>2</sup>.

وتأكيدا لذلك ينصرف تعريفه حسب " فريد النجار " يقصد بالاستثمار الوافد المباشر السماح للمستثمرين من خارج الدولة لتملك أصول ثابتة ومتغيرة بغرض التوظيف الإقتصادي في المشروعات المختلفة أي بمعنى آخر تأسيس شركات أو دخول شركاء في شركات لتحقيق عددا من الأهداف الإقتصادية المختلفة<sup>3</sup>.

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

- الاستثمار المشترك

- الاستثمار المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية. مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1989، ص.13.

<sup>2</sup> عليوش قريوح كمال، قانون الاستثمارات في الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص.2.

<sup>3</sup> فريد النجار، الاستثمار الدولي والتنسيق الضريبي، مرجع سابق، ص.24.

المطلب الرابع: التحالفات الإستراتيجية العالمية

أولاً: مفهوم التحالفات الإستراتيجية العالمية:

يمكن تقديم التحالف الاستراتيجي على أنه خيار تلجأ إليه المؤسسات الاقتصادية لضمان سند إضافي في مسار نشاطها، إذ لم يعد بإمكان المؤسسات الاقتصادية اليوم الاعتماد فقط على القدرات الذاتية نظراً لزيادة قوة المنافسة<sup>1</sup>. والتسارع الكبير في دورة حياة المنتج وزيادة درجة التقليد التحالف الاستراتيجي تعبير غير محدد، حيث تعريفاته متنوعة وتحتاج إلى الدقة، ويرجع ذلك إلى حداثة الظاهرة وانعكاساته على الوضعية الاقتصادية للمنظمات.

فمن الصعب إعطاء تعريف محدد للتحالفات الإستراتيجية إلا أنه يمكن القول بأنه مفهوم يتطور على " مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ من مؤسسات متنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين<sup>2</sup>، كما يشير مصطلح التحالفات الاستراتيجية العالمية إلى اتفاقات تعاون بين منافسين دوليين محتملين أو فعليين<sup>3</sup>.

فقد عرف التحالف الاستراتيجي على أنه "سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية"<sup>4</sup>.

كما عرف على أنه: "ترتيبات تنظيمية وسياسات عملية تسمح للمؤسسة والشركات المنفصلة أن تكون جسداً واحداً فتشارك في السلطة الإدارية وفي التعاقدات وفي المعرفة"<sup>5</sup>.

وعرف آخر على أنه " عبارة عن مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية ومنشأة أخرى في دولة مضيفة"<sup>6</sup>، وعليه فالتحالف الاستراتيجي بإحلال التعاون محل المنافسة، وهذا ما يسمح للمؤسسات باستغلال قدراتها المتوفرة لتحقيق هدفاً مشتركاً، وهذا بدلاً من اعتماد أسلوب المنافسة الذي قد يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات وتسمح التحالفات للمؤسسات بالمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة ويمكن لمصطلح التحالف أن يأخذ عدة معانٍ وألفاظ نذكر منها: التعاون التكاثف، التنسيق، الاشتراك في تحقيق هدف أو أهداف محددة، العمل الجماعي المرافقة.

<sup>1</sup> عصام حسين، أسواق الأوراق المالية: البورصة. دار أسام لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.91.

<sup>2</sup> خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص.69.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية. دار المعارف، القاهرة، 1995، ص.242.

<sup>4</sup> أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي. دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص.57.

<sup>5</sup> عبد الحميد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج لمواجهة تحديات القرن 21. مجموع النيل العربية، القاهرة، 1999، ص.32.

<sup>6</sup> توماس هولين، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990، ص.437.

لا يكفي التعبير عن أهمية التحالف إلا إذا أتمم بالاستراتيجية، لأن عملية التحالف ليست شيئاً عابراً ولا رغبة في العمل مع الآخرين فقط، بل تمثيل التحالف نظرة شمولية ذات أبعاد متعددة تسمح للمؤسسة بإدراك الأحداث المنتظرة إدراكاً جيداً، وتحدد الوسائل الضرورية لتحقيق ذلك، فالتحالف الاستراتيجي هو سند حقيقي للمؤسسات المتحالفة للاستمرار في النشاط والتوسع مستقبلاً.

ويعتبر التعاون بين المؤسسات في شكل تحالفات موضة العصر وعلى وجه الخصوص في صناعة العالمية، الطائرات، الأدوية وتكنولوجية الإعلام والاتصال ....

ومن أمثلة التحالفات الاستراتيجية<sup>1</sup>.

- اتفاق بين شركتي سيمنس (siemens) مع فيليبس (Philips) لتطوير تكنولوجيا جديدة خاصة بأشباه الموصلات.

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

- توقيع شركتي كوداك وكانون على اتفاق يسمح لشركة كانون بتصنيع خط ماكينات تصوير متوسط الحجم على أن تباع تحت اسمكزداك،

- تحالف بين شركتي جنرال موتورز الأمريكية لصناعة السيارات مع شركة تويوتا اليابانية لتبادل بعض الإمكانيات المميزة فيهما لإنتاج سيارات تغزو أسواق الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ودول أوروبا الغربية وكندا في أن واحد.<sup>2</sup>

#### ثانياً: أهداف التحالفات الاستراتيجية:

- ينتظر من التحالف الاستراتيجي أن يحقق للمؤسسات المتحالفة جملة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:
1. دخول الأسواق الأجنبية: العديد من المؤسسات ترى بان التحالفات الاستراتيجية تعتبر طريقة أفضل من الاتفاقات التعاقدية الآخر لدخول الأسواق الأجنبية بالتكلفة منخفضة
  2. إضافة المؤسسة المحلية منتجاً حديثاً مكملًا لخط إنتاجها: ولا يتنافس منافسة مباشرة مع منتجاتها الاخرى (جلاسكو-ميرك: حيث نجد أن ميرك تمتلك عقاقير عديدة في خطوط منتجاتها، ولكن لا تنتج عاقر لقرحة المعدة وهو الشيء الذي يحققه عاقر زانتك التي تنتجها شركة جلاسكو).
  3. تقليل المنافسة: فالمؤسسات المتحالفة تتفق على أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها، فنقل بينها المنافسة على الأسواق.

<sup>1</sup> غول فرحات، مرجع سابق، ص. 208.

<sup>2</sup> يحي سعيد علي عيد، مرجع سابق، ص. 88.

4. أقسام المخاطر: كل نشاط اقتصادي معرض لمخاطر متنوعة، لا يمكن المؤسسة الواحدة التصدي لها بمفردها والتحالف من شأنه أن يؤدي الي أقسام المخاطر فوجود مؤسستين متحالفتين تتشطان في مجال واحد يسمح لكليهما بتخفيض المخاطر المتنوعة الي النصف.

5. التكامل في الإنتاج: اصبحت دورة حياة المنتج في العصر الحالي صغيرة جدا، ففي السابق كان المنتج يعيش فترة اطول ابتداء من ظهوره ومرور بنموه ثم رواجه واصولا الي زواله، ولم يعد حاليا التميز بين هذه المرحل نظر لتطور وسائل الاعلان والإشهار وطرق التسويق الحديثة والسرعة التقليد التي تؤدي الي تكسير الاسعار، وهذا ما يقتضي من المؤسسة اعتماد السرعة في تغير المنتج، إلا ان عملية الجديد والإبداع قد لا تكون ممكنة لمؤسسة بمفردها لكنه قد يكون أسهل إذا اجتمعت قدرات وكفاءات مؤسستين.

أ- تجاوز عقبات التسويق: تتحمل المؤسسات اليوم مصاريف إضافية من أجل إيصال معلومات عن المنتج للمستهلك وقد يسبق وجود المؤسسة في الاصيلي دراسات لسوق تمثل تكاليف إضافية، كما تعترض عملية التسويق عدة عقبات تتعلق بالوسائل الضرورية لتنفيذ الخطة التسويقية، ومن جانب آخر لم يعد بإمكان المؤسسة أن تقوم بعملية الإنتاج ثم تبحث عن السوق التي تستوعب تلك المنتجات وحتى يمكنها تخفيض تكاليف التسويق وتجاوز عقباتها، تلجأ إلى التحالف مع منظمات أخرى ذات قدرات في هذا المجال.

ب- اتساع نطاق المعرفة: لقد اختلفت مصادر الثروة عما كانت عليه قديما فقد كان التركيز فيما مضى على عوامل الإنتاج المتمثلة في الأرض العمل، رأس المال، أما حاليا فقد أصبحت المعرفة عاملا أساسيا لتحقيق الثروة فالمعلوماتية وشبكة الانترنت ومختلف المعارف حققت لأصحابها ثروة حقيقية استفردت بها الدول المتقدمة والمعرفة تتطلب تحالفات استراتيجية بين مختلف المؤسسات الإقتصادية والجامعات ومراكز البحث والتدريب، يسمح ذلك للمؤسسة من اكتساب خبرات إضافية تمكنها من التطور والنمو والبقاء في السوق.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة يمكن إضافة مجموعة أخرى، والتي نوجزها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تحقيق تكامل تكنولوجي مريح.
- يسمح لدخول أسواق جديدة،
- يسمح بتقليص وقت الابتكار والإبداع.
- يتم فيه نقل التكنولوجيا.
- خلق ظروف لإبراز أفكار جديدة ومنتجات جديدة وتحسين جودة المنتجات.
- يسمح بفتح آفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية جديدة وتغطية أفضل للسوق.
- يسمح بتدعيم المصدقية وتخفيض التكاليف وتقليل المخاطر.

<sup>1</sup>فريد النجار، مرجع سابق، ص.19.

خلاصة الفصل:

بعد تطرقنا إلى مختلف مفاهيم حول المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية، وذكر الفرص والعوامل المشجعة على ذلك، ومختلف أساليب وطرق الدخول إلى الأسواق الدولية نستخلص ما يلي:

المؤسسات التي تعمل في مجال التسويق الدولي تتميز بخصائص وسميات تجعلها قادرة على ذلك، بالإضافة إلى القوة المالية الضخمة والتوزيع الكبير لفرعها عبر العالم تستند على نظام وهياكل تنظيمية مرنة وفعالة تساعد على التأقلم والتعايش مع مختلف بيئات الدول والاستفادة من تعدد البدائل المتاحة لها في الاستثمار الأجنبي.

تستطيع المؤسسة التي ترغب في اختراق الأسواق الدولية أن تتعرف على أشكال الأسواق الدولية والعمل على اتخاذ قرارات سليمة واستغلال الفرص المتاحة لدخول الأسواق الدولية.

ويجب على المؤسسة معرفة اختيار الأسواق التي تحقق فيها أهدافها، والعمل على تجنب والتكيف مع بعض الموانع والصعوبات التي يمكن أن تمنعها من الدخول لتلك السوق الأجنبية.

وضحت أهمية تكيف المؤسسة مع متطلبات الأسواق الأجنبية لتتمكن من اختراقه ابجاح. يمكن للمؤسسة أن تتخذ عدة طرق أو أشكال لتعزز منت توажدها في الأسواق الدولية مثل التصدير أو منح الترخيص، أو عقود التصنيع والإدارة أو صفقات التعاقد من الباطن أو المشروعات المشتركة أو الدخول في تحالفات إستراتيجية مع شركات عالمية.

يمكن للمؤسسة الدولية أو متعددة الجنسيات أن تتبنى في سعيها لاختراق الأسواق الدولية أكثر من شكل من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر أو غير المباشر (الاتفاقيات التعاقدية).

وفي الأخير يمكن القول بأن المؤسسة في إطار اختراقها للأسواق الدولية، ترتبط قراراتها بتطور أساليب اختراقها للسوق المستهدف بحسب: الوقت، السيطرة ن والمخاطر والالتزام ومنه يمكن الوصول إلى ذلك بطريقة متنافسة ومفيدة للمؤسسة من خلال الأخذ بالاعتبار للعوامل التالية:

- خصائص المنتج.
- خصائص البيئة التسويقية لكل سوق المستهدف وخاصة العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية.
- الاتحاد الداخلي للمؤسسة والذي يؤثر نفسيا على متخذي القرارات ودرجة حبهم وكرهم للمخاطر، وأيضاً المتطلبات المالية، وخاصة تكلفة المواد المختلفة ومدى توافرها.

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة

الجنوب للتمور

"SUDACO"



تمهيد:

هذا الفصل التطبيقي سنحاول الوقوف على حالة إحدى المؤسسات التي انتهجت سبيل التوجه للأسواق الدولية لخيار استراتيجي من أجل التوسع ألا وهي شركة الجنوب للتمور بولاية بسكرة (sudaco)، التي اخترناها كنموذج للدراسة كونها تعتبر إحدى الشركات الاقتصادية المعروفة بجودة منتجاتها على المستوى الوطني وحتى على المستوى الدولي.

فمن أجل الإجابة عن الإشكالية الأساسية لهذه الدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة.

المبحث الثاني : واقع المزيج التسويقي المطبق لدى الشركة

المبحث الثالث : طريقة السداد في الصفقات الدولية المعتمدة من طرف المؤسسة

**المبحث الأول: تقديم شركة الجنوب للتمور sudaco بولاية بسكرة.**

تعتبر شركة الجنوب للتمور sudaco بولاية بسكرة من أهم الشركات عبر الوطن في إنتاج أجود أنواع المنتجات الزراعية عامة والتمور خاصة. وفي هذا المبحث سنتطرق إلى نشأة وتعريف شركة sudaco.

**المطلب الأول: نشأة شركة sudaco.**

شركة الجنوب للتمور بسكرة. هي عبارة عن شركة إنتاجية تختص في مجال توظيف وتصدير التمور، وتنبثق شركة sudaco عن الديوان الوطني للتمور الذي تمت تصفيته أثر أزمتها لمالية.

وأنشئت شركة sudaco في 17 جويلية 1998 باستعمال نفس الوسائل والمقر الاجتماعي للديوان سابقا، وشرعت من جديد في توسيع نشاطها وأصبحت شركة لا يستهان بها من خلال امتلاكها لإمكانيات ومؤهلات استطاعت بواسطتها الولوج للأسواق العالمية، إذ تعتبر من الشركات الزائدة في مجال تخصصها.

وتعتبر شركة sudaco شركة عمومية تابعة لوزارة الفلاحة وتندرج ضمن شركة تميم المنتجات الفلاحية الوطنية (svpat) ومقرها ولاية بسكرة. وهي تشغل عدد كبير من العمال سواء المتعاقدين أو الموسمين، فعدد المتعاقدين 31 والموسمين 90 منهم عشر ذكور وثمانون أُنثى.

كما نشير إلى انه ليس بحكم موسمية المنتج الذي تعتمد عليه الشركة في نشاطها فان نشاطها موسمي وإنما هو على مدار السنة بحكم توفر كل المستلزمات الضرورية لحفظ هذا المنتج طازجا طوال السنة والتي تتجسد في البنية التحتية للشركة المكونة من الفرق المبردة ذات الحجم الكبير والتي تتسع لاستيعاب الأطنان من التمور.

**المطلب الثاني: هيكل التنظيمي.**

من أجل تحقيق أهدافها الاقتصادية والتجارية، كان لزاما على شركة sudaco هيكلها نفسها وفق هيكلية تنظيمية تتماشى وهذه الأهداف. لهذا كان على هذا الهيكل أن يستجيب لبعض الخواص منها:

- بعد التصدير (الأسواق الدولية)
- تنظيم التسلسل الهرمي بين الإدارات.
- مراعاة المناصب (المؤهلات، الكفاءات المهنية التي تتطلبها لتحسين العمل)

فيما يلي تقديم لهذا الهيكل التنظيمي:

### 1- المدير العام.

أ- **رئيس مدير عام:** هو الذي يعد التوجهات العامة والاقتصادية والتجارية لأجل القيام بنشاطه حسب قدرة المؤسسة وهو الذي يسطر الأهداف السنوية لنشاط الشركة ويعرف وسائل الإنتاج لتحقيق هذه الأهداف وهو الذي يقوم باتخاذ القرارات العمل، الترقية، يحدد الأجر، طبقا لقانون العمل. وهو الذي يمثل الشركة فيما يخص مجال نشاطه. وهو الذي يتعاقد مع شركات مالية أو تجارية سواء كانت وطنية أو أجنبية فيما يخص عمليات التي تنميه جهاز الإنتاج والتعامل مع فرص أخرى. وهو الذي يبادر ويفاوض ويعقد عقود عمل أو شراكة في إطار النشاط العادي للشركة.

ب- **الأمانة العامة:** تنظم وتصنف وترتب ملفات رئيس المدير العام، وتستقبل الاتصالات الهاتفية الموجهة للمدير ثم تحولها له. وتقوم بضمان تحويل الفاكس. وتسجيل وترتيب وتصنيف المراسلات الصادرة والواردة. وتحويل المعلومات الصادرة من المدير العام إلى المديريات الأخرى وهي التقويم بإعلام المدير العام بطالبات المقابلة والزيارات.

### 2- الإدارة العامة.

أ- **مصلحة الإدارة والمستخدمين:** تسيير ملفات المستخدمين، وتحضير الكشافات الرواتب ومراقبة ومتابعة حركية العمال (دخول وخروج، ترقية، التوظيف، تقليص، التقاعد).

ب- **مصلحة المالية والمحاسبة:** تقوم بإنجاز ومتابعة المصالح والشؤون المالية والضرائب، وتقوم بضمان ومتابعة الشؤون المتعلقة بالبنوك (السحب، الدفع...) والسهر على التسيير الصارم لصندوق المال. وضمان تحصيل الديون، والسهر على حسن سير المحاسبة العامة، والقيام بعملية الكشف على عمليات الجرد، ومتابعة إدخال المعلومات وترتيبها في عمليات المحاسبة التحليلية وتنظيم وثائق تسيير الميزانية مع تمثيل يسهل تشغيلها وتحليلها. ونجد بها مدقق المحاسبات، مصلحة المحاسبة، مصلحة المالية.

### 3- مدير الإنتاج.

مصلحة الإنتاج: اقتراح استراتيجيات لاقتناء وشراء التمور والأمور المتعلقة بالإنتاج عن طريق تحضير خطط قابلة لتحقيق، وعمل خطة إنتاج واقتراح مراحل تنفيذها بتوظيف فرص التجارة، والإنتاج بطاقة إنتاجية محدودة، واقتراحات إجراءات وتدبير تقنية لتجديد مواد وتجهيزات الإنتاج مقارنة بالأهداف المسطرة. وتطوير

أهداف الشركة لتوقعاتها المستقبلية، وتقديم توجهات في إطار عقلائي، وتشكيل أو اتخاذ إجراء للمتابعة الجيدة لتخزين المادة الأولية، والقيام بتنظيم العمل في المهل لضمان صيرورة العمل وتنفيذ عمليات الإنتاج، وضمان استقبال المنتج، السهر على تنفيذ خطة الإنتاج، وتنسيق العمل بين مختلف فرق العمل وتقسيم المهام على مختلف العمال وهو الذي يقوم بتوجيه العمال، ومراقبة المهام للسهر على احترام معايير الجودة، والسهر على انسجام المهام تكون مترابطة والوقت المحدد. ونجد بها مصلحة المعالجة، مصلحة تسيير العمال.

#### 4- مصلحة الجودة والوقاية.

تقوم بمتابعة سير عمل مصلحة الوقاية ومراقبة وتفسير وتحليل المواد في مختلف مراحل الإنتاج ومناقشة واقتراح حلول فيما يخص النتائج متابعة مختلف مراحل الأعمال والوقاية (الترتيب، تنظيف...)، وأخذ عينات من المنتج (خام، نصف مصنع، مصنع). ومرافقة الزبائن خلال زيارتهم من أجل الاقتناء مختلف أنواع ومراقبة شروط التخزين، التعليب، نقل المنتج. ونجد بها مصلحة الوقاية، مصلحة الجودة والنوعية.

#### 5- مدير الصيانة والحظيرة.

يقوم بإعداد مخطط لاستعمال التجهيزات حسب البرنامج المسطرة للشركة في كل مرحلة، والتسجيل اليومي والأسبوعي للحوادث المتعلقة بالتجهيزات، والسهر على التنفيذ الجيد لحطة التدخل المتعلقة بالصيانة وضمان سرعة تنفيذ العمليات المتعلقة بها، والأسرع في عمليات الاقتناء، ومراقبة فترة الأمر بمهمة (وتسجيل وقت الخروج، ووقت الدخول...) وحماية السلعة، والسهر متابعة وصيانة غرفة التبريد، ومراعاة شروط الحماية عند القيام بالعمليات التقنية. وتتكون من المصالح التالية: مصلحة الحظيرة، مصلحة الصيانة.

#### 6- مدير التجارية.

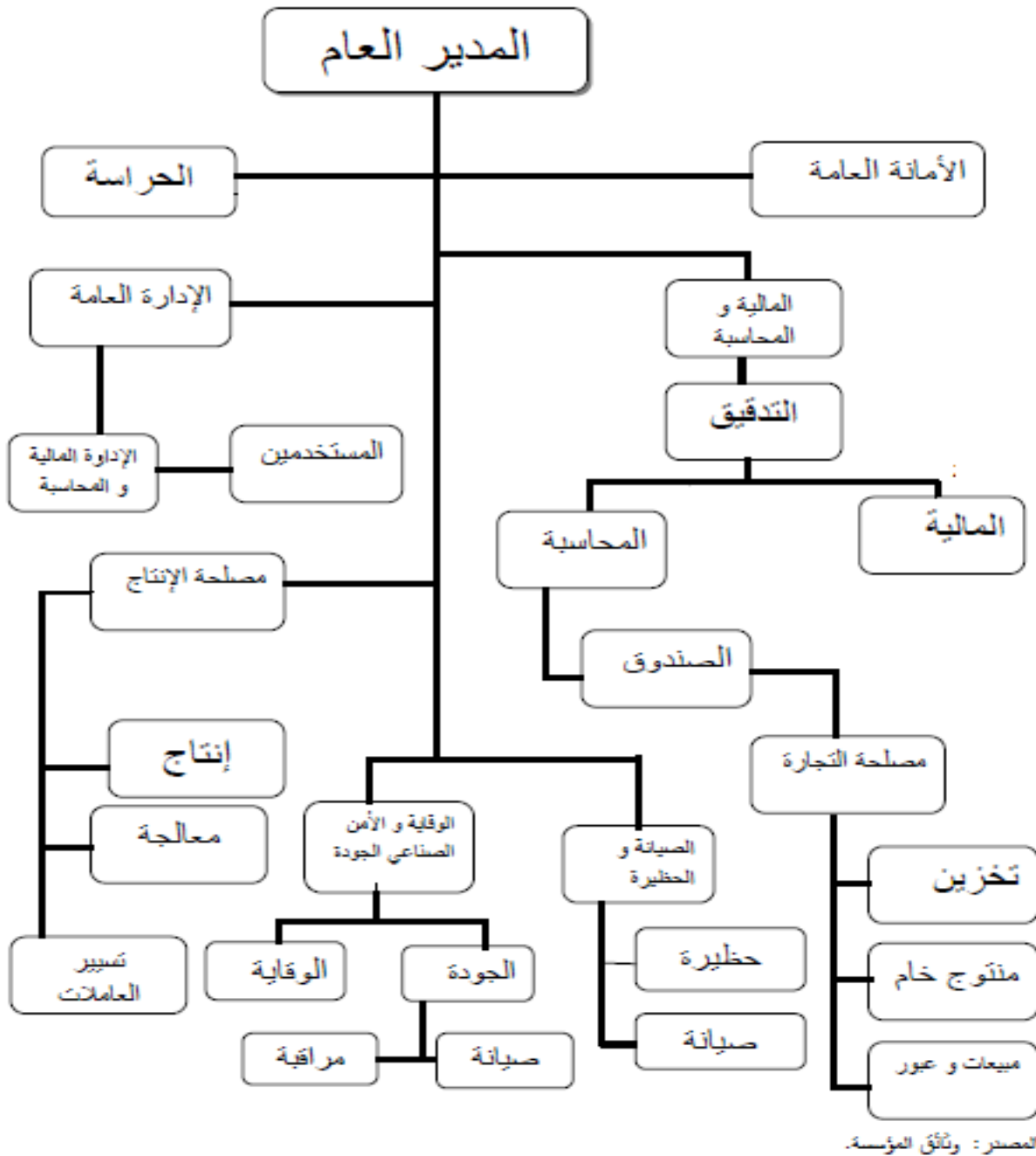
تقوم باقتراح استراتيجية تجارية مبكرة ، وتقديم وسائل مساعدة في المنافسة وتنسيق مهام المصالح التجارية، وينسق المجهودات المرغوبة لدى الزبائن فيما يخص النوعية والطلابية ملائمة (في الوقت المناسب) بالتعاون مع مديرية الإنتاج ، وهو الذي يقوم بإعداد ملف الزبائن و الحرص والسهر على إقامة ، متابعة صيرورة العمل ، (تحديد السعر...) ويكون تجارية فعال مع الزبائن وما يرغبون فيه وضمان مصلحة التجارة تكون مليحة واقتراح الاعلان سواء في الوطن أو الخارج ، والحرص على تحضير إجراءات المشاركة في العروض و التظاهرات الإقتصادية و التجارية و ضمان تجديد مواد التغليف من عند موارد أجنبية أو محليين والإصغاء للمشاكل و تقديم الحلول المناسبة. وتتكون من المصالح التالية: مصلحة التخزين مواد التغليف، مصلحة تخزين المادة الأولية، مصلحة المبيعات والعبوة.

7- مصلحة الأمن والوقاية.

ضمان مراقبة وحراسة المؤسسة ومراقبة دخول وخروج الأشخاص الوافدين وضمان الاستقبال ومراقبة الأشخاص الذين عندهم علاقة بالمؤسسة.

كما يعرف الهيكل التنظيمي على أنه بناء أو شكل يبين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية ومختلف الوظائف، ويبين أنواع الاتصالات والعلاقات القائمة داخل المؤسسة، يتضمن الهيكل التنظيمي لشركة عدة مستويات كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (10): هيكل التنظيمي للشركة.



## المبحث الثاني: واقع المزيج التسويقي المطبق لدى الشركة

يلعب التسويق دورا هاما في الشركة إذا تقوم بشراء المنتجات التي تحتاجها في عملية التعبئة والتغليف من السوق المحلي والسوق الأجنبي حيث يمر المنتج بعدة مراحل لتهيئته إلى أن يصبح منتج نهائي قابل للاستهلاك ذو جودة عالية، هذا بمساهمة رجل التسويق والمبيعات في الشركة ولتوضيح النشاطات التسويقية التي تتم فيها. لذلك ارتأينا تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى طريقة الإنتاج والتوزيع وفي المطلب الثاني إلى عناصر المزيج التسويقي في الشركة أما في المطلب الثالث إلى التعرف على استراتيجيات الشركة لغزو الأسواق الدولية.

## المطلب الأول: طريقة الإنتاج والتوزيع.

تتم عملية الإنتاج إلى غاية التوزيع بثلاث مراحل:

**1- المرحلة الأولى:** تبدأ هذه المرحلة منذ أن يسجل العميل الأجنبي طلبه المتمثل في طلب الحصول على نوع معين من التمر حسب المواصفات التي يريدها وقد يرسل العميل مواد التعبئة الخاصة به ويطلب تعبئتها بالمنتج.

**2- المرحلة الثانية:** تقوم مصلحة الإنتاج بتهيئة المنتج المستهدف بعد مروره بمراحل لتجهيزه ثم تقوم مصلحة التسويق والمبيعات بإرسال طلب تحدد التكاليف إلى أن يتم في الأخير تحديد تكلفة المنتج النهائية بإبلاغ العميل بها والاتفاق على الكمية والسعر المناسب فإذا كان العميل لأول مرة يتعامل مع الشركة فتشترط فيه تسببقا قبل شحن السلعة وإذا كان على علاقة معها والعميل معروف بسمعته وحسن نيته تتفاوض فيما بعد على المبلغ المستحق.

**3- المرحلة الثالثة:** بعد الاتفاق بين الشركة والعميل يأتي أمر من مصلحة التسويق والمبيعات بشحن السلعة وتهيئتها لتوصيلها ونقلها الى الميناء لاستلامها من طرف العميل ويتم الدفع عن طريق التحولات البنكية.

### المطلب الثاني: سياسات المزيج التسويقي بشركة جنوب:

تسعى شركة الجنوب للتناسق بين عناصر المزيج التسويقي المتمثلة في المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع.

#### 1- سياسة المنتج في الشركة:

للحصول على منتج ( التمر ) ذات الجودة العالية يمر بمراحل لتصنيعه وتعبئته:

أ- **مرحلة التموين:** تتعدد أنواع التمور حيث يتم شراء التمر من الموردين وقبل تخزينه واختيار نوع التمر المراد شراؤه تقوم الشركة ب:

- مراقبة نوعية التمر ومصدره

- مناقشة السعر ومقارنته بالجودة

- التأكد من المنتج كله مماثل

ب- **مرحلة الفرز:** يتم فرز التمور حسب الحجم واللون والنوع والجودة والتخلص من العينات الفاسدة لكي لا تؤثر على المنتجات.

ت- **مرحلة المعالجة:** اي يتم معالجته ببخار الماء ثم تجفيفه وتركه مدة لتعبئته وتغليفه.

ث- **مرحلة التعبئة:** يتم تعبئة التمور بعد معالجتها في العبوات مختلفة الحجم حسب رغبة الزبون وقد يقدم عبوات خاصة به ويأمر بتعبئتها حسب الاتفاق، وفي الأخير تقوم بوضع ملصقات على العبوات تتضمن

اسم المصنع، اسم المنتج، الوزن، تاريخ الصلاحية، البلد المنتج... الخ

#### 2- سياسة التسعير.

يتم تحديد السعر في الشركة على أساس التكاليف مع مراعاة الطلب على السلعة وسعر المنافسين مع إضافة

هامش ربح للشركة وعليه فتحديد السعر في الشركة يكون كالتالي:

$$\text{السعر} = \text{تكلفة الإنتاج} + \text{هامش الربح}$$

يتم تحديد تكلفة الإنتاج عن طريق مدير الإنتاج الذي يقع على عاتقه تحديد مختلف التكاليف الداخلة في

عملية تصنيع المنتج حتى يصبح جاهزا للبيع.

- **إستراتيجية التسعير:** تعتمد على إستراتيجية تنماشى مع تقلبات ظروف المنافسة في السوق وايضا على

سعر شراء المنتج من الموردين حسب الفصول وسعر المنتج السائد في السوق.



### 3- سياسة التوزيع:

ان رحلة المنتج من مراكز التخزين او الانتاج الى غاية وصوله للعميل تتطلب اعداد مسبقا يقوم على ممارسة مجموعة من الانشطة التي تتضمن تقييما موضوعيا واقتصاديا لقناة التوزيع المستخدمة فبغض النظر عن القناة او القنوات التوزيعية المختارة فانه يجب على مدير التسويق ان يقوم بالتوزيع لمنتجات الشركة من خلال القناة المناسبة ،وعليه تقوم مصلحة التسويق بإيصال السلع الى العميل في الوقت المناسب والكمية المناسبة حسب الاتفاق، هناك ثلاث مجالات تغطيها مصلحة التسويق هي :

أ- **التخزين:** تعطي الشركة اهمية بالغة للتخزين فهي تحتوي على مخازن كبيرة جدا في الشركة حيث تقوم بتخزين منتجاتها الى وقت تسليمها للعملاء ، ويتم مراقبة المنتجات الي تكون في مخازن التبريد بصفة مستمرة.

ب-**النقل:** يعتبر النقل عنصرا اساسيا في عملية التوزيع حيث يعتبر الوسيلة التي يتم من خلالها تصريف منتجات الشركة من اماكن تخزينها الى زبائننا، عبر ناقلات مجهزة باجهزة تبريد للمحافظة ليكون كل نوع من التمور في درجة حرارة مناسبة، الى غاية وصولها الميناء ثم شحنها في البواخر من اجل توصيلها للعميل النهائي.

ت-**الاستلام:** بعد وصول المنتج الى بلد العميل يتم التسليم اما في مينائه ومخازنه حسب العقد المبرم بين الشركة والزبون.

### 4- سياسة الترويج.

لا يخلو أي برنامج تسويقي عن الترويج كعنصر أساسي وقد يتخذ الترويج صورا عديدة، قصد تعريف المشتري بوجود السلعة واقناعه بعد ذلك بانها اقدر من غيرها على اشباع احتياجاته

كما تعتمد الشركة على مجموعة من الوسائل والادوات التي تستعملها بقصد التعريف بمنتجاتها والاتصال مع زبائننا في الخارج نذكر منها:

#### • البيع الشخصي:

يتم الاتصال وجها لوجه مع الزبائن المحتملين من اجل القيام بعملية البيع ومحاولة اقناعهم بشراء منتجات الشركة من خلال الاتصال الشخصي قد يكون مدير الشركة الذي تولي مهمة رجل البيع.

• العلاقات العامة:

تشارك الشركة في مختلف المعارض المحلية والدولية قصد توطيد علاقاتها مع زبائنهم وأيضا على بعض العلاقات الموجودة مع اصدقاء لإطارات شركة جنوب الموجودين في الخارج حيث يقومون بالمساهمة في ربط الاتصال بين العملاء الأجبيين والشركة.

• الرعاية:

تقوم الشركة برعاية بعض النشاطات والمعارض التي تقام بالمدينة وتتكفل بالعمال والشخصيات والاجانب الذين يأتون للمعرض وتدعيم الفرق المحلي حيث شاركت في تدعيم مختلف الأنشطة الرياضية.

**المطلب الثالث : إستراتيجية شركة الجنوب لغزو الأسواق الدولية:**

تعتمد شركة الجنوب على استراتيجية المشاركة في المعارض الدولية والوطنية، كإستراتيجية رئيسية لاختراق الأسواق الدولية، حيث يمكن اعتبار مشاركتها في المعارض الدولية بانها الخطوة الاولى نحو تحقيق الهدف التي ترمي اليه هذه الشركة وهو ان تفرض وجودها في الاسواق الدولية وبالتالي خوض غمار التصدير.

حيث ان هذه الشركة كانت حاضرة في عدة معارض دولية ووطنية نذكر منها:

• فرنسا 2008 - 2010 - 2012

• لاس فيغاس (الولايات المتحدة الامريكية) 2008

• تركيا 2011-2012-2013

• روسيا 2013-2014

• مكناس ( المغرب ) 2011

• المانيا 2012

• سيول 2014

• غانا 2012

المطلب الرابع: استراتيجية التصدير في شركة الجنوب لتمور:

الهدف الاساسي لدى هذه الشركة هو التحكم في ميكانيزمات واليات التصدير الكفيلة بغزو الاسواق الاجنبية وتجسيديا لهذه الارادة والرغبة الملحة في جعل منتجاتها تتنافس اكبر الشركات العالمية، وترتكز الاستراتيجيات المتبعة من قبل الشركة على المحاور الاتية:

- خلق وتنمية ثقافة التصدير.
- انشاء بنك للمعلومات يحتوي على ملفات للدول الراغبة في منتجات الشركة.
- زيادة تنوع منتجاتها وتطويرها.

وبالفعل فقد بدأت هذه الاستراتيجية المنتهجة من قبل الشركة تاتي ثمارها وتثبت فعاليتها، حيث استطاعت منتجات شركة الجنوب لتمور من النفاذ مؤخرا الى العديد من الدول وفيما يلي ذكر الدول التي تصدر اليها المنتج نجد في اوربا ( فرنسا، بلغاريا، روسيا، اوكرانيا، المانيا، استراليا) دول شرق الاوسط ( الامارات العربية المتحدة، سوريا، لبنان، البحرين، الاردن) اسيا (الصين ، الهند، ماليزيا بنغلادش، اندونيسيا) اما امريكا الشمالية كل من(كندا، امريكا) وامريكا الجنوبية (كولومبيا) ففي قارة افريقيا نجد المغرب فقط.

فاستطاعت الشركة بفضل نجاح استراتيجيتها زيادة رقم اعمالها من سنة الى اخرى كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (02): تطور الصادرات لشركة خلال الفترة (2008-2014):

السنة	الصادرات (طن)	التغير النسبي
2008	1300	
2009	890	-24.62
2010	1200	22.45
2011	1000	16.67-
2012	1500	50.00
2013	980	34.67-
2014	700	28.57-

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على وثائق من مصلحة المحاسبة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن سنة 2008 سجلت الشركة تصدير ما حجمه 1300 طن أما سنة 2009 فقد انخفض حجم تصديرها ليصل إلي 980 طن أي بانخفاض ما يقدر بنسبة 24.62%.

أما بالنسبة لسنة 2010 قد شهد الشركة انتعاش في الصادرات حيث وصل إلي 1200 طن أي بزيادة قدرها 22.45% مقارنة بالسنة الماضية .

أما بالنسبة لسنة 2011 تعاود انخفاض في الصادرات ليصل حجم الصادرات في هذه السنة إلي 1000 طن أي بنسبة انخفاض قدرها 16.67% من السنة الماضية .

أما بالنسبة لسنة 2012 فارتفعت الصادرات ليصل إلي 1500 طن أي بنسبة 50% من السنة الماضية .

أما بالنسبة لسنة 2013 تعاود انخفاض في الصادرات ليصل حجم في هذه السنة إلي 980 طن أي بنسبة انخفاض قدرها 34.67% من السنة الماضية .

أما بالنسبة لسنة 2014 فانخفاض اقل من السنة الماضية وهذا يرجع أساس لسوسة التمور، حيث بلغ حجم الصادرات في هذه السنة 700 طن أي انخفاض بنسبة 28.57%.

المبحث الرابع : طريقة السداد في الصفقات الدولية المعتمدة من طرف الشركة

المطلب الاول : تعريف الإعتماد المستندي

المطلب الثاني : أهمية الإعتماد المستندي

المطلب الثالث : أطراف الاعتماد المستندي

المطلب الاول : تعريف الاعتماد المستندي

الاعتماد المستندي هو: تعهد مكتوب صادر من بنك يسمى (المصدر)، بناء على طلب المشتري مقدم الطلب أو الأمر لصالح البائع (المستفيد)، ويلتزم البنك بموجبه بالوفاء في حدود مبلغ محدد خلال فترة معينة متى قدم البائع مستندات السلعة مطابقة لتعليمات شروط الإعتماد . وقد يكون الإلتزام البنك بالوفاء نقدا أو بقبول كمبيالة.

المطلب الثاني :أهمية الاعتماد المستندي

ويستعمل الاعتماد المستندي في تمويل التجارة الخارجية ، وهو يمثل في عصرنا الحاضر الاطار الذي يحظى بالقبول من جانب سائر الأطراف الداخلين في ميدان التجارة الدولية بما يحفظ مصلحة هؤلاء الاطراف جميعا من المصدرين و المستوردين .

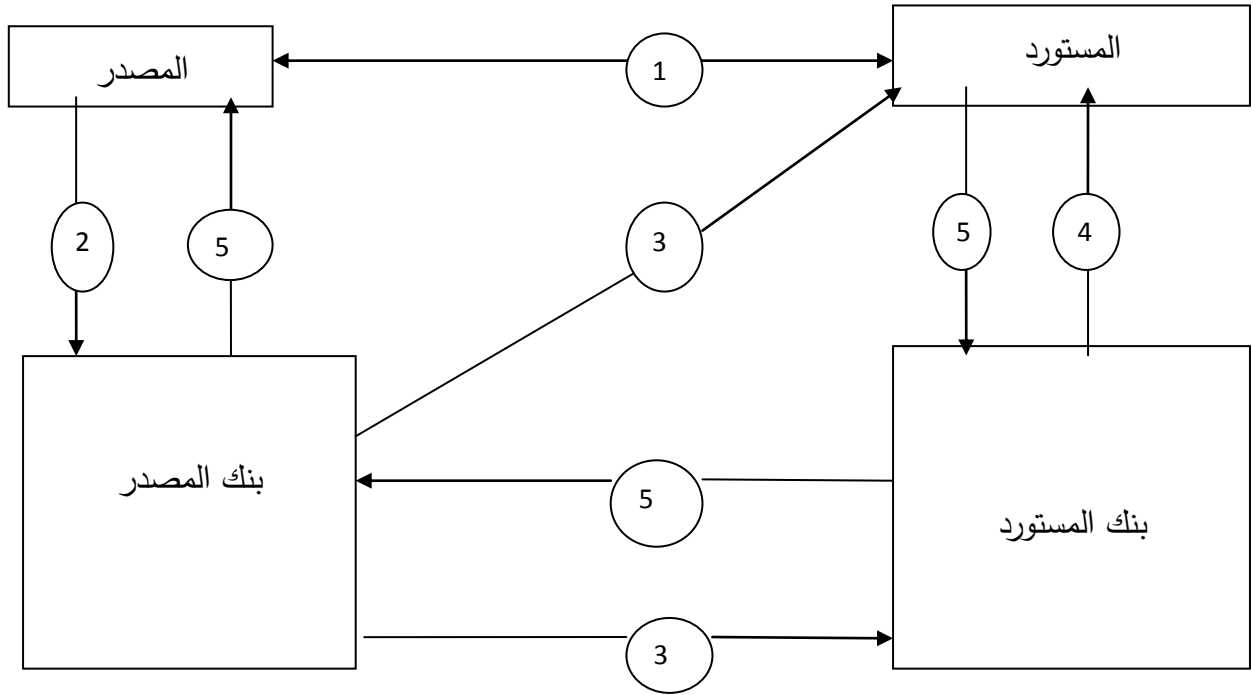
- بالنسبة للمصدر : يكون لديه ضمان بواسطة الإعتماد المستندي ، بأنه سوف يقبض قيمة البضائع التي يكون قد تعاقد على تصديرها و ذلك فور تقديم وثائق شحن البضاعة إلي البنك الذي يكون قد أشعره بورود الاعتماد .
- وبالنسبة للمستورد: فانه يضمن كذلك أن البنك الفاتح الاعتماد لن يدفع قيمة البضاعة المتعاقد على استيرادها إلا بتقديم وثائق شحن البضاعة بشكل مستكمل للشروط الواردة في الاعتماد المساتندي المفتوح لديه .

المطلب الثالث: أطراف الاعتماد المستندي

يشترك في الاعتماد المستندي أربعة أطراف هي :

1. المشتري : هو الذي يطلب فتح الاعتماد في شكل عقد بينه و بين البنك فاتح الاعتماد . ويشمل جميع النقاط التي يطلبها المستورد من المصدر .
2. البنك فاتح الاعتماد : هو البنك الذي يقدم إليه المشتري طلب فتح الاعتماد حيث يقوم بدراسة الطلب و في الحالة الموافقة عليه و موافقة المشتري على شروط البنك ، فيقوم بفتح الاعتماد و يرسله إما إلي المستفيد مباشرة في حالة الاعتماد البسيط أو إلي أحد مراسليه في بلد البائع في حالة مشاركة بنك ثاني في عملية الاعتماد المستندي .
3. المستفيد : هو المصدر الذي يقوم بتنفيذ شروط الاعتماد في مدة صلاحيته ، و في حالة ما إذا كان تبليغه بالاعتماد معززا من البنك المراسل في بلده . فإن كتاب التبليغ يكون بمثابة عقد جديد بينه و بين البنك المراسل ، و بموجب هذا العقد يتسلم المستفيد ثمن البضاعة إذا قدم المستندات وفقا لشروط الاعتماد.
4. البنك المراسل : هو البنك الذي يقوم بإبلاغ المستفيد بنص خطاب الاعتماد الوارد إليه من البنك المصدر للاعتماد في الحالات التي يتدخل فيها أكثر من بنك في تنفيذ عملية الاعتماد المستندي كما هو الغالب . و الشكل يشرح كيف تمر عملية الاعتماد المستندي باختصار :

الشكل رقم (10): مراحل عملية الاعتماد المستندي



المصدر : Performance LC STAND BY Sécurisez vos contacts commerciaux à l'international –  
L'esprit d'équipe Société générale

خاتمة عامة



### الخاتمة العامة :

يشهد العالم اليوم صراعات اقتصادية محتدمة بين الشركات فرضت الانتقال من مجرد تعدي المعاملات الاقتصادية و الحواجز القومية إلي مرحلة في تطوير إستراتيجية و هيكل و ثقافة المنشأة بحيث تبدأ في تخصيص الموارد مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف العالمية التي ترغب في تحقيقها للوصول إلي السوق المستهدف بأعلى جودة و أقل تكلفة .

لذا فقد كان الهدف من هذه الدراسة ، هو فهم و إدراك ماهية التسويق الدولي ، ثم إبراز إلي الواجهة أكثر بالإضافة إلي التعرف على دور إستراتيجية التسويق الدولي في تحقيق الأهداف الدولية للشركة .

من خلا هذه الدارسة تم وضع تصور عام لماهية التسويق الدولي ، كذا الإحاطة بمختلف جوانبه ، كما سمحت هذه الدارسة بالإجابة على عدد من الأسئلة التي كانت مطروحة ، ومن أبرزها تحديد المراحل الناجحة في إعداد إستراتيجية التسويق الدولي التي تساعد في غزو الأسواق الدولية بعرض العرض السابق لمحتوى البحث من الدراسة نظرية تليها الدراسة التطبيقية المتمثلة في دراسة حالة شركة الجنوب لتمور يمكن استخلاص النتائج التالية:

- تحاول شركة الجنوب لتصدير التمور أن تفرض و جودها في الأسواق الأجنبية عن طريق المشاركة في المعارض الدولية ، حيث أنها تمكنت من تلبية عدد من الطلبات و شروعها في التصدير .
- هناك تقنيات لاختيار الأسواق الدولية لابد لأي دولة تريد الدخول إلي الأسواق الدولية أن تأخذها بعين الاعتبار و تستعملها في التوجه نحو الأسواق الدولية .
- إستراتيجية التسويق الدولية ما هي إلا إستراتيجية وظيفية من الإستراتيجية الدولية العامة للمؤسسة ، و إن مراحل صياغتها مماثلة للإستراتيجية التسويقية المحلية . غير أن تعقد البيئة و تعدد متغيراتها يجعل عملية صياغتها تتطلب تشخيصا و تحليلا أكثر عمقا و تدقيقا .
- الاستعمال المحدود لتكنولوجيا الاتصال بالعميل و المتمثلة أساس في شبكة الانترنت و مركز الاتصال .
- إن الميزة التنافسية تحقق عن طريق توصل المؤسسة إلي انتهاج آليات التصدير التي تعتبر أكثر فاعلية من حيث إجراء التنسيق بين المعطيات الداخلية و المعطيات الخارجية للمؤسسة ، بحيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانيا من خلال أداء المؤسسة .
- لا يزال قطاع المؤسسات الصغير و المتوسطة في الجزائر هشاً و يحتاج لعمل كبير على الكثير من الأصعدة لتطويره ،

# قائمة المراجع

أولاً: الكتب

✓ باللغة العربية:

1. الديوهجي أبي سعيد، التسويق الدولي. دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق، 1997
2. احمد السيد مصطفى، التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية لتصدي. شركة ناس لطبعة، مصر، 2001.
3. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي. دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
4. المساعد زكي خليل، التسويق في المفهوم الشامل. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
5. بشير عباس العلق وآخرون إستراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر، الأردن، 1999.
6. بشير عباس العلق، قطحان بدر العبدلي، إدارة التسويق. دار الزهران، عمان، الأردن، 1999.
7. توفيق محمد عبد المحسن، التسويق الدولي وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير. دار النهضة العربية، مصر، 1997.
8. توماس هولين، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990.
9. حبيب الله، محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي. دار إعلام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
10. حسام عيسى، شركات متعددة القوميات. المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، دون سنة النشر.
11. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية. دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
12. صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي: نظم التصدير والاستيراد. مكتبة عين شمس، الطبعة 10، مصر، 2003.
13. صلاح الدين حسن السيسي، شركات متعددة الجنسيات وحكم العالم: تطوير ورباط البوصات العربية وتأسيس البورصة العربية الموحدة. عالم الكتب، القاهرة، 2003.
14. طلعت أسعد، عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق. مكتبة عين شمس القاهرة، ط 9، 1999.
15. عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي. الدار الجامعية، مصر، 2002.
16. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.
17. عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.
18. عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي. الدار الجامعية، مصر، 2003.

19. عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية. مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1989.
20. عبد الحميد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج لمواجهة تحديات القرن 21. مجموع النيل العربية، القاهرة، 1999.
21. عصام حسين، أسواق الأوراق المالية: البورصة. دار أسام لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
22. عمرو خير الدين، التسويق الدولي. مجهول دار النشر، مصر، 1996.
23. عليوش قريوع كمال، قانون الاستثمارات في الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
24. فريد النجار، الاستثمار الدولي والتنسيق الضريبي. مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.
25. فريد النجار، التسويق الصادرات العربية: آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحر العربية الكبرى. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
26. فهد سليم الخطيب، مبادئ التسويق. دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
27. قحطان العبدلي، بشير العلق، التسويق أساسيات ومبادئ. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1999.
28. كريستوف رابارتلت، سوفترجوشال، الإدارة عبر الحدود "الحلول بين القطرية، ترجمة سعاد الطنبولي، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، مصر، 1994.
29. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية. دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الرابعة، 2004.
30. محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق مدخل سلوكي. دار المستقبل للنشر، عمان، 1999.
31. محمد السعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق. الدار الجامعية، مصر، 1992.
32. محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي. دار حامد للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2004.
33. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية. دار المعارف، القاهرة، 1995.
34. هاني حامد الضمور، التسويق الدولي. مؤسسة وائل للنشر، الأردن، 1994.
35. يحيي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح. دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997.
- ✓ باللغة الأجنبية:

1. Alain Olivier ET autres, Le Marketing international: que sais-je?. Presse universitaire de France, Paris, 1990.

2. CHARLES CROUE, **Marketing international**. De Boeck université, 2<sup>eme</sup> éd, Bruxelles, 1994.
3. CharlesCroute, **Marketing international**. De Boeck et larcier s.a, 3<sup>eme</sup> ed, Bruxelles, 1999.
4. Corrine, Pasco, **Commerce international**, Dunod, 2<sup>emme</sup> édition, Paris, 1999.
5. Jean-marc De Leesnyder. **Marketing international** (Tome 2). Encyclopedie de gestion, 2<sup>emme</sup> édition, economica, Paris, 1997.
6. Jean Louis Mucchielli, **Multinationales et Mondialisation**, Edition Seuil, paris, 1998.
7. Jean Paul Lemiare, **stratégie d'internationalisation**. DUNOD, Paris, 1997.
8. Jean- Pierre Helfer, jaques orsoni, **marketing**. Librairie Vuibert, 4eme édition, Paris, 1995.
9. Pasco Berho, **Marketing international**. Edition Dunod, 3<sup>emme</sup> edition, Paris, 2000
10. Pasco, Berho, **Marketing International**. Dunod, 4 edition, Paris, 2002.
11. SABINE URBAN, **Management International**, Edition Lexis Nexis, Paris 1993.

ثانيا: الرسائل الجامعية

1. بوعزيز شيشون، مساهمة لوضع استراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية: دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية بباتنة (EMIB)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2000.