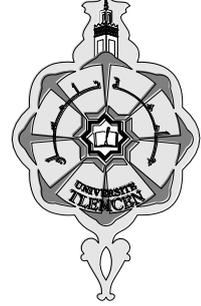
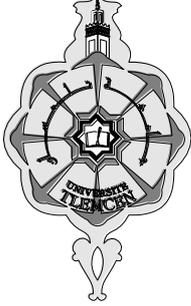




الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



مذكرة لنيل شهادة الماجستير مدرسة الدكتوراه  
التسيير الدولي للمؤسسات  
التخصص: تسويق دولي

دراسة اختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية  
حالة المؤسسة الوطنية -ALZINC-

تحت إشراف الأستاذ:  
د. سماحي أحمد

من إعداد الطالب:  
رماس محمد أمين

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ. بن حبيب عبد الرزاق
مشرف	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. سماحي أحمد
ممتحن	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. شريف نصر الدين
ممتحن	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. مليكي سمير بهاء الدين

السنة الجامعية: 2012/2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(... يرفع الله الذين آمنوا  
منكم والذين أوتوا العلم  
درجات والله بما تعملون  
خبير).

سورة المجادلة الآية (11)

## إهداء

قال الله تعالى: "وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم  
و لئن كفرتم إن عذابي لشديد".  
الحمد لله و كفى و الصلاة و السلام على المصطفى  
... (ص)

أهدي ثمرة جهدي إلى من ربباني صغيرا  
إلى اللذان أوقدا شمعة حياتهما ليضيئا دربا يشع  
بنور العلم والمعرفة...  
إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها...  
إلى أبي العزيز حفظه الله، أطال في عمره ورعاه...  
إلى وطني الغالي الجزائر،  
إلى من نشأت و ترعرعت بينهم  
إخوتي وأخواتي...  
إلى كل من أكن لهم التقدير والاحترام أصدقائي  
وأحبائي  
إلى كل من صاحبني في الدراسة... إلى من قاسمني  
إنجاز هذا العمل...  
والله ولي التوفيق.

## تشكر

إنه لمن دواعي الغبطة والسرور أن نتقدم بتشكراتنا  
و هذا من باب قول الحبيب عليه الصلاة والسلام:  
"من لم يشكر الناس لم يشكره الله."

خير محمود و مشكور هو المنعم سبحانه و تعالى الذي من  
علينا بفضله ووفقنا لإتمام هذا العمل.  
كما لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان للأستاذين  
المحترمين د. سماحي أحمد و أ. بن حبيب عبد الرزاق  
واللذان تكرما بإشرافهما لإنجاز هذه المذكرة  
و كانا لي خير مرشد في هذا العمل.  
ثم لا يسعني إلا أن أشكر لجنة المناقشة التي رضيت بتقييم  
عملنا هذا وتصحيحه وإثرائه.  
كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من  
قريب أو بعيد و أخص بالذكر د. شعيب بغداد.

وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا من بعيد أو قريب في هذا  
العمل المتواضع إما بالعون أو النصيحة وحتى بالكلمة  
الطيبة.

وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

المقدمة العامة

### مقدمة:

يعرف العالم تغيرات متسارعة جعلت من الصعوبة بما كان مسيرتها والتكيف معها، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي لا تمتلك نظرة تسييرية معاصرة، أو بصيغة أخرى تفتقد للإدارة الإستراتيجية، ومختلف التقنيات الإدارية المعمول بها في الوقت الراهن، إن اختلاف وكثرة المتغيرات البيئية وتعقدها دفع العديد من المؤسسات إلى ابتكار الحلول المناسبة للاستفادة من الفرص التي تتيحها هذه التغيرات وتجنب المخاطر التي تفرضها.

لقد تطور التسويق من التطبيقات والممارسات القومية المحلية إلى التطبيقات الدولية أي خارج حدود الدولة الواحدة بسبب ظهور الاتحادات التجارية والأسواق الدولية مثال السوق العربية المشتركة، وتعددت التغيرات في ثروات العالم وموارده، والتحول التكنولوجي والتصنيع والتخصص والتداخل في العلاقات الدولية في زيادة الاهتمام بالأسواق الدولية، فلقد أدت كل هذه القوى إلى إنشاء شركات تسويق عالمية وتصميم منتجات لتناسب أسواق دولية بذاتها والبحث عن أسواق جديدة جريا وراء الأرباح والفرص التوزيعية الجديدة، والتسويق الدولي بهذا الشكل المعاصر له جذور تاريخية ولكن بأساليب تقليدية.

صحيح أن التسويق الدولي كان ذو جذور تاريخية في الرحلات التجارية التي كان تقام عبر البحار والقارات في تسويق سلعهم في أسواق عالمية ولكن لم يظهر التسويق الدولي إلا أخيرا خلال المراحل التالية:

- مرحلة التجارة الخارجية منذ الأربعينيات.
- مرحلة الأسواق الأجنبية منذ الخمسينيات.
- مرحلة الأسواق والتسويق المقارن في الستينات.
- مرحلة التسويق العالمي والأسواق المتعددة الجنسية في السبعينات.
- مرحلة عالمية التجارة واتفاقيات الجات.

باعتبار أننا اليوم نعيش فيما يسمى الثورة التسويقية، نظرا للتحول من الطرق القديمة في التسويق إلى النظم الجديدة وكذلك لأن دول العالم اليوم قد أصبحت لا تتنافس فقط على أساس ما تملكه من تكنولوجيا وأموال ولكن على أساس قدرتها على التسويق العالمي، وفتح أسواق جديدة بناء على السلع التي تقدمها باستمرار في السوق العالمي، كما تمثل دراسة وتطبيق المفاهيم التسويقية أهمية خاصة بعد اتجاه الدول لسياسات الإصلاح الاقتصادي وتحرير الاقتصاد ليعمل في ظل آليات جديدة للسوق تقوم على المنافسة بين المنظمات المختلفة سواء المملوكة للدولة أو تلك التي تعمل في القطاع الاستثماري الخاص، وتشجيع الدولة لفتح أسواق جديدة والاتجاه نحو التصدير.

فمن خلال متابعة حركة المنافسة الدولية، نجد أن نجاح المؤسسات الأمريكية واليابانية يرجع بالدرجة الأولى إلى تبني هذه المؤسسات للمفهوم الجديد والحديث للتسويق، كما أن هناك العديد من الدول طورت نظامها التسويقي كقاعدة لأية تنمية سواء صناعية، زراعية، تجارية، أو خدماتية، حتى استطاعت أن تخرق العالم بمنتجاتها.

وبما أن تطور المؤسسة الجزائرية لا يرتبط فقط بمستوى السوق المحلي، بل يجب أن تهتم بولوج السوق الدولي واختراقه في إطار إستراتيجية واضحة وفعالة تتمثل في التسويق الدولي الذي يعبر عن إنسيات السلع والخدمات عبر الأسواق الدولية بغرض إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق أهداف المؤسسة.

وإذا أرادت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن تجد لنفسها مكانة في الأسواق المحلية أولاً، ثم في الأسواق الأجنبية، عليها أن تتكيف لمقتضيات التسويق الدولي الذي يتطلب إدارة ومعلومات، وميكانيزمات، وتبني استراتيجيات تنقلها من الاحتكار إلى المنافسة، ومن الاستقرار إلى الديناميكية، وتوفير بيئة ملائمة تضمن بقاءها بين المؤسسات الرائدة، وهذا يعني بلوغ مستوى من الأداء، في ظل اقتصاد حر، قائم على المبادرة وتفوقه المنافسة.

وبالتالي فإنه يتحتم على المؤسسات الجزائرية العمل وفق معايير تسويقية تتماشى وروح المنافسة الدولية، تترجم هذه الإستراتيجية ميدانيا في اتخاذ القرارات و استغلال الفرص المتاحة لاختراق

الأسواق الأجنبية، بالإضافة لذلك يتوجب على المؤسسة الجزائرية تحديد أحد البدائل الإستراتيجية المثلى لاختراق الأسواق المستهدفة، وهذا ما يمنحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية.

### أولاً: إشكالية البحث

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

### كيف يمكن للمؤسسة الجزائرية اختراق الأسواق الدولية في ظل الانفتاح الاقتصادي؟

في ضوء هذا الإشكال تتبادر إلى أذهاننا التساؤلات التالية:

1. ما المقصود بالتسويق الدولي؟ وما مدى أهميته وخصوصية بيئته ؟
2. هل سياسات المزيج التسويقي نفسها في حالة التسويق الدولي ؟
3. ما نوع المؤسسات التي تنشط في الأسواق الدولية وكيف يتم دخولها لهذه الأسواق؟
4. ما هي الخطوات المنتبذة التي تدفع المؤسسة لاختراق الأسواق الدولية ؟
5. ما هي الأشكال أو الأساليب التي تسمح باختراق الأسواق الدولية ؟
6. ما هو واقع التسويق الدولي بالنسبة للمؤسسة الوطنية؟هل يمكن الاستفادة من بعض الشركات الدولية؟

## ثانيا : فرضيات الدراسة

وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1. تعتبر خدمة التسويق الدولي كمحرك للنمو وتطور المؤسسة من خلال اختراق السوق الدولية و زيادة الأرباح.
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. غياب مفهوم التسويق الدولي في المؤسسات الجزائرية يرجع إلى طبيعة السوق المحلي حيث الطلب يفوق العرض في أغلب المنتجات.

## ثالثا: أهداف البحث

- بغية تحقيق أهداف البحث والإجابة على الأسئلة المطروحة قمنا بوضع المحددات التالية والتي توضح الإطار العام الذي تسيّر من خلاله الدراسة هذه المحددات هي:
- محاولة إظهار أساليب وأهمية التسويق بصفة عامة و التسويق الدولي بصفة خاصة والتي تساعد على مواجهة تحديات العصر.
  - التعرف على المتغيرات البيئية للتسويق الدولي في السوق الدولية، وتوضيح أهمية تفهم المسؤولين عن التسويق الدولي في السوق الدولية لهذه المتغيرات.
  - التعرف على فرص الدخول للأسواق الدولية.
  - إدراك أهمية التسويق الدولي في رسم الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
  - التعرف على الفرص والتحديات.
  - التعرف على الصعوبات والأفاق التي تواجهها المؤسسة الجزائرية.

### رابعاً: أهمية البحث

تكمن أهمية دراسة هذا البحث في محاولة تحسيس متخذي القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بضرورة إعطاء أهمية للتسويق الدولي واعتباره أداة فعالة في تحقيق الربحية والمحافظة على البقاء والنمو و استمراره من جهة و تنمية الاقتصاد الوطني من جهة أخرى، خصوصاً و أن الاقتصاد الجزائري على مسار اقتصاد السوق الذي يتميز بالجو التنافسي الشديد مما سيضع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مواجهة غير مسبوقه مع المؤسسات الأجنبية أكثر خبرة و أكبر حجماً يتمتعون بكفاءات عالية و يستطيعون بوسائلهم التسويقية الحديثة والمتطورة كسب السوق الجزائرية والاستيلاء على حصص السوق بكل سهولة.

### خامساً : دوافع إختيار الموضوع

إن التطرق لهذا الموضوع واختياره ومعالجة جوانبه جاء انطلاقاً من رغبة منا في تطوير معارفنا التسويقية بحكم التخصص، وأيضاً انطلاقاً من الأهمية البالغة التي يكتسبها التسويق الدولي باعتباره قضية العصر، بحيث أصبح يمس الاقتصاد الوطني بشكل كبير، وكما يمكن له المساهمة بشكل كبير فيه.

### سادساً: صعوبات البحث

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

- قلة المراجع والدراسات والبحوث المتخصصة و المعمقة في هذا المجال.
- ندرة المعطيات و المعلومات أحيانا و صعوبة الحصول عليها أحيانا أخرى خاصة في الدراسة الميدانية وذلك بحجة سر المهنة.
- ولعل أهم عائق سجلناه أثناء قيامنا بالبحث، يكمن بصفة أساسية في رفض معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالسماح لنا بالقيام بدراسة الميدانية لديهم ومن بين هذه المؤسسات (مؤسسة حمود بوعلام، مؤسسة tapidor ، مجمع صيدال، مؤسسة snvi ...)

## سابعاً: منهج البحث

المنهج المتبع في هذا البحث هو مزيج من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث يتعلق الجانب الوصفي بالجزء النظري من البحث، والمنهج التحليلي الجزء التطبيقي من خلال إسقاط الدراسة ميدانياً على المؤسسة محل الدراسة .

من بين الأدوات التي استخدمناها للقيام بهذا البحث ما يلي:

■ **المسح للمكتبي :** من خلال الإطلاع على مختلف المراجع و المصادر باللغة العربية والأجنبية المتعلقة بالموضوع، والإستشهاد بأفكار رجال التسويق ومحاولة تدعيم البحث بالأمثلة الواقعية قدر المستطاع .

■ **المقابلة الشخصية:** مع بعض مسؤولي مؤسسة ALZINC الغزوات، و ذلك لتجميع البيانات والمعلومات التي تساعدنا على تحليل النتائج المتحصل عليها.

### ثامنا: شرح خطة البحث:

وتجدر الإشارة في الأخير بأنه حتى يتم الإلمام بالموضوع يتطلب هيكلة البحث وتقسيمه حسب رأينا إلى ثلاثة فصول منها فصلين نظريين والآخر تطبيقي يتمثل في دراسة حالة تسبقها مقدمة عامة وتلحقها خاتمة عامة.

### الفصل الأول:

يعتبر كمدخل تمهيدي للموضوع نتناول فيه مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسويق والتسويق الدولي والذي تدرج ضمنه أربع مباحث أساسية نتحدث في الأول منها: عن ماهية التسويق الدولي، أما في الثاني فتناولنا دوافع ومبادئ التسويق الدولي وأبعاده، كما تطرقنا في المبحث الثالث من هذا الفصل إلى دراسة متغيرات البيئة الدولية، وأخيرا في المبحث الرابع تطرقنا إلى سياسات المزيج التسويقي الدولي.

### الفصل الثاني:

وفيه دراسة عن مختلف الأساليب والتجارب الدولية لاختيار الأسواق الدولية، ابتدأنا بالمؤسسات العاملة في الأسواق الدولية، ثم أشكال وطبيعة قرارات دخول الأسواق الدولية وفرص الدخول، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى أهداف وموانع الدخول للأسواق الدولية والعوامل المشجعة على ذلك، وأخيرا تطرقنا إلى طرق وأساليب الدخول للأسواق الدولية في مبحث رابع.

### الفصل الثالث:

وفيه دراسة حالة شركة ألزنك الغزوات حيث يتم من خلالها إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا، في ثلاثة مباحث أساسية متمثلة في مدخل للمؤسسة ثم عرض سوق ALZINC ومميزاته، وفي الأخير تعرضنا إلى أهم الأشكال المستخدمة من قبلها لاختراق الأسواق الدولية.

## خطة البحث:

### المقدمة العامة

#### الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق الدولي.

المبحث الأول: ماهية التسويق الدولي.

المبحث الثاني: دوافع ومبادئ التسويق الدولي وأبعاده.

المبحث الثالث: بيئة التسويق الدولي للمؤسسة.

المبحث الرابع: سياسات المزيج التسويقي الدولي.

#### الفصل الثاني: اختراق الأسواق الدولية.

المبحث الأول: المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية.

المبحث الثاني: أشكال وطبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية، وفرص الدخول.

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

المبحث الرابع: طرق وأساليب اختراق للأسواق الدولية.

#### الفصل الثالث: أساليب اختراق المؤسسة الجزائرية ALZINC للأسواق الدولية.

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة "ALZINC".

المبحث الثاني: سوق "ALZINC" ومميزاته.

المبحث الثالث: أساليب اختراق "ALZINC" للأسواق الدولية.

### الخاتمة العامة

**الفصل الأول**  
**مفاهيم أساسية حول**  
**التسويق الدولي**

## مقدمة:

لقد أصبحت وظيفة التسويق الدولي من بين أهم الوظائف لأي منشأة اقتصادية، ومحددة لنجاحها، وقدرة أي منشأة على القيام بواجباتها الإنتاجية، فإنه لا بد لها من أداء الوظائف الإدارية الأساسية التي تتمثل عادة في وظائف التمويل، والإنتاج وإدارة الأفراد والتسويق، حيث أصبح التسويق الدولي يكتسي أهمية كبيرة في مختلف المؤسسات الطموحة، فالتسويق الدولي يجعل المؤسسة على دراية تامة بكل ما يحدث في الأسواق الدولية.

لقد أصبح من اهتمامات التسويق الدولي، تحليل البيئة الدولية للمؤسسة، وفي ظل وجود منافسة في الأسواق الدولية يتوجب على المؤسسة تصميم مزيج تسويقي يضمن جلب عدد أكبر من المستهلكين على المستوى العالمي.

يتضمن هذا الفصل أربعة مباحث، حيث نقوم بعرض مفصل لأهم مفاهيم المختلفة للتسويق، والتسويق الدولي، لأنها المنطلق الرئيسي للموضوع، ثم نتطرق إلى مبادئ التسويق الدولي وأبعاده، ثم نتكلم حول بيئة التسويق الدولي، و نختم الفصل بذكر المزيج التسويقي الدولي.

- المبحث الأول: ماهية التسويق الدولي.
- المبحث الثاني: دوافع ومبادئ التسويق الدولي وأبعاده.
- المبحث الثالث: بيئة التسويق الدولي للمؤسسة.
- المبحث الرابع: سياسات المزيج التسويقي الدولي.

## المبحث الأول: ماهية التسويق الدولي

تطور التسويق من التطبيقات والممارسات المحلية إلى التطبيقات الدولية ، أي خارج حدود الدولة الواحدة بسبب ظهور الاتحادات التجارية والأسواق الدولية ، وتعددت التغيرات في ثروات العالم ، والتحول التكنولوجي والتصنيع والتخصص و التداخل في العلاقات الدولية ، كل هذا زاد في الاهتمام بالأسواق الدولية ، فأُنشئت مؤسسات عالمية في التسويق الدولي، حيث صممت منتجات عالمية تتناسب مع عادات وتقاليد و ثقافة المستهلك الدولي في الأسواق العالمية، فأصبح التسويق الدولي نشاطا أساسيا للمؤسسات الدولية لضمان بقاءها وتحقيق أهدافها .

قبل التطرق إلى التسويق الدولي ، نحاول أن نعرض على التسويق بصفة عامة، لأن التسويق الدولي ما هو إلا امتداد للتسويق المحلي، إذ هناك مجموعة من التعاريف و المفاهيم للتسويق تختلف باختلاف المراحل التي مر بها، ومن أجل توضيح ذلك جزءنا المبحث إلى ثلاثة مطالب وهي كالاتي:

- **المطلب الأول: مفهوم التسويق وأهميته.**
- **المطلب الثاني: التسويق الدولي.**
- **المطلب الثالث: الفرق بين التسويق المحلي والتسويق الدولي.**

### المطلب الأول: مفهوم التسويق وأهميته.

يعد التسويق في وقتنا الحاضر أحد المجالات المعرفية التي تستحق الدراسة، حيث يمكن للتسويق أن يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على اقتصاد أي مجتمع من المجتمعات المعاصرة ، وأيضا على أنماط حياة الأفراد فيها فيما يخص جميع الجوانب التي تحقق الرفاهية وتلبية جميع متطلبات الأفراد.<sup>1</sup>

### أولا: مفهوم التسويق:

بالرغم من الأهمية الكبيرة التي حظي بها التسويق في المجال العملي كمحدد رئيسي لنجاح العديد من الشركات الدولية والعالمية في الكثير من الدول الصناعية الكبرى، وبالرغم من إدراك الكثير من

<sup>1</sup> زكريا عزام، عبد الباسط حسونة ،مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن. 2008، ص27.

المديرين ورجال التسويق مدى أهمية التسويق ودوره الفعال في تحقيق الأهداف المنظمة إلا نجد أن مفهوم وأبعاد التسويق مازال غير واضحا ومفهوم بشكل صحيح لدى العديد من الأفراد والمنظمات الأعمال والحكومية، فهناك مجموعة من الأخطاء الشائعة التي يعبر عنها الناس عن التسويق، فمثلا البعض يعتبرون أن البيع والإعلانات تسويق وحتى الشراء هو التسويق، فاختلاف وجهات النظر وتعددتها في تحديد مفهوم التسويق.

وأول تعريف حظي بقبول واسع من طرف الرواد وأكاديميين هو التعريف المقدم من قبل الجمعية الأمريكية « AMA » **American Marketing Association** في عام 1960 "هو أنشطة الأعمال الذي يوجه انسياب السلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى حين استهلاكها أو استخدامها أو استعمالها" <sup>1</sup> ولقد ثبت بأن هذا التعريف القديم للتسويق هو تعريف ضيق في مفهومه ومداه، حيث يوحي بأن التسويق يبدأ دوره بعد الانتهاء من عملية الإنتاج.

من خلال التركيز على تدفق السلع والخدمات تامة الصنع، فقد أخفق التعريف القديم بإبراز الدور الهام للتسويق في تحليل حاجات المستهلكين، وضمان المعلومات المصممة بأن السلع والخدمات المقدمة من قبل المنظمة سوف تتوافق مع توقعات واحتياجات المشترين، كما تجاهل التعريف آلاف المؤسسات غير الربحية والتي تتعامل بالأنشطة التسويقية المختلفة، ولهذا ظهرت الحاجة إلى تعريف أثر الشمولية من التعريف السابق. <sup>2</sup>

وفي عام 1985 أعادت الجمعية الأمريكية للتسويق « AMA » تعريف التسويق بأنه "تخطيط وتنفيذ عمليات تطوير وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات بغية خلق عمليات التبادل التي تحقق أهداف الأفراد والمنظمات" <sup>3</sup>

أن التعريف يشير إلى أن قطاعات المستهلكين المراد إرضائهم قد تم اختيارهم بعناية قبل المباشرة بعملية الإنتاج والتسويق مركزا على دور التسويق في عملية الإنتاج ، وأن الزبون أو الجمهور هما اللذان يحددان برنامج التسويق. <sup>4</sup>

<sup>1</sup> حميد الطائي، محمد الصميدعي، بشير العلاق، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار البازوري العلمية، 2007 ، ص 10.

<sup>2</sup> سويدان نظام موسى، التسويق مفاهيم معاصرة ، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان 2006 ص 29.

<sup>3</sup> إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص 15.

<sup>4</sup> سويدان نظام موسى ، مرجع سابق، ص 29.

إذ تبين من التعريف الأخير، التسويق ليس نشاطاً يبدأ بعد عملية الإنتاج بل هو نشاط يمر بثلاث مراحل:

**1. مرحلة ما قبل الإنتاج:** وذلك يتم فيها دراسة الأسواق المستهدفة وتحديد رغباتهم ومتطلباتهم والتطرق إلى جميع النواحي الخاصة للأسواق المستهدفة مثل العمر، الجنس، الدخل، عدد السكان، المهنة، المستوى المعيشي وغيرها من الخصائص الذي تتميز بها تلك السوق وذلك من أجل تلبية حاجاتهم ورغباتهم.

**2. مرحلة بيع المنتجات:** وذلك من خلال توزيعها وترويجها الفعال داخل الأسواق المستهدفة.

**3. مرحلة ما بعد البيع:** ويتم فيها العمل على حرص رضا المستهلك وتقديم خدمات ما بعد البيع من الضمان والصيانة .

وقد عرف الأستاذ : Mc - carthy التسويق على أنه " عبارة عن تنفيذ أنشطة الأعمال التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك من أجل إشباع رغبات المستهلكين وتحقيق أهداف المنظمة".<sup>1</sup>

وفي عام 2003 أعادت الجامعة الأمريكية للتسويق **American Marketing Association** « AMA » تعريف التسويق ليصبح "عملية نظامية تنطوي على تخطيط وتنفيذ ومراقبة نشاطات مدروسة في مجالات تكوين و تسعير، ترويج وتوزيع، الأفكار والسلع والخدمات من خلال عمليات تبادل، من شأنها خدمة أهداف المنظمة والفرد".<sup>2</sup>

حيث قام المعهد البريطاني للإدارة بتعريف التسويق: **British Institute of Marketing**. « التسويق هو شكل من أشكال النشاط الإداري المبدع الذي يساعد على توسيع الإنتاج والتجارة وزيادة العمالة عن طريق اكتشاف طلبات المستهلكين وتنظيم البحوث والدراسات لإشباع هذه الطلبات ، فالتسويق يعمل على ربط إمكانيات الإنتاج مع إمكانيات ترويج السلع والخدمات ، كما يحدد طبيعة وحجم العمليات الضرورية للحصول على الربح نتيجة لبيع أكثر ما يمكن من المنتجات للمستهلك النهائي ».

<sup>1</sup> محمد عبد الله الرحيم، التسويق المعاصر، كلية التجارة، جامعة القاهرة 1988، ص 11.  
<sup>2</sup> زكريا عزام، عبد الباسط حسونة ، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 28.

وهذا التعريف هو أكثر دقة من تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق لأنه يؤكد الدور التنسيقي الكبير الذي يلعبه التسويق ، كما يعطي أهمية للعمليات الترويجية والتوزيعية وكل الأنشطة الموجهة لإنتاج السلع التي تتمتع بطلب المستهلك.<sup>1</sup>

ومن أكثر التعاريف قبولا بين رجال التسويق ما أشار إليه كل من B. Dubois و P.Kotler باعتبارهما من رواد المدرسة الحديثة في التسويق والذان عرفا التسويق كما يلي " التسويق عبارة عن ميكانيزمات اقتصادية واجتماعية التي تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق وإشباع حاجاتهم ورغباتهم ، وذلك عن طريق خلق الطلب وتبادل السلع والخدمات ذات قيمة"<sup>2</sup> وأخيرا يعرف Philip Kotler التسويق بمفهوم بسيط وهو "نشاط إنساني موجه إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عمليات التبادل"<sup>3</sup>

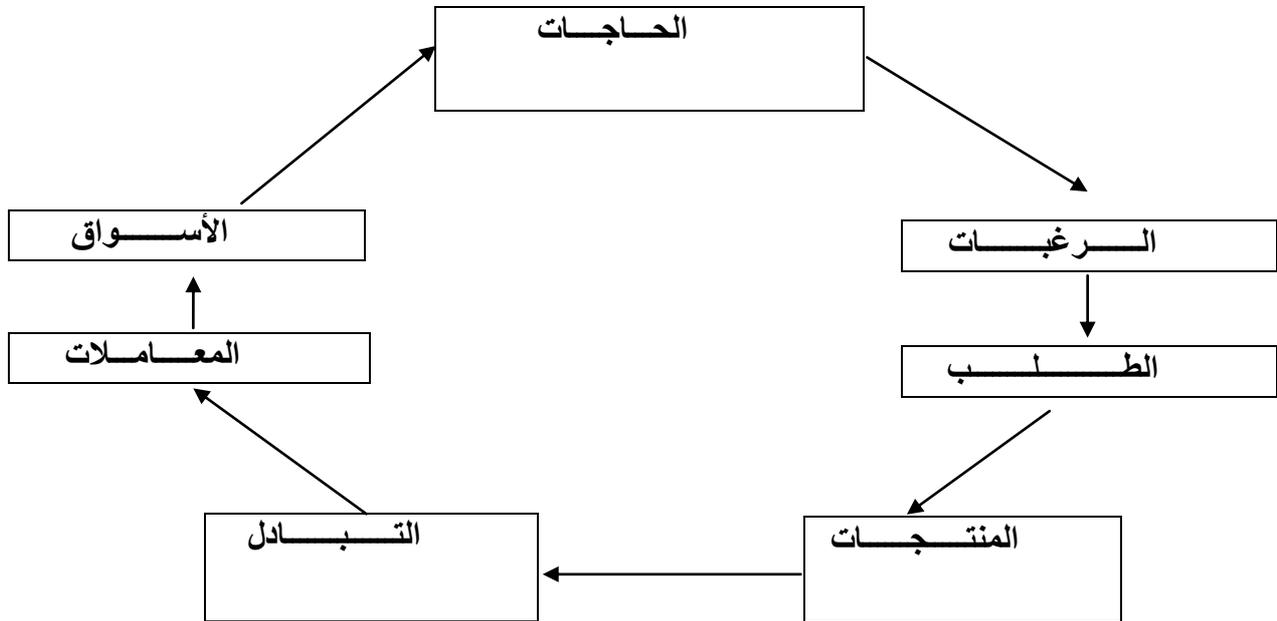
ف نجد مع اختلاف هذه التعاريف وتباينها إلا أن مضمونها لا يخرج على كون التسويق نشاط منتج من الدرجة الأولى، بدوره يقوم بتقديم المنافع الاقتصادية المنظمة والفرد ، وتحقيق التوازن بين الطلب غير متجانس والعرض غير متجانس من السلع والخدمات، حيث يوضح المخطط العناصر الأساسية التي يركز عليها هذا النشاط (الشكل 1-1):

<sup>1</sup> عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية، عمان، 2002، ص 17.

<sup>2</sup> P. Kotler et B.Dubois - Marketing Mangement - 12 Edition. Pearson 2006 P 6.

<sup>3</sup> زكريا عزام، عبد الباسط حسونة ،مصطفى الشيخ،مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق،الطبعة الأولى، مرجع سابق، ص29.

الشكل (1-1): عناصر النشاط التسويقي.



المصدر: محمد فريد الصحن؛ التسويق؛ دار النشر الجامعية الإسكندرية؛ 1996، ص16.

1. الحاجات: وهي العنصر الأساسي لدراسة النشاط التسويقي.

إن أفضل من تناول موضوع حاجات الإنسان هو عالم النفس Maslo ، حيث يرى أن هناك خمسة أنواع من الحاجات متفاوتة الأهمية، و رتبها على شكل هرم يبدأ من القاعدة و تمثل أقوى الحاجات يسعى الفرد إلى إشباعها، ثم ينتقل إلى أضعف الحاجات تدريجياً. و الشكل (1-2) التالي يوضح ذلك:

الشكل (1-2): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: Cathrine VIOT, L'Essentiel du Marketing, BERTIE Editions,

alger, 2006, P37.

2. الرغبات: وهي مرحلة التي تأتي مباشرة بعد الحاجة.
3. الطلب : الحاجة والرغبة يولدان الطلب على الشيء.
4. المنتجات: وهي الوسيلة التي من خلالها يتم إشباع حاجات ورغبات الفرد؛
5. التبادل: ويعتبر جوهرة النشاط التسويقي، والذي من خلاله يتم التبادل بين العارض (رجل التسويق) والطالب وهو المستهلك الذي يحصل على المنتجات أو الخدمات التي تلبى حاجته ورغباته؛ حيث يوضح الشكل (1-3) عملية التبادل:

الشكل (1-3) عملية التبادل.



المصدر : زكريا عزام ، عبد الباسط حسونة ، مصطفى الشيخ، مرجع سابق، ص37.

6. المعاملات: التي تعتبر الوحدة الأساسية للتبادل ومحورها القيمة التي يحصل عليها الطرفان؛

7. الأسواق: وهو المكان الذي يجتمع فيه الطرفان، ويعتبر أيضا مكان انتقال الملكية؛

إن المخطط هو عبارة عن حلقة متماسكة، وفيها كل عنصر يكمل الآخر، وهو عبارة عن تعريف مبسط من مجموعة تعاريف لعملية التسويق.

ومن خلال التعريفات السابقة فإنه يمكن استخلاص العناصر الأساسية لمفهوم التسويق:

▪ تلبية رغبات وإشباع حاجات المستهلكين النهائيين أو المشتريين الصناعيين الذي يمثل الموجه الأول للنشاط التسويقي المتكامل.

▪ تعدد واختلاف الوظائف التسويقية وضرورة تحقيق التكامل بينهما، والتي تؤدي إلى تطوير المنتجات، التعبئة، التغليف، التسعير، الترويج والتوزيع.

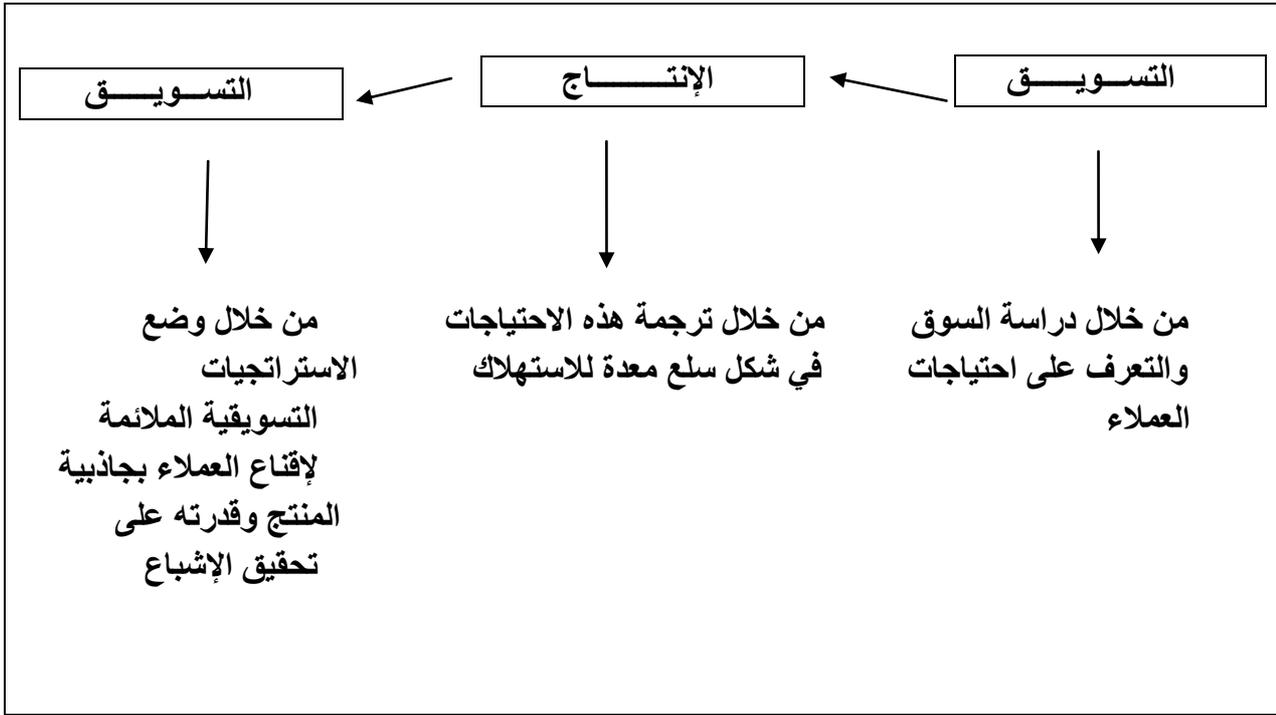
▪ التسويق يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بالكامل وبفعالية كبيرة من خلال تحقيق الأرباح، والبقاء والاستمرار في النمو.<sup>1</sup>

▪ إعداد دراسة تحليلية عن الأسواق المستهدفة، والتي توفر البيانات والمعلومات لمتخذي القرار عن نوع السلع والخدمات وحجمها، وحجم السوق الحالي والمكان والمحيط وكيفية الدخول مستقبلا وتلبية

<sup>1</sup> زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص30.

رغبات وحاجات المستهلك، حيث تبدأ عملية التسويق قبل عملية الإنتاج وتستمر أثناءها وبعدها، كما يوضح الشكل (1-4) التالي مراحل عملية التسويق والإنتاج:

الشكل (1-4): التسويق والإنتاج.



المصدر: الصحن؛ مرجع سابق؛ ص 51.

ومن كل ما سبق نستنتج أنه مهما تعددت هذه التعاريف فإنه لا يمكن التركيز أو العمل على تعريف محدد فالتسويق الحديث تزداد أهميته في الحياة الاقتصادية للأفراد والمنظمات مع مرور الوقت ، وبذلك فإنه لا توجد طبيعة أو نظرية موحدة لكافة المشاريع.

كما أن التسويق نظام متكامل، ومنسق بين مختلف الوظائف في المؤسسة لتحقيق أهدافها الرئيسية في تخطيط أوجه النشاط المختلفة داخل المؤسسة، ينبغي أن تكون مبنية على تأثير كافة القرارات المتخذة على مدى نجاحها في إشباع حاجات ورغبات المستهلك، ومستمر يبدأ من حيث ينتهي، إذ يبدأ بدراسة حاجات ورغبات الزبائن وينتهي بدراسة ردود أفعالهم تجاه السلع والخدمات التي قدمت لهم.

ثانياً: أهمية التسويق.

لقد تزايد اعتراف واهتمام بعض الدول في الوقت الحالي بأهمية التسويق ودوره الفعال، بغض النظر عن درجة تقدمها الاقتصادي، فتحقيق النمو الاقتصادي في الدول النامية يعتمد إلى حد كبير على مقدرة أجهزتها على إيجاد نظام فعال للتوزيع، سواء بالنسبة لمواردها الطبيعية أو لمنتجاتها المصنعة، وحتى بالنسبة للدول المتقدمة مثل اليابان وبريطانيا وأمريكا وألمانيا، فإنها تنظر للتسويق على أنه وسيلة لزيادة فعالية الأداء الاقتصادي لمؤسساتها<sup>1</sup>.

ويمكن أن نتلخص أهم الأسباب التي أدت إلى اكتشاف الدول أو إدراكها لجدوى التسويق في الآتي:

■ أسباب إدراك الدول النامية لأهمية التسويق:

- 1 - تدهور مبيعات المنظمات.
- 2 - انخفاض معدل النمو الاقتصادي.
- 3 - الرغبة في دخول واكتشاف أسواق جديدة داخلية وخارجية.
- 4 - تغيير أنماط وسلوكيات الشراء وحاجات المستهلكين.
- 5 - ارتفاع حدة المنافسة بأنواعها المختلفة.
- 6 - ارتفاع التكاليف البيعية.
- 7 - ظهور الشركات متعددة الجنسيات وغزوها الأسواق العالمية.
- 8 - التقدم التكنولوجي.
- 9 - ظهور جمعيات حماية المستهلك<sup>2</sup>.

الملاحظ أن التسويق بمعناه الواسع يشمل الأنظمة التسويقية والهيئات والمؤسسات التسويقية وسائل الأنظمة والتجمعات ومختلف الأنشطة التي تلبي جميعها الحاجات الملموسة وغير الملموسة للمجتمع

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 58.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، وجهة نظر معاصرة، الطبعة الأولى، مطبعة الأشعار الفنية 2001، ص 21.

جماعات وأفراد. لذلك فعن طريق التسويق ومجالاته يمكن تحقيق الكفاية القومية والرفاهية الإنسانية والتطور الاقتصادي بالدول النامية، ويفسر ذلك في النقاط التالية:

### 1 - بالنسبة للمنظمة:

- يمارس التسويق عمله كوظيفة تنظيمية أساسية بالمنظمة سواء كانت منظمة صناعية أو خدماتية، وبغير هذه الوظيفة لا يمكن للمنظمة أن تؤدي مهامها.
- من أهداف التسويق البارزة أن يوفر المعلومات للمنظمة وللمجتمع وأفراده أن تقوم مهمة بحوث التسويق ووظيفته على الترويج والإعلان بشكل ناجح<sup>1</sup>.
- إن التسويق هو النشاط الذي يتحقق من خلاله العائد في أي تنظيم ، فلا شيء يكمن تحقيقه ما لم يتم أي فرد ببيع أي شيء، حيث إن المنشأة يجب أن تتعرف أولاً على حاجات العملاء ثم تقوم ببناء منتج وبرنامج تسويقي يمكنهما من تحقيق الإشباع لتلك الاحتياجات بالمستوى الذي يساعد على تحقيق الأرباح.
- إنه على الرغم من وجود العديد من الإدارات والأقسام الهامة لتحقيق النمو للمنظمة، إلا أن التسويق يظل النشاط الوحيد الذي يمكن بواسطته تحقيق الأرباح<sup>2</sup>.

### 2- بالنسبة للفرد:

- يحتل التسويق جزءاً كبيراً من حياة الأفراد اليومية ، إذ يمكن التخيل للحظات ما الذي يمكن أن يكون عليه المستوى المعيشي للفرد ، لو لم تكن هناك مؤسسات تسويقية أو محلات تجزئة مثل الجمعيات أو السوبر ماركات أو الإعلانات التي تزودك بمعلومات عن السلع والخدمات المختلفة.
- إن التسويق يساعد على تنمية معلومات الفرد ومعارفه المتخصصة، ومن ثم يمكنه من أن يكون مستهلكاً واعياً.
- إن مهام التسويق الأساسية يتجلى في ابتكار أفكار ومنتجات وخدمات جديدة تعمل على تلبية الحاجات المتزايدة للأفراد مما يحقق المزيد من القناعة لدى أفراد المجتمع.

<sup>1</sup> جاسم مجيد ، الإدارة الحديثة في التسويق ، الوقت والجودة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية 2004 ، ص 29.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق، ص 19- 20.

### 3- بالنسبة للاقتصاد الكلي:

لا تقتصر أهمية التسويق على مستوى المنظمة بل يمتد ذلك الأمر على عموم الاقتصاد والمجتمع لما يمثله من وسيلة مهمة للتفاعل ما بين أفراد المجتمع و حلقات الاقتصاد الكلي ، وعليه يمكن أن نشير إلى أهمية التسويق على مستوى الاقتصاد الكلي كالآتي <sup>1</sup>:

#### 1. توفر فرص العمل:

نتيجة للتقدم التكنولوجي العالي الذي وصلت إليه العديد من دول العالم وما نجم عنه من استغناء عن أيدي عاملة كثيرة في قطاع الإنتاج فقد تحولت هذه القوى إلى العمل في النشاط التسويقي كنتيجة لانتساع الأعمال وتنوعها واعتمادها الكبير على العنصر البشري.

#### 2. التأثير في الناتج الكلي الاقتصادي :

تبرز هذه الأهمية من خلال كون التسويق هو الأداة الطبيعية والملائمة في ترجمة الخطط والبرامج الإنتاجية الموضوعة لعموم الاقتصاد الكلي إلى واقع ملموس ، ويتمثل ذلك بتصريف الناتج المتحقق سواء كان للأسواق المحلية أو الخارجية ، وتزداد هذه الأهمية في الدور الذي يضطلع به التسويق بالزيادة المطردة في الناتج القومي ، إذ زادت الطاقات الإنتاجية للاقتصاد استلزم أن يقابلها كفاءة وفاعلية أكبر في المهام التسويقية لكي يتحقق الانسجام الموضوعي ما بينهما وإمكانية تحقيق الأهداف المخططة .

#### 3. مساهمة التسويق في تنمية الاقتصاد الكلي :

إذ أن الأرباح المحققة من تسويق المنتجات وبيعها يمكن أن يساهم في تطوير منتجات جديدة أو إدخال تكنولوجيا جديدة فأصبح من الممكن أن نشاهد في الأسواق المحلية منتجات أجنبية لها الصفة العالمية.

#### 4. تغير النمط الحياتي للأفراد :

يساهم التسويق في إحداث تغير اجتماعي وسلوكي لأفراد المجتمع وذلك بما يمكن أن يقدمه من سلع جديدة ومتطورة تساهم إلى حد كبير في تغير النمط الحياتي له لمواكبة الحالة الجديدة التي تفرزها متطلبات الحياة . فالمجتمعات التي لا توجد فيها أنظمة تسويق جيدة وفعالة فإنهم يعيشون حياة أقرب ما

<sup>1</sup> ثامر البكري، التسويق، أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري، عمان 2002 ، ص 36 - 37.

تكون إلى البدائية ، ولا ينعمون بخيرات هذا العالم حتى النقود تفقد قيمتها مهما تكدست إن لم يجري استثمارها بما يتفق مع إشباع المجتمع لحاجاته المادية وغير المادية .

لكل هذا يمكن اعتبار التسويق على أنه: ذلك النشاط الاجتماعي و الاقتصادي الدائم والمستمر الذي يكفل تحقيق أهداف المشروع من خلال خلق منافع اقتصادية على أساس الأبحاث والدراسات الكمية والنوعية المتناسقة والمنظمة للتحليل والتخطيط، وتنفيذ ورقابة الأنشطة المختلفة لتخطيط سياسات الإنتاج والتسعير والترويج، التوزيع للسلع والخدمات بغرض إشباع حاجات ورغبات المستهلك.

لقد تطور التسويق من التطبيقات والممارسات المحلية إلى الممارسات الدولية، أي خارج الدولة الواحدة، فهناك مؤسسات تعدى نشاطها التسويقي الحدود الجغرافية، ليتوسع على نطاق عالمي في الأسواق الدولية بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلك الدولي بشكل عام وتحقيق أهدافها بشكل خاص.

### المطلب الثاني: التسويق الدولي

#### أولاً: مفهوم التسويق الدولي:

إن مفهوم التسويق الدولي لا يختلف عن مفهوم التسويق المحلي من ناحية المعنى والأنشطة ولكن الاختلاف يقع في الكيفية التي تمارس فيها هذه الأنشطة ومستوى المرونة المطلوبة، وذلك نتيجة لاختلاف طبيعة الأسواق الخارجية عن الأسواق المحلية وهذا يكون نتيجة لاختلاف الأنظمة والقوانين والإمكانيات المالية والعادات والتقاليد ما بين دولة ودولة أخرى.

كما تعددت الاجتهادات في سبيل تعريف التسويق كما رأينا سابقاً ، كذلك هو الأمر بالنسبة للتسويق الدولي ، فقد تعددت و اختلفت و تباينت التعريفات التي تناولته . لذلك من الضروري التطرق إلى أهم هذه التعريفات الخاصة بالتسويق الدولي:

➤ عرف كاتوريا **cateora** التسويق الدولي على أنه " أداء الأنشطة التجارية التي تساعد على

تدفق سلع الشركة وخدماتها إلى المستهلكين أو المستخدمين في أكثر من دولة واحدة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هاني حامد ضمور، التسويق الدولي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان 2004، ص 21.

➤ **عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA)** بأن التسويق الدولي هو: "عملية دولية لتخطيط

و تسعير و ترويج و توزيع السلع و الخدمات لخلق التبادل الذي يتحقق أهداف المنظمات و الأفراد"<sup>1</sup>

➤ **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>2</sup>.

➤ **يعرف "STANTON"** بأنه: "عبارة عن نشاط كوني GLOBAL ACTIVITY ينطلق من

الستراتيجية كونية لمزيج تسويقي عابر للحدود الإقليمية ، يتناغم و يتفاعل مع قدرات استهلاكية خارج نطاق و حدود المشروع الوطني ، بهدف إشباع الحاجات أو الرغبات من خلال طرح سلع أو خدمات تتناسب مع هذه الحاجات و الرغبات"<sup>3</sup>

➤ **يعرف " PHILIP KOTTER "** التسويق الدولي بأنه: " التسويق الدولي لا يعدو كونه عبارة

عن نشاط ديناميكي مبتكر للبحث عن المستهلك القانع في سوق تتميز بالتفاوت و التعقيد ، و الوصول إلى هذا المستهلك و إشباع رغباته"<sup>4</sup>

➤ **ويعرفه 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>5</sup>.

اعتمادا على التعاريف السابق ذكرها، يمكننا إن نستخلص تعريفا شاملا للتسويق الدولي وهو:

التسويق الدولي: هو عبارة عن وظيفة إدارية واجتماعية تتضمن مجموعة الأنشطة التجارية التي تهدف إلى خلق منافع اقتصادية على أساس الأبحاث والدراسات المتناسقة والمنظمة لتحقيق أكبر إشباع للمستهلك وتحقيق أهداف المشروع خارج الحدود الجغرافية.

<sup>1</sup> فهد سليم الخطيب، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة و النشر، الأردن 2000، ص 194.

<sup>2</sup> صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي " نظم التصدير والاستيراد"، الطبعة 10، مكتبة عين شمس، مصر 2003، ص 13.

<sup>3</sup> بشير عباس العلاق، قحطان بدر العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران، عمان 1999، ص 27.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 322.

<sup>5</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002/2001، ص 20.

ثانيا: تطور التسويق الدولي.

لقد تطور التسويق الدولي من التخطيطات والممارسات المحلية إلى الممارسات الدولية، ليتعدى بذلك حدود الدولة الواحدة بسبب ظهور الأسواق العالمية، والتحالفات الدولية، مثل السوق الأوروبية المشتركة وكذلك حدوث ثورة الاتصالات العالمية، مما دفع بالتسويق الدولي إلى الأمام، وسوف نعرض بإيجاز المراحل الأساسية التي مر بها التسويق الدولي:

### 1) مرحلة التغلب على العوائق الجمركية 1950-1960:

قاد هذه المرحلة الشركات العالمية وخاصة الشركات الأمريكية، التي حاولت في هذه المرحلة تخفيض الرسوم بين الدول بهدف تشجيع التبادل التجاري السلعي.<sup>1</sup>

### 2) مرحلة التغلب على انعكاسات التباعد الجغرافي 1961-1979:

تشمل انعكاسات البعد الجغرافي كل من الإختلافات الجمركية والضريبية والثقافية والاجتماعية والنقدية، كما تميزت هذه الفترة بظهور السوق الأوروبية المشتركة التي تستهدف إنتقال السلع والخدمات والمعلومات والأموال والأفراد والتكنولوجيات بين أسواقها، مما أعطى دفعا قويا للإتجاه نحو اتحادات تجارية إقليمية أو قارية بين الدول الأخرى للإستفادة من المزايا التي تعود لدولها من جراء كبر حجم السوق وتطوره.

أما من الناحية التسويقية شهدت هذه المرحلة تطورا ملحوظا في مجال التعاون والارتباطات بين الدول، بحيث أصبحت لا تكفي بشراء سلعة معينة فقط بل تعدى ذلك لتشمل على إقامة عقود تسليم المفتاح والتعاقد مع المصدر لإدارة المشروع أو المؤسسة أو إقامة مشاريع مشتركة، ويبين هذا التطور بجلاء الشركة المصدرة لم تعد تدير فقط تشكيلة المنتجات وإنما تدير مجموعة من العلاقات مع السوق المستهدفة وهذا مما يميز التسويق الدولي عن التسويق المحلي.

<sup>1</sup> يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، الطبعة الأولى، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص 18.

(3) مرحلة ظهور شركات صغيرة ومتوسطة الحجم (بداية من 1980):

بدأ نشاط الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم يظهر بشكل واضح في المجال الدولي وذلك عن طريق ممارسة التجارة الدولية بداية الثمانينات، وتميزت هذه المؤسسات بالقدرة على النفاذ للأسواق الخارجية مع تحقيق أرباح أفضل مما تحققت المؤسسات الكبيرة.<sup>1</sup>

(4) مرحلة مفهوم السوق العالمي (منذ 1985):

قاد هذه المرحلة الكاتب الياباني OHMAE حيث اعتمد على فكرة مفادها يمكن إطلاق المنتج في أسواق عدة في آن واحد وهي بلدان أوروبا الغربية، الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، اليابان<sup>2</sup>، وهذا بحكم تقارب المستهلكين في هذه الأسواق، فضلا عن تقارب خصائصهم الثقافية والاجتماعية، مع القيام ببعض التعديلات البسيطة على المنتج المناسب لكل سوق من الأسواق المستهدفة، ويقوم مفهوم السوق الدولي على عدة إفتراضات حسب OHMAE وهي:

➤ أنه يمكن إطلاق منتج على مستوى سوق ليشمل العديد من الدول مع إجراء بعض التعديلات الطفيفة عليها.

➤ إن ذلك يتطلب التعاون بين الشركات المنافسة المتواجدة في أسواق هذه الدول، عن طريق تكامل إمكانياتها المميزة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو مالية، وتهتم الشركات وفقا لهذا المفهوم للبحث عن الشريك المناسب الذي يمكن تبادل الإمكانيات المميزة معه.

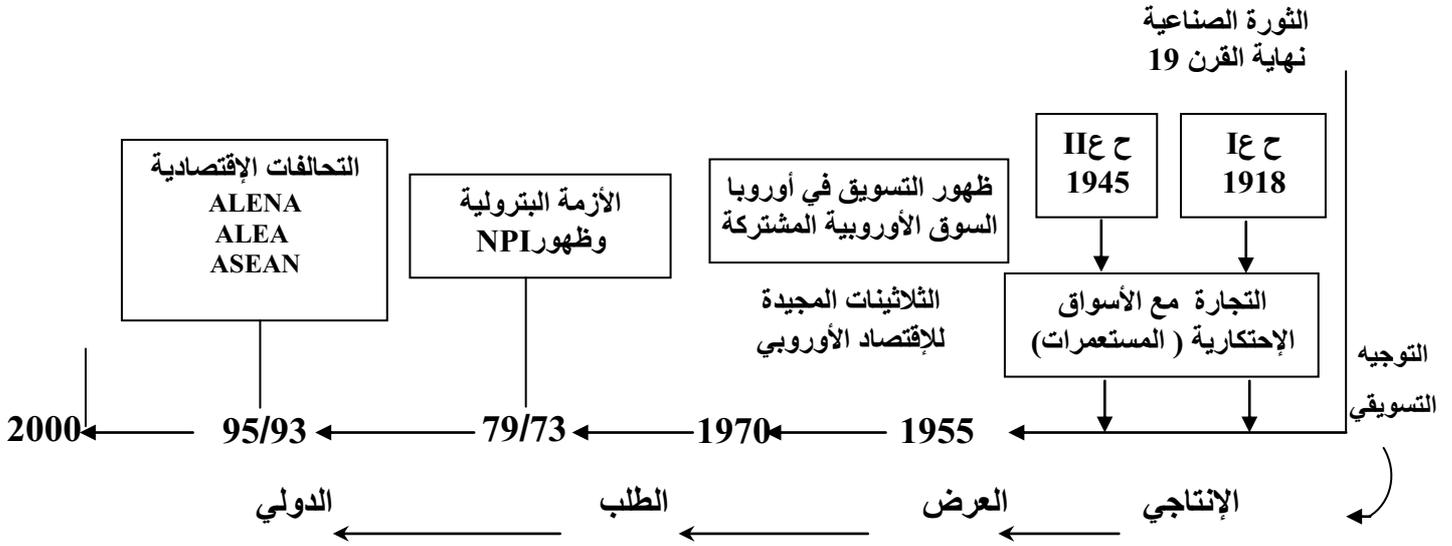
حيث يوضح الشكل (1-5) مختلف الأحداث والعوامل الدولية التي ساهمت في تطور التسويق

الدولي :

<sup>1</sup> يحي سعيد علي عيد، مرجع سابق، ص 19.

<sup>2</sup> يحي سعيد علي عيد، بحوث التسويق والتصدير، الطبعة الأولى، مطابع سجل الرب، القاهرة، 1996، ص 281.

الشكل (1-5): العوامل التي ساهمت في تطور التسويق الدولي.



المصدر: CHARLES CROUE, Marketing international ; 3<sup>eme</sup> ed. De Boeck, Bruxelles 1999, P 22.

Bruxelles 1999, P 22.

ثالثا: أهمية التسويق الدولي وأهدافه:

أ - أهمية التسويق الدولي.

أصبحت الكثير من الدول تهتم بإبرام الإتفاقيات الدولية، بالخصوص في مجال التجارة فيما بينها، لتشجيع التجارة الخارجية بشقيها "الاستيراد و التصدير"، ونظرا للأهمية الحقيقية للتسويق في المجال الدولي التي تتبع من مساهمته في إشباع حاجات ورغبات المستهلك.

حيث تقوم فلسفة التسويق الدولي على إمكانية استفادة الطرفين أو كل الأطراف المشتركة في العملية في نفس الوقت، وتكمن أهمية التسويق الدولي من خلال الفوائد التي تعود على الدولة في كل من الاستيراد والتصدير والإستثمارات الأجنبية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص 22.

ويمكن توضيح هذه الأهمية على مستوى المجتمع، وعلى مستوى المؤسسة:

### 1. بالنسبة للمجتمع:

إن للتسويق الدولي أهمية كبيرة بالنسبة للمجتمع حيث يعمل على رفع المستوى المعيشي للمستهلك، وتطوير وترقية المجتمع في جميع المجالات وخاصة الاقتصادية، أن أكثر المكاسب وضوحاً وإيجابية، هو فتح المجال أمام الصناعات التي تتمتع فيها الدولة بمزايا على نظيرتها في الدول الأجنبية.

### 2. بالنسبة للمؤسسة:

تظهر أهمية التسويق الدولي في مجال التخصص في الإنتاج للتصدير، وعدم الإعتماد على وجود الفائض من عدم وجوده، إذ أن السياسة الأخيرة ( سياسة تصدير الفائض )، إذا نجحت في يوم ما فإن الفشل سيكون في الأيام الأخرى، لهذا السبب فإن أهمية التسويق الدولي تبدو واضحة من مبدأ التخصص في الإنتاج والتصدير<sup>1</sup>.

وكل مؤسسة أن تحدد أهدافها وتنظيم مواردها لتحقيق الربح والحفاظ على نموها ومكانتها في الوسط التنافسي الدولي الذي يحتم عليها الحيلة والنظرة الثاقبة لما يدور في بيئة الأعمال الدولية.

وأيضاً تتجلى أهمية التسويق الدولي في :

▪ الاستفادة من التصدير: حيث التصدير أحد الطرق للحصول على العملة الصعبة التي تحتاجها الدول، لاستيراد المنتجات التي لا تنتجها محلياً، وبالتالي فهو يعتبر كسباً قومياً واضحاً، كما يؤدي إلى رفع المعيشة و التنمية، و رفع القدرة الشرائية للمستهلكين.

▪ 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>2</sup>

<sup>1</sup> أبي سعيد الديوه جي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2000، ص 85.

<sup>2</sup> صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص 24.

▪ تمكين المنظمات من الإستفادة من اقتصاديات الحجم من جراء الإتساع في السوق الذي تتعامل معه وهذا ما سينعكس إيجابا على تخفيض تكاليف الإنتاج للوحدة الواحدة وبالتالي يقود الأمر إلى تخفيض أسعار السلع والتي يجعلها في متناول أعداد مضافة للمستهلكين وليعاد بالتالي لصالح طرفي العملية التسويقية.

▪ الكثير من المنظمات عندما تحقق نجاحات في الأسواق الخارجية لا يسجل لها فحسب ، بل يسجل أيضا إلى عائداتها للدول التي انطلقت منها أو التي تعود إليها وبالتالي فإن الكثير من دول العالم أخذت مكانة إقتصادية وسمعة كبيرة من خلال شركاتها العاملة في الأسواق الدولية ، فالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وكوريا من بين أبرز الأمثلة في هذا المجال<sup>1</sup>.

▪ توفير البضائع المختلفة والإنتفاع من الخدمات في أكثر من سوق خارجي وبخاصة لتلك الأسواق التي يتعذر عليها إنتاجها ولأسباب مختلفة ، وبالتالي تكمن الأهمية للتسويق الدولي في تجاوز عامل المكان لتوفير المنتجات لمختلف بقاع العالم.

#### ب أهداف التسويق الدولي:

للتسويق الدولي مجموعة من الاهداف يمكن ذكر أهمها حسب تربسترا (Terpestra) وسراي (Sarathy)، فيمايلي:<sup>2</sup>

▪ اكتشاف وتحديد حاجات المستهلك الكوني: وذلك مما يتطلب على المؤسسة الدولية بقيام بعملية تقسيم السوق الدولي إلى عدة قطاعات يشكل كل منها هدف تسويقي معين مع الفهم الجيد لأوجه الشبه والاختلاف بين كل قطاع أو بين كل مجموعة من المستهلكين في الدول المختلفة وذلك من خلال بحوث التسويق.

▪ إشباع حاجات المستهلك الكوني: وهو ما يتطلب تنمية قاعدة المعلومات التسويقية عن المستهلكين وذلك بأقلمة المنتوجات والخدمات وباقي عناصر المزيج التسويقي لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين من مختلف الدول.

<sup>1</sup> ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة ، دار البازوري العلمية، عمان 2006، ص 276.  
<sup>2</sup> غول فرحات، التسويق الدولي(مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق الدولية)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر 2008، ص26-27.

■ مواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين من داخل الدولة أو الدولة المضيفة ومن خارجها أيضا: إن نجاح المؤسسة ممثلة في مديرها في الأجل الطويل، يتولد من خلال تقييم ورصد ومتابعة المنافسين لهذه المؤسسة والاستجابة السريعة للتطور، بل ضرورة السبق في هذا المجال بغض النظر إن كان المنافسون شركات متعددة الجنسيات تتميز بمزايا احتكارية أو شركات وطنية من الدول المضيفة.

■ تنسيق عناصر النشاط التسويقي: يجب على المؤسسة أن تقوم بتنسيق نشاطاتها التسويقية بما يتلاءم تركيبة كل دولة من الدول، حيث أن التسويق الدولي يخلق مستوى جديد من التعقيد في العمل بالنسبة للمؤسسات المعنية بالأمر الذي يحتاج إلى تكوين هيئة إدارية وتحديد مسؤوليات كل وحدة تسويقية في مختلف البلدان المستهدفة.

■ فهم وإدراك القيود البيئية على المستوى الكوني: وهذا لأن البيئة الدولية تختلف من دولة لأخرى بما في ذلك اختلافها عن بيئة الدولة الأم ومن أمثلة هذه الاختلافات ما يلي :

- 1) الاختلافات السياسية والاقتصادية والثقافية.
- 2) الاختلافات في الإجراءات والضوابط الحاكمة لممارسة الأعمال.
- 3) الاختلافات في البنية الهيكلية الأساسية للنشاط التسويقي.
- 4) الاختلافات في القيود والحوافز المتعلقة بالتمويل.
- 5) الاختلافات في سياسات الدول بالنسبة للقيود المفروضة على الدخول إلى الأسواق<sup>1</sup>.

■ السماح للمؤسسة بالحفاظ على مكانتها في الأسواق الأجنبية التي تنشط فيها، ويحدد هذا الهدف بالاعتماد على حصة السوق.

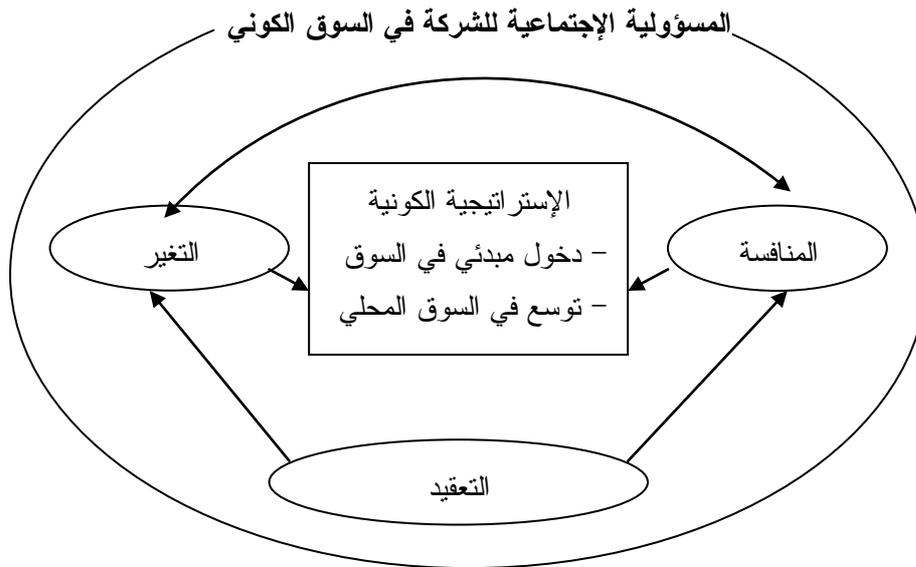
■ إكتشاف وتحديد حاجات المستهلك الدولي، كما يسمح بالتطور والنمو للمؤسسة داخل الأسواق الخارجية التي تنشط فيها.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، دار الجامعية، الإسكندرية، 2001/2002، ص16.

■ إعادة تشخيص وتعريف التصورات الجديدة للمنتجات وذلك من أجل إيجاد أماكن لتصريفها، وتنسيق الجهود والنشاطات التسويقية في ظل قيود أو متغيرات البيئة الدولية، أو بمفهوم آخر تنسيق عناصر النشاط التسويقي وتطويرها من أجل رفع المستوى التنافسي.<sup>1</sup>

كما تجدر الإشارة إلى أن التحديات كثيرة تواجه التسويق الدولي ، بعض هذه التحديات إقتصادي وثقافي وإجتماعي ، أما البعض الآخر فيتمثل في التحديات السياسية والقانونية والتكنولوجية ، وفي كل الحالات فإن المنافسة والتغيير ، والتعقيد والمسؤوليات الإجتماعية للشركات على مستوى السوق الكوني دائما ما تأتي على رأس قائمة هذه التحديات <sup>2</sup>.

شكل (1- 6) التحديات التي تواجه التسويق الكوني.



**التغيير:** ناتج عن عدم التأكد سواء سلبي أو ايجابي..

**المسؤولية الاجتماعية:** منع التلوث، تعليم المستهلك، عنصر الأمان في السلع .

**التعقيد:** ناتج عن التطور التكنولوجي، التكامل وبناء علاقات...

المصدر: عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002/2001، ص 21.

<sup>1</sup> غول فرحات، مرجع سابق، 2008، ص28.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، 2002/2001، ص 20.

المطلب الثالث: الفرق بين التسويق المحلي والتسويق الدولي.

إن التفريق بين مفهوم التسويق الدولي والتسويق المحلي هو التباعد الجغرافي بين الدول وما يصاحبه من صعوبات في التعرف على الأسواق الخارجية، وجمع المعلومات التي تعكس أهم المتغيرات التي تؤثر على تلك الأسواق.

معنى ذلك أن مبادئ التسويق واحدة ، تتصف بالعمومية والشمولية سواء تعلق الأمر بالتسويق الدولي أو المحلي ، أي أن جوهر التسويق في الأردن لا يختلف جوهره في بريطانيا، أو بمعنى آخر أن مهمة مدراء ورجال التسويق سواء في الداخل أو الخارج تكون متشابهة نسبياً ، فالمبادئ والعناصر الأساسية للتسويق كدورة حياة المنتج ووسائل التسويق التقليدية كمفهوم تجزئة السوق هي نفسها في أي سوق ، فالمنهج العام لحل المشاكل التسويقية هو تقريباً متطابقاً<sup>1</sup> ، أما الاختلافات تكمن في البيئة القانونية والتشريعية ، فباعتبار أن النشاطات التسويقية في السوق المحلي أو الخارجي تنفذ في هذه البيئة، فالمكونات والتطبيقات التفصيلية للبيئة القانوني قد تختلف. كالتشريعات المتعلقة بفرض الضرائب أو السياسات الحكومية قد تكون مختلفة ما بين دولة وأخرى، كما قد تختلف القيود التجارية المفروضة، هذه الاختلافات حتماً تؤثر على كيفية ممارسة الأنشطة التسويقية مما يتطلب تكييف هذه الأنشطة لطبيعة البيئة الأخرى التي تشكل إختلافاً في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، والتكنولوجية<sup>2</sup>.

كما يوضح الجدول التالي رقم (1-1) بشكل مختصر الفرق بين التسويق المحلي والتسويق الدولي:

<sup>1</sup> صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> هاني حامد ضمور ، مرجع سابق، ص 22.

الجدول رقم (1-1): الفرق بين التسويق المحلي والتسويق الدولي.

النشاط	التسويق المحلي	التسويق الدولي
تعريف التسويق	مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تدفق السلع والخدمات من المنتج المحلي إلى المستهلك الذي يقع في الأسواق المحلية	مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تدفق السلع والخدمات من المنتج المحلي إلى المستهلك الخارجي على أساس خطة إستراتيجية تسويقية معينة بطريقة تتلاءم مع الأسواق الخارجية
المزيج التسويقي	يمكن السيطرة عليها محلياً بقرارات من قبل الشروع وفق المتغيرات الفنية	لا يمكن السيطرة عليها بنفس المرونة والقوة بسبب الظروف البيئية الخارجية
نظام التوزيع	يكون التوزيع داخل حدود الدولة الواحدة ويتم الاتصال بالعميل عن طريق تجار وتجار التجزئة	تسويق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك يكون بين بلدين (مصدر و مستورد) أو أكثر من بلد. ويتم التوزيع عادة عن طريق الوكلاء في الأسواق الخاصة أو عن طريق الترخيص أو الاستثمار المباشر.
الترويج	طبيعة وسائل الترويج تحدد علي ضوء الأنظمة والقوانين المحلية	طبيعة وسائل الترويج متنوعة حيث يمكن أن تختلف من قطر لآخر
الأسعار	تحدد الأسعار وفق المعطيات المحلية أو كما هو متعارف في الأسواق المحلية	تحدد الأسعار وفق الأوضاع الاقتصادية السائدة في كل قطر حسب القوة الشرائية و الوضع الاقتصادي
السلعة	يمكن إنتاج المنتجات بمواصفات محلية	يتوجب إنتاج المنتجات بمواصفات دولية بصورة تتلاءم مع كل سوق بصورة مختلفة في اغلب الأحيان
الفرص المتاحة	الفرص المتاحة محصورة على الأسواق المحلية	الفرص المتاحة كثيرة بشكل يفوق الفرص في الأسواق المحلية إلى الفرص في الأسواق الخارجية
عنصر المخاطرة	قليلة حيث يواجه المشروع ظروفاً و مشكلات بسيطة محلية ليس بحجم الموجود في التسويق الدولي	كبيرة حيث يواجه المشروع ظروفاً تختلف عن تلك الخاصة بالتسويق المحلي بسبب التباعد الجغرافي
العلاقة مع الإدارة الدولية	ليس هناك علاقة مع الإدارة الدولية	يعد جزءاً أساسياً من إدارة الأعمال الدولية
التكتلات الاقتصادية	ليس لها تأثير في ممارسة نشاط التسويق المحلي	لها تأثير على نشاط التسويق من حيث تأثير تلك التكتلات على الأسواق الدولية
الثقافة و المجتمع	لا يوجد اختلاف كبير في الثقافات	تؤثر الثقافات الخارجية على أسلوب النشاط التسويقي و طبيعة التعامل مع الأسواق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مجموعة من المراجع.

### المبحث الثاني: دوافع ومبادئ التسويق الدولي وأبعاده

إن الشركة التي تريد القيام بعملية التسويق الدولي يجب عليها أن تعمل على معرفة مجموعة الدوافع والمبادئ التي تميزها، حتى يتمكن لها من تحقيق مختلف أبعاد التسويق الدولي، وكما يتوجب عليها معرفة المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية، ومن أجل توضيح ذلك جزءنا المبحث إلى ثلاثة مطالب وهي كالاتي:

- **المطلب الأول: دوافع التسويق الدولي.**
- **المطلب الثاني: مبادئ التسويق الدولي.**
- **المطلب الثالث: أبعاد التسويق الدولي.**

#### المطلب الأول: دوافع التسويق الدولي

يمكن ذكر الدوافع التالية وراء تنشيط وتوسيع قاعدة التسويق الدولي.<sup>1</sup>

- **مبدأ المزايا النسبية: يتطلب تبادل السلعة وتوزيع الفائض.**
- **تغير التكنولوجيا العالمية ( الرغبة في تصدير التقنيات المتقدمة للغير ).**
- **يتطلب تزايد الفجوة بين الدول الغنية وتنافس الدول الفقيرة وحتى بين دول العالم جميعا إلى ضرورة القيام بالتسويق الدولي.**
- **تستهدف بعض الشركات تحقيق مركز تنافس قوي، من خلال التسويق الدولي أو تحقيق قوة إدارية في اتخاذ القرارات. مثال شركة البترول والمقاولات والكمبيوتر.**
- **قد يتطلب النظام الضرائبي في بعض الدول توزيع الفائض في الأسواق الدولية لتجنب دفع ضرائب عالية.**
- **قد يكون العائد على الإستثمار في التسويق الدولي أعلى من التسويق المحلي.**
- **الإستفادة من فروق الأسعار وأسعار الصرف كأحد دوافع التسويق الدولي.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص557.  
<sup>2</sup> فريد النجار، إدارة الأعمال الدولية والعالمية" استراتيجيات الشركات عابرة القارات الدولية ومتعددة الجنسية والعالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص306.

المطلب الثاني: مبادئ التسويق الدولي

يعتبر علم التسويق الدولي أحد فروع المعرفة التي نشأت حديثاً كاستجابة في الآونة الأخيرة نحو دخول أسواق أجنبية، و يقوم التسويق الدولي على عدة مبادئ نوجزها فيما يلي:

**أ 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 المربح لها استيرادها من دول أخرى.<sup>1</sup>

**ب -التكاليف المقارنة:** يجب أن يطبق تقسيم العمل الدولي بطريقة تحقق للدولة المعنية مزايا وفوائد أكبر عند تخصصها في إنتاج سلع، تتفوق في إنتاجها بدرجة كبيرة مع إهمال السلع التي تكون نسبة تفوقها قليلة جداً، عملياً أن هناك الكثير من حالات التي يفضل معها استيراد بعض السلع بدلاً من إنتاجها وذلك بسبب ارتفاع تكاليف إنتاجها من جهة، وانخفاض تكاليف إستيرادها من جهة أخرى.<sup>2</sup>

**ت -فائض 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>3</sup>

**ث -ميزان المدفوعات :** الهدف الأساسي للدول هو المحافظة على توازن ميزان المدفوعات الدولية، إن هذا التوازن ضروري و يستعمل لتأمين الدولة من 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...، و ما لم يحدث ذلك التوازن فإن دفع قيمة الصادرات

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر، عمان 1999، ص 395.

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

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 56.

أو الواردات سيكون مشكلة كبيرة وربما مستحيلًا والاعتماد المستمر على حركة الذهب أو القروض لتحقيق التوازن يهدد المركز التجاري للدولة في الخارج.<sup>1</sup>

**ج - القوة الشرائية للدولة المستوردة:** هذا المبدأ يتعلق بتوافر القوة الشرائية لدى الدول المستوردة، وإن 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.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أبعاد التسويق الدولي

هناك بطبيعة الحال درجات متفاوتة من الالتزام باختراق الأسواق الدولية، وتفاوتها تفرضه اعتبارات عديدة، ويمكن تميز هذه الدرجات أو المراحل من الاهتمام والارتباط بالأسواق الدولية:<sup>3</sup>

■ **المرحلة الأولى:** لا تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بأي جهد إيجابي للبحث أو إيجاد عملاء لها خارج الحدود، أي 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.

■ **المرحلة الثانية:** قد تجد المؤسسة فائض في الإنتاج بصفة مؤقتة، ولا تستطيع تصريفه في الأسواق المستهدفة محلياً، فتركز اهتمامها نحو الأسواق الدولية، فالمؤسسة هنا لا توجد لديها النية في التصدير وإنما تصريف الفائض من منتجاتها عند لزوم الأمر.

■ **المرحلة الثالثة:** امتداد للمرحلة السابقة 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.

■ **المرحلة الرابعة:** تزايد 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.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 57.

<sup>2</sup> صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص 58.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 14-16.

- المرحلة الخامسة: وهنا تجد المؤسسة أنه من الأفضل لها في الأجل الطويل أن تمنح تراخيص لجهات أجنبية تنتج بموجبها بعض السلع مع اكتفاء المؤسسة الأم بعائد التراخيص.
- المرحلة السادسة: في هذه المرحلة يكتمل التزام المؤسسة وارتباطها بأنشطة التسويق الدولي، بمعنى آخر لا تتظر المؤسسة لمنتجاتها في الأسواق الدولية عبارة عن تصريف فائض، وإنما تدخل ضمن إستراتيجية معتمدة لغزو الأسواق الدولية وتضمحل فكرة الحدود الوطنية وتتظر للعالم بأكمله على أنه سوق لمنتجاتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق مدخل سلوكي، مرجع سابق، ص 392.

### المبحث الثالث: بيئة التسويق الدولي للمؤسسة

إن المؤسسة الطموحة لإختراق الأسواق الدولية، يجب عليها دراسة ومعرفة خصائص البيئة التي تنشط فيها، أي بمفهوم آخر قبل أن تقرر أي مؤسسة بيع منتجاتها في السوق الأجنبية يجب أن يكون لديها فهما واضحا عن بيئة التسويق الدولي والتغيرات العديدة التي طرأت عليها، والتي يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- العولمة الاقتصادية وما نجم عنها من نمو واسع وتدفق الحر على المستوى الكوني للمعلومات والسلع والخدمات ورأس المال .
- تناقص الحصص السوقية لبعض المؤسسات داخل أسواقها المحلية، وهذا بفعل تعاضم المنافسة المحلية، وضيق الأسواق الوطنية.
- ظهور اليابان كقوة اقتصادية عالمية، في ظل بروز العديد من الدول الآسيوية التي استطاعت غزو الأسواق الدولية بمنتجاتها.
- النمو المستمر لحركة التجارة الدولية.
- ازدياد شهرة وشعبية العلامات التجارية الدولية في عدة مجالات متنوعة (الملابس، السيارات، الأغذية...).

ومن أجل توضيح ذلك جزئنا المبحث إلى ثلاثة مطالب وهي كالآتي:

- **المطلب الأول:** تعريف بيئة التسويق الدولي.
- **المطلب الثاني:** مكونات ونتائج تحليل بيئة المؤسسة.
- **المطلب الثالث:** متغيرات البيئة التسويقية الدولية.

المطلب الأول: تعريف بيئة التسويق الدولي

يمكن تعريف البيئة على أنها: "كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها وفعاليتها، هذه المتغيرات منها ما يخضع إلى حد كبير - لسيطرة الإدارة - مثل مستوى أداء العاملين وكفاءة تشغيل عناصر الإنتاج من مواد خام وآلات ومجهود العاملين، ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية والاقتصادية للدولة وعادات والتقاليد ومعتقدات أفراد المجتمع"<sup>1</sup>.

بيئة التسويق الدولي هي المناخ العام الذي يواجه الشركات المحلية المصدرة عند قيامها بنشاط التسويق والبيع في الأسواق الخارجية، والحقيقة أن المنشآت المحلية حين قيامها بنشاط التسويق الدولي فإنها تواجه نوعين من التحديات داخلية وخارجية؛ وهذا يعني أن مرور المنتجات المحلية والخدمات من الداخل إلى الخارج يواجه مجموعة من العوامل التي يمكن تسميتها بالعوامل البيئية.

نستنتج مما سبق بأن مفهوم البيئة ينطوي على عدة ميزات هامة وهي:

- البيئة تشتمل على الأطراف المتعاملة مع المؤسسة وما يصدر عنها من قرارات وتصرفات واستراتيجيات وسياسات مؤثرة على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها (منافسين، بنوك، موزعين، ...).
- من الصعب على أي مؤسسة مزاولة نشاطاتها بمعزل عن البيئة، لأن مصيرها هو الزوال.
- تختلف وتتباين قدرات المؤسسات في كيفية العمل والتفاعل مع البيئة، بحيث نجد هناك نوعين من المؤسسات:

أ **المؤسسة المتفاعلة:** تتمثل في تلك المؤسسات التي تتفاعل مع البيئة، والتي تغير من سياساتها واستراتيجياتها وفقا لتغيرات البيئة.

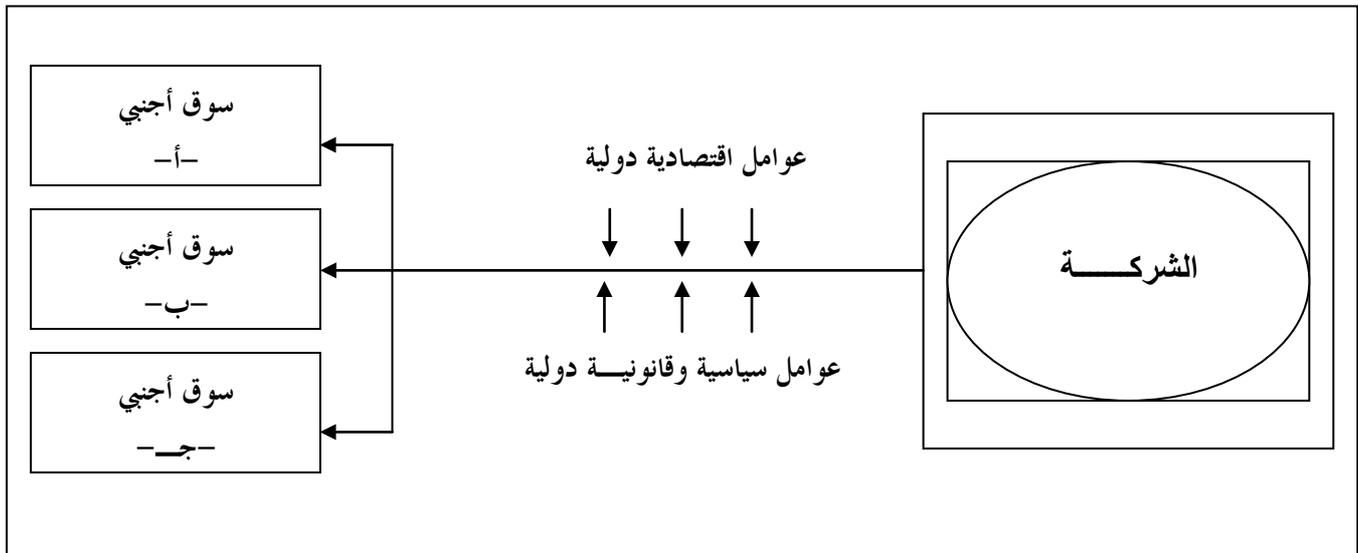
ب **-المؤسسات الفعالة:** تتمثل في تلك المؤسسات التي تسعى إلى تهيئة وتسخير البيئة بما يناسب مصالحها ويحقق أهدافها، مثل ما قامت به شركة بيبسي كولا (Pepsi-Cola) في منتصف السبعينات عندما قامت بمساعدة أحد الأحزاب السياسية الهندية للوصول إلى السلطة بتمويل برنامج الحزب في بناء

<sup>1</sup> مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، مراجعة حامد أبو زيد، مجهول سنة ودار النشر، ص36.

المستشفيات والمدارس في بعض المناطق النائية مقابل انتزاع قرار من أعضاء ذلك الحزب بالسماح للشركة باستثمار أموالها داخل الهند، وعادة ما تكون هذه المؤسسات قائدة في السوق.<sup>1</sup>

وفي ضوء الشكل رقم (7-1) يمكن القول بأن دراسة وتحليل بيئة التسويق الدولي قد تتطلب قبل تناولها، التذكير بطبيعة التسويق؛ فالتسويق كنشاط اقتصادي واجتماعي بالدرجة الأولى يتأثر بالبيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يتم ممارسة النشاط فيها، فضلا عن ذلك عوامل أخرى للبيئة يمكن لها التأثير على التسويق مثل البيئة السياسية وثقافية وغيرها من العوامل الأخرى.<sup>2</sup>

الشكل رقم (7-1): البيئة الدولية للتسويق



المصدر: عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002/2001،

ص 26.

إن هذا الشكل يمثل مجموعة العناصر التي تصطدم بها السلع والمنتجات عند مرورها عبر الحدود السياسية وحتى وصولها الأسواق الخارجية المستهدفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> غول فرحات، مرجع سابق، ص 45.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 25.

<sup>3</sup> عمر سلمان، التسويق الدولي، من منظور بلد نامي، دار المصرية اللبنانية، القاهرة 1996، ص 102.

المطلب الثاني: مكونات ونتائج تحليل بيئة المؤسسة

أولاً: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة (تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف) :

تهتم المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، بهدف التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لكل عامل من العوامل الداخلية، بما يساعد بالاستعانة بنتائج تحليل البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات السليمة واختيار الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة، وعليه فإن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة، وذلك لما يلي<sup>1</sup> :

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة.
  - تبيان موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة.
  - تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً.
  - بيان وتحديد نقاط الضعف، وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها.
  - ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة و الضعف)، والتحليل الخارجي (الفرص والمخاطر)، فإنه لا فائدة من الوقوف على الفرص والمخاطر دون الوقوف على النقاط الأساسية والتي تمثل قوة أو ضعف المؤسسة، لأن هذه الأخيرة تمثل الوسيلة التي تفقد لانتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر أو تحجيمها.
- يجب على المؤسسة دراسة كافة العوامل التي تمثل القدرات والإمكانات المتاحة للمؤسسة سواء كانت هذه مادية أو بشرية، كما يوضح الجدول رقم(1-2) عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها:

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، مجموعة النيل العربية، 1999، ص36.

الجدول(1-2): عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها

العوامل	المتغيرات
(1) التسويق	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نصيب المؤسسة من الحصة التسويقية الحالية.</li> <li>- مزيج المنتجات.</li> <li>- بحوث التسويق.</li> <li>- وضع المنتجات في دورة حياة المنتج.</li> <li>- مدى الاعتماد على منتجات رئيسية في تحقيق المبيعات/الأرباح/التدفق النقدي.</li> <li>- الترويج(إعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة...).</li> </ul>
(2) الإنتاج	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حجم ونوع وموقع وعمر المصانع ومواقع العمل المتاحة.</li> <li>- الآلات (التخصص، وتعدد الأغراض، ومدى عصرية طرق الإنتاج).</li> <li>- نظم الرقابة على الإنتاج.</li> <li>- تكاليف الإنتاج، المباشرة/الثابتة والمتغيرة ومستوياتها.</li> <li>- المواد، ومدى سهولة الحصول عليها ومدى ملاءمتها.</li> <li>- الصيانة.</li> </ul>
(3) التمويل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هيكل الأصول الحالية.</li> <li>- التدفق النقدي والسيولة.</li> <li>- هيكل رأس المال وحقوق الملكية.</li> <li>- الربحية(العائد على الاستثمار، على المبيعات...).</li> <li>- الإجراءات الخاصة بالإدارة المالية.</li> <li>- هيكل المديونية ومدى الاعتماد على الغير في عمليات التمويل.</li> </ul>
(4) الأفراد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط القوى العاملة (الطلب والعرض على الأفراد بالكم والنوع...)</li> <li>- نقابات العمال والاتحادات...</li> <li>- مستويات الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت.</li> <li>- الظروف المادية والمعنوية للعمل.</li> </ul>
(5) الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى مناسبة الهيكل التنظيمي ودراسة علاقته المتشابكة.</li> <li>- مستويات التنظيم ومكانة كل منها.</li> <li>- قيم وأخلاقيات واتجاهات الإدارة العليا.</li> </ul>

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص133.

## 1 تحليل البيئة الخارجية (تحديد الفرص والتهديدات):

تعد دراسات البيئة الخارجية من الموضوعات الحديثة نسبياً في دراسة الإدارة رغم آثارها العميقة في ممارسة الإدارة منذ زمن بعيد، إن دراسة وتقييم البيئة الخارجية تكتسي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، لأن نجاحها متوقف على التكيف معها والاستفادة من اتجاهاتها ودرجة تأثيرها على المؤسسة، تقييم البيئة الخارجية يعني رصد كل ما يحدث فيها من تغيرات إيجابية يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل المؤسسة<sup>1</sup>.

فالبيئة الثابتة والمستقرة لا تخلق فرصة أو تهديد، وتتكون البيئة الخارجية للمؤسسة من جميع القوى التي تقع خارج حدود المؤسسة، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد النقاط التالية:

- الأهداف التي يجب تحقيقها: حسب نتائج الدراسة تقوم المؤسسة بوضع الأهداف وكيفية الوصول إليها، وذلك على جميع المستويات والوظائف.
- الموارد المتاحة: تجعل المؤسسة على علم بالموارد المتاحة من مواد أولية، ورأس مال والتكنولوجيا...، وكيفية الاستفادة منها.
- النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة: تساعد المؤسسة على تحديد نطاق السوق ومجال المعاملات المتاحة أمامها (السلع، شروط الدفع وأسياساته، التوزيع...).
- أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك سواء الإنتاجي أو الاستهلاكي أو التنافسي: يعني التعرف على خصائص الأشخاص المتعاملين مع المؤسسة، هذا ما يساعدها على تحديد خصائص المنتجات.

أي يمكن القول إن تحليل وتقييم البيئة الخارجية للمؤسسة يحقق هدفين أساسيين:

- أ - تحديد الفرص التي يمكن للمؤسسة اقتناصها واستغلالها.
- ب - تحديد المخاطر والمعوقات التي يجب على المؤسسة تفاديها أو تجنبها أو علاجها.

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، 2001، ص 95.

ثانيا: نتائج تقييم بيئة المؤسسة:

أ - نتائج تقييم البيئة الخارجية: إن من أهم النتائج التي يمكن للمؤسسة الوصول إليها عن طريق تحليلها لمكونات البيئة الخارجية، هي استخلاص الفرص والتهديدات الموجودة في السوق.

(1) مفهوم الفرص: هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر إيجابيا عليها<sup>1</sup>، أي أن الفرصة السوقية هي مجال يمكن أن تتمتع فيه المؤسسة وتكتسب ميزة ومركز تنافسي في السوق، أو بمعنى آخر تكون لها القدرة على كشف ما يفترقه الزبائن وتقديم منتج جديد يلبي رغباتهم ويحتاجون إليه ويكون قليل أو غير متوفر في السوق.<sup>2</sup>

(2) مفهوم التهديدات: التهديدات هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية التي تؤثر سلبا على المؤسسة، أي هو متغير خارجي يميل لأن يكون طويل الأجل مع غياب أو قلة قدرات أو تحركات فاعلة للتعامل معه، مثل ظهور منافس قوي، صدور قوانين أو قرارات سياسية معاكسة، مما يؤدي الى تضائل فرص المؤسسة في السوق.<sup>3</sup>

ب نتائج تقييم البيئة الداخلية:

إن قيام المؤسسات بالتعرف على بيئتها الداخلية، أي تقييم إمكانياتها الداخلية، يهدف إلى استخلاص نقاط القوة ونقاط الضعف التي تتميز بها المؤسسة.

(1) مفهوم نقاط القوة: هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى، وهي عبارة عن موارد وقدرات تتوفر عليها المؤسسة.<sup>4</sup>

(2) مفهوم نقاط الضعف: هي مجالات للقصور في موارد المؤسسة، تؤثر سلبا على أدائها وتفوت عليها اقتناص فرص ويتطلب الأمر تصحيحها وتقويمها لتقليل آثارها السلبية.<sup>5</sup>

في الأخير نشير إلى أن هناك ارتباط وتكامل بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، حيث تستطيع المؤسسة باستغلال فرصة ما يتوجب عليها فحص لكافة العوامل المؤثرة بشكل مباشر أو غير

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 09.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، الإدارة الاستراتيجية، دار الكتب المصرية، 2005، ص 195.

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى، 2001، ص 135.

<sup>4</sup> محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 10.

<sup>5</sup> أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، مرجع سابق، ص 134.

مباشر، وذلك بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة والتعرف على نقاط القوة والضعف، وكذا تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات، لأن الفرص تقاس نسبة إلى نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة، وعليه قد يصعب على المؤسسة استغلال كل الفرص التسويقية المتاحة عالمياً بفعل محدودية الإمكانيات سواء المتعلقة باقتحام هذه الأسواق، وهو ما يوضحه الشكل رقم (1-8):

الشكل رقم (1-8): الإمكانيات الداخلية للمؤسسة من منظور البيئة الخارجية

الفرص	نقاط ضعف تحول دون الاستفادة من الفرص	نقاط قوة يمكن استخدامها في استغلال الفرص
	نقاط ضعف تسبب تهديدات خارجية	نقاط قوة يمكن استخدامها في مواجهة التهديدات
التهديدات	نقاط الضعف	نقاط القوة

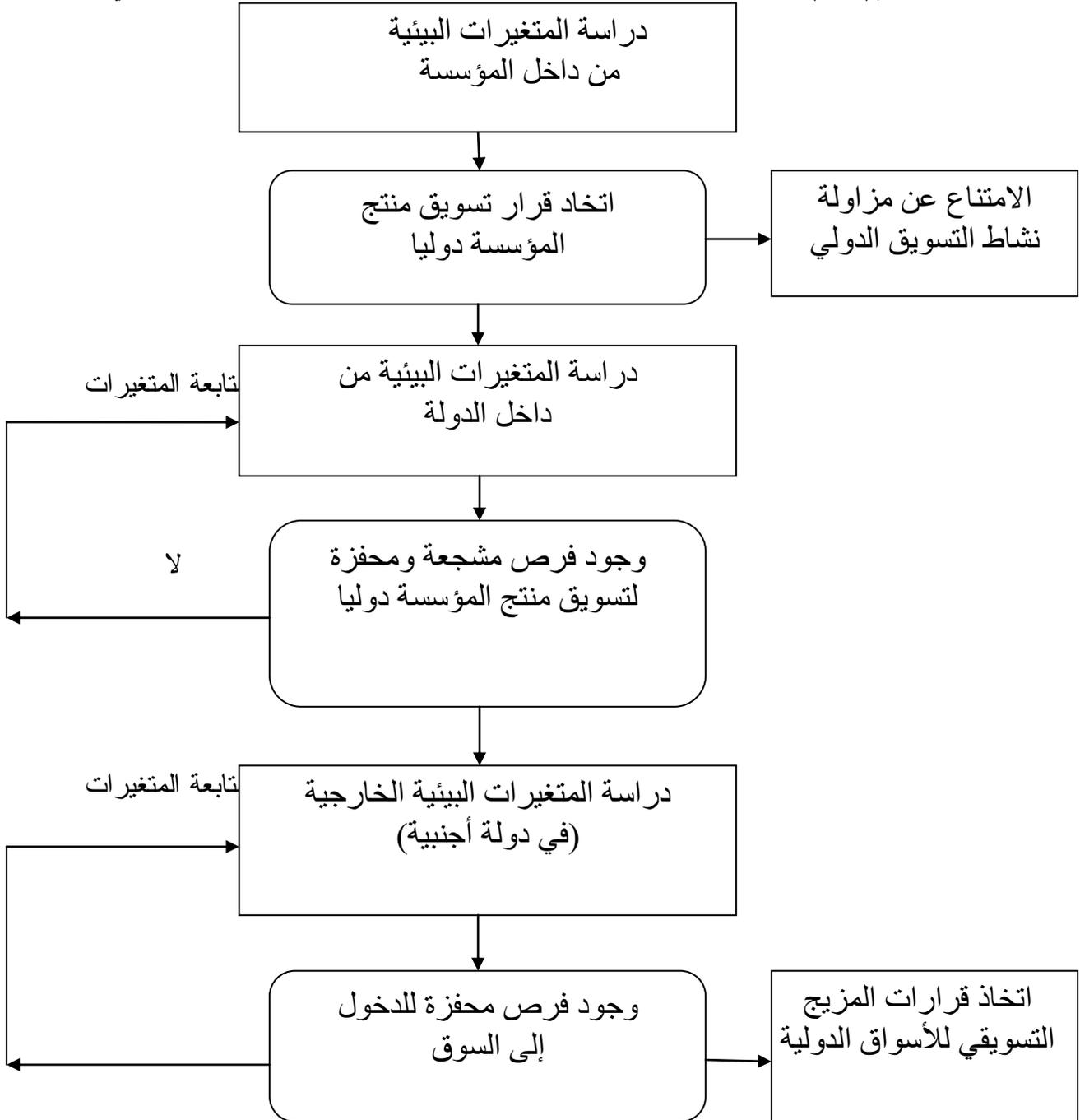
المصدر: محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، 2001، ص.136

#### 4- العلاقة بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة:

لابد الإشارة إلى نقطة مهمة بالنسبة لتفكير المؤسسة الاستراتيجية، وهي ان المؤسسة لابد أن تأخذ بعين الاعتبار التنسيق بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية نظراً للعلاقة المتينة التي تربطهما، حيث تعتبر علاقة مرحلية، بمعنى أن التعرف على متغيرات البيئة الخارجية ودراسة كل متغير منها بهدف تحديد أثره على فعالية النشاط التسويقي على المستوى الدولي، سواء داخل المؤسسة أو داخل البلد الأصلي للمؤسسة، حيث أن دراسة المتغيرات البيئية في كل مرحلة منها مرتبطة بنوعية قرارات معينة من قرارات التسويق الدولي<sup>1</sup>، وهو ما يوضحه الشكل التالي.

<sup>1</sup> مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سابق، ص51.

الشكل رقم (1-9): علاقة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بقرارات التسويق الدولي

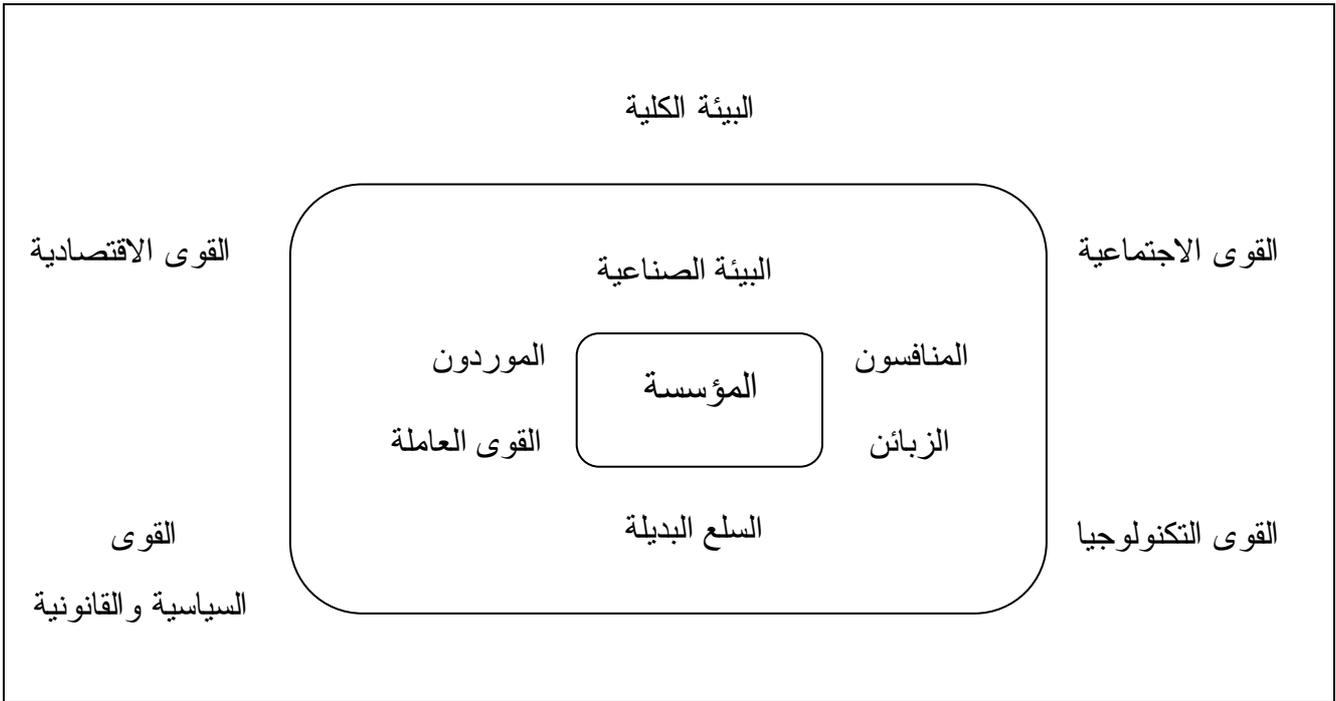


المصدر: مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 52.

المطلب الثالث: متغيرات البيئة التسويقية الدولية

من أجل إعداد مزيج تسويقي مكيف مع الأسواق الأجنبية ويستجيب لحاجيات ورغبات المستهلك الأجنبي، لابد من تفهم البيئة التي تنشط فيها والتي يمكن حصر أهم مكوناتها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-10): متغيرات البيئة الخارجية للتسويق الدولي



المصدر: محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية

بالإسكندرية، 2001، ص96.

(1) **البيئة الاقتصادية:** إن المؤسسات تعمل في ظل بيئة اقتصادية مؤثرة على نشاطها، ولها أبعاد مختلفة، لابد للمؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار قبل اختراق أي سوق أجنبي، إن دراسة العوامل البيئية الاقتصادية لها أثر كبير على نجاح المشروعات في الأسواق الدولية، وكما يكون لتركيبه السكانية، بالإضافة إلى ذلك فإن مستوى دخل المواطنين أيضا والذي يحدد مقدرته على الشراء ونسبة البطالة له دور كبير في نجاح أو فشل بعض الشركات التي تعمل أو تتعامل مع الأسواق الدولية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سويدان نظام موسى، التسويق مفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص 361.

كما تتضمن دراسة البيئة الاقتصادية معرفة السياسات التجارية الخارجية وسياسة الحماية للدول الأجنبية، وكذلك معرفة وضع ميزان مدفوعاتها وفوائد ومخاطر التعامل معها ، وما هي السلع التي يتم تبادلها وإمكانية الدخول إلى النسيج التجاري في بعض الدول من خلال منتج الشركة؛ إن معرفة بيانات ميزان المدفوعات الخارجية للدولة المستهدفة يساعد رجل التسويق الدولي في معرفة المنتجات المتعامل بها ومصادر الطلب على منتجات الشركة المصدرة ومختلف الفرص التسويقية الخارجية، لا بد كذلك من التعرف إلى سياسة الحماية الاقتصادية للدول المضيفة والتي تسعى من خلالها إلى تنظيم تجارتها الخارجية وحماية صناعاتها الوطنية من خلال فرض رسوم جمركية على الواردات والعمل بنظام الحصص<sup>1</sup>، ومن أهم المتغيرات التي يمكن التطرق إليها ما يلي:

1. **حجم السوق:** لقد تعودت المؤسسات عند تحليلها للأسواق الأجنبية الاهتمام بحجم 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، ومن أهم المحددة لحجم السوق:<sup>2</sup>

أ **السكان:** ويتم التركيز في الدراسة، وتحليل المؤشرات التالية:

- **عدد السكان:** حيث كلما زاد عدد السكان زادت نسبة فرص نجاح المؤسسة.
- **معدل نمو السكان:** إن العديد من القرارات التسويقية تظهر آثارها مستقبلاً وتبنى على مدى نمو معدل السكان، حيث تتمثل في جانبين:

-قد تعني زيادة معدل نمو السكان زيادة الطلب على المنتجات.

-قد تؤدي إلى نتائج سلبية نتيجة عرقلتها لبرامج التنمية الاقتصادية في الدولة، وهذا مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الدخل الفردي، كما نجد في بعض الحالات نجاح الشركات في تسويق منتجاتها في الدول التي تعاني زيادة في عدد السكان (الانفجار السكاني)، خاصة بالنسبة لمنتجات تنظيم الأسرة، الأدوية...<sup>3</sup>

1- kotler, p. Armstrong, G, principles of marketing, prentice hall Usa, 1999, p 102.

2 خير الدين عمرو، التسويق الدولي، دار الكتب، مصر، 1996، ص 131.

3 خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص 132.

▪ **توزيع السكان:** يولي رجل التسويق اهتماما بالغا بتقسيم السكان حسب السن والجنس، المستوى التعليمي والثقافي والوظيفة...، وذلك من أجل مساعدته على ترشيد السياسة التوزيعية للمؤسسة.

**ب الدخل:** يعتبر الدخل على المستوي الدولي هو المقياس الرئيسي في تفسير نوع السلع والخدمات المستهلكة في تلك الدول، وبين أهم المؤشرات الدالة على جاذبية السوق من عدمه، وعلى المؤسسة التعمق أكثر في دراسة الدخل وذلك من حيث:

-**توزيع الدخل:** مدى العدالة في توزيعه، لأننا عادة ما نجد في الدول المتقدمة هناك بغض العدالة في توزيعه، عكس الدول النامية فعادة ما نجد 80% من السكان لديهم 20% من الدخل القومي، بينما 20% من السكان يحوزون على 80% من الدخل القومي (البرازيل، الهند، المكسيك).

-**متوسط الدخل:** يعتبر من بين أهم المعايير التي يهتم بها رجال التسويق، فهو يساهم على معرفة حجم ونوعية السوق، كما يختلف دخل الفرد من بلد لآخر، حيث نجد في الدول الأوربية والولايات المتحدة الأمريكية والدول النفطية متوسط دخل الفرد لديهم مرتفع بالنسبة للدول الإفريقية ومعظم دول شرق آسيا، وهذا ما ينعكس على الطلب بالسلب أو الإيجاب.

-**مجموع الدخل القومي:** حيث يعرف الدخل القومي بأنه مجموع السلع والخدمات المنتجة خلال فترة زمنية معينة عادة ما تكون سنة واحدة، ويعتبر مؤشر أحسن من متوسط الدخل الفردي لأنه يسمح للمؤسسة من تبيين طبيعة وحجم السلع والخدمات المنتجة فعلا.<sup>1</sup>

**2. طبيعة السوق :** من بين أهم العناصر التي يمكن أن تؤثر على النشاطات التسويقية للمؤسسة في هذا المجال ما يلي:

أ **البيئة الطبيعية:** تتمثل في العناصر التالية :

▪ **الموارد الطبيعية:** حيث يتم التعرف على مدى توفر الموارد في الأسواق الأجنبية، لأن توفرها يساعد المؤسسة على ربح بعض التكاليف، والقرب منها أي ربح الوقت.

▪ **الخصائص الجغرافية:** تتمثل في دراسة تضاريس المنطقة وذلك من أجل أخذ جميع الإحتياجات اللازمة لنقل البضائع وكيفية نقلها.

<sup>1</sup> عصام الدين أمين أبو علفة ، التسويق الدولي، مؤسسة طبية للنشر، القاهرة، 2003، ص130.

- **المناخ:** يتمثل في دراسة الخصائص المناخية للبلد الأجنبي من رياح وحرارة، وذلك قد يساعد المؤسسة في إدخال تعديلات على المنتجات حسب المنطقة.<sup>1</sup>
- ب **طبيعة النشاط الاقتصادي (تكور التركيبة الاقتصادية للدولة):** إن التركيبة الاقتصادية للدولة تعكس مستويات الإنتاج والخدمات ومستوى الدخل والعمالة...، وهذا مما يتيح الفرص للمؤسسات من أسواق مختلفة ومتفاوتة الإمكانيات والتهديدات؛ كما يمكن التمييز بين أربعة أنواع لهيكل الصناعة والاقتصاد:<sup>2</sup>
  - **الاقتصاديات البدائية:** وهي تلك الدول التي تعتمد على الزراعة، ويعمل معظم أفرادها في هذا القطاع، وتمثل هذه الاقتصاديات فرصا محدودة للمصدرين.
  - **الاقتصاديات المصدرة للمواد الأولية:** وهي تلك الدولة التي تتمتع بوفرة في الموارد الطبيعية مثل السعودية (البنترول)، التشيلي (الصفائح والنحاس)، وتمثل هذه الاقتصاديات سوقا مناسبة للآلات الخاصة باستخراج هذه الموارد ونقلها.
  - **الاقتصاديات المتجهة نحو التصنيع:** تلك الدول التي أصبحت تعتمد على قطاع الصناعة، مثل الفلبين ومصر...، وتزداد هذه البلدان الى استيراد المعدات الثقيلة ويقل فيها استيراد المواد المصنعة.
  - **الاقتصاديات الصناعية:** وهي تلك الدول المتقدمة والتي تكون مستقرة صناعيا (فرنسا، ألمانيا وأمريكا...).
- (2) **البيئة الاجتماعية والثقافية:** تهتم إدارة التسويق الدولية بالتأثيرات الاجتماعية والثقافية لدى البلدان التي تعمل بداخلها وتحاول التكيف مع الاختلافات الاجتماعية والثقافية بين الدول والتي قد تتمثل في اختلاف اللغات أو العادات والتقاليد أو درجة التعليم أو الديانة، وتضم اللغة والعادات والتقاليد ومستوى التعليم والقيم والمعتقدات السائدة في مجتمع ما، والتي يجب دراستها، ومن ثم تطوير منتجات تتلائم مع العادات الإستهلاكية الأجنبية وقيمهم الثقافية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص 146-149.

<sup>2</sup> عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سابق، ص 129-130.

<sup>3</sup> رضوان المحمود العمر، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005 ص 390.

■ مفهوم الثقافة: تتعدد تعاريف الثقافة:

"الثقافة هو ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعارف والمعتقدات والفنون والأخلاق والقوانين والعادات وأي قدرات أو عادات أخرى اكتسبها أفراد مجتمع ما".<sup>1</sup>

هي النسيج المتكامل من الخصائص المميزة للسلوك المكتسب التي يشترك فيها أفراد المجتمع معين.

"الطريق الكلية للحياة وأنماط التفكير".<sup>2</sup>

والعامل الثقافي يساهم في تحديد هوية نشاط التسويق الدولي بحيث يعمل على إيجاد واقع جديد يدفع إدارة التسويق الدولية الحرص على مراعاة هذه العوامل الثقافية عند تقديم السلعة والخدمات للعميل في الأسواق الدولية وكذلك الأمر بالنسبة للأنشطة الخاصة بالترويج والاتصال التسويقي، وتؤثر البيئة الثقافية في تصرفات المستهلكين الذين يشكلون السوق بالإضافة إلي المديرين الذي يخططون وينفذون البرامج التسويقية.

■ **خصائص الثقافة:** تتميز الثقافة بثلاثة خصائص سلوكية مكتسبة ومشتركة ومتكاملة يتطلب من إدارة التسويق التعرف عليها عند ممارسة نشاط التسويق الدولي :

- الثقافة سلوك مكتسب، ويعني ذلك أن الثقافة يمكن أن يكتسبها ويتعلمها الأفراد منذ الطفولة وحتى الحياة الوظيفية من خلال المحيط الذي يعيش فيه الإنسان.

- الثقافة سلوك مشترك، ويعني ذلك أن أفراد المجتمع يشتركون في خصائص معينة تميزهم عن المجتمعات الأخرى التي لها ثقافة مختلفة.

- الثقافة سلوك متكامل، أي مكونات الثقافة تتداخل وتتفاعل لكي تكون منهجاً متكاملًا للحياة، وعلى سبيل المثال تتكامل الشعوب الإسلامية مع اختلاف اللغات والجنسيات في تكوين الصورة الحقيقية للفرد المسلم.

<sup>1</sup> خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص159.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، طبعة الأولى، مؤسسة وائل للنشر، الأردن 1994، ص79.

■ مكونات الثقافة (أبعادها):<sup>1</sup>

نظراً لأهمية مكونات الثقافة في تحديد أسلوب وطريقة ممارسة نشاط التسويق الدولي يمكن أن نستعرض بعض مكونات الثقافة في البيئة من منظور تسويقي حيث يساعد ذلك في الوصول إلي تكوين صورة واضحة عن مكونات الثقافة وأثرها على نشاط التسويق الدولي، وسوف نتطرق إلى أربعة مكونات رئيسية للثقافة في أي مجتمع باختلاف لغته ودرجة التعليم والعادات والتقاليد السائدة بالإضافة إلى الديانة والقيم والاتجاهات، القانون السياسة، الثقافة المادية، المؤسسات الاجتماعية، الأخلاق والجمال في تلك الثقافة.

-اللغة: تعتبر مسألة اللغة من أهم العناصر التي تدخل في تركيب الثقافة في الأسواق الخارجية وتمثل المرآة التي تعكس محتويات وطبيعة السوق الدولي؛ واللغة هي وسيلة نقل الأفكار والمعلومات وتمثل وسيلة هامة في الإدارة تتطلب من جميع الإدارات الاهتمام بها وخاصة التي تعمل في خارج بيئتها.

-التعليم: حيث يعتبر تقدم درجة التعليم في المجتمع الطريق الأفضل الذي يساعد على تنمية وتطوير الأسواق والسبيل إلي تحقيق أهداف إدارة التسويق الدولي حيث أنها الوسيلة التي تعمل على تبسيط عملية الاتصالات بين المجتمعات والأفراد

-العادات والتقاليد: من المعروف أن العادات هي ما اعتادت عليه الجماعة من الأنماط الخاصة بالأفعال والتي توارثتها الأجيال السابقة مثل تقديم القهوة العربية عند استقبال الضيف في المجتمعات العربية الخليجية، والعادات تتبدل وتتطور مع الحياة لذلك فإن العادات الاجتماعية قد تكون ملائمة لظروف الجماعة في منطقة معينة وفترة معينة ولكن تتغير أو تتبدل وفقاً للمتغيرات الحديثة في المجتمع.

-الدين: يعتبر الدين حلقة الوصل بين جميع الأنشطة الإنسانية لذلك لا يمكن استبعاد تأثير الدين على نشاط التجارة والصناعة والزراعة حيث يفرض العامل الديني سلوكاً متميزاً في الأعمال والمعاملات التجارية والصناعية والحرفية.

-القيم والاتجاهات: نحو الوقت، نحو العمل والثروة والمجازفة.

-القانون: القانون العام، الدستوري، والقانون الدولي.

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 85.

-السياسة: الوطنية، الإمبريالية، الفكر السياسي، الوحدة.

-الثقافة المادية: المواصلات، نظام الاتصالات، الاختراعات، نظام الطاقة.

-المؤسسات الإجتماعية: الطبقات الاجتماعية، الحركة الاجتماعية، نظام الزواج ونظام الأسرة.

-الأخلاق والجمال: الألوان، الفلكلور، التراث والموسيقى.

إذن المهم في هذا الموضوع هو أن المسوق يجب أن يدرس ماهية القيم والثقافات والمعتقدات السائدة في ذلك، لكي يتفاعل معها على وفق ما يؤمن به، ويراه أفراد ذلك السوق وليس ما يراه السوق ذاته، منطلقاً من بيئته الخاصة ، ومن المهم الإشارة إلى أنه كلما حصلت الصعوبة في تسويق المنتج والعكس صحيح<sup>1</sup>.

(3) البيئة السياسية والقانونية: تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر على عمل المؤسسات في الأسواق الدولية، إن البيئة السياسية الداخلية والدولية تؤثر بدرجة كبيرة على الشركات العالمية ، فإن غيرت الحكومات سياساتها فإن هذه الشركات يجب أن تقوم بإعادة النظر في إستراتيجياتها ، وممارستها المختلفة، حتى تتلاءم مع التحديات أو مع التغيرات التي حدثت في سياسات الحكومات ويكون من المفيد الإشارة إلى أن البيئة الدولية تتصف من وجهة نظر الشركات العالمية بالتخبط والتعقيد ، ويرجع هذا إلى تعدد واختلاف القوانين والضوابط القانونية والإجرائية بين الدول<sup>2</sup>.

يمكن تعريف كلا من البيئة السياسية والقانونية كما يلي:<sup>3</sup>

-تشمل البيئة السياسية كل من العلاقات الدبلوماسية بين الدول الأجنبية مع بعضها البعض، وكذلك التشريعات والقوانين التي تحكم العلاقات الداخلية في هذه البلدان والتي تؤثر على التسويق الدولي.

-تتولد البيئة القانونية من المناخ السياسي السائد في البلد الأجنبي، والمتمثلة في مجموعة القوانين واللوائح الحكومية المنظمة لأعمال الشركة الدولية.

حيث يعتبر العامل السياسي من أهم العوامل التي تؤثر على إدارة التسويق الدولية، وخاصة في الدول النامية أو في المنطقة العربية حيث نجد أن العامل السياسي يفرض أسلوب التسويق والتعامل مع

<sup>1</sup> ثامر البكري ، مرجع سابق الذكر ص 284.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف ، إدارة الأعمال الدولية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية 2002، ص142.

<sup>3</sup> مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سابق، ص56.

الأسواق الخارجية، وعلى سبيل المثال بعض الدول تمنع الاستيراد من الخارج كقرار سياسي وبعضها تفتح الاستثمار الأجنبي، وبعض الدول لا تتعامل مع شركات لها علاقة مع دول معادية لها أو معادية لجارتها، وهناك بعض الأنظمة التي تتدخل في آلية السوق وتحاول التأثير عليه بطريقة أو بأخرى وهكذا نجد هذه التصرفات السياسية قد تسبب مشاكل لدى إدارة التسويق الدولية وتشكل تحدياً إذا لم تحسن التعامل مع تأثيراتها؛ بعد أن تعرفت الإدارة التسويقية على الوضع السياسي، عليها أن تتعرف على الأنظمة الداخلية للأسواق الخارجية كل على حده لأن هذه الأنظمة والقوانين هي التي تشكل قوانين اللعبة في التسويق الدولي، وتشمل ثلاثة جوانب رئيسية:

- الأنظمة والقوانين الدولية.

- الأنظمة والقوانين الإقليمية.

- الأنظمة والقوانين المحلية.

وهناك العديد من الأنظمة والقوانين الدولية التي تعيق التسويق الدولي في الأسواق الدولية، وعلى سبيل المثال الاتفاقيات الدولية والمعاهدات الدولية بين الدول قد تكون من إحدى العوائق والقوانين التي تحظر الدخول إلى الأسواق أو الاتصال بالعملاء داخل أسواق معينة، وتشمل البيئة السياسية والقانونية على عناصر أساسية هي:<sup>1</sup>

أ - البيئة السياسية والقانونية للدول المضيفة: ما دامت المؤسسات الأجنبية تمارس نشاطاتها داخل الحدود السياسية للدول المضيفة، فتحاول هذه الأخيرة ممارسة حقها في السيادة عن طريق فرض قوانين تنظم بها مشاط هذه المؤسسات كفرض بعض القيود والرسوم، وتقييد حركة هذه المؤسسات الأجنبية في الاستثمار في بعض المجالات لحماية الصناعات الوطنية والمحلية، وأيضاً منعها من الاستثمار في الصناعات الحساسة، كالصناعات الحربية، وذلك من أجل حماية الأمن القومي، وأيضاً يكون لها الصلاحيات في تحديد الأسعار.

ب - البيئة السياسية والقانونية للدولة الأم: حيث يمكن أن تكون الدولة الأم سبباً في الحد من حرية الشركة محلياً ودولياً، وكما تكون أيضاً محفزاً أساسياً للانتقال للأسواق الدولية وذلك بفعل خضوع

<sup>1</sup> خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص188.

الشركة إلى قوانين وقيود الدولة الأم، حيث تصبح الدولة كمقيد للتعامل مع الأسواق الأجنبية، كمنعها من الدخول بغض الأسواق الأجنبية، مثل منع الولايات المتحدة الأمريكية شركتها من التعامل مع كوبا وفيتنام وكوريا الشمالية والعراق وليبيا، وأيضا تقييد بعض المعاملات التجارية، مع إيران<sup>1</sup>.

**ت - البيئة القانونية الدولية:** تتمثل في مجموعة المعاهدات والاتفاقات والمؤتمرات الدولية، التي تكتسب قوة القانون، والتي يكون لها تأثير على نشاط التسويق الدولي مثل<sup>2</sup>: المنظمة العالمية لحماية الحقوق الصناعية(اتحاد باريس)، الاتفاقية الدولية لتسجيل العلامات التجارية(اتفاقية مدريد)، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي(ISO) ، صندوق النقد الدولي والبنك العالمي ومنظمة التجارة العالمية...

حيث المهم في هذا بأن القوى السياسية والقانونية من الممكن أن تكون بمثابة قيود على دخول المسوقين إلى الأسواق الخارجية، وكما تفعل اليابان حيال الواردات الداخلية إلى أسواقها من بقية دول العالم والتي أثارت مشكلات كبيرة مع تلك الدول وبخاصة الولاية المتحدة الأمريكية ، نظرا إلى الاختلال الكبير الحاصل في الميزان التجاري بين البلدين ولصالح اليابان ، وأن تكون على العكس بمثابة تسهيلات كبيرة للمستثمرين ، وكما هو الحال في هونك كونك التي تعد دولة مفتوحة للاستثمارات الأجنبية<sup>3</sup>، وتجدر الإشارة إلى أن التوترات الدولية قد تعرقل النشاطات التصديرية للشركة خاصة بين الدول التي بينها خلافات سياسية أو حروب ( مثل الحرب العراقية ، العرب وإسرائيل)<sup>4</sup>.

**(4) البيئة التكنولوجية:** إن الانفتاح العالمي هو ناتج عن التغير العميق في التكنولوجيا وخاصة في ميدان الاتصالات ونظام المعلومات،<sup>5</sup> و تعتبر من القوى المؤثرة على المؤسسات والتي يجب متابعتها باستمرار، كما أن هذا التغير سوف يستمر في المستقبل ، كما ترتب على التقدم التكنولوجي خلق الكثير من الأسواق للشركات متعددة الجنسيات التي تتمتع بمستوى عال من التكنولوجيا في مجال الإتصالات وخدماتها ولا يقتصر تأثير التقدم التكنولوجي على ما ذكر من مجالات بل إمتداد إلى تغيير هيكل العمالة والصناعة وتحويلها إلى الإعتماد على التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى رفع القدرات التنافسية، ويتجلى تأثير التكنولوجيا الجديدة في سنوات القادمة في المجالات التالية:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص189.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص200-204.

<sup>3</sup> ثامر البكري ، مرجع سابق، ص 285.

<sup>4</sup> رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص390.

<sup>5</sup> -Jean –Paul –Lemaire : stratégie d'internationalisation –DUNOD- Paris, 1997, p120.

<sup>6</sup> عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، طبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر 2003، ص 61.

- التقدم في التكنولوجيا الحيوية والتي تساهم في إحداث ثورة في مجال الزراعة الطب والصناعات المرتبطة بها.
- الأقمار الصناعية التي ستعلب دورا رئيسيا في مجال التعليم والتعلم ونقل المعرفة في كل بقاع العالم.
- الهواتف التي تقوم بالترجمة الفورية بشكل آلي من لغة إلى أخرى تؤدي إلى سهولة الاتصال بين الناس بلغتهم الأم.
- تطور صناعة رقائق السليكون سوف تساعد في صناعة الحاسبات الآلية العملاقة.
- ظهور الحاسبات الآلية العملاقة القادرة على حساب أو التعامل مع مليار عملية حسابية في الثانية الواحدة والحاسبات الناطقة.
- تطور طرق الدفع عن طريق البريد الإلكتروني E- cash سوف يسهل العمليات التجارية والصناعية بشكل غير مسبوق.
- تطور طرق الاتصالات السلكية واللاسلكية والمواصلات بالدول النامية والأسواق العملاقة الناشئة في آسيا وإفريقيا وغيرها.
- وهو ما يبينه الجدول رقم(1-3) أهم العناصر التي يجب على المؤسسة ترقبها في مجال التكنولوجيا.

الجدول(1-3): بعض القوى التكنولوجية

- التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون.
- طرق الحصول على التكنولوجيا.
- المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا.
- الاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا.
- التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج.
- التكنولوجيا الحديثة في التسويق.
- التكنولوجيا الحديثة في التخزين.
- التكنولوجيا الحديثة في التدريب.
- التكنولوجيا المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات البديلة.
- معدل التغير التكنولوجي في الصناعة.

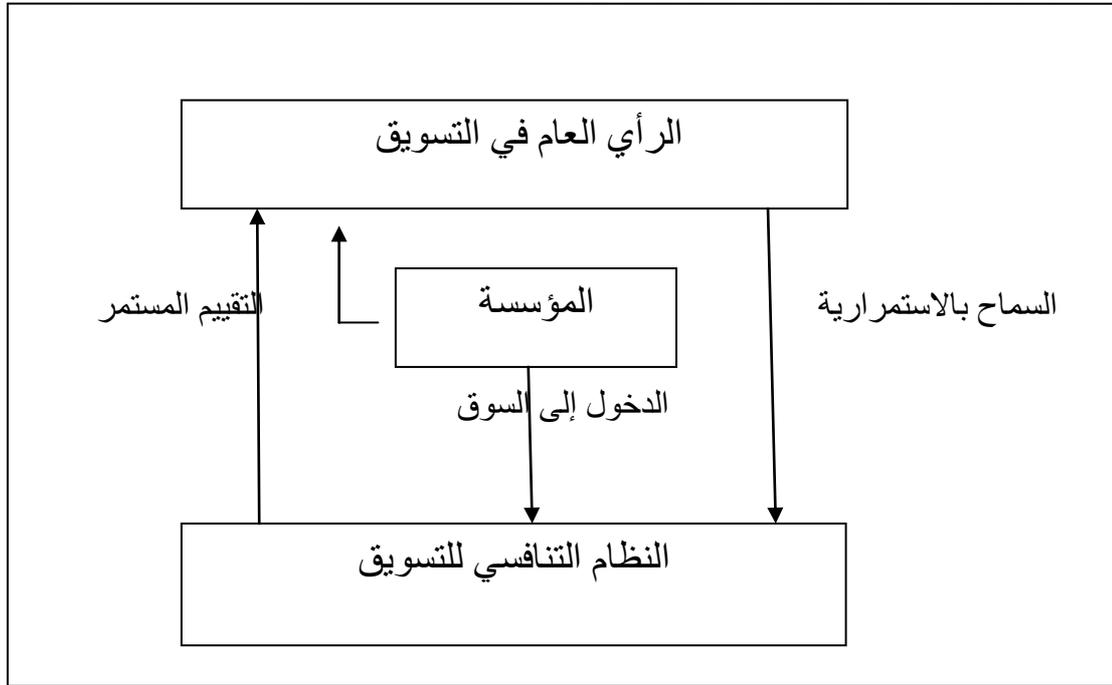
المصدر: محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص105.

(5) البيئة التنافسية (تحليل المنافسة): إذ نجد أن شدة المنافسة بين الشركات تؤثر على أعمال التسويق الدولية حيث تريد كل شركة أن تحتل مكانة لها في السوق من خلال تميزها في جانب معين ، كالإتماد على عامل الجودة أو التمييز في السعر ، أو التمييز في خدمات ما بعد البيع ، ولذلك إذا أرادت الشركة المصدرة أن تضع لنفسها مكانة في السوق فعليها دراسة سلوك المنافسين والتعرف على عددهم وأحجامهم ونقاط الضعف والقوة لديهم.<sup>1</sup>

فالمنافسة تتم بين المؤسسات بخصوص حصة معينة من السوق ذو قوة شرائية محدودة، كما يحدد الرأي العام واتجاهات المشترين نحو المنتج والمؤسسة، ويلعب رجال البيع ورجال التسويق دورا هاما في بناء الرأي العام وتكوين الصورة التنافسية كما يوضح الشكل التالي:

<sup>1</sup> - سويدان نظام موسى ، مرجع سابق، ص362.

الشكل رقم (1-11) : الرأي العام في التسويق



المصدر: فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص406.

ما يمكن الإشارة إليه هو أن السلوك التنافسي لا يتأثر فقط بالمستهلكين والبائعين ولكن يتأثر أيضا بما يلي: الحكومة، الرأي العام، المستثمرين، الموردين، البنوك، التأمين، النقابة، المنافسين الآخرين. بناء على ما سبق يرى بعض الكتاب بأن تحليل المنافسة في الأسواق الدولية يتم وفقا لثلاثة مستويات:<sup>1</sup> (هيكل المنافسة، طرق المنافسة، وسائل المنافسة).

والشكل التالي يوضح المستويات المختلفة لتحليل المنافسة:

<sup>1</sup> يحي سعيد علي عيد، بحوث التسويق والتصدير، مطابع سجل العرب، الطبعة الأولى، 1996، ص294.

الشكل رقم (1-12): المراحل الثلاثة لدراسة المنافسة

وسائل المنافسة	طريقة المنافسة	هيكل المنافسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكاليف الإنتاج،</li> <li>الحماية الجمركية.</li> <li>- شبكات التوزيع وقوة البيع.</li> <li>- تشكيلة المنتجات والإبداع.</li> <li>- البحث والتطوير.</li> <li>- المعرفة التسويقية...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بالأسعار.</li> <li>- بالتوزيع.</li> <li>- بالمنتجات الجديدة.</li> <li>- بالإشهار والترقية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المنافسة المحلية والمنافسة الأجنبية.</li> <li>- حصص السوق للمنافسين.</li> <li>- تطور الحصص السوقية.</li> </ul>

المصدر: غول فرحات، التسويق الدولي (مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق الدولية)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر 2008، ص 74.

### المبحث الرابع: سياسات المزيج التسويقي الدولي

المؤسسة التي تطمح لاختراق الأسواق الدولية يستوجب عليها تغيير استراتيجياتها تغيير جذري لتصميم سياسات مزيجها التسويقي قصد اغتنام الفرص التسويقية المتاحة في الأسواق الخارجية، حيث يتعين على المؤسسة القائمة بالتسويق الدولي تشكيل إستراتيجية تسويقية لطرح مختلف منتجاتها في الأسواق الدولية وفق الأسلوب وفي إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، يتم تحديد الإستراتيجية التسويقية على أساس أهداف ورغبات المؤسسة المسيطرة من قبل، حيث تترجم هذه الإستراتيجية وفق خطة عملية ، تكون مجسدة في عناصر المزيج التسويقي، وذلك لأن نجاح إستراتيجية المزيج التسويقي المحلي ليست دليلا على نجاحها في السوق الدولية، وعادة ما يجمع المفكرين في مجال التسويق على أن عناصر المزيج التسويقي هي أربعة عناصر أساسية: المنتج، السعر، التوزيع والترويج، والتي سماها Mc Carty " les4 " وذلك إشارة إلى: Produit, Prix, Place, Promotion .

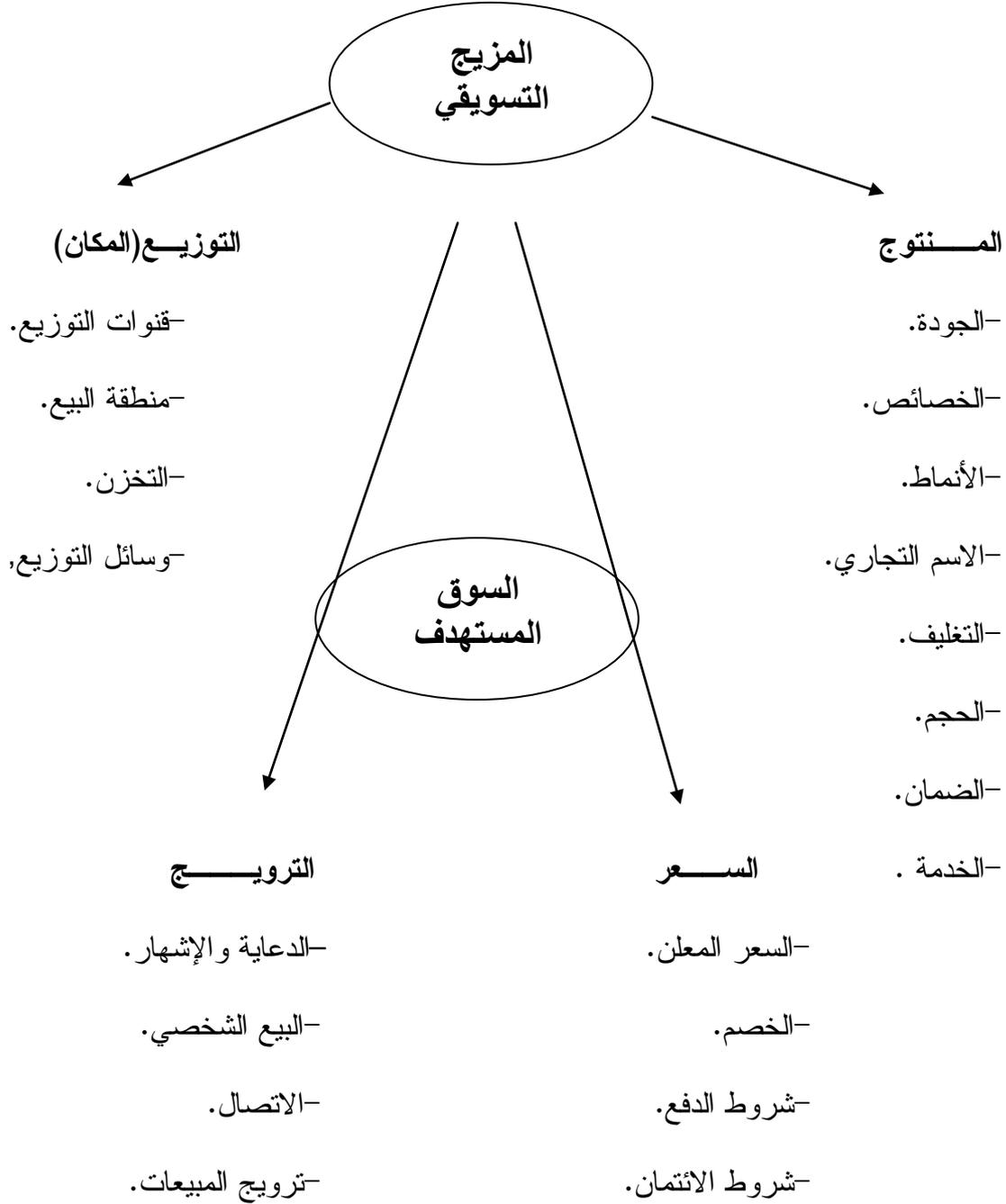
يعتبر المزيج التسويقي الدولي عنصرا أساسيا في إستراتيجية التسويق، والذي من خلاله يمكن التوفيق بين المتغيرات التي تعتمد عليها المؤسسة للتأثير على سلوك المستهلك.

ولقد صنف Gerson<sup>1</sup> المزيج التسويقي بأنه يعتمد على ثماني متغيرات يرمز لها بالرمز ( Les 8P) ومتغير بالرمز (S) أي الخدمة، فالمزيج التسويقي يرمز له بالرمز (8P+ 1S) ، يعني المنتج، Product، السعر، Prix، المكان، Place، الترويج، Promotion، الجمهور، Population، الربح، profit، السياسة، Politique، المكانة، Positionnement، الخدمة (Service)، ومن أجل توضيح ذلك جزءا من المبحث إلى أربعة مطالب وهي كالاتي:

- **المطلب الأول:** سياسات المنتج الدولية.
- **المطلب الثاني:** سياسات السعر الدولي.
- **المطلب الثالث:** سياسات التوزيع الدولية.
- **المطلب الرابع:** سياسات الإعلان والترويج الدولية.

<sup>1</sup> GERSON F. Richard, « Dynamiser vos ventes par un plan marketing »; Les presses du Management ; Paris ; 1992 ; P36.

الشكل رقم(1-13):العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي



Kotler, P ; Keller, K .L ; Dubois, B ; Manceau, D ;"Marketing management" ; 12 édition (édition spéciale) ; Pearson Education ; France ; 2006.P23.

المطلب الأول: سياسات المنتج الدولية.

إن موضوع التسويق الدولي يهتم أساساً بتلبية حاجيات المستهلك في الأسواق الأجنبية بواسطة توفير منتجات مطابقة للمواصفات التي يطلبها، ويعد قرار توحيد مواصفات المنتج أو تعديلها عند دخول الأسواق الدولية، أحد أهم القرارات الرئيسية التي ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار، وعليه تعتبر سياسة المنتج الدولية العنصر الأساسي للأنشطة التسويقية، حيث تجد المؤسسة نفسها أمام قرارات صعبة جداً وصارمة من أجل اختيار أحد البدائل التالية<sup>1</sup>:

1. بيع نفس المنتج المحلي في الأسواق الدولية.
2. تعديل المنتجات وتكييفها حسب متطلبات كل سوق أجنبي تتعامل معه المؤسسة.
3. تطوير وتصميم منتجات جديدة وتخصيصها للأسواق الأجنبية.

أولاً: مفهوم وطبيعة المنتج الدولي:

المنتج هو قلب العملية التسويقية حيث هو الذي يجمع بين المشتري والبائع، وعند المنتج يتحدد موقف البائع والمشتري من حيث الرغبة في شراء أو عدم الرغبة في الشراء، والسؤال الذي كان يطرح في السابق ويقول ما هو المنتج الصحيح الذي يمكن بيعه في الأسواق الدولية؟ أصبح يطرح بطريقة مختلفة بحيث أصبح السؤال ماذا يمكن أن نبيع في الأسواق الدولية؟.

وهذا يعني أن إدارة التسويق الدولية يتطلب منها أن تحدد النشاط الذي ترغب ممارسته وربما يمكن أن تمارس أكثر من نشاط واحد في الأسواق الدولية وربما لا تبيع أي منتج ولكن تقدم خدماتها في تلك الأسواق.

يعد المنتج الدولي أحد مكونات المزيج التسويقي الدولي، ويعرف على أنه "جملة المنافع التي تشبع حاجات ورغبات المستهلك الدولي".<sup>2</sup>

كما يعرف أيضاً على أنه "الكيان المادي الذي يتم إنتاجه لإشباع حاجة ورغبة معينة"<sup>3</sup>، وبعبارة أخرى فإن المستهلك لا يقوم بشراء الخصائص المادية للمنتج، ولكن يقوم بشراء الإشباع الذي يحصل

<sup>1</sup> غول فرحات، مرجع سابق، ص114.

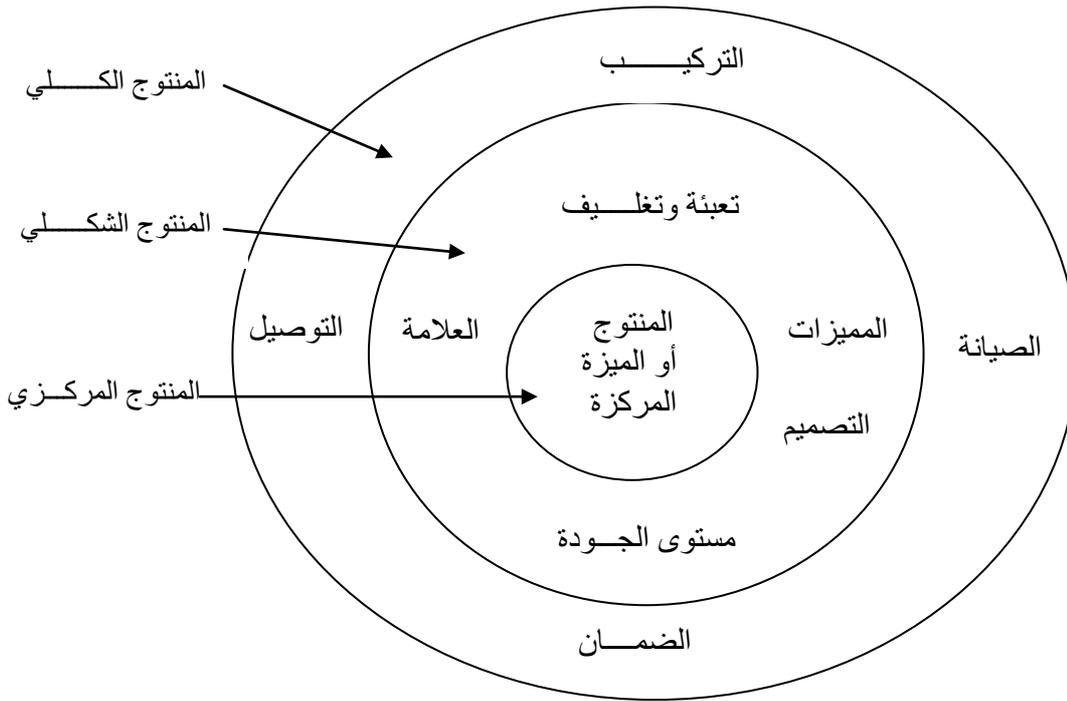
<sup>2</sup> خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص238.

<sup>3</sup> أبو بكر بعييرة، مبادئ الإدارة، منشورات جامعة قارونس، بنغازي، 1998، ص154.

عليه من هذه الخصائص والمواصفات المختلفة للمنتوج، كما عرف المنتوج أيضاً "على أنه المنفعة أو مجموع المنافع التي يحصل عليها المستهلك جراء استهلاكه أو استعماله للمنتوج والتي تؤدي إلى إشباع حاجاته ورغباته" فالمؤسسة تقوم بتسويق المنافع الناتجة عن استهلاك أو استعمال السلعة أو الخدمة أو الفكرة التي تقوم بإنتاجها<sup>1</sup>، وقد عرفه البعض الآخر بأنه "المجموع الكلي للمنافع المادية والنفسية التي يتحصل عليها المشتري كنتيجة للشراء أو الاستخدام أو التبادل"<sup>2</sup>، وكما يعرف المنتوج "هو وحدة قادرة على تلبية حاجة أو رغبة"<sup>3</sup>.

نستخلص بأن المنتوج لا يقتصر على السلعة أو الإشباع المادي فقط وإنما يشمل المنافع السيكولوجية والكيميائية للمنتج، كما يبين الشكل التالي:

الشكل رقم (1-14): الأبعاد الثلاثة للمنتوج



Pasco Berho, Marketing international, 3<sup>eme</sup> edition, edition Dunod, Paris, 2000, P96.

<sup>1</sup> المساعد زكي خليل، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1997، ص 200.  
<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 185.

<sup>3</sup> Pasco Berho, Marketing international, 3<sup>eme</sup> Edition, Edition Dunod, Paris, 2000, P51.

وبالتالي يمكن تمييز ثلاث مستويات للمنتوج هي:<sup>1</sup>

-منتوج مركزي (produit central): ويعني الميزة التي يبحث عنها المشتري والتي تسمح له بإشباع حاجياته.

-منتوج شكلي (produit formel): وهو يمثل موضوع أو محور العرض ويقصد به السلعة أو الخدمة المشكّلة من خلال الأبعاد التالية: المميزات، مستوى الجودة، العلامة، تصميم وتغليف.

-منتوج كلي (produit global): ويقصد به جميع الخدمات المرافقة للمنتوج مثل خدمات ما بعد البيع، الضمان، التركيب، الصيانة، التوصيل...

من خلال تعريف المنتوج يمكن استنتاج مفهوم سياسة المنتوج الدولية على أنها "مجموع القرارات من أجل بيع تشكيلة منتجات في واحد أو عدة أزواج منتجات/أسواق"<sup>2</sup>، فهي إذا قرارات متعددة تتعلق باختيار تشكيلة المنتجات ونوع الغلاف...، فضلا عن الاختيار مابين سياسة التتميط(التوحيد) والتعديل للمنتجات.

ثانيا: إشكالية توحيد أم تعديل المنتوج الدولي؟

إن المؤسسة التي تتخذ قرار العمل في الأسواق الدولية، فإنها تبحث جاهدة بدقة عن كيفية جعل المنتوج أكثر تلائم لهذه السوق، والواقع أن المسألة تعتمد على قوة وحجم العوائق ضد سياسة التوحيد المتمثلة في الاختلافات الدولية في تفضيلات الزبائن، إضافة إلى التشريعات الحكومية، مع الإشارة إلى أن التعديل قد يكون إلزامي بفعل اختلافات في اللغات والأنظمة الكهربائية والمقاييس، فنمو وسائل الإعلام والاتصال المختلفة بين الشعوب ولدت نوعاً من التجانس في الأذواق والحاجيات عند الأفراد يدعم مؤيدي التتميط (التوحيد) من جهة، ومن جهة أخرى يجعل تعديل المنتوج أكثر جاذبية ومن ثمة تلبية رغبات وتفضيلات المستهلكين، وزيادة المبيعات، وفيما يلي ذكر لأهم العوامل المشجعة على التوحيد والعوامل الدافعة للتعديل:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - Sylvie- Martin- Jean-Pierre, Védrine \_Marketing les concepts clés ,CHIHAB Algérie, 1996, P 77.

<sup>2</sup> CHARLES CROUE, Marketing international , 3<sup>ème</sup> Edition, De Boeck , Bruxelles 1999,p287.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 257.

أ العوامل المشجعة على التوحيد<sup>1</sup>:

على العموم فإن توحيد مواصفات المنتج الدولي تمكن المؤسسة من:

- ✓ تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج.
- ✓ تحقيق وفورات الجهد في البحوث والتطوير.
- ✓ تحقيق وفورات الحجم في السوق.
- ✓ زيادة ولاء المستهلك.
- ✓ تدعيم الصورة الذهنية للبلد الأصلي للمؤسسة.
- ✓ السلع الصناعية.
- ✓ ممارسة الأعمال عن طريق التصدير.

ب العوامل الدافعة للتعديل<sup>2</sup>:

✓ اختلاف ظروف استخدام السلع وذلك ناتج مثلا عن اختلاف الطقس أو النظام

الكهربائي...

✓ اختلاف المعتقدات الدينية والعادات والتقاليد.

✓ اتجاه دول نحو إقامة تكتلات اقتصادية قد تفرض اشتراطات معينة على أي سلعة أو خدمة يتم

تسويقها داخل الدول الأعضاء.

✓ الإجراءات الحكومية بالأسواق المضيفة.

✓ تباين القطاعات السوقية محل الخدمة (ريف أو مدن، دول نامية أو متقدمة...).

فالقاعدة التي ينصح بها لحل هذه الإشكالية هي "التنميط أينما كان ممكنا والتكييف حيثما كان

ضروريا وواعدا"، والأخذ بهذه القاعدة يسمح للمسوق الخارجي بالاستفادة من مزايا التوحيد والتعديل معا،

<sup>1</sup> خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص238-240.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 257-260.

فإذا كان حجم السوق الخارجي لا يبرر تكاليف تعديل المنتج فمن الحكمة الركون إلى التوحيد وتجنب التعديل والعكس صحيح.<sup>1</sup>

### ت معايير الإختيار بين التوحيد والتعديل:<sup>2</sup>

حيث تبقى الإشكالية المطروحة ما هي أفضل طريقة للمؤسسة مع العلم أنه لكل منهما مزايا وعيوب وذلك حسب مجموعة من المعايير:

✓ **طبيعة السلعة:** دلت بعض الدراسات عن فعالية توحيد المواصفات فيما يخص السلع الصناعية عكس السلع الاستهلاكية التي تحتاج إلى تعديل أكبر بالنسبة للسلع غير المعمرة عن السلع المعمرة.

✓ **درجة تطور السوق:** إن مكانة المنتج في دورة حياته تختلف من سوق لآخر وتحتاج كل مرحلة إلى إستراتيجيات تسويقية مختلفة.

✓ **العائد والتكلفة:** تعديل المواصفات التي تميز المنتج مرتبطة بملائمة الظروف المحلية بتكلفة معينة تشمل البحوث والتطوير، فالتوحيد يجنب تكاليف البحث والتطوير نظرا لأن التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج وإجراءات تم إرسالها وتحسينها من قبل (تقليل التكاليف).

✓ **المتطلبات الحكومية:** قد تفرض بعض الدول اشتراطات معينة مرتبطة بالمنتج مثل مستوى أدائه، براءات الاختراع ...

✓ **المنافسة:** مع اشتداد المنافسة في الأسواق الأجنبية تفرض على المؤسسات تعديل منتجاتها، وعلى العكس فإن غياب المنافسة يمكن التوحيد.

✓ **الخدمات المساعدة:** تعني المنشآت والوظائف الضرورية لخلق وتطوير وخدمة الطلب والمتمثلة في متاجر التجزئة والجملة ووكالات البيع...

✓ **البيئة المادية:** تتمثل أساسا في الطوبوغرافيا ومناخ وموارد، التي تؤدي إلى ضرورة تعديل المنتج.

<sup>1</sup> يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مرجع سابق، ص 154.

<sup>2</sup> خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص 243-247.

✓ **ظروف السوق:** الفروق الثقافية والنمو الاقتصادي ودرجة تقبل المستهلك للمنتج لها تأثيرات على قرارات الشركة بتعديل المنتج.

كما يبين الجدول التالي فوائد كل سياسة أو العوامل المشجعة لتطبيق أحد السياستين:

**الجدول رقم (1-4): التوحيد ضد التعديل**

العوامل التي تشجع سياسة التعديل	العوامل التي تشجع سياسة التوحيد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إختلاف ظروف الإستخدام.</li> <li>- إختلاف أنماط وعادات سلوك المستهلك.</li> <li>- المنافسة المحلية.</li> <li>- التأثيرات القانونية والحكومية.</li> <li>- المنتجات الإستهلاكية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإقتصاد في نفقات بحوث وتطوير المنتج.</li> <li>- الجدوى الإقتصادية في الإنتاج والتسويق.</li> <li>- الإنطباع عن بلد المنتج.</li> <li>- المنتجات الصناعية.</li> <li>- منافسة عالمية.</li> </ul>

المصدر: هاني حامد الضمور: التسويق الدولي، مرجع سابق، ص188.

**ثالثاً: خصائص المنتج في الأسواق الدولية:**

ومن بين أهم خصائص التي يتميز بها المنتج الدولي نجد ما يلي:

✓ **الماركات والعلامات التجارية (سياسة التمييز):**

إن إختيار العلامة التجارية من أهم العناصر الأساسية التي تساعد المؤسسة في اقتحام الأسواق الدولية، والمقصود بتمييز المنتج هو: "التعرف عليه من بين المنتجات الأخرى المنافسة وذلك باستخدام عناصر مثل الاسم التجاري، العلامة التجارية والشعار فضلاً عن بعض العوامل الأخرى مثل العبوة والغلاف"<sup>1</sup>. ويمكن تعريف العلامة التجارية على أنها "أي شيء يعرف منتجات البائع بحيث تميز نفسها عن الآخرين، فقد تكون العلامة، كلمة، رمز، تصميم، أو مجموع من الكلمات، أو مركب مما سبق"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> يحي سعيد علي عيد، مرجع سابق، ص162.  
<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص192.

وتعرف أيضا على أنها: "استخدام الأسماء أو العبارات أو العلامات أو الرموز أو الرسوم، أو مزيج منها بغرض تعريف سلعة معينة حتى يميزها المستهلك عن غيرها من السلع المنافسة".<sup>1</sup>

### ٧ سياسة التعبئة والتغليف في الأسواق الدولية:

يمثل الغلاف أول ما يواجه المستهلك عند تعرفه للمنتج، ويعتبر المظهر الرئيسي للسلعة، ولاشك تميز الغلاف وتنوعه وجودته يضيف قيمة كبيرة للسلعة، ومع الاختلافات بين الدول من حيث الخصائص الاجتماعية والثقافية بما فيها العوامل المناخية يجعل من الضروري الاهتمام بسياسة التغليف.<sup>2</sup> إن العبوة التي تحمل السلعة، أو الغلاف الذي توضع فيه هما أقصر طريق للاتصال بين المنتج والمستهلك، أي يعتبر همزة وصل بينهما، وهذا يعني أن الغلاف يتحمل مسؤولية صعبة في العمل البيعي، إذ أنه يحل محل رجل البيع الأدمي كحلقة وصل حيوية وحاسمة بين الصانع والمشتري<sup>3</sup>، كما يوجد بعض القرارات المرتبطة بالتعبئة والتغليف:<sup>4</sup>

#### أ أهمية التعبئة والتغليف:

إن أهمية التعبئة والتغليف لا تقل عن أهمية تحديد المنتج المرغوب فيه داخل الأسواق الأجنبية المستهدفة، لأن العبوة والتغليف غير المناسبين يمكن أن يؤديا إلى مجموعة من المخاطر:

- رفض التكفل بالمنتج من قبل الموزعين أو التكفل به تحت عدة شروط.
- عدم تطابق المنتج مع مواصفات القياسية للسوق الخارجي المستهدف.
- الضرر المالي الذي يلحق بالمؤسسة، وذلك نتيجة وصول البضاعة في حالة سيئة، أو تزايد تكلفة النقل والمناولة، مما قد ينتج عنه رفض شركات التأمين تعويض مخلفات النقل التي سببها سوء التعبئة والتغليف ورفض التسديد من طرف الزبائن.
- الضرر التجاري الذي قد يلحق بالمؤسسة، والذي يتمثل في عدم رضا الزبون وصعوبة جذب المستهلك لشراء المنتج وخاصة سلع الاستهلاك التي عادة ما يختارها المستهلك بنفسه.

<sup>1</sup> خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص 248.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 263.

<sup>3</sup> صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي "نظم التصدير والاستيراد"، مرجع سابق، ص 326.

<sup>4</sup> يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مرجع سابق، ص 157.

▪ صعوبة تخزين البضاعة لحين استخراجها لبيعها<sup>1</sup>.

### ب أنواع التغليف<sup>2</sup>:

التغليف نوعان هما:

1. **التغليف للشحن:** يختص الشحن بالسلع التي تنقل لمسافات بعيدة وخاصة السلع المصدرة للخارج، باستثناء بعض منها التي تشحن في شكل خامات أو في شكل سوائل كالبتترول الخام.
2. **تغليف المنتج:** يجب التعرف أو كشف متطلبات تغليف المنتج التي تناسب السوق المستهدفة، ويختلف التغليف حسب نوع السلعة، صناعية أو سلع الاستهلاك. وعادة ما يحدد المشتري الصناعي التغليف المطلوب وفقا لعدة اعتبارات مثل:

- تناسب التغليف مع استعمال السلع الصناعية وتخزينها.
- مدى الحاجة لتفريغ أجزاء المنتج كاملة أو جزء منها.
- كيفية تركيب المنتج وإعادة فكه.

أما بالنسبة لسلع الاستهلاكية لها عدة وظائف التي يؤديها غلاف المنتج، حيث تتمثل في ما يلي:

- وظيفة حماية المنتج.
- وظيفة تقديم المعلومات.
- وظيفة ترويج السلعة.
- وظيفة المواءمة مع المتطلبات القانونية للتبيين.
- وظيفة التكيف مع عادات الشراء.

### 3. توحيد التعبئة والتغليف:

إن تقديم المنتج بعبوة وتغليف موحدة لجميع الأسواق الخارجية للمؤسسة يحقق عدة مزايا أهمها تخفيض تكلفة إنتاج وتصميم العبوات فضلا عن قلة الاستثمارات في مخزون العبوات، وأيضا في توحيد

<sup>1</sup> Pasco Berho, Marketing international, 3 eme edition, edition Dunod, Paris, 2000,P108-109.

<sup>2</sup> يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مرجع سابق، ص 157-160.

الغلاف ينتج عنه تمييز منتج المؤسسة عالمياً، وكما يواجه توحيد المنتج عدة صعوبات وذلك من حيث الحجم أو الخامات المصنوعة منها مع بعض الأسواق الأجنبية المستهدفة، فمثلاً تفضل الدول المتقدمة العبوات المصنوعة من الزجاج في حالة السلع الغذائية من أجل الحفاظ على المنتج و صحة المستهلك المحلي، عكس الدول النامية التي تسعى إلى تقليل التكلفة واستعمال عبوات غير زجاجية<sup>1</sup>.

#### ✓ سياسة التبيين في الأسواق الدولية (التسمية وكيفية التعريف بالمنتجات):

إن التبيين هو تعريف وإرشاد المستهلك بطريقة استخدام المنتج، فهو مرتبط نوعاً ما بالتغليف وإن كان له بعض المتغيرات الخاصة به، والتي تشمل اللغة المستخدمة في التبيين والتشريعات الحكومية المنظمة له، وبطبيعة الحال فإن تزويد المستهلك بمعلومات كافية عن السلعة يظل الاعتبار الأساسي في كل الأحوال، كما لا تقتصر عملية التبيين على مجرد إرشادات للمستهلك لخطوات استخدام المنتج، بل تمتد المهمة لتشمل إعطاء بيانات عن مكونات المنتج وتاريخ الإنتاج ومدة الصلاحية وبلد المنشأ...، وكلها بنود يجب أن تراعيها المؤسسة، وذلك حتى لا تعرض منتجاتها للمعارضة من إحدى جمعيات حماية المستهلك أو حماية البيئة في هذه الدول، ومن ثم استصدار أحكام قضائية تؤدي إلى الإضرار بسمعة المؤسسة ومنتجاتها مستقبلاً.<sup>2</sup>

#### ✓ سياسة الضمان والخدمة في الأسواق الدولية:

تعتبر سياسة الضمان والخدمة من أصعب ما تواجه المؤسسة في السوق الأجنبية، لأن الخدمة المقدمة للمستهلك أصبحت جزءاً من العملية التسويقية، ففي المفهوم الحديث للتسويق لا تنقطع العلاقة بين البائع والمستهلك بمجرد انتهاء عملية البيع، إلا أنه يتوجب على البائع تحمل بعض المسؤوليات بخصوص السلعة حتى يتأكد من تحقيق الإشباع المتوقع وخاصة تكون بالنسبة للسلع المعمرة.

يمكن تعريف الضمان على أنه: "الضمان عبارة عن وعد من البائع بأن المنتج سوف تعمل ما يجب أن عمله"<sup>3</sup>، وهذه الضمانات تكون غالباً في السلع المعمرة مثل الأجهزة الكهربائية والسيارات...، وهذا ما يكسب الثقة والاطمئنان للمستهلك بخصوص السلع المقدمة له.

<sup>1</sup> يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مرجع سابق، ص 161.

<sup>2</sup> خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص 259.

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 199.

### ✓خدمات ما بعد البيع

يقصد بالخدمة:"عرض المؤسسة بالحفاظ على السلعة عن طريق الفحص والصيانة والإصلاح والنقل أو تغيير الأجزاء المستهلكة أو ما سابه ذلك".<sup>1</sup>

إن أصعب ما تواجهه المؤسسة عند تسويق منتجاتها في الأسواق الدولية تقديم خدمات ما بعد البيع للمستهلكين، تتمثل هذه الخدمات في كل من الضمان الصيانة، الإصلاح، النقل وغيرها وتكمن الصعوبة في هذا الشأن أن تقديم هذه الخدمات يستوجب أحد الخيارين:<sup>2</sup>

▪ إما امتلاك المؤسسة لمراكز تقديم هذه الخدمات في الأسواق الدولية، وهو ما ينطوي عليه تكاليف مرتفعة ومخاطر استثمارية مرتفعة أيضا.

▪ إما الاعتماد على مراكز متخصصة في الأسواق المستهدفة، الأمر الذي قد يعرض المؤسسة لمخاطر فقدان السوق، إذ لم تؤدي هذه المراكز الخدمات المطلوب منها للمستهلك، بالإضافة إلى قيام المؤسسة بإرسال خبراء لتدريب العمالة في هذه المراكز على الأسلوب المطلوب لأداء الخدمة. أو تنظيم دورات تدريبية للعمال وما يصاحبه من ارتفاع في التكاليف.

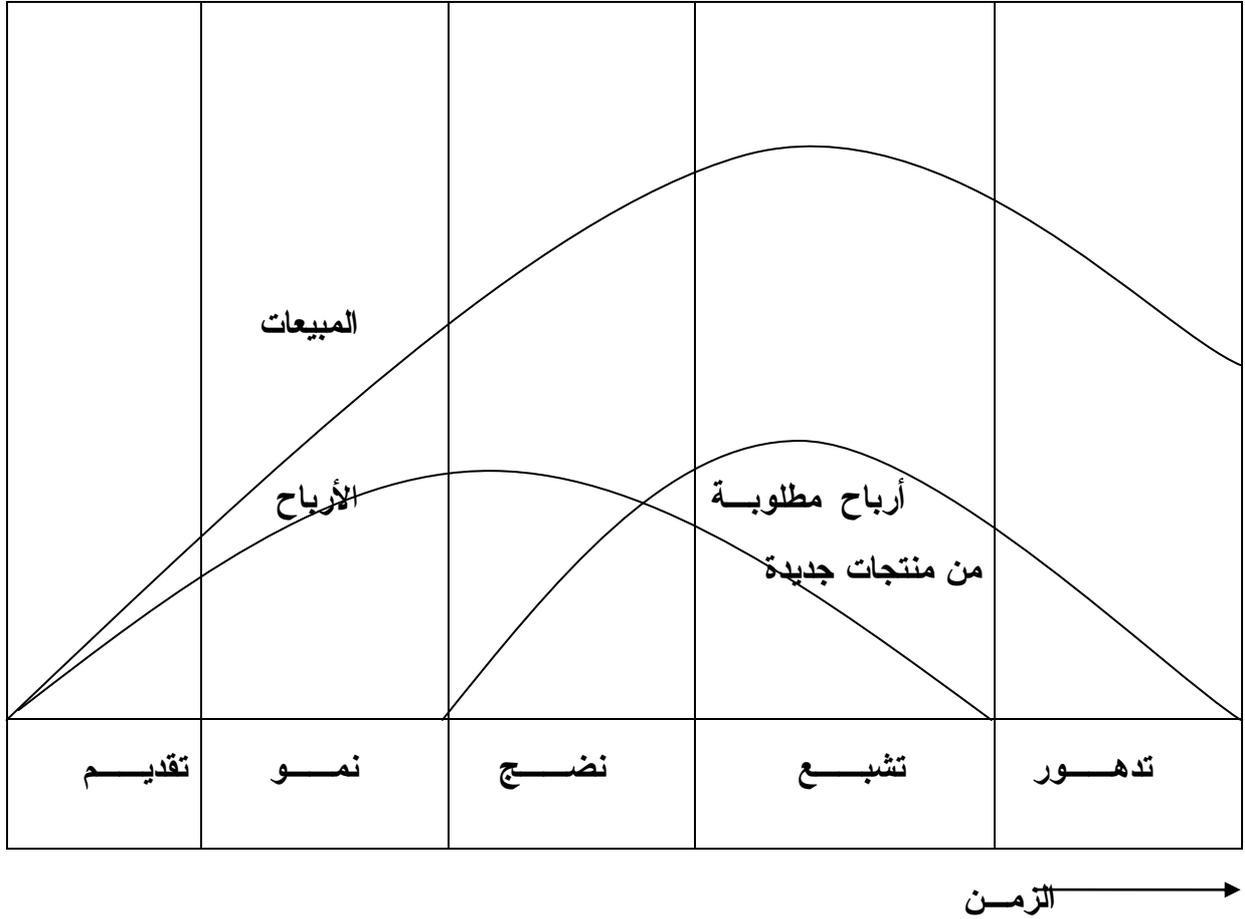
### ✓دورة حياة المنتج في الأسواق الدولية:

إن دورة حياة المنتج الدولي لا تختلف بدورها عن دورة حياة المنتج المحلي، والتي تتمثل في أربعة مراحل كما يوضحها الشكل التالي:

<sup>1</sup> خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص 262.  
<sup>2</sup> مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سابق، ص 102.

الشكل رقم (1-15): دورة حياة المنتج

المبيعات و الأرباح



المصدر: صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي "نظم التصدير والاستيراد"،

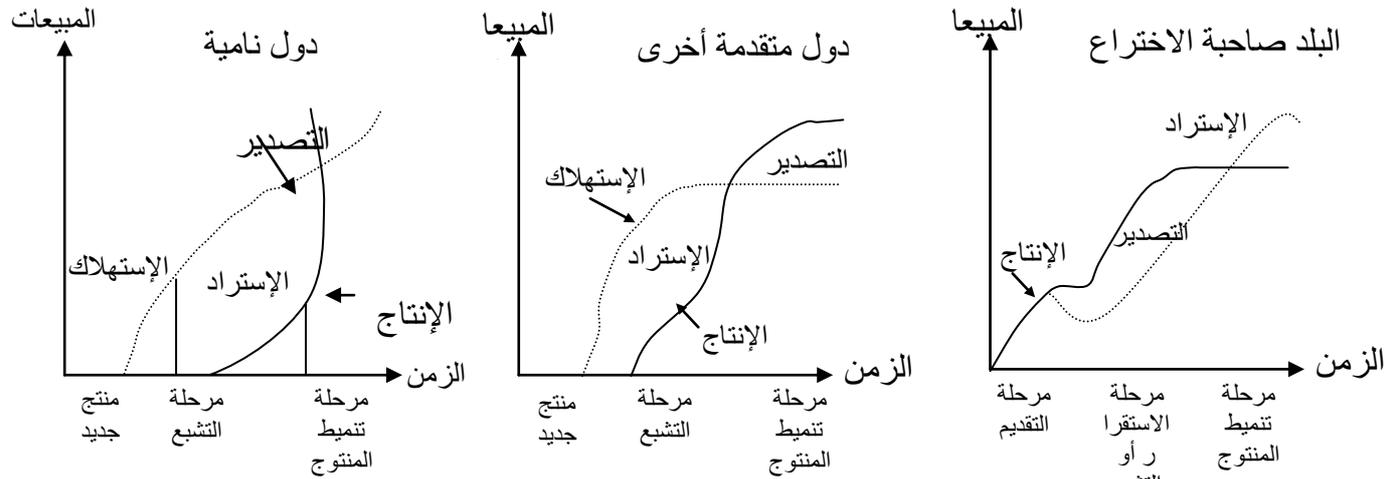
مرجع سابق، ص314.

1. المرحلة الأولى (مرحلة التقديم): تتمثل في الشروع في تقديم المنتج الجديد الذي يفوق مستوى الطلب المحلي، وفي هذه المرحلة ترتفع تكاليف الترويج مقارنة مع حجم المبيعات.
2. المرحلة الثانية (مرحلة النمو): وهي إذا ما بلغ المنتج هذه المرحلة يكون قد حقق حجم كبير من المبيعات خلال دخول أسواق جديدة.

3. المرحلة الثالثة (مرحلة التشبع والنضج): تبدأ هذه المرحلة عندما تشتد المنافسة، وتتوحد الفنون التكنولوجية المستخدمة، فينقص حجم المبيعات مما يجعل المؤسسة تفكر في الاستثمار المباشر في الأسواق الأجنبية وذلك من أجل تخفيض نفقات الإنتاج والمحافظة على مركز الريادة في السوق الدولية.
4. المرحلة الرابعة (مرحلة التدهور): تبدأ هذه المرحلة عندما تستقر الطريقة الفنية الإنتاجية، وتسود الأسواق المنافسة الكلية والكاملة نتيجة دخول عدة شركات وتعدد المنتجات.

كما يوضح الشكل التالي دورة حياة المنتج الدولي:

الشكل رقم (1-16): دورة حياة المنتج الدولي



المصدر: عبد السلام أبوقحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 265-266.

إن الشيء الذي يتحكم في دورة حياة المنتج الدولي هو التغير السريع والحاد في بيئة التسويق الدولي، مما يتوجب على المؤسسات المراجعة المستمرة للمنتجات لتقديم مدى صلاحية استمرار تقديمها للأسواق المعنية في ظل طلبات ورغبات المستهلكين المتنوعة والمتجددة، وسلع المنافسين والظروف البيئية المؤثرة، كما تجدر الإشارة إلى أن منحنى دورة حياة المنتج الدولي ما هو إلا منحنى نظري، وفي الواقع والعملي ليس كل منتج يمر بهذه المراحل، فهناك مثلاً منتجات تنمو مباشرة دون الحاجة لتقديمها، وكذلك هناك منتجات تنقل من المرحلة الأولى (التقديم) مباشرة إلى المرحلة الرابعة (تدهور) نتيجة وجود منتجات منافسة تتمتع بإشباع أكبر، وقابلية أكثر.

المطلب الثاني: سياسات السعر الدولي

السعر هو أحد عناصر المزيج التسويقي الذي يؤثر مباشرة على دخل الشركة وأرباحها، والتسعير الدولي لا يختلف عن التسعير المحلي في المفهوم ولكن في التطبيق حيث أن التسعير الدولي يتأثر بعوامل لا تواجه التسعير المحلي ويتأثر السعر في السوق الدولي بعدد كبير من المتغيرات مثل الرسوم الجمركية وغير الجمركية كما يتأثر بالعديد من العوامل البيئية المحيطة.<sup>1</sup>

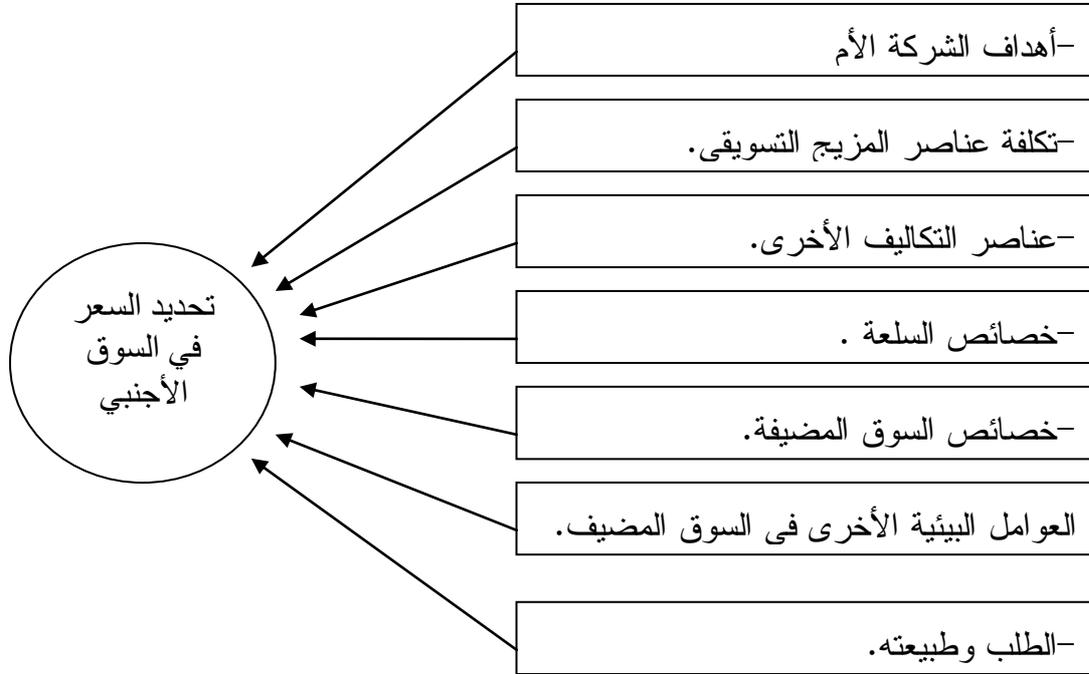
التسعير في الأسواق الدولية يتأثر بالعديد من العوامل بعض هذه العوامل ترجع إلى الشركة العلمية مثل أهدافها ومواردها وقدراتها التنافسية ، ومدى تميز المنتج الذي تقدمه للسوق. والبعض الآخر يرجع إلى عوامل البيئة التسويقية في السوق المضيف مثل درجة المنافسة ومعدل التضخم ودرجة التدخل الحكومي للتسعير داخل السوق.

والجدير بالذكر أيضا أن سلوك الشركة الأم وفروعها فيما يختص بسياسات وأهداف أسعار التحويل transfer pricing تؤثر بشكل كبير على تسعير السلع والخدمات التي يتم تصديرها أو استيرادها.<sup>2</sup> وفي ضوء ما سبق يمكن باختصار تصور الإطار التالي يعد لمحددات إستراتيجية التسعير في الأسواق الدولية ، بالإضافة إلى تناول بعض النقاط كالآتي:

<sup>1</sup> يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مرجع سابق، ص 167.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق ، ص 304.

الشكل رقم (1-17): محددات إستراتيجية التسعير بالأسواق الدولية: الإطار العام.



المصدر: عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 305.

أولاً: مفهوم السعر في الأسواق الدولية:

يقصد بالسعر في التسويق الدولي هو القيمة التبادلية في الأسواق الخارجية والتي يعبر عنها نقداً.

السعر هو: " القيمة المعطاة لسلعة أو خدمة معينة والتي يتم التعبير عنها في شكل نقدي "، فالمنفعة التي يحصل عليها المستهلك من شراء المنتج يعبر عنها في شكل قيمة معينة يتم ترجمتها من طرف المؤسسة في شكل سعر معين يدفعه المستهلك ثمناً لهذه المنفعة فالسعر إذاً هو مقياس للقيمة المدركة<sup>1</sup>.

كما يعتبر التسعير: "فن ترجمة القيمة في وقت معين ومكان معين للسلع والخدمات المعروضة إلى

قيمة نقدية وفقاً للعملة المتداولة في المجتمع"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، التسويق "المفاهيم والاستراتيجيات"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 1998، ص 290.  
<sup>2</sup> طلعت أسعد الحميد، التسويق الفعال "الأساسيات والتطبيق"، الطبعة التاسعة، مكتبة عين شمس، القاهرة 1999، ص 384.

كما تجدر الإشارة كذلك إلى التقدم العلمي والتقني السريع وما نتج عنه من تكاثر السلع وانتشار المنتجات الجديدة، فيقدر متوسط طرح المنتجات الجديدة في سوق الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً 300 سلعة جديدة شهرياً، فالعدد الكبير لهذه المنتجات، والتكاليف الضخمة في عملية إنتاجها وتطويرها تحتاج إلى اعتماد سياسات سعرية دقيقة، وأي خطأ في التسعير سيؤثر سلباً على المؤسسة مثل فقدانها الريادة أو حتى الخروج النهائي من هذه الأسواق<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف السياسة الدولية الأسعار على أنها: "عملية تتعلق بتحديد منهجي لمستوى سعر البيع لكل منتج لتشكيله ما، حسب قناة التوزيع وحسب الزوج منتج/سوق، حيث يسمح هذا المستوى من السعر بتعظيم حجم المبيعات والهوامش التجاري لكل خط منتجات في السوق الأجنبية، فهي تكامل بين الديناميكية الاقتصادية للسوق وسياسة السعر للمنافسين المباشرين"<sup>2</sup>.

ثانياً: العوامل المؤثرة على تحديد السعر في الأسواق الدولية:

هناك مجموعة من العوامل يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد السعر، حيث يمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل داخلية يمكن التحكم فيها من قبل المؤسسة، وعوامل خارجية لا يمكن التحكم فيها، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (1-5): العوامل المؤثرة على تحديد السعر

عوامل لا يمكن التحكم فيها	عوامل يمكن التحكم فيها
1. القوانين والنظم الحكومية.	1. الأهداف التسويقية.
2. درجة المنافسة.	2. مستوى التكنولوجيا المستخدم.
3. مستوى الطلب.	3. عناصر المزيج التسويقي الأخرى.
	4. التكاليف الكلية.

المصدر: عصام الدين أمين أبو علفة ، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 178.

<sup>1</sup> أبي سعيد الديوه جي، مرجع سابق، ص 164.  
<sup>2</sup> غول فرحات، مرجع سابق، ص 144.

✓العوامل الداخلية<sup>1</sup>: يمكن تقسيم العوامل الداخلية إلى العناصر التالية:

1. الأهداف التسويقية (التسعير): يرتبط سعر المنتج بالأهداف التسويقية للمؤسسة، وفي معظم

الأحيان تظر المؤسسة إلى التفضيل بين:

▪ النمو والاستمرار على المدى الطويل.

▪ المر دودية على المدى القصير.

▪ إغراق السوق و الحفاظ على الحصة السوقية.

▪ تنمية الحصة السوقية أو القيادة.

2. مستوى التكنولوجيا المستخدم: يتمثل تأثيره على تحديد السعر، حيث كلما زاد المستوى

التكنولوجي المستخدم يكون منتج المؤسسة متميزاً عن المنتجات المنافسة له وبالتالي حرية أكبر في تحديد سعر المنتج، وكلما كان المستوى التكنولوجي المستخدم منخفضاً فتكون جودة المنتج عادية وبالتالي السعر يكون مقاربا لأسعار المنافسين.

3. عناصر المزيج التسويقي الأخرى: لا يجب تحديد سعر المنتج بمعزل عن عناصر المزيج

التسويقي الأخرى، حيث يجب الجمع بين هذه العناصر من خلال نسق موحد يأخذ بالحسبان كل شيء له علاقة بالسعر.

4. التكاليف الكلية: ويعتبر من العناصر الهامة في تحديد السعر في الأسواق الدولية، حيث تمثل

الخد الأدنى للسعر، فكلما تمكنت المؤسسة من مراقبة عناصر التكاليف بشكل جيد مكنها من تخفيض التكلفة الإجمالية للمنتج، أو على الأقل ثباتها مع زيادة رقم المبيعات كلما حقق لها ذلك قدرا من المرونة في التسعير ومن ثم تحقيق معدلات ربحية متزايدة مستقبلا.

✓العوامل الخارجية: وهي العوامل التي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها وهي:

1. القوانين والنظم الحكومية (القوانين والتشريعات): ويقصد بذلك التشريعات والقوانين الصادرة

من الحكومات أو الهيئات غير الرسمية في الدول المستهدفة، حيث تعمل على تقييد حرية الأعمال في

<sup>1</sup> مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سابق، ص 109.

تحديد الأسعار، فقد تفرض الدولة المستهدفة مستويات أسعار منخفضة للمنتج باعتباره يمس الغالبية العظمى من المستهلكين .

2. درجة المنافسة وطبيعتها (سلوك المنافسين): هناك علاقة عكسية بين قدرة المؤسسة في تحريك أسعار منتجاتها ووحدة المنافسة في السوق، ويمكن تحليلها من خلال بعض المؤشرات نذكر منها:

▪ عدد المؤسسات العاملة في الصناعة.

▪ الحجم النسبي لكل مؤسسة.

▪ درجة تمييز المنتج وسهولة الدخول للصناعة.

3. تحديد الطلب (ظروف الطلب): إن المنفعة أو القيمة التي يضعها المشترون للسلعة تحدد الحد الأعلى للسعر، وتقاس القيمة من حيث منفعة السلعة والتي قد تترجم إلى قيمة نقدية.<sup>1</sup>  
ثالثاً: أسس تسعير المنتجات في الأسواق الدولية:

إن سياسة الأسعار في المؤسسة تحدد على عدة أسس أهمها<sup>2</sup>:

✓ تحديد الأسعار بدلالة أسعار التكلفة للمنتوج: تعتبر هذه الطريقة الأكثر استخداماً في تحديد السعر، وهي تقوم على أساس إضافة نسبة معينة من الربح إلى تكلفة المنتج على النحو التالي :

$$\text{السعر} = \text{مجموع التكاليف المرتبطة بالمنتج} + \text{هامش الربح المخطط}$$

إن هذه السياسة تتميز بما يلي:

- لا تراعي القدرة الشرائية للمستهلك.

- تكون هذه الطريقة ناجحة ويفضل استعمالها عندما يكون المنتج جديد في السوق الأجنبية ولا يوجد منافس له.

- كما تسمح للمؤسسة بمعرفة السعر الأدنى التي يمكن البيع به منتجاتها.

<sup>1</sup> غول فرحات، مرجع سابق، ص 146-147.

<sup>2</sup> مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سابق، ص 115-117.

كما يؤكد البعض على أن هذه السياسة تتبع عندما تكون المعلومات الخاصة بالمستهلك غير متوفرة.

أما في حالة المؤسسة المصدرة فإن أسعار المنتجات غالبا ما تكون أعلى بكثير من السعر في البلد الأصلي، ويرجع هذا الارتفاع إلى التكاليف الإضافية المرتبطة بعملية التصدير وانتقال المنتجات من بلد لآخر كما نلاحظه من خلال تطور التكاليف خلال عملية التصدير فيما يلي:<sup>1</sup>

سعر التكلفة النهائي (في البلد الأصلي) + تكاليف التعبئة والتغليف الخاصة بالتصدير + المصاريف الخاصة بمصلحة التصدير.

= سعر التكلفة التصديري قبل إرسال المنتجات + تكلفة الشحن والنقل الدولي

+ مصاريف التأمين في النقل + رسم التصدير + تكلفة الدخول للسوق الأجنبية (تعريفات جمركية).

= سعر المنتج داخل البلد المستهدف + مصاريف التسويق في البلد المستهدف (تكلفة التخزين، تكلفة

القوى البيعية، تكلفة التوزيع، تكلفة الترويج والإشهار ، تكلفة خدمات ما بعد البيع).

= سعر التكلفة قبل المصاريف المالية + المصاريف المالية (مصاريف خاصة بالتمويل قبل

البيع، مصاريف خاصة بقرض الزبائن).

= سعر التكلفة قبل تقدير المخاطر + التكاليف الخاصة بتغطية الأخطار المالية، السياسية،

التجارية.

= سعر التكلفة النهائي للمنتج في الدول المستهدفة.

<sup>1</sup> Alain, Ollivier et les autres , Le Marketing international , « que sais je ? », 1<sup>ème</sup> Edition, presse universitaire de France ,PARIS 1990, p82.

✓ تحديد الأسعار بدلالة تقييم المشتري والمستهلك: حيث تحدد على أساس القدرة الشرائية للمستهلك، في هذه الحالة السعر يحدد كما يلي:

$$\text{الربح أو الخسارة} = \text{السعر الذي يقبله المستهلك} - \text{التكلفة الكلية للمنتج}$$

كما يسميه البعض بالسعر التنافسي، حيث تتميز هذه الطريقة بما يلي:

تتفق بصفة جيدة مع المفهوم الحديث للتسويق، حيث يكون للمستهلك العنصر الأول في تخطيط النشاطات التسويقية و ينتهجه معظم الشركات الدولية.

لإتباع هذه السياسة يتطلب على المؤسسة جمع عدد كبير من المعلومات حول المستهلكين، وهذا ما ينتج عنه تكاليف إضافية.

كما تسمح للمؤسسة بتحديد الحد الأعلى للسعر الذي يرغب المستهلك دفعه.

✓ تحديد الأسعار بدلالة أسعار المنافسين:

$$\text{ربح أو خسارة} = \text{متوسط الأسعار المنافسين} - \text{التكلفة الإجمالية للمنتج}$$

حيث تتميز هذه الطريقة بما يلي:

▪ يتوجب على المؤسسة التعرف على مستوى أسعار المنافسين لمنتجاتها في السوق المستهدفة والعمل والالتزام بهذه الأسعار.

▪ إمكانية رفع السعر في حالة تميز المنتج، وجودته العالية، مع اقتناع الزبون بذلك.

✓ تحديد السعر بالتوفيق بين الطرق الثلاثة الأولى: في هذه الحالة يتم التنسيق والجمع بين:

التكاليف، القدرة الشرائية للمستهلك، المنافسة، كما يوضح الشكل التالي:



وتجدر الإشارة في هذا الخصوص إلى أن هناك محاولات لتوحيد الأسعار في الأسواق الدولية وقد يكون من المفيد أيضا ذكر ما يلي:

- 1 - إن ضغوط المنافسة العالمية قد تجبر الشركات المتعددة الجنسيات إلى تخفيض الأسعار.
- 2 - إن توافر المعلومات لدى المستهلكين عن السلع والأسعار قد يحول دون قيام أي شركة برفع أسعارها لسلعة ما في سوق معين بينما قد يكون منخفضا في سوق آخر.
- 3 - مع ارتفاع حدة المنافسة تبرز أهمية التنسيق بين فروع الشركات العاملة في الأسواق المختلفة.
- 4 - يعتبر التأجير التمويلي (خاصة في حالة السلع الصناعية) أحد البدائل أو المكونات الأساسية لسياسة التسعير الدولية للوقوف أمام المنافسة في السوق المستهدفة.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: سياسات التوزيع الدولية

يعتبر التوزيع أحد أهم القرارات التسويقية، وتتشابه عادة القرارات المتعلقة بالتوزيع في الأسواق الأجنبية مع نظيرتها في السوق المحلي من حيث الاختيارات والمعايير المعتمد عليها، وتعتبر قنوات التوزيع و الإمداد والتمويل أحد مكونات البيئة الأساسية للتسويق سواء في الأسواق المحلية أو الدولية.

#### أولاً: ماهية قنوات التوزيع و وظائفها:

أ تعريف قنوات التوزيع الدولية: يطلق على الطرق التي يسلكها المنتج من المؤسسة المنتجة الى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي (منافذ التوزيع أو قنوات التوزيع أو مسالك التوزيع)، كما يمكن إعطاء عدة تعاريف لقنوات التوزيع الدولية فيما يلي:

▪ "مجموعة من المتدخلين الذين يأخذون على عاتقهم الأنشطة التوزيعية التي تسمح بمرور السلعة من الحالة الإنتاجية إلى الحالة الاستهلاكية".<sup>2</sup>

▪ "عبارة عن مجموعة من المؤسسات التي ترتبط فيما بينها ارتباطا مصلحي لاستغلال الفرص التجارية المشتركة في السوق".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 306.

<sup>2</sup> P. Kotler et B.Dubois , "Marketing Mangement" , 8 éme Edition, Paris, 1994, p503.

<sup>3</sup> طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن 1997، ص 125.

- هي طريقة للتنظيم تسمح بإيصال، إلى المكان المناسب، في الوقت المناسب، وبالكميات المناسبة للمنتجات المناسبة.<sup>1</sup>
  - مسالك التوزيع هي الطريق الذي تأخذه السلعة لكي تصل من المنتج إلى المستعمل الصناعي أو المستهلك النهائي.<sup>2</sup>
  - ويعرفها أيضا عمرو خير الدين على أن: قناة التوزيع هي مجموعة من الأفراد و المنظمات التي توجه انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك.<sup>3</sup>
- ب - وظائف الموزعين:** إن الوظائف التي يؤديها الموزعين متعددة سواء كانت تقنية أو تجارية، يمكن تلخيصها في الجدول رقم التالي:

الجدول رقم (1-6): أهم وظائف الموزعين

الوظيفة	وصفها
1- الشراء	1 شراء تشكيلة كبيرة من البضاعة من المنتجين أو من الأعضاء الآخرين في قناة التوزيع.
2- الاحتفاظ بالمخزون	2 تحمل المخاطر المرتبطة بشراء والاحتفاظ بالمخزون.
3- البيع	3 القيام بالنشاطات التي يتطلبها بيع السلعة إلى المستهلك أو الأعضاء الآخرين في قناة التوزيع.
4- النقل	4 - القيام بترتيبات شحن البضاعة.
5- التمويل	5 - توفير الأموال اللازمة لتغطية تكاليف النشاطات المختلفة.
6- الترويج	6 - المساهمة في الحملات الترويجية والقيام بنشاطات البيع الشخصي.
7- التفاوض	7 - محاولة تحديد السعر النهائي للمنتج.
8- بحوث التسويق	8 - توفير معلومات عن احتياجات المستهلك.
9- الخدمة	9 توفير مجموعة متنوعة من الخدمات مثل الائتمان، الضمان، التوصيل...

المصدر: خير الدين عمرو، التسويق "المفاهيم والاستراتيجيات"، ص 332.

<sup>1</sup> Pasco Berho, Marketing international, 3 eme edition, edition Dunod, Paris, 2000, p179.

<sup>2</sup> صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة "المفهوم والإستراتيجية"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1996، ص289.

<sup>3</sup> خير الدين عمرو، التسويق "المفاهيم والاستراتيجيات"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص 331.

ثانياً: طرق التوزيع الدولي:

إذ يقول Fisher<sup>1</sup>: "بأنه لا يمكن للمؤسسة العمل في عدة أسواق دولية بمجموعة واحدة من الاستراتيجيات، بل تتعدى استراتيجياتها حسب تعدد الأسواق"، فهناك طريقتين يمكن إتباعها في عملية توزيع منتجاتها تتمثل في<sup>2</sup>:

أ - قنوات التوزيع المباشرة: حيث تتعامل المؤسسة الدولية مباشرة مع المستهلك النهائي أو المستعمل دون الاعتماد على الوسطاء، أي تقوم مباشرة بتوزيع المنتج إلى المستهلك، والمؤسسة التي تتولى هذه الطريقة يجب أن تتوفر على إمكانيات كالقدرة على التوزيع في الأسواق الأجنبية، وذلك من خلال إنشاء إدارات للتصدير:

■ قسم التصدير وفروع بالخارج: إنشاء قسم للتصدير مستقل ويرأسه مدير تكون له مسؤولية كاملة عن كافة أنشطة التصدير، ويصاحب ذلك إنشاء فرع أو مجموعة من الفروع تابعة للمؤسسة الأم في الأسواق الدولية حيث تقوم بالإنتاج أو التوزيع لمنتجاتها في الأسواق الدولية.

■ منح التراخيص: وهي وسيلة لدخول الأسواق الدولية، وذلك بإبرام المؤسسة اتفاقية تعاقدية مناسبة لعملية تسويق منتجاتها في الأسواق الأجنبية.

■ مندوب التصدير تابع للمؤسسة: حيث يقوم بالبحث في الأسواق الدولية على فرص تسويقية مناسبة للمنتجات المؤسسة، ويتعاقد مع المؤسسات التي ترغب في الحصول على منتجات المؤسسة.

ويحقق الاعتماد على الطريقة المباشرة في عملية توزيع منتجاتها عبر الأسواق الدولية العديد من المزايا لعل أهمها: زيادة إمكانية السيطرة على أسواق المنتج الدولي حيث ترتبط المؤسسة بصفة مباشرة بأسواقها الدولية، إلا أن قنوات التوزيع ترتبط بالتعهد الذي يعقد البيئة التسويقية ومؤثراتها في الأسواق الأجنبية، بالإضافة إلى ذلك ارتفاع التكاليف والأموال المستثمرة في عملية التوزيع<sup>3</sup>.

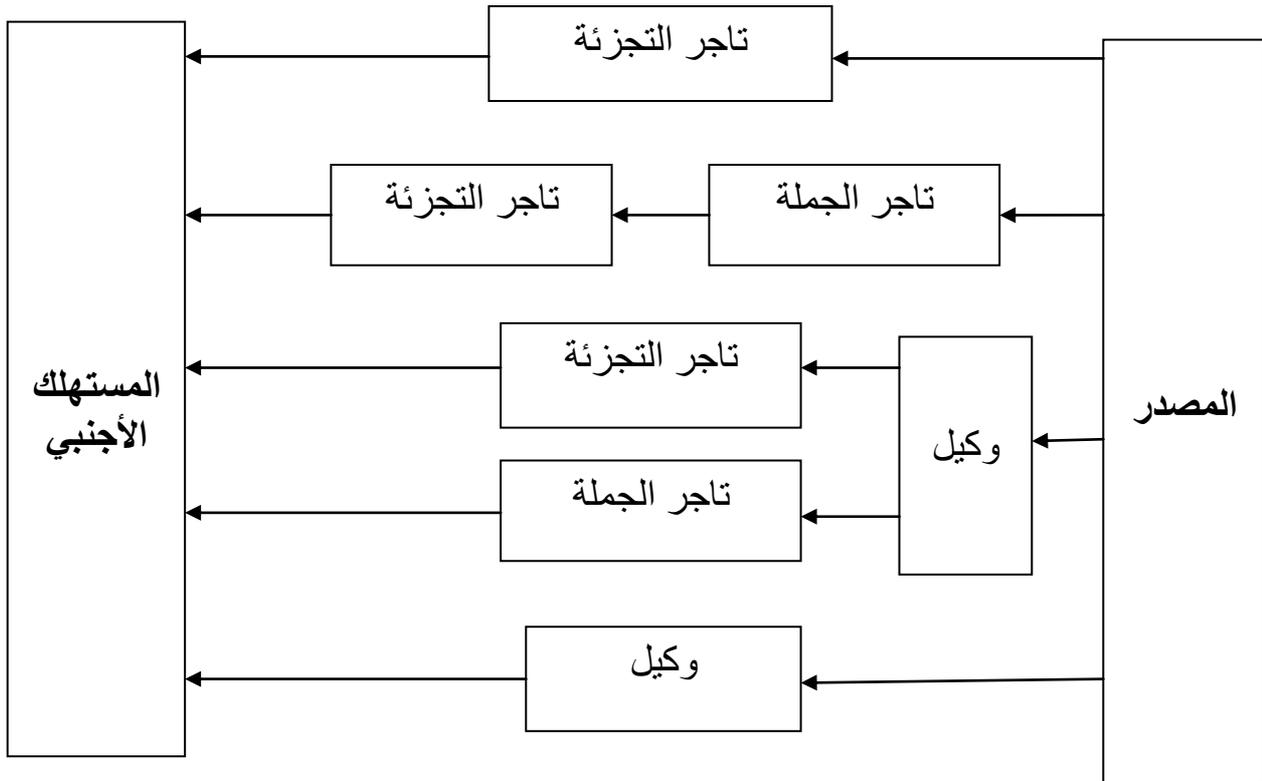
<sup>1</sup> FISHER M, Les canaux de Distribution, Vuibert, Paris, 1989, p97.

<sup>2</sup> خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص329.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 324.

ب قنوات التوزيع غير المباشرة: تعتمد المؤسسة التي ترغب في توزيع منتجاتها في الأسواق الدولية على وسطاء، ووسطاء البيع اللذين يتحملون مسؤولية نقل وتوزيع المنتجات إلى الأسواق المستهدفة، كما نجد عدة بدائل لهذه الطريقة، الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-19): استراتيجيات التوزيع غير مباشرة



المصدر: مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص135.

قنوات التوزيع غير مباشرة يمثلها نوعان من الوسطاء، ووسطاء محليون و وسطاء أجنبي: <sup>1</sup>

✓ **الوسطاء المحليون:** السوق المحلي يحتوي على عدد كبير من الجهات التي يمكن لها أن تقوم بالتسويق الخارجي لمنتجات المؤسسة، أو تقديم خدماتهم لها للاتصال بالأسواق الدولية<sup>2</sup>، حيث ينقسم الوسطاء المحليين إلى نوعين هما:

<sup>1</sup> خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص324.  
<sup>2</sup> يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مرجع سابق، ص 192.

أ **الوكلاء:** إذا كان الموزع في معظم الحالات يقوم بالشراء لحسابه الخاص (أي يشتري بغرض إعادة البيع) فإن الوكيل عادة ما يعمل في توزيع السلعة مقابل عمولة<sup>1</sup>، يختلف الوكيل عن الموزع (التاجر) في أن ملكية السلعة لا تنتقل إليه وإنما يقوم ببيع السلعة لصالح المنتج مقابل العمولة، والوكيل ليس له الصلاحيات لتدخل في تسعير المنتج في السوق الدولية، إلا أنه في بعض الحالات يعتمد عليه المنتج في الحصول على بعض المعلومات التسويقية، ويشمل الوكلاء على كل من:<sup>2</sup>

1 - **سماسرة التصدير:** يقوم سماسرة التصدير بالجمع بين كل من البائع والمشتري مقابل الحصول على عمولة من أحد الطرفين أو كلاهما نظير تقريب وجهات نظر بينهما حتى يتم التعاقد والاتفاق بين الطرفين، ويتسلم السمسار عمولته عادة بعد إبرام الصفقة وليس قبل ذلك.

2 - **وكلاء التصدير:** وكيل التصدير فهو شخص أو مؤسسة تعمل مستقلة لحسابها، وتعرض خدماتها للمؤسسة المنتجة مقابل عمولة مثل السمسار، غير أن العلاقة التي تربط الوكيل بالمؤسسة المنتجة تأخذ عادة صفة الاستمرارية وهي الخاصية الأساسية التي تميز وكلاء التصدير عن السماسرة.

3 - **شركات إدارة الصادرات:** تقوم بتنفيذ البرنامج التصديري الكامل لإحدى الشركات المنتجة، وتتميز بتحمل المسؤوليات الكاملة عن كافة أنشطة التسويق الدولي من دراسة للأسواق الدولية وترويج واقتراح الأسعار للمنتجات، وتتميز هذه الشركات بأنها توفر على الشركة المنتجة التكاليف المرتبطة بالتسويق الخارجي، كما أنها تعمل تحت اسم أو علامة الشركة المنتجة، فهذه الشركات تقوم بتنفيذ البرنامج التصديري لشركة منتجة أو عدة مؤسسات حسب إمكانياتها وقدرتها على ذلك.

ب **التجار:** يقوم الوسطاء التجار بعدد متنوع من وظائف الاتجار بالجملة، الشراء لحساب نفسه والبيع في الدول الأجنبية، وعلى ذلك فهو يتحمل الجزء الأكبر من مخاطر التسويق، ولما كان هذا التاجر يهتم أساساً بالربح الذي يحققه من التعامل في السلع المختلفة فلا يمكن الاعتماد عليه في التمثيل المستمر لصالح منتج معين، فإنه في الواقع يبحث عن البضائع التي تحقق له أكبر ربح ومن أي مصدر دون إخلاص لأي علامة أو أخرى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 272.

<sup>2</sup> خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 326.

<sup>3</sup> صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي "نظم التصدير والاستيراد"، مرجع سابق، ص 391.

✓ الوسيط الأجنبي: قد يفضل المنتج بسبب ضعف الوسيط المحلي في أداء عملياتهم الخارجية التعامل مع وسطاء في الدول العميلة، فهو بذلك يضمن على الأقل قناة أقصر لمنتجاته واتصال مباشراً بوسطاء على اتصال مستمر بالسوق المستهدف،<sup>1</sup> وفيما يلي نذكر أهم الوسطاء الخارجيين<sup>2</sup>:

أ - الوكيل: يوجد نوعين من الوكلاء:

▪ وكيل المنتج (الوكيل بالعمولة): فقد يعمل لحساب المنتج نظير عمولة محددة في عقد الوكالة، حيث يقوم بالترويج للسلعة وأنشطة أخرى.

▪ وكيل البيع: هو ذلك الوكيل الوحيد الذي يستورد المنتج لحسابه مثله مثل أي مستورد تقليدي، ويسدد قيمتها للمصدر حسب الاتفاقية المبرمة ما بينهما، وهو لا يتقاضى أي عمولة.

ب - المستورد: وهو رجل أعمال يتخصص في استيراد سلعة معينة، كما أنه يصبح صاحب السلعة فور إتمام عملية الاستيراد، ويقوم بعد ذلك بالتصرف بالسلعة عن طريق تخزينها أو بيعها للتجار الجملة أو التجزئة المحليين، ويعتبر أيضاً مسئولاً عن عمليات التسعير والترويج للمنتجات الخاصة به.

ت - الموزع: قد يختاره المنتج أو المصدر موزعاً وحيداً في السوق.

ث - السماسرة: دور السماسرة المتواجدين في الأسواق الخارجية هو نفس دور سماسرة الأسواق المحلية.

ج - تاجر التجزئة و الجملة: وهو التاجر الذي تنتقل إليه ملكية وحياسة السلعة ويمثل العائد الذي يحصل عليه في الفرق بين سعر الشراء من المنتج أو الموزع أو تاجر الجملة وسعر البيع للمستهلك الأخير، أما تاجر الجملة هو التاجر الذي تنتقل إليه ملكية السلعة وحيازتها وبيعها بشكل أساسي إلى تجار التجزئة ولا يتعامل مباشرة مع المستهلك الأخير، ويتحدد العائد المحصل عليه من الفارق بين سعر الشراء من المنتج أو الموزع وسعر البيع لتاجر التجزئة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 394.

<sup>2</sup> يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مرجع سابق، ص 195-198.

ح - شركات التسويق المباشر: وتقوم هذه النوعية بالاستيراد لحسابها وبيع المنتجات المستوردة محليا عن طريق البريد أو الهاتف، حيث تنتشر في الدول المتقدمة، ويلاحظ أيضا نمو ظاهرة البيع بالتلفاز بالدول النامية والتقدمة على حد سواء.

خ - فرع المصدر: يلجأ بعض المصدرين إلى إنشاء فرع أو عدة فروع يتولى توزيع منتجاتهم في الأسواق الأجنبية.

ثالثا: أهمية التوزيع على المستوى الدولي:

يعتبر نشاط التوزيع من أهم الأنشطة التسويقية خاصة عند التعامل مع الأسواق الخارجية، حيث أن طبيعة الأسواق الخارجية وثقافتها وإمكانياتها المادية والبشرية كلها تساهم بشكل أو بآخر في كيفية وجوب عملية التدفق السلعي في تلك الأسواق، لذلك فإن إدارة التسويق الدولي تسعى جاهدة في سبيل تحقيق أفضل الطرق للوصول إلى العملاء في الأسواق الخارجية، وعليه فإن لوظيفة التوزيع الدولي أهمية بالغة وذلك للسببين التاليين:<sup>1</sup>

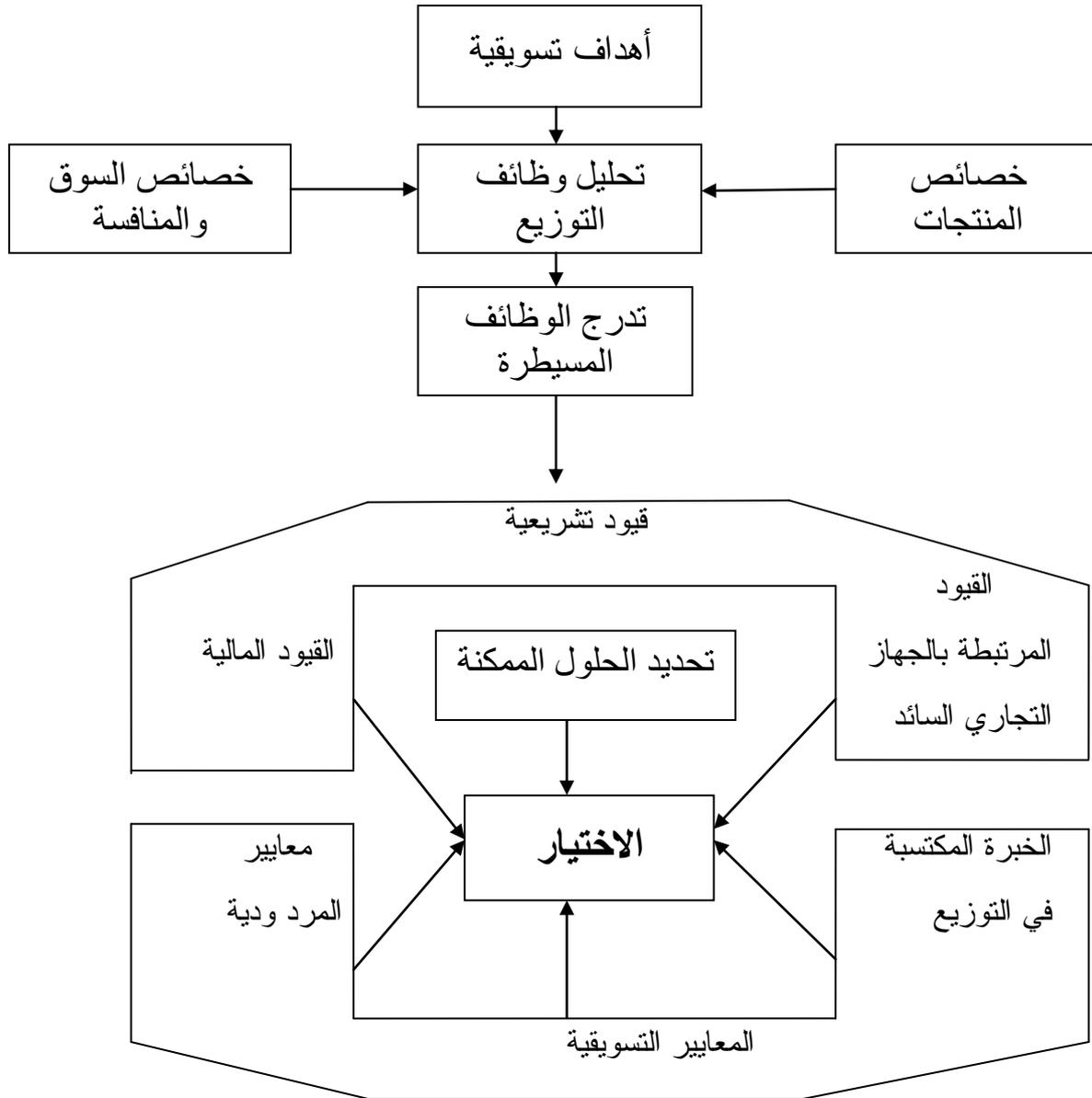
■ صعوبة اختيار منافذ التوزيع في الأسواق الخارجية: حيث تجد المؤسسة نفسها مضطرة للمفاضلة بين العديد من البدائل، ويتوجب على المؤسسة اختيار طرق التوزيع وذلك إما أن تقوم بعملية التوزيع من خلال المنافذ التي تمتلكها في الأسواق الخارجية، أو تعتمد على وسطاء متخصصين محليين أو أجانب، والأساس التي تعتمد عليه المؤسسة هو العائد المتوقع والتكلفة لكل بديل.

■ النتائج المترتبة على اختيار منافذ التوزيع في الأسواق الخارجية: إن النتائج المترتبة عن الخطأ في الاختيار وخيمة على المؤسسة، حيث ينتج عنها خسائر كبيرة تتحملها المؤسسة لمدة طويلة، باعتبار أن العقود عادة ما تكون طويلة الأجل، وبالتالي فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها رغم جودة العناصر الأخرى للمزيج التسويقي.

والشكل التالي يوضح أهم العناصر التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند اختيارها لقنوات التوزيع، وبالتالي تعود هذه الاختيارات على المؤسسة بالفائدة.

<sup>1</sup> مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 127-129.

الشكل رقم (1-20): اختيار قناة التوزيع



المصدر: غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 161.

المطلب الرابع: سياسات الإعلان والترويج الدولية

يعتبر الترويج أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي، يؤثر ويتأثر بالعناصر الأخرى للمزيج التسويقي، و يعتبر الترويج بعناصره المختلفة من أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثراً بالعوامل الثقافية والحضارية، والترويج الدولي لا يختلف عن الترويج المحلي في عناصره ولكن قد يضيف اعتبارات إضافية قد لا تظهر على نطاق محلي بينما تظهر على نطاق دولي ومن خلال عناصر المزيج الترويجي يتحدد مفهوم الترويج على نطاق دولي.

أولاً: مفهوم الترويج الدولي:

الترويج عبارة عن عملية اتصال بين البائع والمشتري أو بين المصدر والمستورد، والترويج الدولي يعني نقل رسالة من الشركة المصدرة إلى المستورد (المشتري أو المستهلك) أو الوسيط بهدف إقناعهم وجعلهم أكثر تقبلاً لمنتجات الشركة، ويتم الاتصال باستخدام المكونات الترويجية المتعددة والتي تسمى بمكونات المزيج الترويجي.

الترويج هو "اتصال المؤسسة ب جماهيرها المختلفة بهدف مدهم بالمعلومات والتأثير على سلوكهم".<sup>1</sup>

كما يعرفه الخضيرى على أنه "يهتم بإيجاد نظام اتصال فعال بين المؤسسة والمتعاملين معها سواء الحاليين في الحاضر أو المرتقبين في المستقبل".<sup>2</sup>

ويعرف الترويج بأنه "التسيق بين جهود البائعين في إقامة منافذ للمعلومات، وفي تسهيل عملية بيع المنتج أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة".<sup>3</sup>

ويعرف أيضا "كافة الأنشطة الهادفة لجعل السلعة أو الخدمة أو الفكرة رائجة في السوق، مع زيادة حجم المبيعات منها".<sup>4</sup>

كما يعرف بأنه عبارة عن نقل رسالة من المؤسسة أو المشتري أو المستهلك أو الوسيط بغرض إبلاغ كل منهم بأسباب شراء منتجات المؤسسة أو التعامل فيها" وهو بذلك يهدف إلى جعلهم أكثر تقبلاً لمنتجاتها، وذلك عن طريق إعلامهم بالرسالة التي تفصح عن وجود منتج ذو خصائص فريدة معينة أو

<sup>1</sup> خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص345.

<sup>2</sup> الخضيرى محسن أحمد، التسويق في ظل الركود، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 1996، ص103.

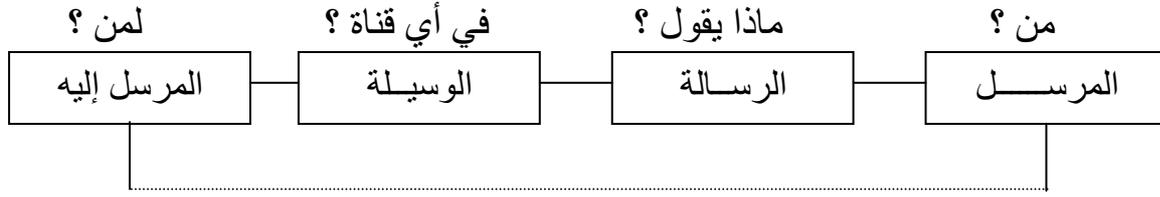
<sup>3</sup> P. Kotler et B.Dubois , "Marketing Mangement" , 8 éme Edition. Paris, 1994, p509.

<sup>4</sup> أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي "بناء القدرة التنافسية للتصدير"، دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص25.

بتوليد اتجاهات إيجابية نحو المنتج أو بتعديل اتجاهاتهم نحوه أو زيادة تفضيلهم لمنتج على آخر وإقناعهم بشراء منتج المؤسسة.<sup>1</sup>

وبالتالي يمكن التعبير عن عملية الإتصالات في مجال التسويق في شكل نموذج عام للاتصالات كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(1-21): النموذج العام للاتصالات



بأي تأثير (المعلومات المرتدة)

المصدر: محمد فريد الصحن، التسويق "المفاهيم و الإستراتيجيات"، مرجع سابق، ص337.

- المرسل: وهو مصدر الرسالة المطلوب نقلها إلى المرسل إليه فقد يكون المرسل مؤسسة أو تاجر جملة أو تاجر تجزئة...
- الرسالة: وهي مجموعة من المعاني المطلوب إرسالها للمرسل إليه يتم تحديد محتواها بعد دراسة كل من دوافع واتجاهات المرسل إليه.
- الوسيلة: وهي وسائل الاتصال التي تنتقل من خلالها الرسالة المطلوبة ويقصد بها عناصر المزيج الترويجي.
- المرسل إليه: وهو متلقي الرسالة، ويقصد به الجمهور المستهدف متمثلاً في كل من المستهلك النهائي والمستعمل الصناعي.

ثانياً: أهداف الترويج في الأسواق الدولية:

إن غياب الأهداف معناه غياب الأساس من الحملة الترويجية، وغياب المقاييس السليمة لاختيار وسائل الترويج ومحتواه، ولتقييم العمل، تحديد الأهداف يعني اتخاذ الإدارة لقرارين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مرجع سابق، ص 214.

▪ ما هو الأثر المطلوب تحقيقه في السوق الدولي من وراء الترويج؟

▪ ما هو الدور الذي سيلعبه الإعلان والترويج بصفة عامة في جهود التصدير ككل؟

لكي يمكن الإجابة على هذه الأسئلة نذكر ثلاثة أهداف رئيسية محددة للحملة الترويجية:<sup>2</sup>

أ - **إظهار الصورة الذهنية المناسبة عن المؤسسة:** والتي تسعى المؤسسة من خلاله إلى إرشاد السوق لاستخدامات السلعة، أي إنشاء فكرة أو تمثيل معين للمنتج في ذهن المستهلك، فنجد مثلاً مؤسسة فيات للسيارات تنتج سيارات اقتصادية في الوقود ورخيصة في قطع الغيار، ويتم ذلك من خلال التعريف بالمؤسسة، وأهدافها وشهرتها السابقة، وعادة ما تكون في المراحل الأولى للدخول، في مثل هذه الأحوال يكون من الضروري أن يحدد كهدف رئيسي في برنامج الترويج.

ب - **التعريف بمنتج المؤسسة:** إن التعريف بعلامة المؤسسة وتنمية قبولها في السوق أمر سهل نسبياً في التسويق المحلي، فإن بالغ الصعوبة في التسويق الدولي، وذلك بسبب تباعد المسافات واختلاف اللغات، وتباين ظروف الاستهلاك وأنماطه<sup>3</sup>، وكما يتوجب دراسة سلوك المستهلك الأجنبي وخصائصه والعوامل الثقافية المؤثرة، ومن بين الأمثلة التي تبين ضرورة الاهتمام بسلوك المستهلك الأجنبي أثناء تصميم حملة ترويجية، ما قامت به شركة جوانيا للأغذية المحفوظة، التي صممت رسالة إعلامية بأن أغذيتها لا تحتاج إلى ربة بيت تجيد الطبخ، حيث نجحت هذه الحملة في إيطاليا وأوربا بصفة عامة، أما بالنسبة لدول شمال إفريقيا لم تنجح الحملة، بسبب ربات البيوت التي رفضن هذه الرسالة الإعلامية باعتبارها إهانة لهن، وبالتالي هذا الفشل للحملة يرجع إلى عدم مراعاة الاختلافات الثقافية.<sup>4</sup>

ت - **تنمية الحصّة السوقية:** إن أي شركة لا تعمل في الفراغ، وإنما تعمل في محيط معين تؤثر فيه، وتتأثر بالقوى المختلفة الموجودة في ذلك المحيط، ومن بين هذه القوى سلوك وتصرفات المنافسين، فمن خلال الحملات الترويجية يمكن للمؤسسة إقناع المستهلكين بمنتجاتها، مما يجعلها تتميز بشكل أفضل عن المنتجات المنافسة، وهذا ما يسمح لها من تنمية حصتها السوقية.

كما يمكن ذكر أهداف ودور الاتصال في المؤسسة في العناصر التالية:

<sup>1</sup> صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي " نظم التصدير والاستيراد"، مرجع سابق، ص 368.

<sup>2</sup> مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 142-144.

<sup>3</sup> صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي " نظم التصدير والاستيراد"، مرجع سابق، ص 368.

<sup>4</sup> غول فرحات، مرجع سابق، ص 171.

تزويد المعلومات، تحفيز الطلب، تمييز المنتجات، تذكير الزبائن الحاليين، الرد على الأخبار السلبية التي قد تظهر، تقليل تأثير تقلبات الطلب، التأثير على سلوك العامة من خلال تثقيف الأفراد بالسلوك الحسن والمقبول لتسهيل خدمتهم.<sup>1</sup>

ثالثاً: العوامل الواجب مراعاتها عند إعداد الحملة الاتصالية في الأسواق الدولية:

هناك عدة عوامل ومحددات للبرنامج الترويجي للمؤسسة في الأسواق الدولية، ومن أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

أ خصائص المستهلك الأجنبي: وهي التعرف على الخصائص الديموغرافية (الجنس، السن، المهنة، المستوى التعليمي والثقافي،...)، وهذا قد يسهل على المؤسسة تحديد اللغة، الرموز و المفردات التي يفهمها المستهلك وتؤثر على سلوكه.

ب - إستراتيجية الاتصال للمنافسين وطبيعة المنافسة: يتوجب على المؤسسة معرفة نقاط القوة والضعف بالنسبة للاستراتيجيات الترويجية للمنافسين، مما يمكنها بتطويع نقاط القوة واستغلال نقاط الضعف لصالحها.

ت - طبيعة المنتج: ترتبط الحملة الترويجية بطبيعة المنتج، كما نجد:

- السلع الانتقائية والخاصة، قد يحتاج المستهلك إلى إرشادات رجل البيع.
- المنتج الصناعي، يتطلب اتصال المنتج، إعلامي ونصائح لوضعه في السير، لأن المستهلك يحتاج إلى خدمات إضافية (تركيب، صيانة،...).

▪ الخدمة، تستفيد من خلال اتصال مركز على المؤسسة.

▪ منتج استهلاكي، كما يتطلب اتصال العلامة، ولهذا يحتاج عادة الى الإعلان وتنشيط المبيعات.

ث - الترويج الدولي ودورة حياة المنتج: تختلف أهداف الترويج عادة وفقاً لدورة حياة المنتج

كما يلخصه الجدول التالي:

<sup>1</sup> سويدان نظام موسى، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2003، ص 334.  
<sup>2</sup> غول فرحات، مرجع سابق، ص 172.

الجدول رقم(1-7): أهداف الترويج خلال مراحل دورة حياة المنتج

مرحلة دورة حياة المنتج	ما يركز عليه الترويج	النشاط الترويجي المناسب
التقديم	الوعي والمعرفة	إعلان إخباري-شعارات-وصف المنتج-إعلان يركز على المزايا الفريدة التي يحصل عليها مقتني المنتج.
النمو والنضوج	حب المنتج وتفضيله	الإعلان التنافسي-التركيز على الصورة الذهنية والمكانة وجاذبية المنتج.
التشبع والانحدار	الاقتناع والشراء	عروض نقاط البيع-إعلانات محلات التجزئة-عروض أسعار مخفضة-الاستشهاد برأي مستخدمي المنتج.
خلال جميع المراحل	إلغاء الاختلاف الإدراكي بين الشركة ومستقبلي رسالتها الترويجية.	الإعلان الذي يركز على الصورة الذهنية-الاستشهاد برأي مستخدمي المنتج.

المصدر: يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مرجع سابق، ص 217.

وكما يتبين من الجدول ما يلي:<sup>1</sup>

- أن الترويج يهدف الى خلق الوعي والمعرفة بالمنتج وخصائصه خلال مرحلة تقديم المنتج وحتى بلوغه لمرحلة النمو.
- تتسم مرحلة النمو بزيادة الوعي بالمنتج ويتم التركيز على اتجاهات المشتري المستهدف.
- حيث يستمر التركيز على اتجاهات المستهلك المرتقب حتى نهاية مرحلة النضوج، و يصبح المنتج معروفا بشكل كبير ويصل بعد ذلك لمرحلة التشبع ثم الانحدار.

<sup>1</sup> يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مرجع سابق، ص 216.

رابعاً: مزيج الاتصال التسويقي في المؤسسة:

يقصد بالمزيج الترويجي مجموعة الأدوات والوسائل المكتوبة، السمعية والبصرية التي تمكن المؤسسة من الاتصال بكل شركائها وزبائنهم، هذا الاتصال يتم من خلال الإعلان، البيع الشخصي، ترويج المبيعات، العلاقات العامة وثائق المؤسسة والمعارض الدولية...

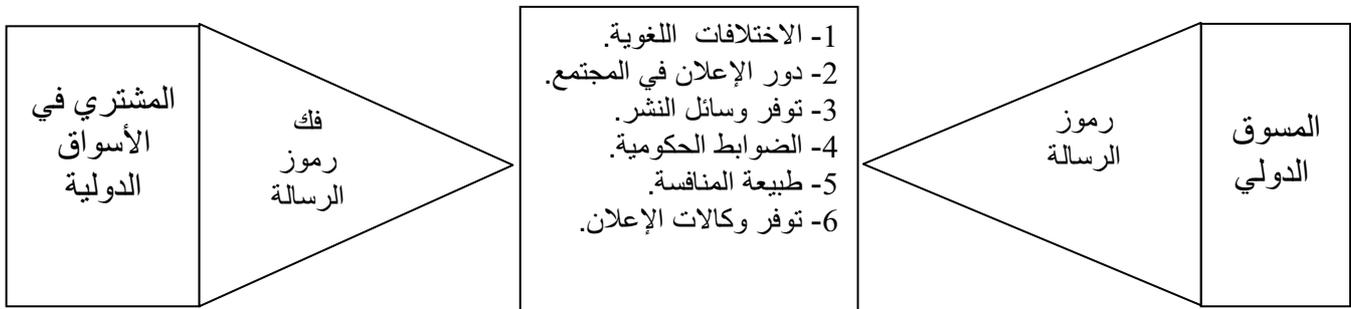
أ الإعلان:

يعرف الإعلان حسب جمعية التسويق الأمريكية: "هو أي شكل من أشكال تقديم الأفكار عن السلع والخدمات أو المؤسسات بالوسائل غير الشخصية عن طريق مؤسسات معينة نظير مبالغ مالية متفق عليها"<sup>1</sup>.

وفقاً لهذا التعريف فإن الإعلان يعتبر من أهم عناصر المزيج الترويجي، ويتميز عنهما بما يلي:

- الإعلان جهود غير شخصية حيث يتم الاتصال بين المعلن وجمهور المستهلكين بطريقة غير مباشرة وباستخدام وسائل النشر المختلفة كالصحف، المجلات، الراديو والتلفزيون...
- الإعلان يدفع عنه أجراً محدداً وهذا ما يميزه عن الدعاية التي لا يدفع عنها مقابل.
- الإعلان لا يقتصر عن عرض وترويج السلع فقط وإنما يشمل كذلك ترويج الأفكار والخدمات.

**محددات الإعلان على المستوى الدولي:** يتحدد البرنامج الإعلاني للمؤسسة في الأسواق الدولية بمجموعتين من المحددات أولها يحدده الموقف الداخلي للمؤسسة الدولية والثاني تفرضه البيئة الدولية للإعلان والشكل يوضح ذلك: **الشكل رقم (1-22): محددات الإعلان الدولي**



المصدر: خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 346.

<sup>1</sup> الحديدي منى، الإعلان، الطبعة الأولى، دار المصرية اللبنانية، مصر 1999، ص 23.

### ب البيع الشخصي:

يقصد بها تلك العملية التسويقية التي تتمثل في منح بعض المزايا الإضافية لاستهداف كل من المستهلكين والموزعين...، ويتم ذلك بالاعتماد على استخدام المنح، أو تنظيم المسابقات التي يحصل فيها الفائز على جوائز.<sup>1</sup>

ويعرف البيع الشخصي بأنه "التقديم الشخصي والشفهي لمنتج أو خدمة أو فكرة بهدف دفع الزبون نحو شراء المنتج والافتناع بها".<sup>2</sup>

كما تظهر أهمية البيع الشخصي من خلال قدرة رجل البيع على إقناع العملاء بالطرق التي تناسبهم وأن يوصل إليهم الرسالة الترويجية باللغة التي يفهمونها والأسلوب الذي يتلاءم مع ظروفهم الخاصة، وبذلك يتيح الاتصال الشخصي الفرصة لمندوب البيع أن يتعرف على عميله وأن يفهم ظروفه الخاصة ثم يكيف حديثه بما يلائم هذا الزبون، وبذلك يمكنه إقناعه وإتمام عملية البيع.

وتزداد أهمية الدور الذي يلعبه البيع الشخصي في المزيج الترويجي للمؤسسة في بعض الأسواق الدولية في حالة عدم توافر وسائل النشر وزيادة الموانع والمحاذير التشريعية على العمل الإعلاني.

### ت ترويج المبيعات:

هو عبارة عن: "مجموعة من التقنيات والوسائل الترويجية المستخدمة عند تنفيذ الخطة التسويقية للمؤسسة من أجل خلق أو تغيير سلوك الشراء لدى المستهلكين في المدى القصير أو الطويل"<sup>3</sup>.

فترويج المبيعات ما هو إلا محاولات إغراء مباشرة تؤدي إلى عقد صفقات بيع، فهو يهدف إلى جذب مشترين جدد وإيجاد أسواق جديدة وزيادة عدد العملاء بمجموعة من الوسائل كالهدايا، تخفيض السعر على أساس الكمية، مسابقات...

### ث العلاقات العامة:

يعرف معهد العلاقات العامة البريطاني العلاقات العامة بأنها: "الجهود الإدارية المرسومة والمستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين المؤسسة وجمهورها".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Pasco Berho, Marketing international, 3<sup>eme</sup> Edition, Edition Dunod, Paris, 2000, p223.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 2000، ص 263.

<sup>3</sup> Philippe Ingold, les Techniques promotionnelles, Vuibert, Paris 1998, P 08.

فالعلاقات العامة تعتبر بمثابة نشاطات إعلامية واتصالية من طرف مجموعة، إذا تعني إقامة علاقات طيبة بين المؤسسة وجمهورها في الأسواق الدولية على أساس التواصل وبناء الثقة والمنفعة المتبادلة بهدف تحسين صورتها بشكل مستمر، ويشكل جمهور المؤسسة بالأسواق الدولية فئات متعددة مثل المستوردين والموزعين، الوكلاء، المستهلكين، الصحافة، أجهزة الإعلام، البنوك وأجهزة الدولة كالجمارك، الضرائب، السلطات الصحية وغيرها.

فالعلاقات العامة ليست مجرد إقامة وتدعيم نظام اتصال فعال بين المؤسسة وجمهورها، بل يتطلب عليها أن تكون بمثابة مواطن صالح في أي سوق تتواجد فيه.

<sup>1</sup> جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 1998، ص 23.

## خاتمة:

من خلال هذا العرض لمختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسويق الدولي، وما يتبعه من عناصر ومتغيرات التي تسمح للمؤسسة التكيف معها، يمكن استخلاص ما يلي:

- إن التسويق الدولي من ناحية المبادئ نجده يعتمد على نفس مبادئ التسويق المحلي، من حيث العمل على إرضاء المستهلك بالاعتماد على دراسة السوق، فجوهر الاختلاف بين التسويق المحلي والتسويق الدولي يرتبط بتأدية النشاط أو الأنشطة فالأول تكون في دولة واحدة فقط أما الثاني فعلى نطاق أكثر من دولة واحدة، ويعتبر التسويق الدولي نشاطا اقتصاديا، فهو يعنى كافة الأنشطة التي تسهل تدفق السلع والخدمات والأفكار من منتجها إلى المستهلكين في دول أجنبية.

- إن المؤسسة التي تريد القيام بعملية التسويق الدولي يجب عليها أن تعمل على معرفة مجموعة الدوافع والمبادئ التي تميزها، حتى يتمكن لها من تحقيق مختلف أبعاد التسويق الدولي.

- لا يمكن لأي مؤسسة النجاح في اقتحام الأسواق الدولية وتحقيق المزايا التنافسية من دون الدراسة والتحليل لمختلف متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، حيث يسمح تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة من استخلاص نقاط القوة ونقاط الضعف التي تتميز بها بالنسبة للمنافسين، وأما بالنسبة لتشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة يمكنها من التعرف على الفرص التهديدات المتاحة في الأسواق الدولية.

- سياسات المزيج التسويقي ما هي إلا عملية إستراتيجية تسويقية محددة من طرف مدير التسويق، وإن عملية صياغته وتقديمه تحتاج إلى طرق وأساليب علمية مدروسة، كما يعتبر المنتج عنصر أساسي من عناصر المزيج التسويقي فهو قلب الإستراتيجية التسويقية، وتعود أهمية التسعير إلى تأثيره المباشر على مبيعات المؤسسة، وتستمد أهمية الترويج من أنه نقطة البداية وأول مرحلة تنفيذية عند تسويق المنتج وبالتالي هو الذي يمهد للجهود التسويقية الأخرى، ولا يمكن النفاذ إلى الأسواق الدولية بدون أداء وظيفة التوزيع، والتي تأتي بعد الاتصال بالأسواق الدولية وتوفير المنتجات بالجودة والسعر المناسبين.

ومن خلال الفصل الثاني سنحاول توضيح أنواع المؤسسات الدولية و مختلف الأساليب التي تتبعها هذه المؤسسات عند اختراقها الأسواق الدولية وكيفية الاستفادة من ذلك.

**الفصل الثاني**  
**اختراق الأسواق**  
**الدولية**

## مقدمة:

إن عملية اختراق الأسواق الدولية، بغض النظر عما إذا كان عملية الدخول تتم بصورة تدريجية، مثل البدء بالتصدير غير المباشر إلى التصدير المباشر، من خلال إنشاء مكتب بيع للشركة بالدولة المضيفة، أو بصورة مباشرة، أو أكثر تعمقا، كالبدء بمشروع استثمار مشترك ثم الانتقال إلى التملك المطلق لمشروع الاستثمار، أو الدخول في تحالفات إستراتيجية مع شركات عالمية يتطلب اتخاذ جملة من القرارات الأساسية التي تمر بها أي مؤسسة في حالة دخولها إلى الأسواق الأجنبية، يجب على المؤسسة التي ترغب في ذلك أن تتوفر فيها ميزات تميزها عن الآخرين وذلك بالاعتماد على العوامل المشجعة، وأخذ القرارات وتحديد الفرص لاختراق السوق المستهدف، وأيضا تسطير أهداف للوصول 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 قرارات 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، و نختم الفصل بذكر طرق وأساليب اختراق للأسواق الدولية.

■ المبحث الأول: المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية.

■ المبحث الثاني: أشكال وطبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية، وفرص الدخول.

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

■ المبحث الرابع: طرق وأساليب اختراق الأسواق الدولية.

## المبحث الأول: المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية

تتسارع التطورات على الساحة الدولية، وتتلاحق التغيرات في مواقع 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 فروعهما نحو 170 ألف، تتمركز أكبر هذه المؤسسات في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، سويسرا، ألمانيا، فرنسا، اليابان، و بريطانيا، فالأربعون سنة الأخيرة أنتجت أنواعا جديدة من المشروعات التي ساهمت في انتشار الأعمال على نطاق دولي، فهي تلعب دورا أساسيا في تخصيص واستخدام الموارد على المستوى الدولي عن طريق تقديم منتجات وخدمات جديدة، بالإضافة إلى تطوير أساليب جديدة للإنتاج والتوزيع، ومن أجل توضيح ذلك جزءنا المبحث إلى ثلاثة مطالب وهي كالآتي:

■ **المطلب الأول:** مفهوم المؤسسات الدولية.

■ **المطلب الثاني:** أنماط ومميزات المؤسسات الدولية.

■ **المطلب الثالث:** الهيكل التنظيمي للمؤسسات الدولية وإدارة التسويق الدولي.

### 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 و وصف نشاط المؤسسات، حيث يمكن تعريف المؤسسات الدولية حسب التصنيف المعمول به لحد الآن رغم مضي أكثر من عقد ونصف على اقتراحه.<sup>1</sup>

#### ❖ المؤسسة 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>

<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، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص 374.

❖ المؤسسة الدولية:

حيث عرف ليفنجستون Livingstone المؤسسة الدولية هي تلك المؤسسة التي تتمتع بشخصية مستقلة، أي عدم خضوعها لرقابة أي حكومة من حكومات المؤسسة الأم فيما يختص بممارسة أنشطتها المختلفة، وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر.<sup>1</sup>

❖ المؤسسة متعددة الجنسيات:<sup>2</sup>

من أكثر التعاريف شيوعاً، ما قدمه فرنون "Vernon" في هذا الخصوص حيث يعرفها: "المنظمة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار، والتي تمتلك تسهيلات أو فروع إنتاجية في ست دول أجنبية أو أكثر".

وبمقارنة هذا التعريف بالتعريف الخاص بالمؤسسة الدولية التي قدمه ليفنجستون نجد ما يلي:

✓ ليفنجستون يهتم أكثر بدرجة حرية المؤسسة أثناء ممارسة الأنشطة والعمليات خارج حدود الدولة الأم، أما فرنون يركز على عنصر الحجم (حجم المؤسسة مقاساً برقم أعمالها).

✓ كما يشترط فرنون ضرورة أن تمارس المؤسسة نشاطاً إنتاجياً في ست دول على الأقل، بينما ليفنجستون يرى أن ممارسة المؤسسة لأي نشاط إنتاجي في دولة واحدة أو أكثر يضيف عليها صفة الدولية.

✓ المؤسسة متعددة الجنسيات ليست مؤسسة واحدة اذن ولكنها مجموعة مؤسسات، وهذه المجموعة تختلف عن غيرها في ان وحداتها المكونة لا تعمل كلها داخل حدود دولة واحدة ولكنها تنتشر في دول متعددة على المستوى العالمي.<sup>3</sup>

ويرى هود Hood و ينج young أن المؤسسة متعددة الجنسيات هي تلك المؤسسة التي تمتلك وتدير مشروعات استثمارية في أكثر من دولة أجنبية.

وتحدد أهم سمات الشركات متعددة جنسيات والدولية النشاط في تنوع إنتاجها وأنشطتها بين مجالات عديدة، توزيعاً للمخاطر وتحقيقاً لأكبر قدر من الأرباح الاحتمالية... وتذكر الإحصاءات الدولية عن أكبر 500 شركة في العالم عام 1997 ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مرجع سابق، ص374.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مرجع سابق، ص375.

<sup>3</sup> حسام عيسى، الشركات المتعددة القوميات، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، مجهول سنة النشر، ص46.

بلغ حجم الإيرادات نحو 11.445 مليار دولار أمريكي وبلغت الأرباح 452 مليار دولار .  
 بلغ إجمالي أصول الشركات 34.188 مليار دولار أمريكي وهو يتزايد من عام لآخر .  
 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 بأكثر عدد من الشركات العملاقة (175 شركة) أي نسبة 40% من الشركات العملاقة، ثم اليابان (12 شركة)، ثم فرنسا وألمانيا وانجلترا...

#### ❖ المؤسسة عبر الوطنية (ترانس ناشيونال) :

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

فيعرفها كل من Hood و ينج young بأنها تلك المؤسسات التي تمتلك وتدير وتسطيع على أصول مولدة للدخل في أكثر من دولة واحدة.<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني: أنماط ومميزات المؤسسات الدولية.

##### أولاً: أنماط المؤسسات الدولية

قدم بيرلمتر Perlmutter محاولة لتصنيف أنماط المؤسسات الدولية يمكن عرضها في الآتي:<sup>3</sup>

#### ❖ 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.

<sup>1</sup>صلاح الدين حسن السبيسي، الشركات متعددة الجنسيات وحكم العالم "تطوير وربط البورصات العربية وتأسيس البورصة العربية الموحدة"، عالم الكتب، القاهرة، 2003، ص11.

<sup>2</sup>خير الدين عمرو ، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 33.

<sup>3</sup> عيد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مرجع سابق، ص376-377.

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

❖ **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.

❖ **الشركات متعددة الملكيات (MOE) Multiple Ownership Enterprise**: حيث يظهر هذا النوع من المؤسسات في حالة إذا تعددت جنسيات ملاكها على المستوى الدولي، أو نمو إحدى المؤسسات الوطنية عن طريق اندماجها في شركات أخرى دولية.

كما قدم كل من فرنون Vernon و ليفنجستون Livingstone تصنيفا ثالثا للمؤسسات الدولية، يرتكز أساساً على ثلاثة محاور تتمثل في درجة التكامل وطبيعة النشاط، ونوع التكنولوجيا، تم تصنيفها إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي<sup>1</sup>:

■ **المجموعة الأولى G I**: تحتوي على كل المؤسسات متعددة الجنسيات المتكاملة رأسياً، حيث يكون مستوى التكنولوجيا مرتفع وينحصر النشاط في الصناعات الإستخراجية و الصناعية.

■ **المجموعة الثانية G II**: وتشتمل المؤسسات متعددة الجنسيات المتكاملة أفقياً، ويكون فيها مستوى التكنولوجيا مرتفع ولكنه أقل حساسية بالمقارنة بالصناعات الإستخراجية كالبتروكيمياويات، ومن أمثلة الصناعات ذات مستوى التكنولوجيا المرتفع والأقل حساسية أو قابلية للتأمين من قبل الدولة المضيفة كتكنولوجيا إنتاج المشروبات الغازية والمنظفات الصناعية والأغذية.

■ **المجموعة الثالثة G III**: وتنطوي أساساً على المؤسسات متعددة الجنسيات التي تقوم بنقل التكنولوجيا المتقدمة إلى الدول المضيفة النامية عن طريق الاستثمار المباشر أيضاً، ففي هذه المجموعة تقوم المؤسسات بإنشاء فروع إنتاجية لإنتاج إحدى السلع التي تدهور الطلب عليها في السوق الوطني

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مرجع سابق، ص378.

وارتفاع نفقات الإنتاج في الوطن الأم، فتلجأ إلى الاستثمار في البلدان النامية وتستخدمها كمراكز إنتاجية بغرض التصدير إلى الأسواق العالمية بما فيها أحياناً الدولة الأم حيث يكون سعر البيع منخفضاً نسبياً، وبالتالي تستطيع المؤسسة غزو الأسواق على أساس المنافسة السعرية.

### ثانياً: مميزات المؤسسات الدولية

تتميز المؤسسات الدولية بثلاثة خصائص هن:

#### ■ بناء القدرة التنافسية:

للقدرة 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 ولاشك 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 تخرسها الإدارة في مختلف مستويات عمال المؤسسة.

✓ اهتمام الكبير بالموارد البشرية باعتبارها العنصر الرئيسي في المؤسسة مع تخصيص الاستثمارات الكافية لتعزيز إنتاجه 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 سياسياً وتشريعياً وثقافياً واقتصادياً وفنياً.

✓ 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.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية للتصدير، الطبعة الأولى، شركة ناس للطباعة، مصر 2001، ص144.

✓ القدرات التكنولوجية المتاحة والمتطورة بما يتناسب، وخصائص العمالة والعمليات والمنافسة، ومتطلبات السوق.

#### ■ تنمية المرونة، توزيع الأدوار المتخصصة والمسؤوليات:

رغم قيام العديد من المؤسسات بتنويع أسلوبها الإداري في كل من الصناعة والمنتج والعمل، بل وحتى في المهام الفردية فإن بعض المؤسسات لا تزال تنتظر إلى فروعها عبر الدول باعتبارها مجموعة متجانسة، ولعل الاختلافات بين الفروع كانت معروفة 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 بدا لنا معالجة موحدة لمسألة الفروع الأجنبية تعد عائقا هائلا في سبيل تحقيق المرونة التي تحتاجها المؤسسات العالمية في وقتنا الحاضر، فمثل هذا التوحيد يجعل الإدارة سجيبة لاختيارات بسيطة..."<sup>1</sup>

#### ■ 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 ، و في بعض الأحيان قد تتحصل المؤسسات الدولية على مزايا تنافسية من وراء استغلال اقتصاديات حجم عالمية، أو عن طريق الاستفادة من وراء الإختلالات في الأسواق العمالية أو الخدمات أو رؤوس الأموال العالمية، فإن مثل تلك المزايا لقد اختفت بمرور 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 رئيسيتين<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، ويعاب على هذا الأسلوب بكثرة التنويع 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

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

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 163.

والفرع حتى تخلق وتنفذ ابتكارات على أساس من العمل المشترك وفي تلك العملية تشارك كل وحدة بمواردها الفردية للتوصل إلى استجابة على مستوى المؤسسة ككل.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسات الدولية وإدارة التسويق الدولي.

يتحتم على المؤسسات العالمية الطموحة اختيار الهيكل التنظيمي الذي من خلاله قد تحقق أكبر قدر ممكن من اللامركزية مع الاحتفاظ للمركز الرئيسي على التنسيق بين النشاطات المختلفة، وكما تمنح ممارسة الأعمال الدولية فرصا عديدة للنمو والتوسع، ولكي يستفيد المسوق الدولي من هذه الفرص المتاحة، يتعين عليه إعداد أو تصميم هيكل تنظيمي يتناسب مع المتطلبات الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

فحسب Kotler تستطيع المؤسسة تنظيم أنشطتها التسويقية الدولية وفقا لثلاث طرق هي مصلحة التصدير، القسم الدولي، المؤسسة العالمية<sup>2</sup>.

#### أولا: مصلحة التصدير

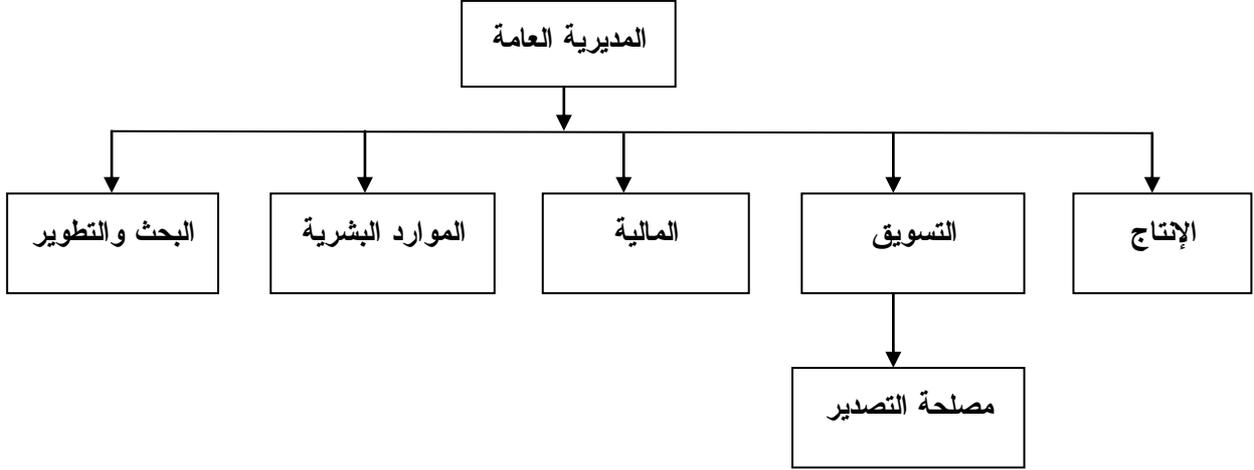
عندما تبدأ المؤسسة أنشطتها خارج الحدود، يتوجب عليها إنشاء مصلحة للتصدير، تعالج كل معاملاتها مع الأجانب عن طريق تكوين جهاز للبيع الخارجي يحتوي على عدد من رجال البيع المتخصصين في بيع المنتج في الأسواق الخارجية، وتأخذ مصلحة التصدير الموقع التنظيمي، كما يوضح الشكل التالي:

<sup>1</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص28.

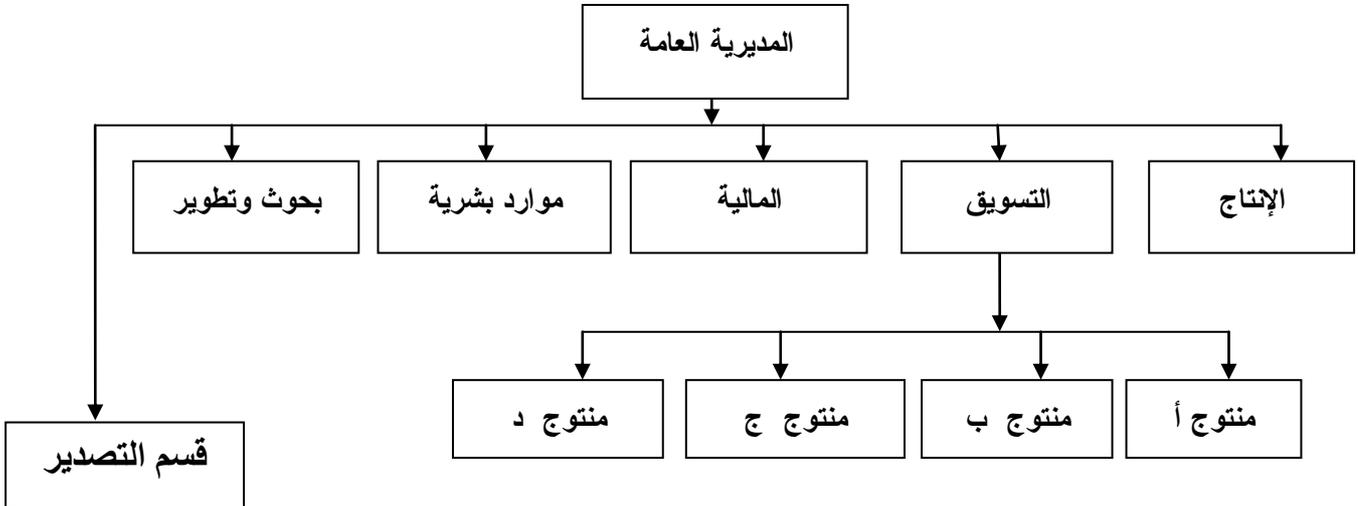
<sup>2</sup>Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing Management, 10<sup>ème</sup> édition, Publie union, Paris 2002, P405.

شكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة تصديرية

(1) في حالة تصدير منتج واحد:



(2) تصدير أكثر من منتج:



المصدر: SABINE URBAN, Management International, Edition Lexis

Nexis, Paris 1993, P 127.

ثانياً: القسم الدولي

حيث يتم الفصل بين الأنشطة المحلية و الأنشطة الدولية، مع إنشاء قسم للمعاملات الدولية، إن إدارة عمليات المؤسسة تعتبر الوظيفة الأساسية لهذا القسم، حيث يشرف على هذا القسم نائباً لرئيس المعاملات الدولية الذي بدوره يزود الإدارة العليا للمؤسسة بالتقارير، وغالباً تفضل هذه الطريقة في المراحل الأولى من توسع المؤسسة في الأسواق الدولية، كما يلخصها الشكل رقم (2-2):

من أهم مزايا و عيوب التنظيم حسب القسم الدولي:<sup>1</sup>

✓ المزايا:

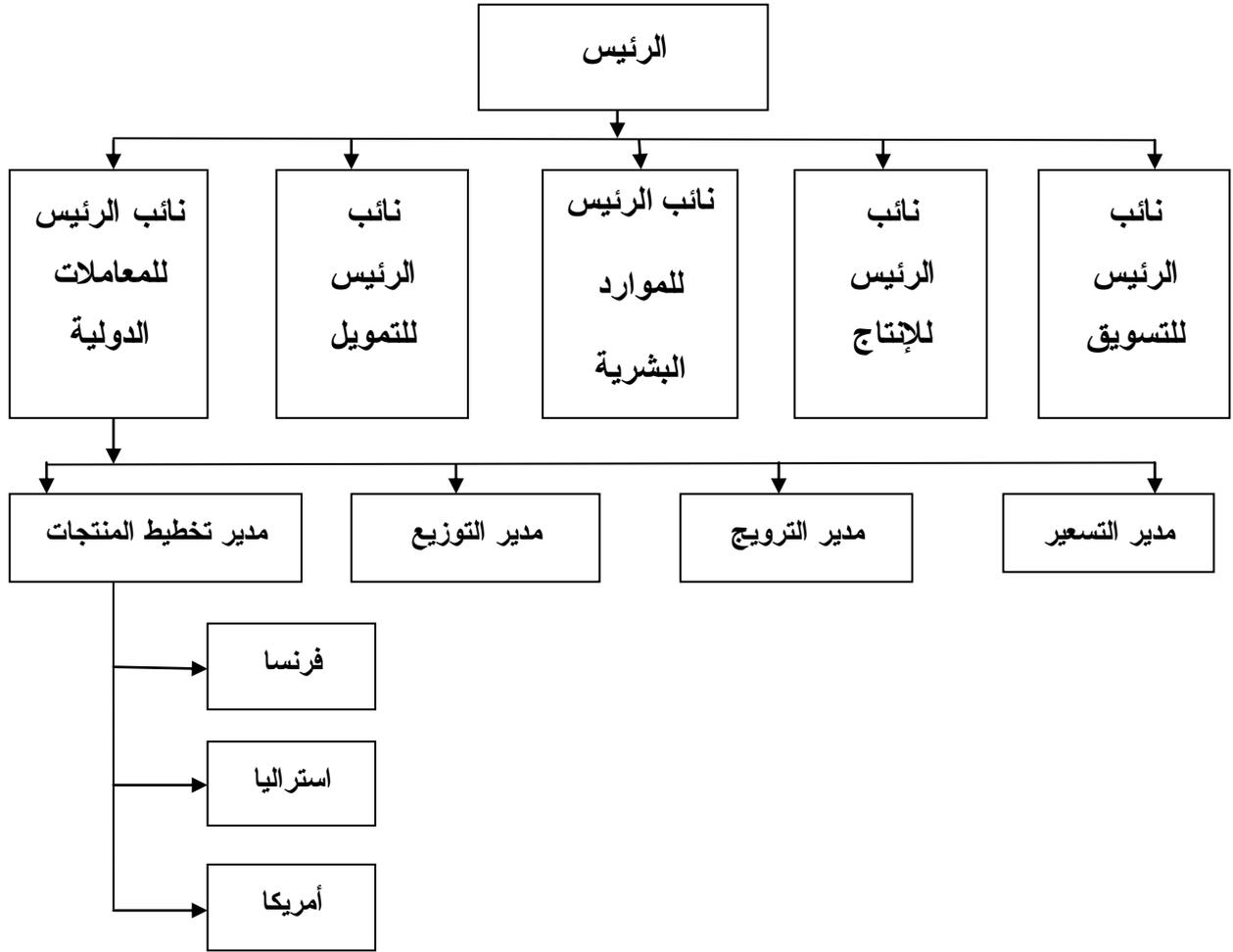
- تركيز جهود المؤسسة في مستوى إداري عالي ينتج عنه تأثير إيجابي في إستراتيجية المؤسسة.
- إعطاء المؤسسة فرصة باستغلال أفضل الفرص في الأسواق الأجنبية بسبب تركيز الأنشطة في قسم واحد.

✓ العيوب:

- يفقد القسم الدولي السيطرة على هذه العمليات بسبب تعقد وتوسع الأعمال الدولية، كما تزداد احتمالات حدوث صراعات تنظيمية مع الأقسام الأخرى للمؤسسة.
- عدم قدرة المؤسسة من الاستفادة الكلية من الخبرات الفنية والإدارية الموزعة عبر التنظيم ككل.

<sup>1</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص29.

الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي حسب القسم الدولي



المصدر: خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 409.

#### ❖ التنظيم الجغرافي:

حسب هذا التنظيم لا يتم الفصل بين المعاملات الدولية والمعاملات المحلية، حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق التكامل بين عملياتها كما لو كانت الحدود الجغرافية لا تتواجد بين دول المنطقة الواحدة، فيتم تقسيم الأسواق إلى مناطق جغرافية، كما يوضح الشكل رقم (2-3):

من أهم مزايا وعيوب هذا التنظيم ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 31.

✓ المزايا:

▪ وضوح تفويض السلطة.

▪ إمكانية التنسيق بين أعمال الإنتاج والبيع، وتجميع الخبرات المتنوعة في المنطقة لخدمة احتياجات

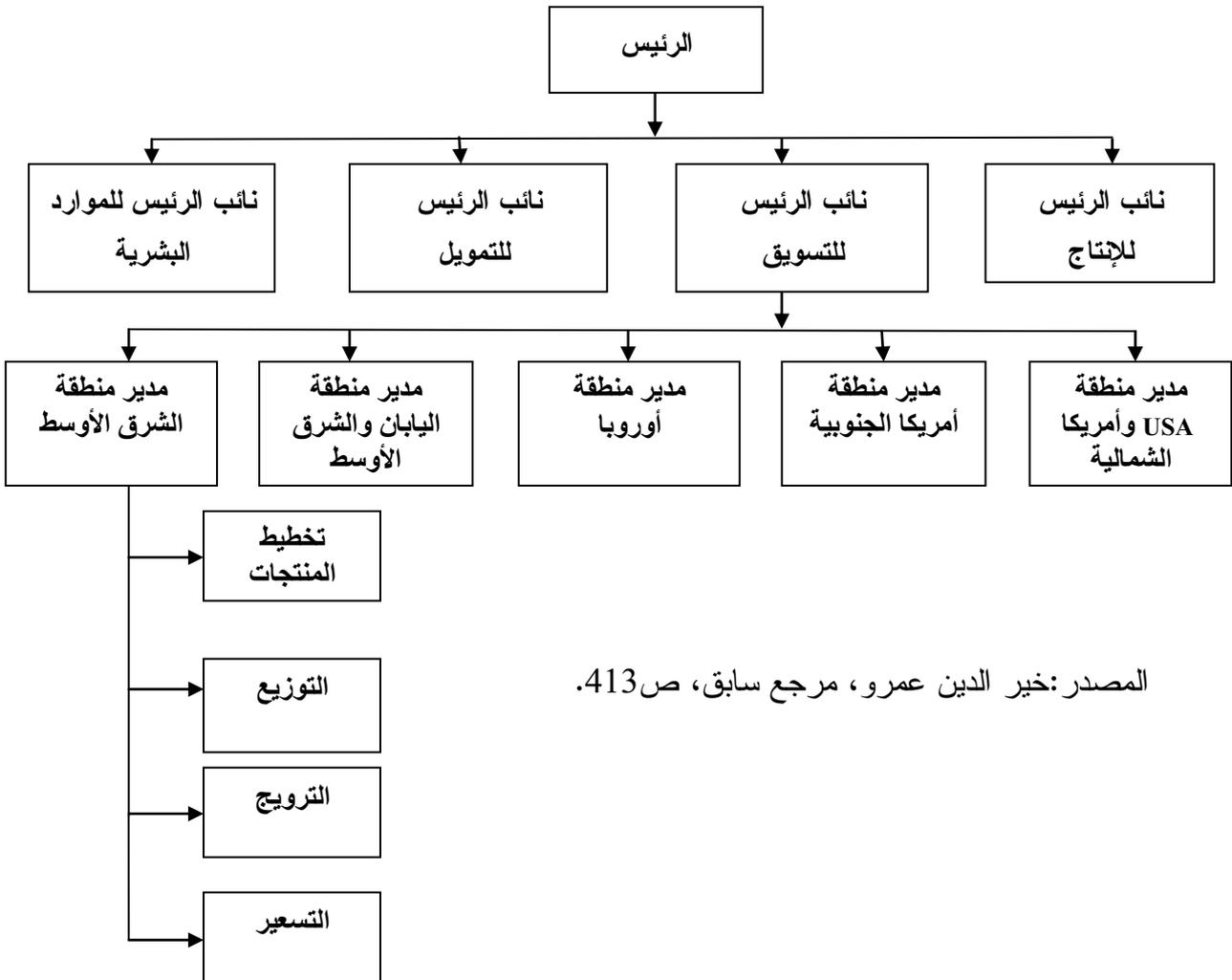
كل دول المنطقة.

✓ العيوب:

▪ لإدارة عمليات المنطقة يجب توفير عدد كبير من المدراء يتميزون بدرجة عالية من الكفاءة.

▪ قد لا تحصل بغض المنتجات على العناية، لأن مدير المنطقة مسؤول على كل المنتجات.

الشكل رقم (2-3) : الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية



المصدر: خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص 413.

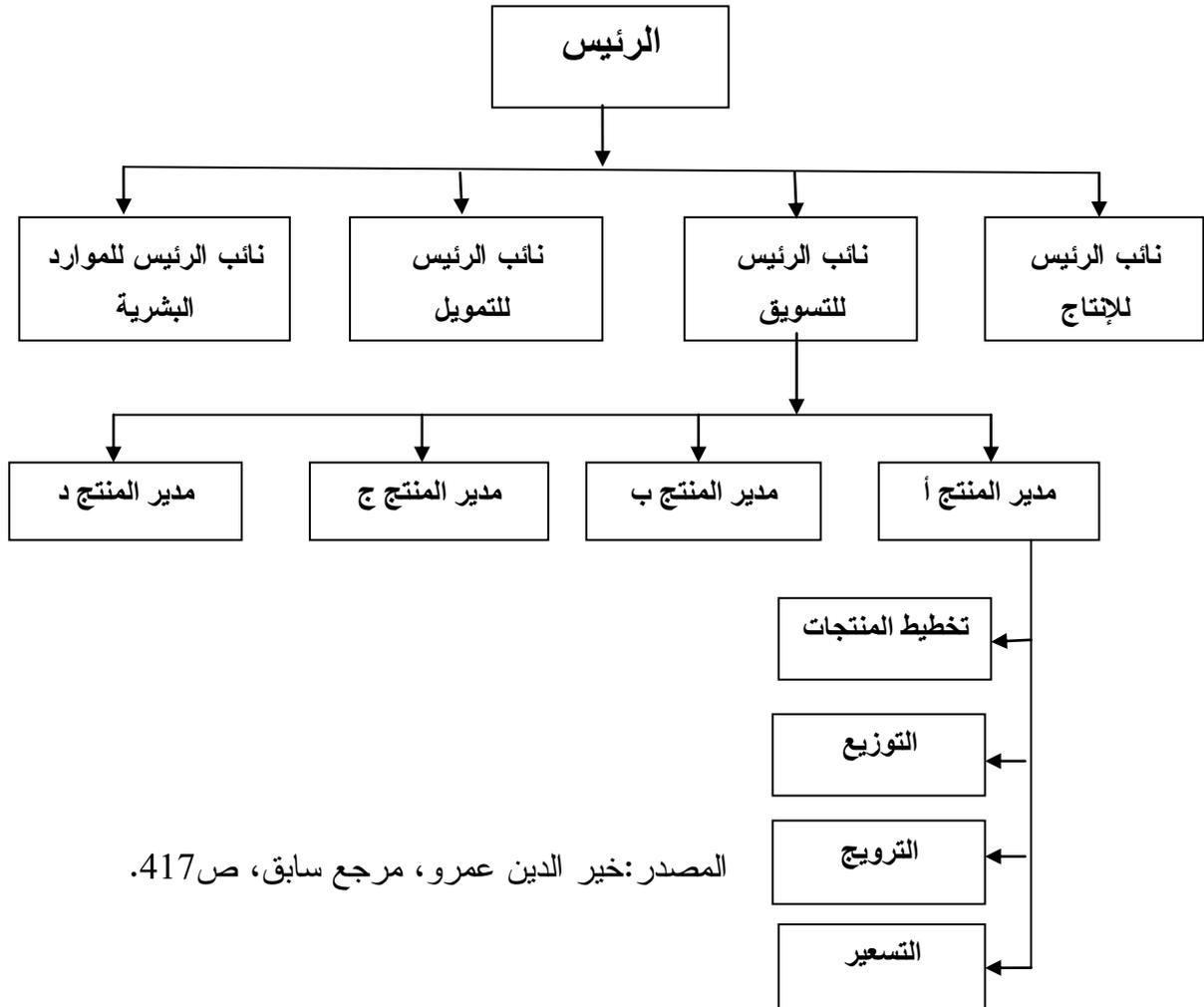
❖ التنظيم على أساس المنتج:

يرتبط أسلوب التنظيم على أساس المنتج بالمؤسسات التي تتسم خطوط منتجاتها بالتنوع الشديد، حيث تختلف طبيعة المهمة التسويقية في هذه الحالة باختلاف المنتج أكثر من اختلاف المنطقة الجغرافية، وتقوم المؤسسة عندما تتبع هذا التنظيم ما يلي:<sup>1</sup>

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

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

الشكل رقم (2-4): الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات



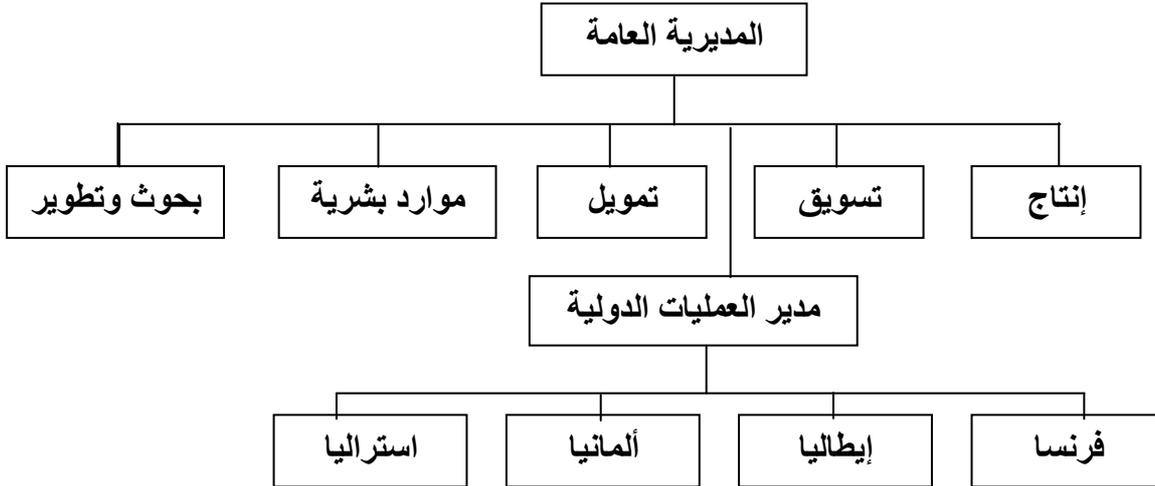
المصدر: خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص 417.

<sup>1</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 32.

❖ التنظيم على أساس الفروع :

يكون على رأس كل فرع مسؤول تحت سلطة مدير القسم الدولي، كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (2-5): الهيكل التنظيمي على أساس الفروع



المصدر : SABINE URBAN, Management International, Edition Lexis Nexis, Paris 1993, P 128.

ثالثاً : المؤسسة العالمية (التنظيم المصفوفي)

يعتبر ناتج للتطورات الحديثة في تصميم الهيكل التنظيمي، ويعتمد على متعيرين، المنتج والمنطقة الجغرافية، وحسب هذا التنظيم تتولى إدارة المنتجات مسؤولية التخطيط للمنتجات على مستوى العالم، بينما تتولى إدارة المناطق الجغرافية مسؤوليات المنتجات في منطقة جغرافية معينة، كما يوضح الشكل رقم (2-6):

تتمثل مزايا وعيوب هذا التنظيم المصفوفي فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ المزايا:

- يسمح بالتجاوب السريع مع مختلف البيئات المتعددة.
- تزايد الفرص للتنسيق والرقابة، وتساعد على تطوير الأفراد.

<sup>1</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص35.

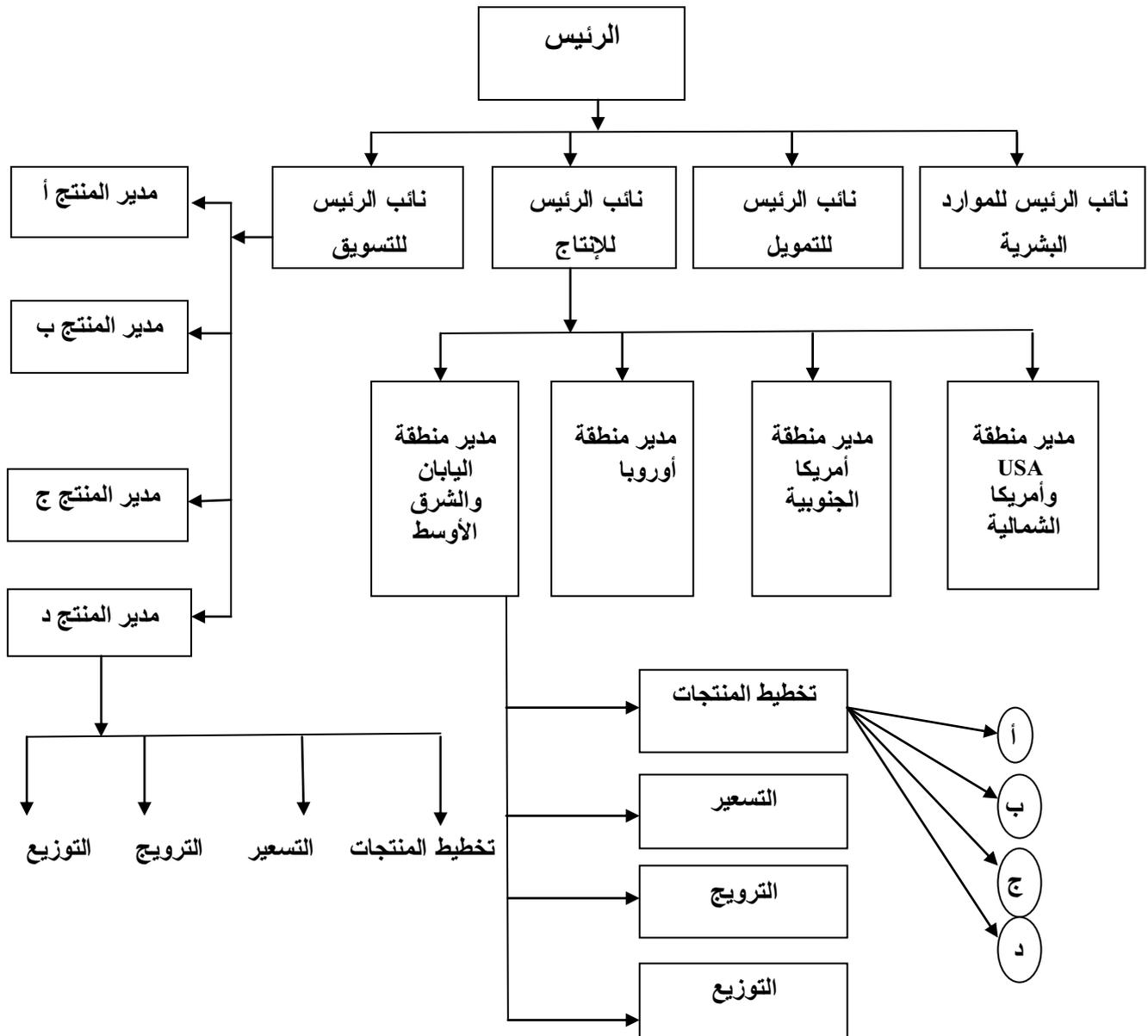
✓ العيوب:

■ صراع السلطة بفعل ازدواجية خط السلطة ومحاولة كل مدير فرض نفسه.

■ الانطباع الخاطئ بأن التنظيم المصفوفي هو أسلوب لاتخاذ القرارات جماعيا وهو في الواقع عكس

ذلك.

الشكل رقم (2-6): التنظيم المصفوفي



المصدر: خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص 421.

### 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، ومن أجل توضيح ذلك جزءنا المبحث إلى ثلاثة مطالب وهي كالآتي:

- **المطلب الأول: أشكال الأسواق الخارجية.**
- **المطلب الثاني: طبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية.**
- **المطلب الثالث: فرص الدخول للأسواق 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>

##### أ. الأسواق المتطورة ذات الدخل المرتفع:

وهي الأسواق التي تتميز باقتصاد قوى 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.

##### ب. الأسواق ذات الدخل المتوسط:

وهي الأسواق التي تشهد نموا في اقتصادياتها، و تقدم في عملياتها الإنتاجية وتعمل جاهدة في الوصول إلي أفضل المستويات الاقتصادية من خلال تنويع اقتصادها المحلي، ويدخل في إطار هذه

<sup>1</sup> حبيب الله محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي، دار أعلام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص65.

الأسواق كل من أسواق الدول العربية وأسواق دول مجلس التعاون الخليجي وأسواق بعض الدول الآسيوية مثل ماليزيا وسنغافورة.

### ت. الأسواق ذات الدخل المنخفض:

وهي الأسواق التي لا تشهد نموا اقتصاديا بسبب ضعف دخلها، ومحدودية مصادرها المالية وتنخفض في هذه الأسواق معدلات دخل الفرد إلي 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.

### 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 بد من معرفتها من قبل إدارة التسويق الدولية وتتمثل هذه القرارات فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. 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.

#### 2. قرار اختيار الأسواق الخارجية:

إن عملية إتخاذ 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 إلي الأسواق الخارجية مثل قرار التصدير المباشر أو غير المباشر وطبيعة المنتج أو الخدمة.

#### 3. قرار المزيج التسويقي:

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

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

#### 4. 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 تحدد الإدارة نوعية السلع أو الخدمات التي تود المنافسة بها في الأسواق الخارجية.

#### 5. طبيعة الفرص والتحديات:

إن 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 بحيث تشكل فرصاً أو تشكل خطراً أو تهديداً 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، و التي من خلالها يتحدد مدى أو نوع الأسلوب في الدخول للأسواق الخارجية ومن أهم الفرص التي تشجع المؤسسات للدخول إلى الأسواق الخارجية ما يلي:<sup>1</sup>

##### 1. متطلبات الاستثمار:

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

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

## 2. اتجاهات الإدارة:

تعتبر اتجاهات الإدارة في الدخول للأسواق 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.

## 3. 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.

## 4. 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.

## 5. الأرباح المتوقعة:

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

## 6. 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 ودراسة الشكل المناسب للدخول.

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

إن 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، ومن أجل توضيح ذلك جزءنا المبحث إلى ثلاثة مطالب وهي كالآتي:

- **المطلب الأول: أهداف الدخول للأسواق الدولية**
- **المطلب الثاني: موانع الدخول للأسواق الدولية**
- **المطلب الثالث: العوامل التي تشجع على الدخول للأسواق الدولية**

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

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

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

#### **1. الزيادة في الأرباح والمبيعات: وتتمثل في الأشكال والأسباب التالية:**

- دخول أسواق جديدة بعد إشباع وخضوع الأسواق المحلية.
- خلق سوق جديد يستجيب لمنتجات المؤسسة.
- النمو السريع بالأسواق الأجنبية بالمقارنة بالمحلية مثل أسواق دول "OPEC".
- التنويع الجغرافي لغرض الحصول أو الحفاظ على مبيعات مستقرة والعوائد في فترات الركود الإقتصادي الوطني حيث هناك نمو في الخارج مثلا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بشير العلاق، وقطحان بدر العبدلي، مرجع سابق، ص 374 .

- الإستجابة إلى رغبات وحاجات المستهلكين في الأسواق الخارجية وبخاصة إذا ما كانوا أساسا من ذات موطن المؤسسة، ويمثل تعاملهم معها بمثابة ولاء للوطن.
- 2. امتداد دورة حياة المنتج بتقديم السلع المحلية للأسواق الخارجية الجديدة التي لا تملك تلك السلع أو مثيلاتها من السلع الأخرى.
- 3. التصدير أو الدخول للأسواق الخارجية يساهم في تعويض التقلبات الفعلية.
- 4. تحقق عملية الدخول للأسواق الخارجية والتعرف على المنتجات الأجنبية و التي يتم من خلالها قياس الكفاءة للمنتجات المحلية.
- 5. 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 الداخلة للمنافسة حديثا، وكيف تساهم المؤسسات الموجودة في الأسواق في وضع العوائق أمام المؤسسات الجديدة، وهي:<sup>2</sup>

#### 1. التكلفة المرتفعة:

يصادف المؤسسات الداخلة للأسواق الجديدة مشكلة زيادة التكلفة الاقتصادية 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 ويمنعها من الدخول.

#### 2. رأس المال المستثمر:

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

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق "مدخل كمي وتحليلي"، الطبعة الثانية، دار حامد لنشر، عمان 2004، ص 240.

<sup>2</sup> حبيب الله محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 99.

### 3. الإجراءات الحكومية:

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

### 4. 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.

### 5. 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.

### 6. عدد المنافسين:

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

### 7. العلامة التجارية:

تشكل العلامات التجارية الدولية عائقاً 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.

### 8. 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 جهدها في سبيل تكثيف حملاتها الإعلانية ضمن الخطط الترويجية.

### 9. 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 إستراتيجياتها التسويقية ومزيجها التسويقي في سبيل منع الداخلين الجدد من الدخول للأسواق، وهذا يشكل تحديا كبيرا من التفكير في مواجهته والتغلب عليه.

### 10. تميز المنتج

يعتبر تميز المنتج من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات الدولية في الأسواق الخارجية، ويصادف المؤسسات الجديدة مسألة قدرة المؤسسات السابقة على تطوير 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 لإختراق الأسواق العالمية، ومن أهم العوامل ما يلي:<sup>1</sup>

- البحث عن أحسن الشروط للعرض (تكاليف، تمويل، تكنولوجيا).
- البحث عن أحسن الشروط للمطلب (السوق، حجمه، تنوع جغرافي).
- البحث عن أحسن وضعية تنافسية (الرد والهجوم أمام المنافسة العالمية).

<sup>1</sup> Jean Louis Mucchielli, Multinationales et Mondialisation, Edition Seuil, 1998, P140.

وأيضاً هناك تصنيف آخر لعوامل وأسباب إختراق الأسواق الدولية، على النحو التالي:<sup>1</sup>

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

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

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

كما يوجد ثلاثة عوامل التي بدورها تشجع على إختراق الأسواق الدولية:<sup>2</sup>

### 1. الرغبة في النمو والسيطرة:

إن الرغبة العامة للنمو والسيطرة هي من أهم الدوافع لزيادة الاستثمار في الخارج، فالمؤسسة التي ترغب بتوسيع رقعة السوق من أجل زيادة مبيعاتها، يمكن أن تحقق هذا الهدف بسرعة من خلال اكتساب المؤسسة الأجنبية، حيث أنه من خلال هذا التوسع تكتسب المؤسسة أيضاً 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.

### 2. 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 علاقاتها التجارية مع مؤسسات أخرى "موردوهم"، وبالتالي فهم يشجعون هذه المؤسسات باستمرار على إتباعهم والاستثمار بتموينهم من السوق الأجنبي المستهدف.

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

<sup>1</sup> Pasco Berho, Marketing international, 3 eme edition, edition Dunod, Paris, 2000, P27.

<sup>2</sup> حبيب الله محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص110.

### 3. 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 في 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 أيضا عوامل أخرى قد تكون سببا لإختراق 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 تدني 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> غول فرحات، تسويق دولي، مرجع سابق، ص10.

### المبحث الرابع: طرق وأساليب اختراق للأسواق الدولية

إن المؤسسة بعد القيام بمختلف الدراسات المتعلقة بالبيئة الدولية ومختلف مكونات وخصائص السوق، فيتوجب عليها تحديد أحد البدائل الإستراتيجية المثلى لاختراق الأسواق 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 التعاقدية – المشروعات المشتركة – الاستثمار المباشر – التحالفات الإستراتيجية.

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

#### الشكل رقم (2-7): الطرق الخمسة للدخول إلى الأسواق الدولية



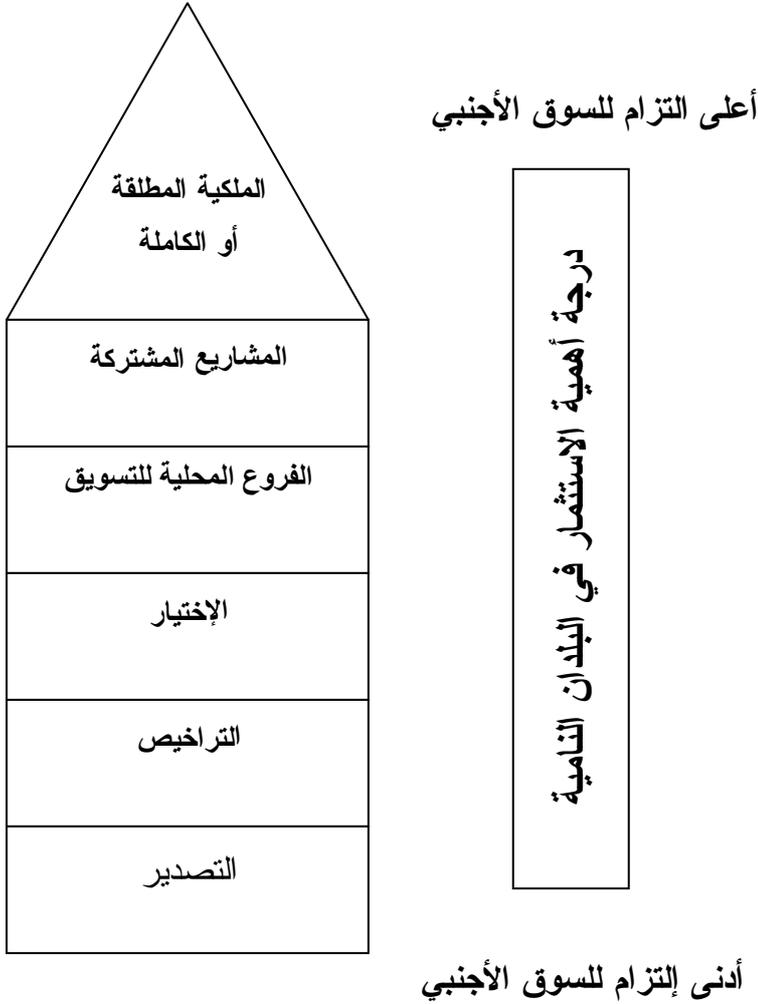
مقدار التعهد - الخطورة - الأرباح المقدرة

المصدر: Kotler, Dubois ; marketing management, publi-Union, 7<sup>ème</sup> édition , paris 1992 , P395

<sup>1</sup> خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص31.

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

الشكل رقم (2-8): أساليب دخول الأسواق الدولية



المصدر: محمود جاسم الصميدعي: " إستراتيجية التسويق " مدخل كمي وتحليلي " مرجع سابق، ص 273.

وتجدر الإشارة إلى أن كل أسلوب أو شكل من أشكال اختراق الأسواق الدولية يتضمن مستوى معين من العناصر التالية:<sup>1</sup>

- التعهدات.
- المخاطر.
- المرودية.

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

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

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

ب. أنواع وجودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها إلى السوق الدولي، ومجالات النشاط.

ت. درجة المنافسة في الأسواق الدولية، وخصائص النشاط الذي تمارسه المؤسسات الدولية.

وقد أشار Sabine Urbain إلى وجود عوامل أخرى تمثل في:<sup>3</sup>

- دورة حياة المنتج.
- سرعة التطورات التكنولوجية.
- المسافة بين البلدان الأصلية والبلدان المستضيفة .
- حجم السوق المحلي .
- مدى تلاؤم طموح وأهداف المؤسسات الدولية مع الإستراتيجية المسطرة.

<sup>1</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص189.

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

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

ونظرا لتعدد الأشكال واختلاف أساليب الدخول للأسواق الدولية، ومن أجل توضيح الطرق الأكثر شيوعا واستخداما في التسويق الدولي جزءنا المبحث إلى أربعة مطالب وهي كالاتي:

■ **المطلب الأول: التصدير.**

■ **المطلب الثاني: الاتفاقيات التعاقدية.**

■ **المطلب الثالث: الاستثمار الأجنبي المباشر.**

■ **المطلب الرابع: التحالفات الإستراتيجية العالمية.**

### المطلب الأول: 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 دوليا عن طريق تصدير منتجاتها المصنعة محليا إلى الأسواق الدولية، وأيضا لا تتطلب استثمارات كبيرة وتسمح لها باكتساب الخبرة اللازمة مع مرور الوقت.

ولذلك 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>1</sup>

كما يختلف مفهوم التصدير عن مفهوم التسويق الدولي، فالمؤسسة التي تتبع إستراتيجية التصدير لا يعني أنها دخلت مفهوم التسويق الدولي بمفاهيمه الواسعة، فالتصدير بنوعيه (التصدير المباشر، التصدير غير المباشر) ما هو إلا إستراتيجية محدودة تضمن انتقال السلع والخدمات من سوق داخلية إلى سوق خارجية.<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup> أبي سعيد الديوه جي، التسويق الدولي، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل العراق 1997، ص 100.

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

ويعتبر أيضا تلك العملية التي ترمي إلى تحويل السلع والخدمات بصفة نهائية من قبل الأعوان المقيمة في القطر الاقتصادي إلى الأعوان غير المقيمة، وهناك نوعين من المصدريين وذلك حسب مستوى نشاط المؤسسة:<sup>2</sup>

✓ **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.

✓ **المصدر الايجابي (النشط):** 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، و غالبا تلجأ المؤسسات إلى التصدير بإتباع إحدى الطريقتين وهما:

### 1 - الطريقة غير المباشرة (التصدير غير المباشر):

يعد التصدير غير المباشر الطريقة أكثر شيوعا في اقتحام الأسواق الخارجية، ويعتبر النشاط الذي من خلاله المؤسسة تقوم المؤسسة ببيع منتج ما إلى مستفيد محلي، والذي يقوم بدور في عملية تصدير المنتج إلى الأسواق الخارجية<sup>3</sup>، وتتم هذه الطريقة باستعمال الوطاء أو شركات متخصصة في الاستيراد والتصدير، والتي تتميز في الغالب بعدم الحاجة إلى قوة بيع و لا اتصالات مع الخارج، الا أنه في المقابل

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

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 20.

<sup>3</sup> علي حسين وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال "البيئة والوظائف والإستراتيجيات"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن 1999، ص 463.

تعتبر أقل ربحية من الطريقة المباشرة، ويعتمد التصدير غير المباشر على الوسطاء المستقلين المتمثلين في<sup>1</sup>:

■ **التاجر المصدر:** حيث يقوم بشراء المنتجات المصنعة، ومن ثم بيعها للخارج لحساب الخاص.

■ **وكالة التصدير المحلية:** تعمل على البحث عن السواق الخارجية للسلع المحلية والتفاوض مع المستوردين الأجانب مقابل عمولة معينة.

■ **المنظمة التعاونية:** تقوم هذه المنظمة بالأنظمة التصديرية نيابة عن المؤسسات المنتجة، وتكون هذه الأنشطة تحت سيطرتها الإدارية، وغالبا ما يستعين بهذه المنظمة منتجي السلع الأساسية أو الأولية بما فيها المنتجات الزراعية أو الحيوية، لأنه في بعض 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>2</sup>

■ **مؤسسة إدارة التصدير:** حيث تعمل مؤسسة وسيطة على إدارة أنشطة التصدير لمؤسسة 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 وتتفاوض نيابة عنها، يبدو هذا النوع من الوسطاء ملائم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تأمل في تكوين برنامج تصديري إلى الأسواق الخارجية على المدى البعيد.

## 2 الطريقة المباشرة (التصدير المباشر).

تخص عادة المؤسسات التي لديها طلب مستمر من زبائنها الأجانب، فتفضل هذه المؤسسات التكفل المباشر بعملية ونشاط التصدير الخارجي لمنتجاتها، وتتميز هذه الطريقة بإعطاء المؤسسة فرصا أوسع للاحتكاك بالأسواق الأجنبية وإقامة البحوث والدراسات، مما يؤدي إلى توسيع المبيعات خارجيا لذلك فإن عملياتها تحتاج إلى درجة عالية من الخبرة، وتتطلب زيادة أكثر في الاستثمارات، ومخاطر أكبر وأرباحا أكبر في حالة الاستغلال الجيد لموارد المؤسسة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عدة طرق أو قنوات هي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميد عي، مداخل التسويق المتقدم، مرجع سابق، ص 275.

<sup>2</sup> أبي سعيد الديوه جي، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 103.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميد عي، مرجع سابق، ص 276.

■ **قسم تصدير محلي:** حيث تخصص المؤسسة قسما خاصا بعمليات التصدير بإشراف مدير يرأس مجموعة من العاملين، حيث ينحصر مهام القسم بأداة النشطة 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، فبوجود قسم التصدير أو بدون تتخذ المؤسسة فروعاً في الخارج تقوم بجميع السياسات التسويقية الخاصة بالصادرات من بيع، تخزين، توزيع وترويج.

■ **ممثلي مبيعات التصدير المتجولين:** تقوم المؤسسة بإرسال ممثلين 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 أجنبى 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 الاشتراك في المعارض المحلية أو الدولية أو من خلال الإعلانات التجارية في الصحف المتخصصة، البيع عن بعد وفي هذه الحالة تستعين بأخصائيين البيع بالمراسلة، وتعرض منتجاتها في السوق الخارجى من خلال إرسال كتالوج، أو اقتراحات العمل عبر الفاكس.

✓ **مزايا وعيوب التصدير:** للتصدير مزايا وعيوب يمكن ذكر أهمها فيما يلى:<sup>1</sup>

أ. **المزايا:** إن اعتماد المؤسسة على عملية التصدير لاختراق الأسواق الدولية، يساعدها على تحقيق مجموعة من المزايا، أهمها:

■ التصدير يجنب المؤسسة تكاليف إنشاء عمليات التصنيع في دولة أجنبية.

■ يمكن المؤسسة من تقليل مخاطر التعامل دولياً.

■ ويعتبر وسيلة مناسبة للحصول على الخبرة الدولية.

■ لا تحتاج المؤسسة إلى رأس مال كبير مقارنة بالبدائل الأخرى.

<sup>1</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص191.

ب. العيوب: من بين عيوب الاعتماد على التصدير عند اختراق الأسواق الدولية، ما يلي:<sup>1</sup>

- قد لا يكون التصدير من الدولة الأم ملائماً إذا كان هناك مواقع تكلفة أقل لتصنيع 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 بفرض تعريفات جمركية على السيارات اليابانية المستوردة إليها، مما دفع العديد من المؤسسات اليابانية إلى إنشاء مصانع داخل أمريكا.
- تفويض 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 وفعالية في تسهيل مهمة المؤسسة الدولية في الدخول إلى الأسواق الدولية، كما تمثل فرصة التواجد، أو التمثيل الملموس للمؤسسات المعنية بالدول المضيفة، ومن أهم الاتفاقيات التعاقدية المتعارف عليها نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

أولاً: عقود التراخيص.

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

<sup>1</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 192.  
<sup>2</sup> خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 52.

الخبرة الفنية ونتائج الأبحاث الإدارية والهندسة...مقابل عائد مادي معين"، أو بعبارة أخرى أن تقوم المؤسسة الدولية (مانحة الترخيص) بالسماح لمؤسسة أخرى (المرخص لها)، بحق استعمال براءة اختراع الملكية الفكرية، العلامة التجارية، التكنولوجيا، طرق وأساليب الإنتاج...، وذلك مقابل أتعاب متفق عليها.<sup>1</sup>

قد يشمل الترخيص التصميمات الهندسية والصناعية والتدريب وأساليب ضبط الرقابة على الجودة، وكافة التعليمات الأخرى المرتبطة بممارسة النشاط محل الترخيص، يترتب عن هذا العقد بالنسبة للمؤسسة المرخص لها حقوق وواجبات أهمها:<sup>2</sup>

#### ■ الحقوق:

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

#### ■ الواجبات:

- أ. يقوم بانتاج سلعة مانح الترخيص.
  - ب. تسويقها في مناطق جغرافية محددة.
  - ت. دفع مقابل مالي لحامل الترخيص مرتبط بحجم المبيعات المحققة من هذه المنتجات.
- كما هناك بعض الحالات المرتبطة بهذا الشكل من الاتفاقيات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>3</sup>

#### أ. التراخيص الاضطرارية.

وتسود هذه الحالة في الدول التي ترفض التملك المطلق لمشروعات الاستثمار للشركات متعددة الجنسيات، وإزاء هذا الموقف تخطر المؤسسات المعنية إلى إبرام عقود يتم بمقتضاها بيع براءة الاختراع

<sup>1</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص193.

<sup>2</sup> خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 54.

<sup>3</sup> Denis Pettigrew, Normand Turgeon, «marketing», 2<sup>ème</sup> Edition; Ediscience International, Paris, 1990, P374.

أو التراخيص في هذه الدول، كوسيلة لاقتحام هذه الأسواق بالإضافة إلى ذلك توجد حالات أو ظروف أخرى تتلخص في الآتي:

▪ حالة صغر حجم السوق بالدولة المضيفة، وعدم ربحية في الأجل الطويل.

▪ حالة عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي بالدولة المضيفة.

#### ب. التراخيص الاختيارية.

في هذه الحالة، تفضل الشركات المتعددة الجنسيات منح تراخيص الإنتاج، التسويق كأسلوب للدخول إلى الأسواق الدولية، بالرغم من توافر فرص الاستثمار المباشر بأشكال المختلفة في هذه الأسواق، ويرجع ذلك إلى جملة من الأسباب أهمها:<sup>1</sup>

▪ عدم توافر الموارد المالية اللازمة للاستثمار المباشر بالدول المضيفة.

▪ ضعف الدورة والخبرة التسويقية بالسوق المضيف.

▪ ارتفاع كفاءة الشركة المعنية في مجالات التنمية والبحوث مقارنة بقدرتها المالية التسويقية.

▪ الرغبة في بيع التراخيص واستعمالها كبديل للتصدير .

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

▪ الرغبة في تقليل حدة المخاطر والتكاليف.

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

✓ **المزايا:** من أهمها:<sup>2</sup>

أ.تعتبر وسيلة سهلة وسريعة لاقتحام الأسواق الدولية نظرا لأنها لا تتطلب تحويل رؤوس أموال للخارج.

ب.يعتبر الترخيص بديل جيد مقارنة باستيراد نفس المنتج، وخاصة في حالة ارتفاع أسعار العالمية.

ت.يمثل الترخيص مصدر ثابتا ومضمونا للدخل بالنسبة للشركة المانحة له، مقارنة بالدخل الناتج

عن الاستثمار المشترك التي تتسم عوائده بالتقلب.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمارات الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 494-495.  
<sup>2</sup> يحي سعيد علي عبد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مرجع سابق، ص86.

ث. يمدد الترخيص من عمر المنتجات في مرحلة النضج، من خلال إنتاجها وتسويقها في أسواق جديدة.

ج. تستفيد المؤسسات المحلية المرخص لها من تطوير المنتج في الخارج وذلك يوفر لها نفقات البحوث والتطوير.

ح. عدم تحمل المؤسسة المانحة للترخيص أية تكاليف أو مخاطر مرتبطة بفتح سوق أجنبي<sup>1</sup>.

✓ العيوب: من أهم عيوب الترخيص:<sup>2</sup>

أ. لا يمارس مانح الترخيص أي شكل من الرقابة على إنتاج وتسويق المرخص له.

ب. قد يؤدي عقود التراخيص إلى سرقة حقوق الملكية، والأسرار التكنولوجية بالإضافة إلى سوء استخدام هذه الحقوق وعدم الالتزام باتفاق التراخيص الموقع من قبل المرخص له.

ت. احتمال أن تحول المؤسسة المرخص لها باستخدام التكنولوجيا، والعلامة التجارية إلى منافس قوي، يهدد وجود مصالح المؤسسة الأصلية في السوق بدلا من أن يكون شريك مساعدا لها، وذلك في حالة اكتساب المرخص له الخبرة التكنولوجية الكافية، والتي تسمح له بالإنتاج والتسويق، ومنافسة المؤسسات الدولية، بدون الحاجة إلى مساعدة منها.

ث. لا يعتبر الترخيص وسيلة مناسبة لاختراق الأسواق الدولية في حالة عدم امتلاك المؤسسة لتكنولوجيا مميزة أو اسم تجاري تجذب العملاء في السوق المستهدفة.

ج. ضالة المبلغ المالي المدفوع من المرخص له إلى مانح الترخيص، أي عوائد الترخيص والتي غالبا ما لا تتعدى 5% من إجمالي المبيعات.<sup>3</sup>

ح. قد تكون الأرباح التي يتوقعها المرخص أقل بتأثير 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>4</sup>

<sup>1</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 194.

<sup>2</sup> يحي سعيد علي، عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مرجع سابق، ص 87.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، 1995، ص 238.

<sup>4</sup> علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال "البيئة والوظائف والإستراتيجيات"، مرجع سابق، ص 86.

❖ إدارة عقود الترخيص: من أجل تقليل العيوب والمخاطر المترتبة بعقود الترخيص تستخدم المؤسسات المعتمدة على هذه العملية لاختراق الأسواق الدولية وسائل عديدة أهمها:<sup>1</sup>

■ العناية الكبيرة عند اختيار المرخص له.

■ كتابة عقد الترخيص بعناية شديدة (المنطقة الجغرافية التي يحددها 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 والمعرفة 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 نجاحه بما يلي:<sup>2</sup>

■ وجود سياسة وخطة واضحة للتخريف.

■ وجود قسم أو مدير مسؤول عن عقد الترخيص.

**ثانياً: حق الإمتياز.**

يمكن تعريف حق الامتياز على أنه: "قيام المؤسسة الأم (صاحبة الامتياز) ببيع حقوق محدودة لاستخدام علاماتها من جانب (المتمتع بحق الامتياز) وذلك مقابل مبلغ مالي وحصّة من أرباح المتمتع بحق الامتياز".<sup>3</sup>

أي هي شكل خاص من أشكال عقود التراخيص، 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 هذا 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:

<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> نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 239.

هيلتون العالمية للفنادق، ماكدونالد للوجبات السريعة، وبيبيسي كولا، ويتبع حق الامتياز كغيرها من بدائل لاختراق السوق الدولية عدة مزايا وعيوب نلخصها في ما يلي:<sup>1</sup>

#### المزايا:

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

#### العيوب:

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

#### ثالثاً: العقود المبرمة في مجال البترول و التعدين

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 تبقى تتمتع بحق الملكية والإدارة العليا.

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

و على سبيل المثال ما قامت به الجزائر في السنوات الأخيرة، حيث أبرمت مجموعة من العقود في هذا المجال مع بعض الشركات البترولية العالمية و على رأسها الشركات الأمريكية و البريطانية.

<sup>1</sup> غول فرحات، مرجع سابق، ص197.

رابعاً: عقود تسليم المفتاح.

بموجب عقد أو اتفاق يتم بين الطرف الأجنبي والطرف الوطني يقوم الأول بإقامة المشروع الاستثماري والإشراف عليه حتى بداية التشغيل، وما أن يصل هذا 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، والتمن+ 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 إريكسون للاتصالات والمملكة العربية السعودية، يتم بمقتضى هذا الإتفاق إنشاء مشروع كامل يضم 11 مليون خط جوال GSM وتسليمه لشركة الاتصالات السعودية مع التزام إريكسون بتدريب نحو 280 مهندساً فنياً وموظفاً سعودياً في مراكز التدريب الخاصة بإريكسون في مدينة الرياض على تقنية GSM والتعامل معها وتشغيلها، ليأثقفوا في وقت لاحق بصناعة الاتصالات كمحترفين وخبراء مهنيين يشاركون في توسعت وتطوير شبكة الاتصالات في المستقبل.

ويشبه توريد المصانع تسليم سلعة عمليات إنشاء الفروع الخارجية للمؤسسة الدولية ولكن بدون استثمار من جانبها، وقد يطلب المشتري في بعض حالات عقود المصانع تسليم سلعة أن يشاركه المورد بنسبة تتراوح عادة ما بين 5% إلى 15% من قيمة العقد.<sup>2</sup>

ومما لاشك فيه أن لهذه الطريقة بعض المميزات التي تؤدي إلى تطبيقها، 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

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 122.

<sup>2</sup> يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مرجع سابق، ص 85.

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 تميز بارتفاع كفاءتها في مجالات البحوث والتنمية مقارنة بمقدراتها التسويقية أو المالية.<sup>1</sup>

#### خامسا: 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 الطرف الأجنبي إلى إجراء التجارب المختلفة حول صحة التشغيل والإنتاج، إلى جانب هذا عند الإنجاز النهائي للمشروع تتجلى هناك صعوبات إنتاجية وتنظيمية بسبب نقص الإطارات واليد العاملة المؤهلة، وعليه يقوم الطرف الأجنبي بتكوينها و تأهيلها، وتقديم حتى المساعدة التقنية والتسويقية.

#### سادسا: عقود التصنيع وعقود الإدارة.

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

أما عقود الإدارة فهي عبارة عن اتفاقيات أو مجموعة من الترتيبات والإجراءات 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 أتعاب) أو مقابل المشاركة في الأرباح وأبرز مثال على هذا النوع سلسلة فنادق هيلتون في جميع أنحاء العالم.<sup>2</sup>

#### ❖ مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة بالنسبة للدولة المضيفة:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عيد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 124.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 125.

<sup>3</sup> عيد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 125.

### المزايا:

- المساهمة في تحقيق درجة من التقدم التكنولوجي في ميادين الإنتاج والإدارة والتسويق وتنمية مهارات القوى العاملة من المواطنين.
- انخفاض الآثار السياسية والاقتصادية خاصة بسبب عدم تملك المستثمر الأجنبي لأي حصة في رأس مال المشروعات الاستثمارية.

### العيوب:

- تحكم الطرف الأجنبي الكلي أو شبه الكلي في إدارة أنشطة وعمليات مشروعات الاستثمار من الممكن أن يخلق تعارضا في المصالح بينه وبين الطرف الآخر.
- ❖ مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات:

الجدول رقم(1-2): مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة بالنسبة للشركات متعددة

الجنسيات

عقود الإدارة	عقود التصنيع	
<p>1. لا تحتاج إلى رأس مال.</p> <p>2. تسمح باختراق السوق المضيف مع درجة خطورة أقل.</p> <p>3. قد تساعد على التقدم نحو الحصول على مشروعات استثمارية مشتركة أو مملوكة بالكامل.</p> <p>4. المحافظة على السوق.</p> <p>5. تسهيل مهمة دخول أسواق أجنبية أخرى محيطة بالدول المضيضة.</p>	<p>1.تحتاج إلى رأس مال محدود جدا.</p> <p>2.عدم التعرض للأخطار السياسية.</p> <p>3.انخفاض تكاليف الإنتاج والتسويق.</p> <p>4.وسيلة للتغلب على معوقات التصدير للدولة المضيضة.</p> <p>5.تلاؤم الشركات التي تتوفر لديها مزايا تنافسية في المجالات الفنية والهندسية والإدارية،بالمقارنة بنظيراتها الإنتاجية .</p> <p>6.الجمع بين الإنتاجية ومزايا الترخيص وبعض مزايا الاستثمار المباشر.</p>	المزايا
<p>1. احتمال تدخل الطرف الوطني في شؤون الإدارة، بهدف المحافظة على أمواله المستثمرة.</p> <p>2. التضارب في المصالح بين طرفي الاستثمار مما يؤدي إلى مشاكل تنظيمية وإنتاجية وتسويقية.</p>	<p>1. صعوبة أحكام الرقابة على السوق والجودة والسياسات التسويقية في كثير من الأحيان .</p> <p>2. توقف المزايا السابقة على مدى توافر الطلب الوطني الذي يتميز بالكفاءة والفعالية في مجال الإنتاج والتسويق بصفة عامة.</p>	العيوب

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

سابعاً: صفقات التعاقد من الباطن

عقد أو امتياز التعاقد من الباطن هو عبارة عن اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين (مؤسستين 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 وبعلامته 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>

ولذلك 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>

وفي هذا الخصوص يجدر ذكر ما يلي:<sup>3</sup>

1. أن هذا الشكل من أشكال الاستثمار لا يقتصر على الإنتاج أو التصنيع فقط بل يتعداه أيضا إلى نشاط التجاري، معنى أنه يوجد ما يسمى بعقود الاتجار الدولي من الباطن.

2. ليس للضرورة أن يكون مقاول التجار الدولي من الباطن من الشركات المحلية الوطنية بالدولة المضيفة.

3. 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 أخرى أو مع احد الشركات المحلية الوطنية (ب) بتصنيع وبيع سلعة معينة تحت العلامة التجارية (أ).

4. يمكن إدراك أن هناك تشابه بين عقود التصنيع وصفقات التعاقد من الباطن.

وبخصوص مزايا وعيوب صفقات التعاقد من الباطن، ومن جهة نظر الشركات المعنية، يمكن القول بأن هذا النوع من الاستثمارات لا تطلب الحجم محدود للغاية من رأس المال، كما أنه يساعد في التغلب على قيود التصدير، ويجمع 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

<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، الإسكندرية 2001، ص 96.

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

على رأس القائمة، بالإضافة هذا، فإن فعالية عقود التصنيع من الباطن، تتوقف على مدى كفاءة وتوافر مقاولي الباطن في الدولة المضيفة بالدرجة التي يتحقق أهداف الشركة المعينة وتعتبر احتمالات تنمية وخلق مناصب في السوق المضيف كنتيجة لإبرام عقود التصنيع الدولي من الباطن من أهم التهديدات التي قد تواجه الشركة الأجنبية في هذا أسواق.<sup>1</sup>

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

### ثامنا: أشكال أخرى

هي مختلف أشكال التصدير و التسويق، و من بينها عقود الوكالة، الموزعين، إلى جانب الصفقات المتكافئة في مجال التجارة الخارجية، المساعدات الفنية والمنح.<sup>2</sup>

وأخيرا في هذا السياق نؤكد أن هذه الأشكال إنما هي تدخل في سياق نقل التكنولوجيا، إلى جانب أنها اصطلاح عليها بـ " أشكال تدويل الإنتاج والتعاون الدولي" المجسدة خصوصا من جانب المستثمر الأجنبي كخطوة أساسية لتدويل الإنتاج، واختراق الأسواق الدولية مع تجنب المخاطر، بالإضافة إلى أنها خطوة أساسية و تمهيدية نحو إقامة مشاريع تكون مملوكة بالكامل لبعض المستثمرين الأجانب أو مشتركة، وفي هذا الصدد ذكر عبد السلام أبو قحف: " أن الاستثمارات غير المباشرة (مثل التصدير، أو عقود الإدارة، أو التوكيلات... الخ) 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 قد تقرر الدخول في مشروعات استثمارية مباشرة سواء تمتلكها 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>3</sup> أما من جانب الدول المضيفة فإنها تعتبر بمثابة وسائل نقل التكنولوجيا، وهي أشكال ربما كما تعتقد هذه الأخيرة تجنبها تحمل الآثار السلبية التي يمكن أن يلحقها 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 و على رأسها الشركات متعددة

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص132.

<sup>2</sup> فريد النجار، الاستثمار الدولي و التنسيق الضريبي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص28.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي، مرجع سابق، ص 475.

الجنسيات و الدول النامية لتجنّب 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.

### المطلب الثالث: الاستثمار الأجنبي المباشر

إن الحديث عن الاستثمار المباشر الأجنبي لا ينقطع بتاتا كونه ظاهرة اقتصادية أساسية نالت و مازالت تتال قدر الكافي من اهتمامات الاقتصاديين و رجال الأعمال، و كذلك الدول المتقدمة أو النامية بما فيها الدول العربية و ذلك منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين هذا من جهة و من جهة أخرى لأنه يمثل حاليا قضية شائكة و غامضة في ذات الوقت لها مؤيدوها و معارضوها.

عبد السلام أبو قحف يرى أن الاستثمار المباشر الأجنبي هو الذي: "ينطوي على تملك المستثمر الأجنبي لجزء من أو كل الاستثمارات في المشروع المعين هذا بالإضافة إلى قيامه بالمشاركة في إدارة المشروع مع المستثمر الوطني في حالة الاستثمار المشترك joint -venture أو سيطرته الكاملة على الإدارة والتنظيم في حالة 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>

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

و تأكيدا لذلك، ينصرف تعريفه حسب فريد النجار: "و يقصد بالاستثمار الوافد المباشر السماح للمستثمرين من خارج الدولة لتملك أصول ثابتة و متغيرة بغرض التوظيف الاقتصادي في المشروعات المختلفة، أي بمعنى آخر تأسيس شركات أو الدخول شركاء في شركات لتحقيق عددا من الأهداف الاقتصادية المختلفة".<sup>3</sup>

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

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

<sup>3</sup> فريد النجار، الاستثمار الدولي و التنسيق الضريبي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص 24.

حيث ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على التملك الجزئي أو المطلق الأجنبي لمشروع الاستثمار سواء كان مشروعاً لتسويق أو البيع أو التصنيع والإنتاج أو أي نوع آخر من النشاط الإنتاجي أو الخدمي، ويعني هذا إمكانية تقسيم الاستثمار الأجنبي المباشر إلى نوعين أساسيين هما:

■ الاستثمار المشترك.

■ الاستثمار المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي.

أولاً: الاستثمار المشترك:

الاستثمار المشترك عبارة عن تعاون بين شركتين أو أكثر وذلك على الاستثمار في إنتاج أو بناء أنظمة لتوزيع منتجات أو توفير الوسيلة لدخول الأسواق دون قيود أو حواجز مفروضة من الدولة المضيفة، وعادة ما تستفيد المؤسسة المحلية من الاستثمار المشترك في كسر الحواجز المفروضة على منتجاتها بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات المؤسسة الشريكة في النشاط من ناحية التسويق والإدارة وربما الحصول على التقنية، وتعتبر المشروعات المشتركة من أحد أشكال الدخول للأسواق الخارجية و هي عبارة عن اشتراك في الملكية بين شركة دولية و شركة محلية في سوق مستهدف لتحقيق أهداف ربحية.

ويرى كولد Kolde أن الاستثمار المشترك هو: "أحد مشروعات الأعمال الذي يمكن أن يمتلكه أو يشارك فيه طرفان (أو شخصيتان معنويتان) أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة، مع عدم اقتصار المشاركة على الحصة في رأس المال، بل تمتد إلى الإدارة والخبرة وبراءات الاختراع أو العلامات التجارية والمساهمة الفنية الخاصة بعمليات الإنتاج والمعرفة التكنولوجية، والمساهمة كذلك في كافة عمليات ومراحل الإنتاج والتسويق".<sup>1</sup>

تعرف كذلك على أنها: "اشتراك في الملكية بين مؤسسة دولية ومؤسسة محلية في سوق مستهدف بهدف تحقيق مكاسب"<sup>2</sup>، أما تيربسترا TERPSTRA فيرى بأن الاستثمار المشترك هو: "عمليات إنتاجية أو تسويقية تتم في دولة أجنبية، ويكون أحد أطراف الاستثمار فيها مؤسسة دولية تمارس حقاً كافياً في إدارة المشروع أو العملية الإنتاجية بدون السيطرة الكاملة عليه"<sup>3</sup>، فضلاً عن ذلك هناك من يعرفها

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص104.

<sup>2</sup> خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص60.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص105.

كما يلي: "عقد المشاركة هو اتفاق بين مشروعين أو وحدتين إنتاجيتين أو أكثر على إقامة تعاون فيما يتعلق بنشاط إنتاجي أو خدمي وعلى أساس ثابت ودائم و ملكية مشتركة".<sup>1</sup>

أهم ميزة تميز الاستثمار المشترك عن الأساليب السابقة هو إعطاء الفرصة للطرف الأجنبي المشاركة في إدارة المشروع، زيادة عن المشاركة في رأس المال، حيث تكون نسبة ملكية المؤسسة الدولية تتراوح بين 10-90% ولكنها عادة ما تكون بين 25-75%.

❖ **اختيار الشريك المناسب:** تعتبر هذه العملية من أهم القرارات التي تواجهها المؤسسة الدولية، وبناء على ذلك فإنه قبل الدخول في مشروع مشترك يجب دراسة وتقييم المشروع من كافة جوانبه لتشمل النقاط التالية:<sup>2</sup>

■ وضع تصور للصفات المرغوبة في الشريك.

■ تحديد ومسح الشركاء المحتملين.

■ التفاوض حول بنود المشروع المشترك.

ويتم تقييم المشروع المشترك وفق قائمة تضم العناصر التالية، كما هو موضح في:

<sup>1</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص198.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص198.

الجدول رقم(2-2): تقييم المشروع المشترك

* حصص الملكية: وتتمثل فيما يلي:	* الغرض من المشروع: يشمل
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ملكية أكبر للشريك الأجنبي.</li> <li>2. ملكية أقل للشريك الأجنبي.</li> <li>3. ملكية متساوية 50% لكل طرف.</li> <li>4. أي ترتيبات أخرى.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. أهداف واستراتيجيات الشريك الأجنبي.</li> <li>2. أهداف واستراتيجيات الشريك المحلي.</li> <li>3. توافق الأهداف.</li> </ol>
* هيكل رأس المال: وهي	* مساهمة كل شريك: تضم:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. الشخصية القانونية للمشروع.</li> <li>2. رأس المال المملوك.</li> <li>3. رأس المال المقترض (محليا/دوليا).</li> <li>4. الزيادة المستقبلية في رأس المال المملوك.</li> <li>5. المحددات على نقل الملكية.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. المعرفة بالبيئة المحلية.</li> <li>2. الاتصالات المحلية بالموردين والعملاء...</li> <li>3. التأثير على الحكومة.</li> <li>4. المكانة المحلية.</li> <li>5. الإمكانيات الحالية.</li> <li>6. رأس المال.</li> <li>7. المهارات التسويقية والإنتاجية والإدارية.</li> <li>8. المهارات الفنية.</li> </ol>
* الإدارة: وتتمثل فيما يلي:	* دور الحكومة في الدولة المضيفة: يشمل:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. اختيار وتكوين مجلس الإدارة.</li> <li>2. اختيار وسلطة المديرين التنفيذيين.</li> <li>3. المديرين الأجانب.</li> <li>4. التنظيم.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. القوانين والسياسات.</li> <li>2. مرونة الجهات الإدارية.</li> <li>3. درجة الاهتمام المعطاة للمشروع.</li> <li>4. متطلبات الحصول على الموافقة على المشروع.</li> </ol>
* التسويق: ويعني بما يلي:	* الإنتاج: يتضمن:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. خطوط المنتجات، العلامات التجارية...</li> <li>2. الأسواق المستهدفة والمبيعات المتوقعة.</li> <li>3. قنوات التوزيع.</li> <li>4. الترويج.</li> <li>5. التسعير.</li> <li>6. التنظيم.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. تخطيط/إقامة التجهيزات الإنتاجية.</li> <li>2. توريد/تركيب المعدات والآلات.</li> <li>3. إدارة العمليات.</li> <li>4. مراقبة الجودة.</li> <li>5. البحوث والتطوير.</li> <li>6. التدريب.</li> </ol>
* الجانب القانوني: يشمل	* التمويل: يتضمن
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. قانون الدولة المضيفة.</li> <li>2. اتفاقيات تعاقدية أخرى.</li> <li>3. حل المناوعات.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. نظام المحاسبة/الرقابة.</li> <li>2. رأس المال العامل.</li> <li>3. حل النزاعات.</li> <li>4. الضرائب.</li> </ol>

المصدر: غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 199-200.

نستنتج بأن متخذ القرار ينطلق من تحديد غرض المشروع المشترك في السوق المستهدف وموقف المشروع من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتحديد أهداف واستراتيجيات الشريك المحلي المحتمل ومن السذاجة افتراض أن الطرفين لهما نفس الأهداف والأولويات من المشروع المشترك، عادة ما يدخل الطرفين في المشروع المشترك للاستفادة من المهارات والموارد التي يملكها الطرف الآخر، إذا يتحتم عليهما إيجاد حلول مناسبة والاتفاق بشأنها قبل البدء في المشروع، وعادة ما تنتهي هذه المفاوضات باتفاق مكتوب يحدد الطبيعة القانونية للمشروع والاتفاقيات التعاقدية الأخرى.<sup>1</sup>

### ❖ مزايا وعيوب المشروعات المشتركة:<sup>2</sup>

#### ✓ المزايا:

- يساعد الاستثمار المشترك (في حالة نجاحه) في تسهيل حصول المؤسسة على موافقة الدولة المضيفة على إنشاء وتملك مشروعات استثمارية تملكا مطلقا.
- يفضل الاستثمار المشترك في حالة عدم توافر الموارد المالية والبشرية والتسويقية الخاصة بالسوق الأجنبي لدى المؤسسات الكبيرة واللازمة من أجل الاستغلال الكامل للسوق الأجنبي المستهدف.
- يساعد المشروع المشترك على تخفيض المخاطر المحيطة بالمشروع مثل التأميم أي مشاركة الشريك المحلي في المخاطر، المصادرة، فضلا عن الخسائر الناجمة من التعرض لأي خطر تجاري.

#### ✓ العيوب:

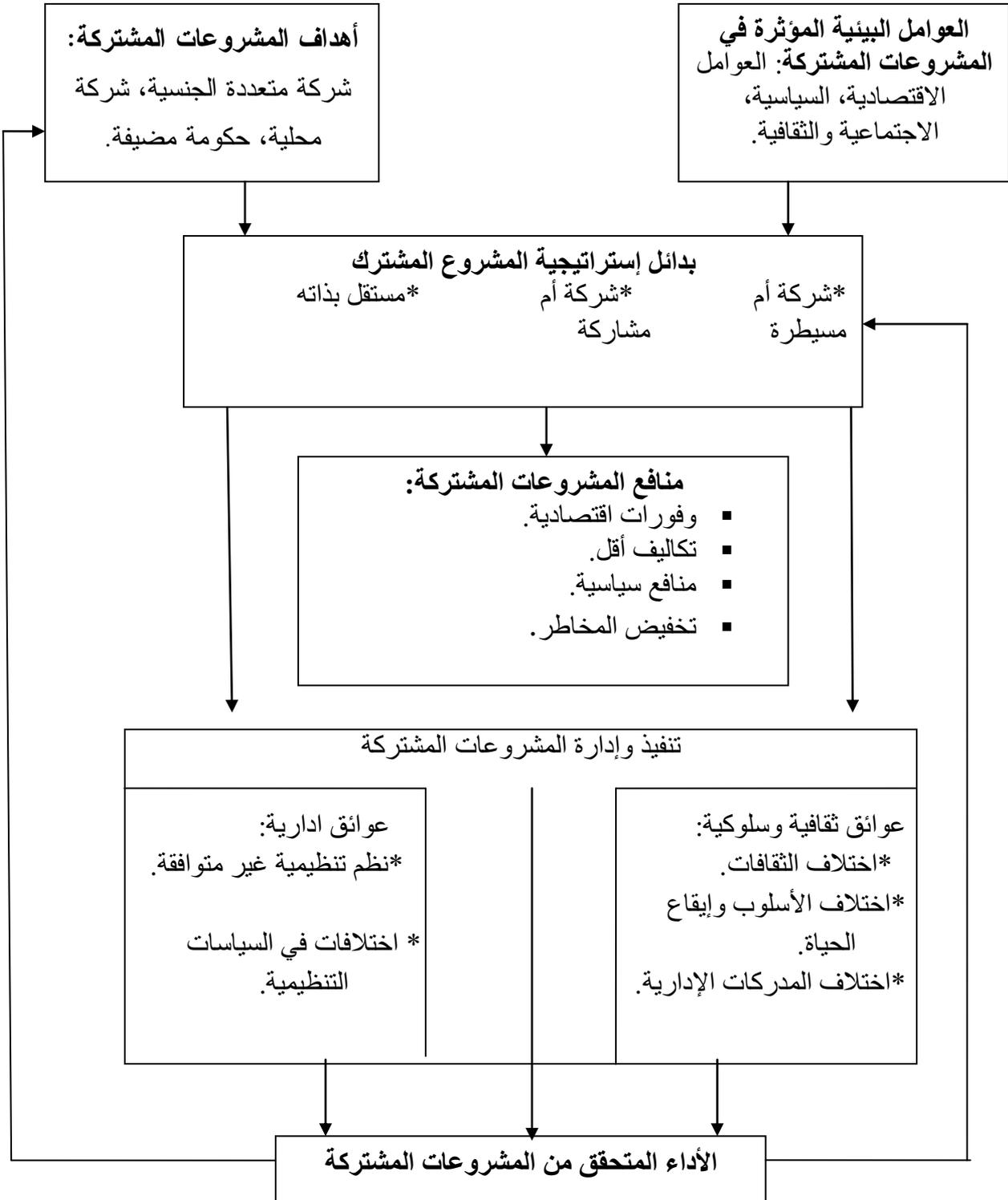
- احتمال وجود تعارض في المصالح المشتركة بين الطرف الوطني والطرف الأجنبي، وذلك حول العائد المحقق، أو إصرار الطرف الوطني على نسبة معينة في المساهمة برأس المال.
- إن انخفاض قدرات المستثمر الوطني فنيا وماليا تؤثر سلبا على فعالية المشروع المشترك في تحقيق الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل.
- يحتاج إلى رأس مال كبير نسبيا.

<sup>1</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 201.

<sup>2</sup> عيد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 107-110.

■ فقدان المؤسسة للسيطرة على معرفتها التكنولوجية وإمكانية الرقابة المحكمة والشكل التالي يبين لنا الإطار التحليلي للمشروعات المشتركة.

الشكل رقم (2-9): إطار التحليلي للمشروعات المشتركة.



المصدر: غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 204.

ثانيا: الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي:

تتمثل هذه الاستثمارات في: "قيام الشركات المتعدية الجنسية بإنشاء فروع للإنتاج أو التسويق أو أي نوع آخر من النشاط الإنتاجي أو الخدمي بالدولة المضيفة، تكون مملوكة لها بالكامل"، أو بعبارة أخرى افتتاح فروع للمؤسسة في الدول الأجنبية.<sup>1</sup>

تعتبر أكثر أشكال الاستثمارات تفضيلا من طرف المؤسسات الكبيرة رغم كونها أكثر مخاطر وأكثر تكلفة، ورغم تخوف الدول النامية من هذا الشكل والضغط عليه خوفا من التبعية الاقتصادية وما يترتب عنها من آثار سياسية على الصعيدين الدولي والمحلي، وذلك لاحتمال سيادة حالة احتكار هذه المؤسسات لأسواق الدول النامية، ولقد بدأ حاليا الانفتاح على هذه المؤسسات في العديد من البلدان من آسيا، أمريكا اللاتينية وحتى إفريقيا، بل أنها أصبحت تقدم التسهيلات والمزايا لهذه المؤسسات من أجل جلبها إلى أسواقها، بتوفير المناخ الاستثماري المناسب من جميع النواحي السياسي و اقتصادي، قانوني والاجتماعي...

وتقوم هذه الطريقة في الأصل ببناء على عملية نقل للمؤسسة بأكملها إلى سوق دولي معين أو بعبارة أخرى نقل مهاراتها الإدارية والفنية والتسويقية والتمويلية ومهارتها الأخرى إلى بلد مستهدف في شكل مؤسسة تحت سيطرتها الكاملة من شأنه أن يمكن المؤسسة من استغلال خبرتها التنافسية بالكامل.<sup>2</sup>

❖ أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر: عادة ما يأخذ الاستثمار المباشر أحد الشكلين التاليين:<sup>3</sup>

أ. قيام المؤسسة الدولية بتملك مؤسسة قائمة عن طريق الشراء: تعتبر طريقة سريعة للدخول إلى الأسواق بحصول المؤسسة على عمالة مدربة، وإدارة قائمة لها خبرة بالبيئة المحلية واتصالات مستمرة مع السوق المحلي والحكومة.

ب. تكوين شركة جديدة خاصة لها من البداية: تفضل بعض المؤسسات هذه الطريقة، والتي قد

تكون ضرورية وحتمية في بعض الحالات مثل:

■ قد لا تعثر المؤسسة الدولية على شركة محلية راغبة للبيع.

■ منع الحكومة من بيع مؤسسة محلية إلى شركة أجنبية.

<sup>1</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص205.

<sup>2</sup> عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 67.

<sup>3</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص207.

■ رغبة المؤسسات المحلية في البيع ولكن مصانعها تفتقر إلى التجهيزات الحديثة التي تفيد المؤسسة الدولية.

■ معاناة السوق المستهدف من قلة خبرة العمالة أو الإدارة، بالإضافة على ذلك أن تكوين شركة جديدة عادة ما يعني استخدام أحدث المعدات التكنولوجية وتجنب المؤسسة محاولة تغيير الطرق المعتادة للمؤسسة القائمة في ممارسة الأعمال.

### ثالثاً: إيجابيات وسلبيات الاستثمار الأجنبي المباشر

بالنظر إلى كل ما سبق الإشارة إليه ندرك أن الاستثمار الأجنبي المباشر لا يقتصر فقط في كونه شكل من أشكال اقتحام الأسواق، بل يتعداه ليكون حركة من حركات رؤوس الأموال الدولية التي تجري في شكل تدفقات بين من يجسدها و من يستقبلها. هذا ما يؤكد لنا إذن أن الاستثمار المباشر الأجنبي هو ميكانيزم حقيقي يدفع إلى تكريس أكثر للعلاقات التي تجمع بين الدول القائمة به و الدول المستقبلية له.

فلا شك هناك ما يبرر تفضيل هذه الأطراف للاستثمار الأجنبي المباشر على باقي الأشكال الأخرى للاستثمار الدولي، و هذا المبرر يتخذ صورتين أساسيتين، إذ بالنسبة للدول المضيفة له فإنها أضحت تدرك بأن له مزايا كثيرة - فوائد - قد تجنيها هذه الأخيرة تنصبّ كلّها في كونه عاملاً رئيسياً لتحريك عجلة النمو الاقتصادي، أما بالنسبة للدول المصدرة له أي الدول الأصلية للشركات التي تقوم به فهي تدرك أنه عامل ديناميكي لانتشارها، توسّعها و السيطرة على الأسواق العالمية بغية تعظيم الأرباح النمو و الاستقرار، و لكن بالمقابل لا يعني ذلك أنه يخلو من العيوب إذ ثمة سلبيات مختلفة يمكن أن تصادفها والتي يحتمل عدم توقعها في بعض الأحيان.

على ضوء ذلك، نتعرض بشيء من الإيضاح لإيجابياته - مزاياه - و سلبياته - عيوبه - و ذلك بالنسبة للدول المضيفة له و للدول المصدرة - الدول الأصلية - له، كل على حدة.

**1. إيجابيات الاستثمار الأجنبي المباشر:** للاستثمار الأجنبي المباشر فوائد عديدة تجنيها كل من الدول المضيفة له و الدول المصدرة له أيضا.

أ. إيجابيات الاستثمار الأجنبي المباشر بالنسبة للدول المضيفة له: و تكون على النحو الآتي:

- يمكن من سد فجوة الادخارية أي تغطية النقص الذي يميّز الادخار المحلي مما يؤدي هذا إلى تعويض قلة التمويل الداخلي الذي تسبب فيه ضعف الاستثمار المحلي.<sup>1</sup>
  - يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد غير مكلف مقارنة بالاقتراض من المؤسسات المالية الدولية، هذا الأخير يعتبر مكلف من خلال دفع الأعباء الثابتة، وهذا ما يؤكد كنه أن الاستثمار الأجنبي المباشر وسيلة بديلة تخص عملية تمويل الاستثمارات بالنسبة للدول المضيفة التي أصبحت تشكو حدة المديونية المتفاقمة.
  - اكتساب قدرة أكبر على الإنتاج مع تخفيض تكاليفه لبعض الاستثمارات المحلية نتيجة لتوفير بعض مستلزمات الإنتاج من خلال ما يسمى "الصناعات المغذية".
  - يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر وسيلة لنقل التكنولوجيا و بهذا يتم إقامة مشاريع استثمارية ذات مستوى فني متقدم هذا من جهة و من جهة أخرى اكتساب و استغلال تقنيات جديدة للإنتاج و كذا المعارف التكنولوجية الأخرى مما يؤدي إلى خلق قيمة مضافة أكبر.
  - إذا كانت الإنتاجية الهامشية لرؤوس الأموال المستثمرة أكبر مقارنة بالأرباح المحوطة سيحقق إنتاج ربحية صافية لمجموع الموارد، مما يؤدي إلى تحسين ميزان المدفوعات و موازنة الدولة في المدى القصير.
  - جلب العمالة المؤهلة و كذا المستثمرين الكبار يسمح بالتنظيم العلمي للعمل و علاقاته أيضا و كذا الفعالية الاقتصادية مما يؤدي هذا كله إلى حلول الاستفادة من الطرق المتعددة و تقنيات السير الفعال.
  - خلق فرص و مناصب شغل جديدة مما يؤدي إلى التقليل من حدة البطالة.
- و في هذا الشأن تساعد الاستثمارات الأجنبية المباشرة مساعدة بناءة ليس فقط على خلق فرص جديدة للعمل بل أيضا في تنمية و تدريب و استغلال الموارد البشرية في الدول النامية هذا مع الأخذ في الاعتبار أن مدى المساهمة يتوقف على ما تضعه الدول النامية المضيفة من ضوابط و إجراءات تساعد في تحقيق هذه المنافع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عيد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 112.

<sup>2</sup> عيد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي، مرجع سابق، ص 426.

ب. إيجابيات الاستثمار الأجنبي المباشر بالنسبة للدول المصدرة له: تستفيد الدول القائمة به من عدة مزايا يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- يضمن الاستثمار الأجنبي المباشر دخول رؤوس الأموال على المدى المتوسط و الطويل و ذلك في صيغة مجموع الأرباح المحققة في الدول المضيفة و التي يتم تحويلها إلى الدول المصدرة له.
  - الحاجة الملحة لزيادة الادخار ذلك لأجل الزيادة في رؤوس الأموال الضخمة التي سيتم توجيهها من طرف الدول القائمة به للتوسيع أكثر في استثماراتها المباشرة لغرض تحقيق التراكم.
  - استغلال المواد الأولية المتوفرة في الدول المضيفة له و خاصة منها الدول النامية و من ثم ضمان التمويين و تغطية الحاجة في هذا السياق خدمة لاقتصادياتها.
  - ضمان و استغلال اليد العاملة الرخيصة مقارنة باليد العاملة المرتفعة التكلفة (الأجور و الرواتب) في الدول القائمة به.
  - استغلال المناخ الطبيعي للإنتاج إلى جانب استغلال فرصة سعة الأسواق التابعة للدول له، أين سيتم احتكارها و السيطرة عليها لغياب المنافسة المحلية في المدى القصير و المتوسط.
2. سلبيات الاستثمار الأجنبي المباشر: في مقابل تلك الإيجابيات هناك عدد من السلبيات التي قد تعيق كل من الدول المصدرة له و الدول المضيفة.

أ. سلبياته بالنسبة للدول المضيفة له: تتلخص فيما يلي:

- عندما يصل الاستثمار تقريبا إلى مرحلة النضج يصاحبها تحويل الموارد المالية المحلية إلى الخارج، بالإضافة إلى الاستنزاف الحقيقي لاحتياطيات العملات الأجنبية أحيانا، و كذلك خروج الأموال بصيغة أرباح و ذلك قد يعود إلى الإمتيازات المالية التي يفترض أن تمنحها الدول المضيفة لأجل إغراء الشركات الأجنبية للاستثمار فيها.
- تركّز نشاط معظم الشركات الاستثمارية في مجال التجير و تداول السلع و الخدمات دون أي تطور يذكر في المجالات الأخرى و يعود السبب في ذلك إلى البحث على الربح السريع مما يؤدي كل هذا إلى عدم مشاركة الشركات الاستثمارية الأجنبية في إقامة المشاريع التنموية الحقيقية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 113.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 112.

▪ تدفق الاستثمار المباشر الأجنبي للدول المضيفة قد يؤدي إلى عرقلة الصناعات المحلية و ربما حتى حرمانها من عمليات تصنيع جديدة مما يؤدي هذا حتما في المستقبل القريب إلى انهيارها و زوالها و من ثم بلوغ مستوى الاحتكار من قبل المستثمرين الأجانب و السبب في ذلك كون أن هؤلاء يصطحبون معهم تقنيات عالية يفتردها المنافسون المحليون.

▪ الاستثمار المباشر الأجنبي قد يتسبب في ما يعرف بازدواجية النظام الإنتاجي المتبع في الدول المضيفة و ربما استمراريتها حيث يتجلى ذلك في مشاريع استثمارية أجنبية قائمة على أساس استخدامها لفنون إنتاجية حديثة و عالية، و مشاريع استثمارية أخرى محلية تستخدم أساليب إنتاجية لا ترتقي لسابقتها، ومنه الأمر الذي يؤدي إلى تكريس أكثر لعدم عدالة توزيع الدخل.

ب. سلبيات الاستثمار المباشر الأجنبي بالنسبة للدول القائمة به: أما بالنسبة للدول المصدرة له فيعيب على الاستثمار المباشر الأجنبي فيها كونه له سلبيات تتمثل فيما يلي:

▪ في المدى المتوسط و بسبب خروج تدفقات رؤوس الأموال الصادرة من الدول الأصلية لها إلى الدول المضيفة يسجل هناك التأثير السلبي على ميزان مدفوعاتها.

▪ القيود الصارمة المحتمل فرضها من طرف الدول المضيفة و التي تعيق في مجملها عمليات التوظيف أو التصدير أو عند تحويل الأرباح منها و إلى الدول الأصلية المصدرة للاستثمار المباشر الأجنبي.

▪ الأخطار غير التجارية و المتعلقة بالتصفية الضرورية أو الجبرية، عمليات المصادرة، التأميم و التي تتجم من فعل إما عدم الاستقرار السياسي، السياسة المعادية و ذلك في الدول المضيفة له.

### المطلب الرابع: 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 نظرا لزيادة قوة المنافسة<sup>1</sup>، والتسارع الكبير في دورة حياة المنتج، وازدياد درجة التقليد، التحالف الاستراتيجي تعبير غير محدد، حيث تعريفاته متنوعة و تحتاج إلى الدقة، و يرجع ذلك إلى حداثة الظاهرة و انعكاساته على الوضعية الاقتصادية للمنظمات.

فمن الصعب إعطاء تعريف محدد للتحالفات الإستراتيجية، إلا أنه يمكن القول بأنه مفهوم ينطوي على: "مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ من مؤسسات متنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين"<sup>2</sup>، كما يشير مصطلح التحالفات الإستراتيجية 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 جسدا واحدا فتشارك في السلطة الإدارية وفي التعاقدات وفي المعرفة"<sup>5</sup>.

و عرفه آخر على أنه "عبارة عن مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية و منشأة أخرى في دولة مضيئة"<sup>6</sup>.

وعليه فالتحالف الاستراتيجي يسمح بإحلال التعاون محل المنافسة، وهذا ما يسمح للمؤسسات باستغلال قدراتها المتوفرة لتحقيق هدفا مشتركا، وهذا بدلا من اعتماد أسلوب المنافسة الذي قد يؤدي إلى خروج إحدى المؤسسات من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر و التهديدات، وتسمح التحالفات للمؤسسات بالمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير ملموسة.

<sup>1</sup> عصام حسين، أسواق الأوراق المالية " البورصة "، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص91.

<sup>2</sup> خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص69.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص242.

<sup>4</sup> أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثالثة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص57.

<sup>5</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم ونماذج لمواجهة تحديات القرن 21"، الطبعة الأولى، مجموع النيل العربية، القاهرة

1999، ص32.

<sup>6</sup> توماس هولين، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي " الإدارة الإستراتيجية"، المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للبحوث، 1990، ص437.

ويمكن لمصطلح التحالف أن يأخذ عدة معانٍ وألفاظ نذكر منها: التعاون، التكاتف، التنسيق، الاشتراك في تحقيق هدف أو أهداف محددة، العمل الجماعي، المرافقة.

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

ويعتبر التعاون بين المؤسسات في شكل تحالفات إستراتيجية موضة العصر، و على وجه الخصوص في صناعة السيارات العالمية، الطائرات، الأدوية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال...، ومن أمثلة التحالفات الإستراتيجية:<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 ميرك لكي تقوم ميرك بتسويق عقار زانتاك الخاص بشركة جلاسكو في السوق الألماني.

■ توقيع شركتي كوداك وكانون على اتفاق يسمح لشركة كانون بتصنيع خط ماكينات تصوير متوسط الحجم على أن تباع تحت اسم كوداك.

■ تحالف بين شركة 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 آن واحد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص208.

<sup>2</sup> يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مرجع سابق، ص88.

أولاً: محاور التحالف الاستراتيجي

التحالف الاستراتيجي هو علاقة قوة أو علاقة سلطة أو علاقة تفاوض، و هو يركز حول ثلاثة محاور أساسية:<sup>1</sup>

أ. المشروع: و هو عبارة عن رؤيا عامة مشتركة، يعني إستراتيجية بصدد التحقيق، تحشد لها الموارد المختلفة ( أصول طبيعية، طاقات بشرية، مهارات تكنولوجية، معارف في مجال التسويق...) بهدف تحقيق مصالح مشتركة في المشروع.

و يكون الشركاء مرتبطين فيما بينهم بخصوص النشاطات المشتركة ومستقلين في أنشطتهم الخاصة التي تقع خارج علاقة التحالف، و يكفل عملية الرقابة للنشاطات المتفق عليها جهاز رقابي يوضع لهذا الغرض، و يتم اتخاذ القرار بصفة مشتركة بشأن النتائج و المزايا المتبادلة في المشروع.

ب. العلاقة : و هي ما ينشئ بين المتعاملين في كل من طرفي التحالف من علاقات مميزة ( مادية و إنسانية ) مبنية على الاتصال و تبادل المعلومات من أجل بحث مشترك للأهداف المتوسطة و الطويلة الأجل التي تعود بالفائدة المتماثلة على كل أطراف التحالف.

ت.العقد : إن المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالف ملزمة بمراعاة الجانب القانوني الذي يمثل في مجمله مجموعة من المعاهدات و الاتفاقيات التي تكسب قوة قانونية، والتي تساعد على استمرارية عقد التحالف إلى أجل طويل، حيث يعتبر الطابع المعقد والغامض للتحالفات، يظهر في تنوع الأشكال الذي يمكن أن يعطى إليها<sup>2</sup>، فالتعرض للتعاون و التحالفات الإستراتيجية من الزاوية القانونية يجب أن يفحص فيه وجهتين مختلفتين وهما:

■ الكيفية القانونية التي تختارها المؤسسات المتعاملة لتنظيم علاقاتها فيما بينها في ميدان خاص بالعقود أو قانون المؤسسات.

■ الإطار الشرعي القانوني والتنظيمي فيما بين المؤسسات من طرف المجتمع ككل، وخاصة منه قانون المنافسة.

<sup>1</sup> فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن 21، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 1999، ص 14.  
<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 15.

لذلك يستلزم على المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالف أن تراعي اهتماما بالجانب القانوني الذي يمثل في مجمله مجموعة من المعاهدات و الاتفاقيات التي تكسب قوة قانونية التي تساعد على استمرارية عقد التحالف إلى أجل طويل.

### ثانيا: أهداف التحالفات الإستراتيجية:

ينتظر من التحالف الاستراتيجي أن يحقق للمؤسسات المتحالفة جملة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

أ دخول الأسواق الأجنبية: العديد من المؤسسات ترى بأن التحالفات الإستراتيجية تعتبر طريقة أفضل من الاتفاقات التعاقدية الأخرى لدخول الأسواق الأجنبية بتكلفة منخفضة.

ب -إضافة المؤسسة المحلية منتجا حديثا مكملا لخط إنتاجها، ولا يتنافس منافسة مباشرة مع منتجاتها الأخرى( جلاسكو – ميرك: حيث نجد أن ميرك تمتلك عقاقير عديدة في خطوط منتجاتها، ولكن لا تنتج عقار لعلاج قرحة المعدة، وهو الشيء الذي يحققه عقار زانتاك التي تنتجها شركة جلاسكو).

ت -تقليل المنافسة: فالمؤسسات المتحالفة تتفق على أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها معا، فنقل بينها المنافسة على الأسواق.

ث -اقتسام المخاطر: كل نشاط اقتصادي معرض لمخاطر متنوعة، لا يمكن للمؤسسة الواحدة التصدي لها بمفردها، والتحالف من شأنه أن يؤدي إلى اقتسام المخاطر، فوجود مؤسستين متحالفتين تنشطان في مجال واحد يسمح لكليهما بتخفيض المخاطر المتنوعة إلى النصف.

ج -التكامل في الإنتاج: أصبحت دورة حياة المنتج في العصر الحالي صغيرة جدا، ففي السابق كان المنتج يعيش فترة أطول ابتداء من ظهوره ومرورا بنموه ثم رواجه ووصولاً إلى زواله، ولم يعد حاليا التمييز بين هذه المراحل نظرا لتطور وسائل الإعلان والإشهار وطرق التسويق الحديثة، وسرعة التقليد التي تؤدي إلى تكسير الأسعار، وهذا ما يقتضي من المؤسسة اعتماد السرعة في تغيير المنتج، إلا أن عملية التجديد والإبداع قد لا تكون ممكنة لمؤسسة بمفردها، لكنه قد يكون أسهل إذا اجتمعت قدرات وكفاءات مؤسستين، وعليه فالتحالف من شأنه تجاوز هذا الإشكال.

<sup>1</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص209.

ح - تجاوز عقبات التسويق: تتحمل المؤسسات اليوم مصاريف إضافية من أجل إيصال معلومات عن المنتج للمستهلك، وقد يسبق وجود المؤسسة في الأصل دراسات للسوق 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 عقباته، تلجأ إلى التحالف مع منظمات أخرى ذات قدرات في هذا المجال.

خ - اتساع نطاق المعرفة: لقد اختلفت مصادر الثروة عما كانت عليه قديماً فقد كان التركيز في ما مضى على عوامل الإنتاج المتمثلة في الأرض، العمل، رأس المال. أما حالياً فقد أصبحت المعرفة عاملاً أساسياً لتحقيق الثروة، فالمعلوماتية وشبكة الإنترنت ومختلف المعارف حققت لأصحابها ثروة حقيقية استفردت بها الدول المتقدمة، والمعرفة تتطلب تحالفات إستراتيجية بين مختلف المؤسسات الاقتصادية 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 بدخول أسواق جديدة .
- يسمح بتقليص وقت الابتكار و الإبداع.
- يتم فيه نقل التكنولوجيا.
- خلق ظروف لإبراز أفكار جديدة و منتجات جديدة و تحسين جودة المنتجات.
- يسمح بفتح آفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية جديدة و تغطية أفضل للسوق.
- يسمح بتدعيم المصدقية و تخفيض التكاليف و تقليل المخاطر.

<sup>1</sup> فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، مرجع سابق، ص19.

ثالثاً: معايير اختيار شركاء التحالف الاستراتيجي:

تأخذ المؤسسات الدولية عدة معايير بأهمية بالغة عند اختيارها لشركائها في التحالف من أهمها:<sup>1</sup>

- أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية.
- أن تكون مساهمات كل طرف متعادلة ومتساوية.
- أن يتفق الطرفان على الإستراتيجية العالمية المزمع إتباعها.
- أن يكون من الأفضل التعاون مع الطرف الآخر عوضاً من منافسته.
- أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل احتمالاً ضعيفاً.
- أن يكون هناك توافق بين الشركتين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما.

رابعاً: أنواع التحالفات الإستراتيجية:

هناك عدة أنواع للتحالفات الإستراتيجية، وتصنف التحالفات الإستراتيجية إلى نوعين<sup>2</sup>:

### 1. التحالفات غير الرسمية

هي تبادل موسع غير رسمي للمعرفة التقنية المملوكة للمؤسسات بين مهندسي ومديري المؤسسات المتنافسة، وتوجد أمثلة عديدة لهذا النوع من التحالفات خاصة في مجال المستشفيات وصناعة الصلب.

### 2. التحالفات التعاقدية

هي اتفاقية رسمية بموجب عقد بين الطرفين يتم من خلالها تبادل المعارف واقتسام الأخطار والمعلومات عن السوق والتكنولوجيا، وكذا التصنيع والتسويق المشترك وتعد التحالفات غير الرسمية الخطوة المبدئية لاتخاذ الترتيبات اللازمة للتحالفات الرسمية، وتنبثق من التحالفات التعاقدية عدة أشكال نذكر منها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 209.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 390.

<sup>3</sup> فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 76.

❖ تحالفات إستراتيجية تكنولوجية:

إن أساس هذا التحالف هو اكتساب الخبرة التكنولوجية مقابل الدخول إلى الأسواق، وكمثال على ذلك التحالف الاستراتيجي بين شركتي (إي تي اندتي) الأمريكية و(أوليفيتي) الإيطالية، حيث كانت المؤسسة الأمريكية في أمس الحاجة للدخول إلى السوق الأوروبية لتحقيق وفورات الحجم لعملياتها الإنتاجية في أمريكا، لكنها لم تكن بحوزتها الخبرة الكافية واللازمة لذلك في السوق الأوروبية، وفي المقابل فإن المؤسسة الإيطالية كانت ترغب بشدة في إضافة الحاسبات الآلية الضخمة عالية التقنية لخطوط منتجاتها التي تقوم بتوزيعها في القارة الأوروبية، فقامت بتوزيعها بالاعتماد على نظام التوزيع المكثف الخاص بها، وفي المقابل نجحت شركة أوليفيتي الإيطالية في استخدام مؤسسة أي تي اندتي الأمريكية في توزيع بعض منتجاتها في الولايات المتحدة، وبالتالي استفادت المؤسستين من الميزة التنافسية التي يتمتع بها كل طرف.

ولقد استطاعت دول عديدة من خلال التحالفات، أن تنتقل التكنولوجيا المناسبة لها مثل اليابان والهند، وماليزيا وسنغافورة، كما استطاعت مؤسسات وطنية عديدة نقل التكنولوجيا من مؤسسات دولية مثل صناعات السيارات والإلكترونيات وتنقسم التحالفات التكنولوجية إلى المجموعات التالية:<sup>1</sup>

- تحالفات في شكل برامج المعونة الفنية والتدريب.
- تحالفات بين المنتجين الكبار في نفس الصناعة .
- تحالفات بين تكنولوجية في الصيانة والأحلاف الاقتصادية .
- تحالفات بين الدول الصناعية في فرض الحضري الدول .
- تحالفات بين المنظمات الدولية في مجموعة الدول النامية.

❖ تحالفات إستراتيجية إنتاجية:

يجتذب المزايا المطلقة النسبية أو التنافسية لدولة ما، أو منطقة ما أو مؤسسة ما أصحاب القرارات من رجال الأعمال والمستثمرين للدخول في مشاركات وتعاونيات في الإنتاج خارج حدود الدولة بالقرب من الأسواق أو المواد الخام أو الطاقة أو أسواق المال و التكنولوجيا، وبهذا الصدد هناك العديد من

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص76.

الشركات الأمريكية واليابانية والآسيوية التي تقيم مصانعها خارج حدودها الإقليمية تحقيقاً لأحد المزايا المذكورة أعلاه، ومثلاً على ذلك التحالف بين مؤسستي جنيرال موتورز و تويوتا الذي تحالفاً إنتاجياً بالمقام الأول، حيث تهدف جنيرال موتورز إلى الاستفادة من المعرفة الإنتاجية الخاصة بمؤسسة تويوتا في مجال صناعة السيارات متوسطة وصغيرة الحجم في مقابل مساعدة تويوتا في الدخول إلى السوق الأمريكي، فقامت المؤسستين بالدخول في مشروع مشترك لإنتاج 200000 سيارة في العام حيث يتيح ذلك لجنيرال موتورز فرصة تعلم المعرفة الإنتاجية الخاصة بمؤسسة تويوتا، بينما تتاح لتويوتا الفرصة للدخول إلى الأسواق الأمريكية في وقت تتزايد فيه القيود المفروضة على واردات أمريكا من السيارات اليابانية.<sup>1</sup>

#### ❖ تحالفات إستراتيجية تسويقية:

لقد تصاعدت أهمية هذا النوع من التحالفات المركز على الاستفادة من نظام التوزيع الخاص بالطرف الآخر، ويظهر ذلك حالياً بعد انضمام الدول لاتفاقيات الجات GATT مما يجبرها على الدخول في تحالفات تجارية، وفتح الأسواق والعمل على تحرير التجارة من القيود الكمية والجمركية، وفرص توسيع نطاق الأسواق، وتظهر التحالفات بين الأسواق عند إنشاء المناطق الحرة ومناطق التجارة الحرة بين مختلف الدول في:<sup>2</sup>

- الاشتراك في الإعلانات ذات المصالح المشتركة.
  - الاشتراك في دراسة البحوث والتطوير بموازنة مشتركة.
  - الاشتراك في دراسة التصميمات الصناعة الجديدة.
  - الاشتراك في تغطية تكاليف دراسة السوق، مثل اشتراك أكثر من شركة تنتج الهاتف المحمول في ميزانية دراسة السوق في المغرب أو السوق الخليجي.
  - التحالف بين عدد من حلقات التوزيع لتحقيق صفقات معينة بأسعار متفق عليها.
  - التحالفات التجارية لإنشاء منطقة تجارة حرة أو اتحاد جمركي.
- يؤدي التحالف الإستراتيجي التسويقي إلى تقاسم الأسواق العالمية بدلاً من التنافس والصراعات.

<sup>1</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 210.

<sup>2</sup> فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 77.

خامسا: مزايا وعيوب التحالفات الإستراتيجية:<sup>1</sup>

❖ المزايا: تحقق مجموعة من المزايا أهمها:

■ أنها تحقق المشاركة في التكاليف الثابتة المرتفعة والمخاطر العالية المرتبطة بتقديم منتج جديد أو اختراق أسواق خارجية جديدة، ومثال على ذلك التحالف بين مؤسسة بوينج واتحاد الشركات اليابانية لبناء الطائرة 767 وذلك رغبة من مؤسسة بوينج لتلتقي المساعدة للمشاركة في تكاليف تنمية طائرة تجارية جديدة والتي تقدر بعدة ملايين من الدولارات.<sup>2</sup>

■ هي وسيلة لتجميع مهارات وأصول مكملة لبعضها لا تستطيع أي مؤسسة توفيرها بمفردها، مثل التحالف الاستراتيجي بين مؤسسة فرنسية (THOMSON) وأخرى يابانية (JVC) لتصنيع مسجلات الكاسيت.

❖ العيوب: من أهم عيوب التحالفات الإستراتيجية ما يلي:

■ تعطي للمنافسين فرصة تعلم تكنولوجيا جديدة ومنه مقدرة للوصول إلى الأسواق بتكلفة أقل (اكتساب مهارات هندسة المشروعات وعمليات الإنتاج...)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 243-244.

<sup>2</sup> غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 211.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 211.

## خاتمة:

- بعد تطرقنا إلى مختلف مفاهيم حول المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية، وذكر الفرص والعوامل المشجعة على ذلك، ومختلف أساليب وطرق الدخول إلى الأسواق الدولية تستخلص ما يلي:
- المؤسسات التي تعمل في مجال التسويق الدولي تتميز بخصائص وسيمات تجعلها قادرة على ذلك، بالإضافة إلى القوة المالية الضخمة والتوزيع الكبير لفروعها عبر العالم تستند على نظام وهياكل تنظيمية مرنة وفعالة تساعدها 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 اختراقها بنجاح.
  - يمكن للمؤسسة أن تتخذ عدة طرق أو أشكال لتعزز من تواجدها في الأسواق الدولية مثل التصدير أو منح التراخيص، 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 الأشكال الاستثمار الأجنبي المباشر أو غير المباشر (الاتفاقيات التعاقدية).
  - في الأخير يمكن القول بأن المؤسسة في إطار اختراقها للأسواق الدولية، ترتبط قراراتها بتطور أساليب اختراقها للسوق المستهدف بحسب: الوقت، السيطرة، 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.

■ مركز المؤسسة التنافسي وخاصة مرحلة دورة حياة المنتج إلى جانب نقاط الضعف ونقاط القوة

للمؤسسة.

■ الاتجاه الداخلي للمؤسسة والذي يؤثر نفسيا على متخذي القرارات ودرجة حبهم وكرهم

للمخاطر، وأيضا المتطلبات المالية، وخاصة تكلفة المواد المختلفة ومدى توافرها.

ومن خلال الفصل الثالث الذي يعتبر الفصل التطبيقي الذي سنحاول إسقاط الفصلين النظريين السابقين

على مؤسسة اقتصادية وطنية Alzinc الغزوات، والتي تعتبر من بين أهم المؤسسات الجزائرية التي

تتعامل مع الأسواق الخارجية.

## الفصل الثالث

أساليب اختراق المؤسسة

الجزائرية **ALZINC**

للأسواق الدولية

**مقدمة:**

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين إلى دراسة نظرية حول المفاهيم الأساسية للتسويق الدولي ومختلف العوامل البيئية ومعرفة سياسات المزيج التسويقي الدولي، والتطرق إلى أشكال وطبيعة قرارات التي يمكن للمؤسسة اتخاذها، وكيفية ترجمتها ميدانيا من أجل اختراق الأسواق الدولية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة النظرية حول مؤسسة اقتصادية عمومية وطنية تعتبر المؤسسة الوحيدة في الجزائر وفي الوطن العربي، وأخذها كعينة تتجلى من خلالها ولو بشكل بسيط النظرة السائدة في المؤسسات الجزائرية لاختراق الأسواق الدولية، تتخصص المؤسسة محل الدراسة في إنتاج منتج إستراتيجي لأي اقتصاد قومي، يتميز سوقه بالمنافسة الشديدة وشبه الاحتكارية من بعض المؤسسات العالمية الرائدة في هذا المجال، وتزداد تحديات المؤسسة الوطنية صعوبة خاصة في ظل الظروف التي تعرفها الدولة الجزائرية من تحولات اقتصادية عميقة وانفتاحها على مختلف أسواق العالم من خلال الاتفاقيات المبرمة في السنوات الأخيرة، ولمعرفة ذلك قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية:

■ **المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة "ALZINC".**

■ **المبحث الثاني: سوق "ALZINC" ومميزاته.**

■ **المبحث الثالث: أساليب اختراق "ALZINC" للأسواق الدولية.**

## المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة "ALZINC"

من أهم المؤسسات الجزائرية التي تساعد في تنمية وإنعاش الاقتصاد الوطني، نجد مؤسسة ALZINC مكملة ومساعدة في تنمية بعض القطاعات، وهذا من خلال تموينها بسبائك الزنك (Zinc Lingot)، حامض الكبريت (Acide Sulfurique)، الزماك (Zamac)، الكاديوم (Cadmium) التي تعتبر وحدة التحليل الكهربائي للزنك، وهي وحدة صناعية لا تقل أهمية عن الصناعات الأخرى، وقصد الإلمام الحسن بهذا المبحث قمنا بتقسيمه إلى مطلبين أساسيين:

■ **المطلب الأول: تقديم مؤسسة "ALZINC".**

■ **المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "ALZINC".**

## المطلب الأول: تقديم مؤسسة "ALZINC"

أولا: نبذة تاريخية عن أهم الشركات التي ساهمت في بناء مصنع "ALZINC" بالغزوات:

الشركات الجزائرية التي شاركت في البناء:

■ (TALAN TIKI): هي شركة خاصة تكفلت بالتجهيزات الكهربائية.

■ الشركة الوطنية للبناءات المعدنية (S.N.METAL) أنجزت البناءات المعدنية كبناء الأحواض.

■ الشركة الجزائرية للمقاولات (S.A.E) تكفلت بالتجهيزات المعدنية.

■ شركة (SABIBAD) تكفلت بالطلاء.

■ شركة (DUSAHEL) تكفلت بالتغطية ووقاية بعض الأجهزة.

■ الجيش الشعبي الوطني (ANP) المديرية العامة للبناء.

أما أشغال الهندسة المدنية فقد قامت بها الشركة الوطنية للأشغال الصناعية والبناءات

(SONATEBA) مع بداية 1971.

كما شاركت بعض الشركات الأجنبية منها شركات بلجيكية، فرنسية وألمانية... وهما:

■ شركة (MECHIN) البلجيكية: أشرفت على الهندسة الصناعية، وأوكل لها عدة أشغال في إطار التفاوض من الباطن.

■ شركة (LUEGUI) الألمانية: تكفلت بتجهيز مصلحة التأكد ومصلحة الحرارة.

■ شركة (CHEMICO) الانجليزية: قامت بتركيب وإنشاء تصفيات الغازات والحمض الكبريتي.

■ شركة (DEGRIMONT) تكفلت بتجهيز محطات خسف المعادن ومعالجة المياه.

■ شركة (LOCEI) الإشراف والمتابعة التقنية.

### ثانيا: تعريف المؤسسة

تعتبر الشركة الجزائرية للزنك "ALZINC" أحد فروع المؤسسة الوطنية للعدانة وتحويل المعادن غير الحديدية (METANOF)، حيث تم إنشاء مجمع (METANOF) في 1985/08/25 طبقا للمرسوم 332-82، و هو عبارة عن شركة مساهمة رأس مالها 1 314 000 000 دج مكلفة بالبحث، التنمية، الإنتاج، التصدير وتوزيع المنتوجات التابعة للعدانة القاعدية.

حيث يحقق مجمع (METANOF) سنويا رقم أعمال حوالي 75 مليون دولار منها 70% من خلال عملية التصدير.

تسير مؤسسة (METANOF) في الوقت الحالي فرعين صناعيين منظمين على شكل شركات مساهمة:

### ❖ فرع (ALGAL):

الذي أقيم بمدينة المسيلة، دخل هذت الفرع في الإنتاج سنة 1985 وتتوفر وحداته الإنتاجية على تجهيزات حديثة، رأس مالها 185 000 000 دج، حيث يقوم بإنتاج كل أنواع السلكات، وتسويق منتوجاتها داخل وخارج الوطن.

كما يتكون من أربعة وحدات تقوم ببيع وتحويل الألمنيوم أي النجارة، وتتوزع هذه الوحدات في كل من (الجزائر، عنابة، وهران وغزوات).

## ❖ فرع (ALZINC):

الذي هو محور دراستنا:

تقع الشركة الجزائرية للزنك بالجزوات ولاية تلمسان على الشاطئ الغربي للمدينة حيث تتربع على مساحة 219883 م<sup>2</sup> منها 32707 م<sup>2</sup> مغطاة، لقد تم انطلاق الأشغال لهذه الوحدة سنة 1969م في إطار المخطط الثلاثي، وقد تم إنتاج أول صفيحة من الزنك يوم 16 ديسمبر 1974، كانت الوحدة تابعة للشركة الأم "الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS" التي تحولت إلى ENSIDER في إطار مرسوم إعادة تنظيم الشركات الوطنية وهذا بعد إعادة الهيكلة بتاريخ 1983/11/05.

## أسباب اختيار مدينة الجزوات:

- تصنيف المنطقة في إطار التوازن الجهوي.
- قرب الموقع من الميناء لتسهيل نشاط عملية الاستيراد والتصدير.
- وجود سكة حديدية تربط الوحدة بباقي الشبكة الوطنية.
- قرب منجم العابد بحيث لا يبعد على الوحدة إلا ب 110 كلم.
- قرب الموقع من البحر وذلك لاستغلال ميناء البحر لعمليات التبريد بأقل تكلفة.

## نظرة حول نشاطات وإنتاج الشركة:

■ الموارد الطبيعية (المواد الأولية): وهي عبارة عن تراب معدني ومواد كيميائية، حيث تقوم الشركة بشراء كمية قليلة من داخل الوطن أي بنسبة لا تتجاوز 5% (منجم العابد و سطيف)، والباقي يتم استيرادها من عدة دول وتحديدا من البيرو ومن أيرلندا بنسبة 90% ومن تونس بنسبة 05%.

## ■ الشكل القانوني:

شركة ذات أسهم (SPA) برأسمال قدره 1040 مليون دج مقسم الى 10400 سهم .

■ مهمة الشركة:

✓ الإنتاج والتسويق للزنك ومشتقاته.

✓ البحث عن أسواق خارجية لبيع المنتجات ذات القيمة المضافة العالية [خلائط الزنك (Alliages

(de Zinc)، الزماك (Zamac)، مصنوعات من الألمنيوم (Ouvrages en aluminium)].

✓ بحث لوضع شراكة صناعية وتجارية.

✓ تحديث وعصرنة وسائل الإنتاج وإعادة الاعتبار لنظام التسيير.

✓ تحسين جودة المنتجات والخدمات.

■ الإنتاج:

تبلغ القدرة الإنتاجية لهذه الوحدة 36850 طن سنويا من مادة الزنك ومشتقاته، بالإضافة إلى بعض المنتجات الأخرى كحمض الكبريت، والنحاس 120 طن سنويا، الذي عوض الكاديوم الذي أصبح الطلب عليه شبه منعدم، الأمر الذي أدى بالوحدة إلى انجاز وحدة صغيرة لإنتاج النحاس والتي تعتبر صناعة ناشئة حيث ينتظر منها الكثير خصوصا إذا عرفنا أن الجودة الإنتاجية للنحاس تقدر بـ 99.98%.

Gamme de production	تشكيلات الإنتاج
Zinc lingot de 25 kg	سبائك الزنك 25 كغ
Zinc Jumbo de 02 Tonnes, pré-aluminé, pré-plombé	زنك شبه مألن، زنك شبه مؤررص
Alliages de Zinc (Zamac3 et Zamac5)	خليط من الزنك
Poudre de Zinc	مسحوق الزنك
Acide sulfurique concentré à 98%	الحامض الكبريتي
Cuivre électrolytique en cathodes de 100 à 160 kg teneur 99.98% Minimum	النحاس

❖ سبيكة الزنك Zinc lingot

إن نوعية الزنك مسجلة لدى بورصة لندن LME (London Métal Exchange)

التركيب المعدني		العناصر
HG	SHG	
99.950	99.995	الزنك (Zn) على الأقل
0.009	0.003	الرصاص (Pb) على الأكثر
0.003	0.003	الكاديوم (Cd) على الأكثر
0.002	0.002	الحديد (Fe) على الأكثر
0.001	0.001	النحاس (Cu) على الأكثر

HG : High grade

SHG : Spécial High grade

✓ أبعاد سبيكة الزنك (-Lingot- Aspect physique):



- الطول (Longueur): 48 سم.

- العرض (Largeur): 24 سم.

- الارتفاع (Hauteur): 04 سم.

✓ أبعاد رزمة الزنك (Aspect fardeau):

- الطول (Longueur): 97 سم.

- العرض (Largeur): 48.5 سم.

- الارتفاع (Hauteur): 44.5 سم.

✓ التغليف والتعبئة: يتم ذلك في رزمة بها 40 سبيكة ملفوفة بواسطة حلقات فولاذية.

❖ خلط الزنك (Alliages de zinc):

1- الزماك (zamac 3 et zamac 5):

Zamac 3		Zamac 5		الجودة
من	إلى	من	إلى	العناصر
3.90	4.30	3.90	4.30	الالمنيوم (AL)
0.03	0.06	0,03	0.06	منغنزيوم (MG)
0	1.25	0.75	1.25	النحاس (CU)
الفرق		الفرق		الزنك (ZN)

✓ أبعاد (Aspect physique):

- الطول (Longueur): 55.5 سم.

- العرض (Largeur): 13 سم.

- الارتفاع (Hauteur): 04 سم.

✓ أبعاد (Aspect fardeau):

- الطول (Longueur): 70 سم.



- العرض (Largeur): 55.5 سم.

- الارتفاع (Hauteur): 70 سم.

✓ التغليف والتعبئة: في رزمة ذات 62 سبيكة ملفوفة بواسطة حلقات فولاذية.

## -2 ZINC PRE-ALUMINE PRE-PLOMBE



❖ خلأط أخرى:

تصنع بعض الخلأط من قاعدة الزنك ذات النوعية SGH حسب الطلب.

❖ أقراص الزنك (Pastilles de Zinc):

تصنع أقراص الزنك على أساس الزنك ذات النوعية SGH كذلك حسب الطلب، حيث تستعمل لإنتاج البطاريات الجافة الصغيرة.

❖ النحاس (Cuivre):

الوجه الخارجي (Aspect physique):  $0.60 \times 1000$  مم.

التركيبية الكيميائية (Aspect chimique): على الأقل 99.98%.

الوزن: من 100 كغ إلى 160 كغ.



❖ الحمض الكبريتي (Acide sulfurique):

التركيز: 96% على الأقل.

النقل: تكون بشكل غير مجمعة (en vrac) وتنقل في خزانات خاصة (cargo conteneur) لا تقل

عن 2000 طن.



المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "ALZINC"

أولاً: الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة، المخطط الذي يحتم بتحديد الأقسام، ومستويات الإشراف من خلال توزيع المهام والمسؤوليات، على مختلف الفروع والمصالح، فهو وسيلة تخطيطية لإظهار مختلف الوظائف، ومختلف المسؤوليات وحدودها وعلاقة الوظائف فيما بينها.

ومؤسسة "ALZINC" كغيرها من المؤسسات تعتمد هيكل تنظيمي وظيفي يبين مختلف الوظائف المؤداة بالمؤسسة، وموقع كل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والشكل (3-1) يوضح الهيكل التنظيمي المعتمد من طرف "ALZINC".



المهام الأساسية لمديريات و أقسام المؤسسة.<sup>1</sup>

تتمثل مهام أهم المديريات و الأقسام الموجودة في المؤسسة فيما يلي:

■ **المديرية العامة:** وهي تمثل رأس هرم المؤسسة حيث تعد المسؤولة الأولى عن إدارة المؤسسة وتسييرها، كما تقوم بتمثيل المؤسسة عند الهيئات الحكومية والسلطات الحكومية والسلطات العمومية وكذلك اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل بين مختلف المديريات والأقسام.

## ■ دائرة الموارد البشرية :

- تهتم بتطوير تسيير الموارد البشرية، و ذلك بالتركيز على تطوير مهن الشركة، تقليل مراكز السلطة، إعادة النظر في سياسة الأجور من أجل الوصول إلى أحسن تسيير للأفراد و مسارهم المهني.
- ضمان الجو الاجتماعي الجيد و التحفيز و الترابط بين العاملين بالمؤسسة، و بين الموارد البشرية وأهداف تطوير مختلف الوظائف ( التجارية ، البحث و التطوير).
- التعاون و التنسيق مع مختلف المديريات الأخرى بالمؤسسة المراجعة، مراقبة التسيير والتنظيم...

- العمل على أن يكون تسيير الموارد البشرية وفقا للإطار الجديد الذي تعمل فيه المؤسسة.
- العمل على وضع نظام للمعلومات لتسيير الموارد البشرية.
- تحديد سياسة الأجور، بالتركيز على الابتكار، التنسيق، التنظيم، الجودة، احترام المواعيد لتطوير حركية الأفراد داخل المؤسسة.
- إدارة الاتفاقات الجماعية و القوانين داخل المؤسسة كمصدر تمهيدي إلزامي للعلاقات الاجتماعية.
- تسيير العمالة وفقا لأهداف فعالية المؤسسة، و وضع تسيير تقديري للأفراد للتعويض بالاحتياجات الفعلية لهم.

- وضع برامج التكوين للأفراد، لتمكينهم من التعرف على طرق و آليات التسيير، التنظيم، الإنتاج والبيع، بغية تطوير منتج المؤسسة و التحسين المستمر للجودة.

<sup>1</sup> وناق المؤسسة "دراسات سابقة"

- ضمان النظافة، الأمن و مختلف شروط العمل حتى لباس العمل لمختلف أفراد المؤسسة.
- إدارة الاتصالات الداخلية و العلاقات مع المدير العام.
- تحديد ميزانية تسيير الموارد البشرية.
- تحديد الميزانية الاجتماعية للمؤسسة.
- التسيير الخاص للإطارات العليا بالمؤسسة ، بمزيد من الثقة و الأمن.

### ■ دائرة المالية و المحاسبة:

تقوم بالمهام التالية:

- التعرف بوضعية المؤسسة بعد كل عملية تقوم بها، و تشارك في وضع تقديرات للعمليات التي تقوم بها المؤسسة لاحقا، مع تحديد الإمكانيات المالية في الأجل القصير، المتوسط و الطويل.
- تشارك في وضع نظام معلومات للمالية و المحاسبة.
- العمل على وضع بنية لإدارتها وفقا للإطار الجديد الذي تعمل فيه المؤسسة.
- تحديد الميزانيات للمؤسسة.
- تحديد نظام مراقبة التسيير في المؤسسة.
- تهتم بالجانب المالي للمؤسسة.
- عرض الإمكانيات المالية لمختلف هياكل المؤسسة.
- العمل على تحسين تسيير الخزينة.
- ضمان العمل وفقا للنصوص القانونية في المحاسبة و المالية و الجباية.
- تدخل في علاقات مع مختلف الهيئات و المؤسسات المالية.
- تساعد المدير في علاقاته مع مؤسسات خارجية، و تزوده بالمعلومات حول:

1. التقارير الدورية.

2. تحليل الوضعية المالية للمؤسسة.

## ■ الأمن الصناعي:

يسعى المكلف بالأمن بالمؤسسة للحفاظ على الأمن والاستقرار داخل المؤسسة ويتكفل بأجهزة فرعية على مراقبة حركة الدخول والخروج كما يعمل على المحافظة على أجهزة وممتلكات المؤسسة.

## ■ دائرة التجارة:

مهمتها تتمثل في وضع سياسة تجارية تهدف إلى:

- أن تكون المؤسسة قائدة السوق الوطني، و ذلك بتعظيم معدل مبيعاتها.
- تصدير المنتجات.
- تحديد احتياجات السوق حسب الكم و النوع.
- تحديد سياسة السعر.
- التعريف بالسياسة الترويجية للمنتج و بأحسن صورة للمؤسسة.
- التعريف بالسياسة التصديرية.
- تبحر على تفعيل ديناميكية الأفراد الموجودين تحت مسؤوليتها.
- تضمن اليقظة التنافسية لمعرفة السوق، و التطوير الإستراتيجي للمؤسسة.
- تحديد سعر التنازل عن طريق معرفة سعر التكلفة التقديري، و مقارنته بسعر السوق.

## ■ دائرة الدراسات ومراقبة الجودة:

تقوم بإعداد البحوث والدراسات ومتابعة البحث التقني والاختراع التكنولوجي والتصنيع للمؤسسة ومراقبة الجودة لمنتجات الشركة.

■ دائرة الإنتاج:

وهي تتكون من دائرتين:

1. دائرة الإنتاج (1): حيث تنفرع إلى ثلاثة مصالح:

■ مصلحة التأكد.

■ مصلحة تأشين وتطهير النحاس.

■ مصلحة اللوازم.

2. دائرة الإنتاج (2): حيث تنفرع إلى أربعة مصالح:

■ مصلحة التحليل الكهربائي للزنك.

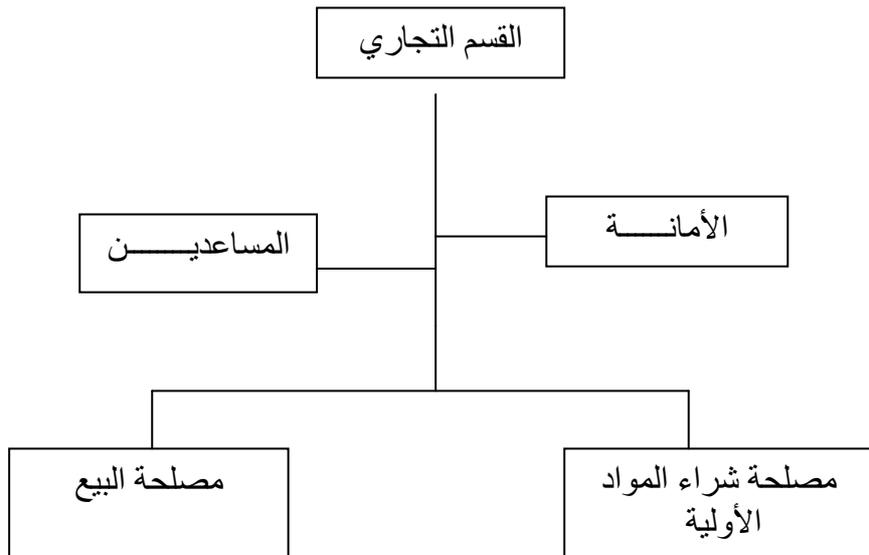
■ مصلحة التدوير.

■ مصلحة قريصات الزنك.

■ مصلحة الاسترجاع.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للقسم التجاري:

الشكل (2-3): الهيكل التنظيمي للقسم التجاري



المصدر: وثائق المؤسسة.

يتكون القسم التجاري من مصلحتين أساسيتين ومساعدتين للمدير التجاري بالمؤسسة.

#### ■المساعدتين:

- مساعد مكلف بالموارد البشرية: يقوم بمتابعة كل الموارد البشرية عبر الوطن الواقعة تحت تصرف المديرية التجارية من تكوين وتأهيل وتربصات وغيرها من الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية.
- مساعد مكلف بالمعلومات: يحرص المساعد بالمعلومات على التتبع اليومي لمختلف المعلومات التجارية الخاصة بالمؤسسة، وذلك من خلال إعداد مذكرة يومية لمختلف الأنشطة التجارية للمؤسسة، من مبيعات لمنتجات المؤسسة داخل الوطن وخارجه.

#### ■مصلحة شراء المواد الأولية:

تقوم بشراء المواد الأولية و عقد صفقات داخل وخارج الوطن.

#### ■مصلحة البيع: وتتمثل مهمتها في كل من:

- وضع إستراتيجية لبيع المنتجات داخل الوطن وخارجه.
- دراسة السوق الداخلي والخارجي.
- تجميع كل المعلومات المتعلقة بالسعر العالمي للزنك وذلك من خلال بورصة لندن ( London Metal Exchange).

تجدر الإشارة إلى أن التنظيم المتبع من طرف المؤسسة بالنسبة لموقع مصلحة البيع نحو الخارج أي التصدير يعد موقعا غير مناسب إن لم نقل خاطئ، لأن ما معمول به في المؤسسات التصديرية وما اتفق عليه أهل الاختصاص من أكاديميين ومديرين بأنه في حالة إنتاج وتصدير المؤسسة لأكثر من منتج، فالتنظيم المناسب لها هو إنشاء قسم للتصدير مستقل حتى يتسنى لها التكفل الأحسن بمختلف العمليات الدولية من اغتنام الفرص التجارية وعقد الصفقات ومتابعة الزبائن عبر مختلف الدول المستهدفة وتلبية طلباتهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وناق المؤسسة "دراسات سابقة"

## المبحث الثاني: سوق "ALZINC" ومميزاته

انطلاقاً من أن القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية تتسم بالاتجاه نحو الأسواق الأجنبية لتحقيق مكانتها وضمان استمراريتها، هذه القدرة ترتبط أساساً بفعالية الوظيفة الإنتاجية والتسويقية كإطار يبرز علاقة المؤسسة مع بيئتها الداخلية والخارجية، ومدى تأثيرها على اهتماماتها وأهدافها، حيث يتم التطرق في هذا المبحث إلى واقع سوق الزنك ومشتقاته في العالم وحصّة ALZINC فيه مع ذكر مختلف العلامات المكونة له وأصلها كما يتم الإشارة بقدر المستطاع إلى السياسات التسويقية المتبعة من طرف ALZINC لبيع منتجاتها.

■ **المطلب الأول: سوق الزنك العالمية.**

■ **المطلب الثاني: حصّة "ALZINC" من السوق الزنك.**

■ **المطلب الثالث: سياسات المزيج التسويقي الدولي في مؤسسة "ALZINC".**

المطلب الأول: سوق الزنك العالمية.

أولاً: لمحة تاريخية عن مادة الزنك<sup>1</sup>

مقارنة بمعادن كالحديد والنحاس والرصاص التي اكتشفت قبل الميلاد بالآلاف الأعوام، فإن اكتشاف الزنك قد جاء متأخراً في القرن الرابع عشر ميلادي في الهند والصين وقد عثر في الصين على عملات معدنية تحتوي في تكوينها على 99% من الزنك و 1% من النحاس وذلك في الفترة من 1368 إلى 1644 م، وقد عثرت في الهند على أدوات تشير أن عمليات صهر الزنك تمت في القرن الرابع عشر ميلادي. ويعد تأخر اكتشاف الزنك إلى انخفاض درجة غليانه حيث يوجد في الطبيعة غالباً مع الرصاص والذي كان يصهر في أفران درجة حرارتها حوالي 1000 مئوية فكان سرعان ما يتبخّر الزنك ولا يبقى إلا الرصاص، و في عام 1617 م عمل لوهنيس على دراسة عينات من الزنك أحضرت من الهند والصين وأطلق عليه اسم الزنك، و في عام 1721 م تمكن هنكل من تحضير الزنك من خام السميثسونيت (ZnCO<sub>3</sub>) إلا أنه احتفظ بالطريقة سرا وفي عام 1746 تمكن الألماني مارجراف في برلين من إنتاج

<sup>1</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Zinc>

الزنك بتقطير خام السميثسونيت في وعاء مغلق ووصف الطريقة التي اتبعتها والخطوات بدقة وبذلك يكون أول من توصل من تحضير الزنك معمليا.

وتسمى كلمة الزنك بالعربية بالخارصين، ويختلف العلماء اللغويون حول اصل كلمة زنك فبينما يرى بعضهم أنها كلمة لاتينية تعنى الراسب الأبيض، ويرى آخرون أنها مشتقة من الكلمة الألمانية Zinke وهي تعنى أسنان المشط حيث أن شكل الفلز الخام في فرن الصهر يكون شبيها بهذا. وهناك أمثلة مختلفة عن استعمال الزنك غير النقي في القديم حيث عثر على تمثال ما قبل التاريخ يحتوي على 87,5% من الزنك في فرانس الفانيا (رومانيا الجديدة)، وحلي مصنوعة من السبائك تحتوي على ما يقارب 80-90% من الرصاص الحديد القصدير ومعادن أخرى التي يدخل الزنك في تركيبها تم اكتشاف أن عمرها أزيد من 2500 سنة، ولوحة زنكية (مصنوعة من الزنك) تسمى بارم رزمانية الأصل مصنوعة من سبائك الزنك، ومؤرخ سترابو ومن فقرة إحدى كتابته الأولى من القرن الرابع قبل الميلاد يشير انه قطرات من الفضة المزيفة التي حين تختلط مع النحاس تسمى سبائك من الزنك النحاسي.

### ثانيا: مجالات الاستعمال

يستعمل الزنك في غلفنة الحديد وصناعة البطاريات المختلفة بالإضافة إلى صناعة العلبة الخارجية للبطاريات الجافة وصناعة سبائك تستخدم في عمليات اللحام والطلاء، ويستعمل أيضا في مجالات عدة منها: الجدول رقم(3-1)

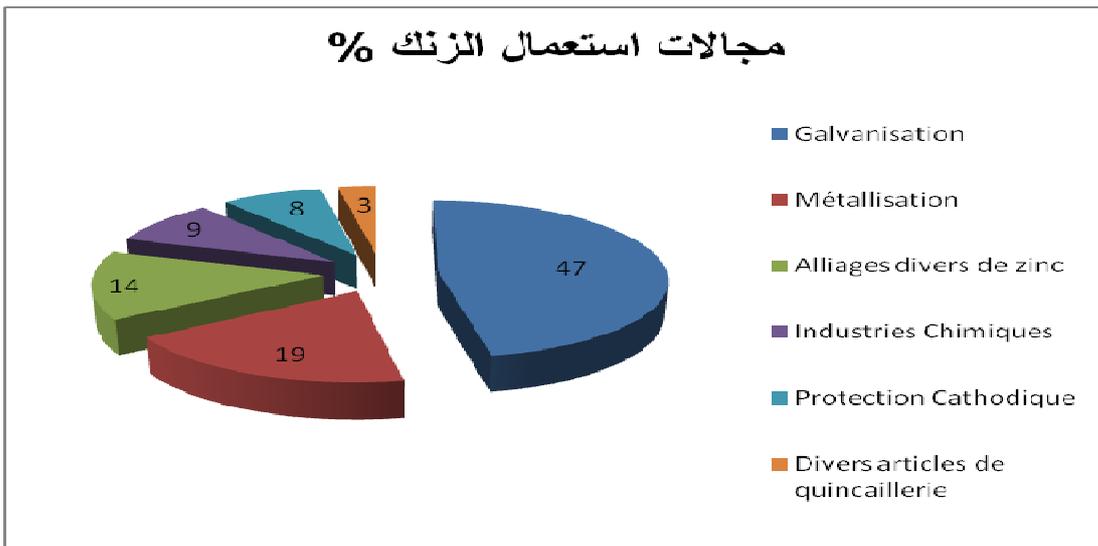
الجدول رقم(3-1): مجالات استعمال الزنك

Principales utilisateurs	مجالات الاستعمال
Métallisation	إستعان
Galvanisation	حماية المهبطة
Protection Cathodique	الحماية ضد الصدأ
Industries Chimiques	لوازم كهر ومنزلية
Divers articles de quincaillerie	خلائط متنوعة
Alliages divers de zinc	مسحوق

المصدر: وثائق المؤسسة

كما يمكننا توضيح المجال الأكثر استعمال للزنك وذلك بواسطة الشكل التالي رقم(3-3)

الشكل رقم(3-3): مجالات استعمال الزنك



المصدر: Standard CIB Global Research [www.standardbank.co.za](http://www.standardbank.co.za)

نلاحظ من خلال الشكل أن النسبة الكبيرة من الزنك تستعمل في الغلفنة (Galvanisation) بنسبة 47%، حيث أن الغلفنة تستعمل في ثلاثة مجالات أساسية، كما هو موضح في الشكل رقم (3-5):

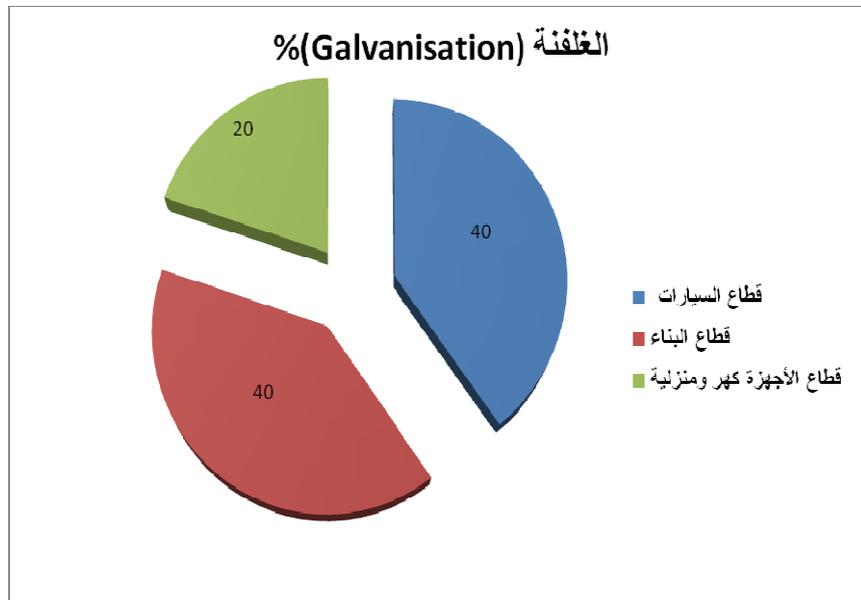
■ **قطاع السيارات:** حيث يمثل 40% من عملية الغلفنة، حيث نجد من بين 10 سيارات جديدة في شمال قارة أمريكا 9 سيارات تحتوي على عدة قطع غيار مصنوعة من مادة الزنك، والتي تمثل 15 كغ من مادة الزنك في السيارة الواحدة.

■ **قطاع البناء:** حيث يمثل 40% من عملية الغلفنة، وذلك تستعمل في المجال العمراني عن طريق لوحات من الزنك في الأوجه الخارجية للمباني، وأيضا على الأسطح.

■ **قطاع الأجهزة كهر ومنزلية:** حيث يمثل 20% من عملية الغلفنة، مثل آلات الغسيل والثلاجات وحتى أجهزة الإعلام الآلي وخاصة في البطارية التي كانت تتكون من مادة الزئبق، وأصبحت الآن مكونة من الزنك وتسمى ببطارية "zinc-air".

الشكل رقم (3-4): الغلفنة (Galvanisation)

القطاعات	%
قطاع السيارات	40
قطاع البناء	40
قطاع الأجهزة كهر ومنزلية	20

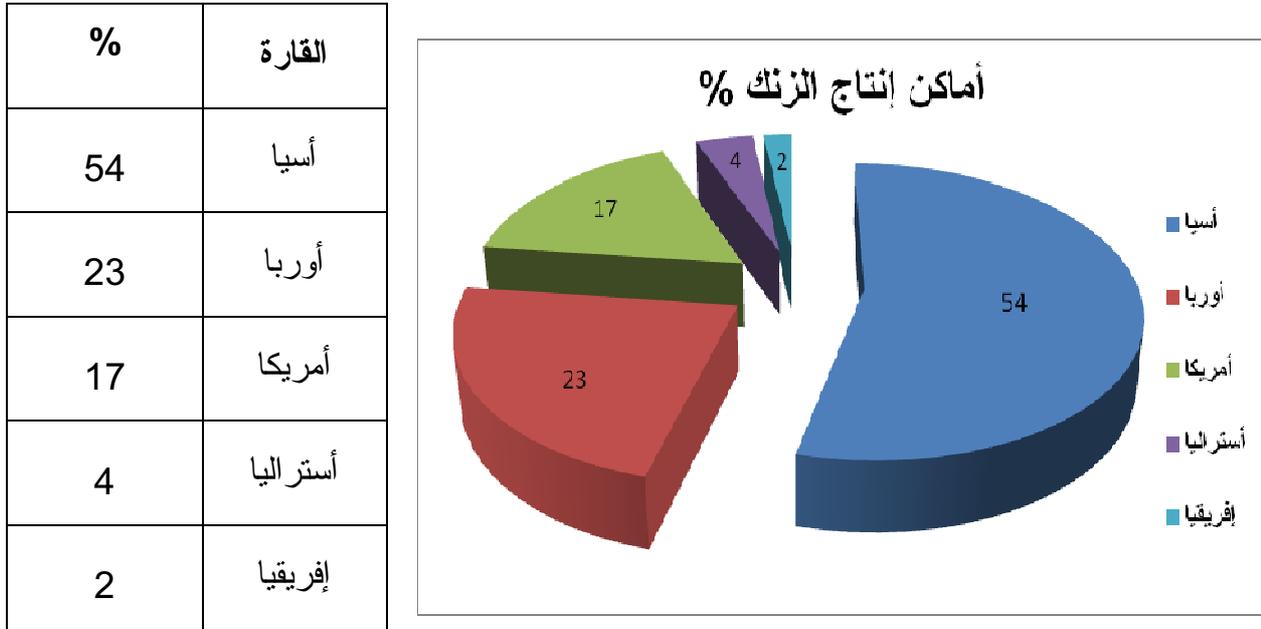


المصدر: [www.unctad.org](http://www.unctad.org)

## ثالثاً: إنتاج واستهلاك الزنك في العالم

1. إنتاج الزنك في العالم: تختلف أماكن إنتاج الزنك في العالم، ويعتبر الزنك أكثر شيوعاً في الاستخدام، ويحتل المرتبة الرابعة بعد كل من الحديد والألمنيوم والنحاس، وبلغ الإنتاج العالمي للزنك في 2010 بـ 12.9 مليون طن<sup>1</sup>. حيث تحتل آسيا الجزء الأكبر من الإنتاج وذلك بنسبة 54% ثم تأتي أوروبا بنسبة 23% وفي المركز الثالث نجد أمريكا بنسبة 17% وتأتي خلفها مباشرة أستراليا بنسبة 4% وفي المركز الخامس والأخير نجد إفريقيا بنسبة 2%<sup>2</sup>، كما يوضح الشكل رقم (3-5).

الشكل رقم (3-5): أماكن إنتاج الزنك



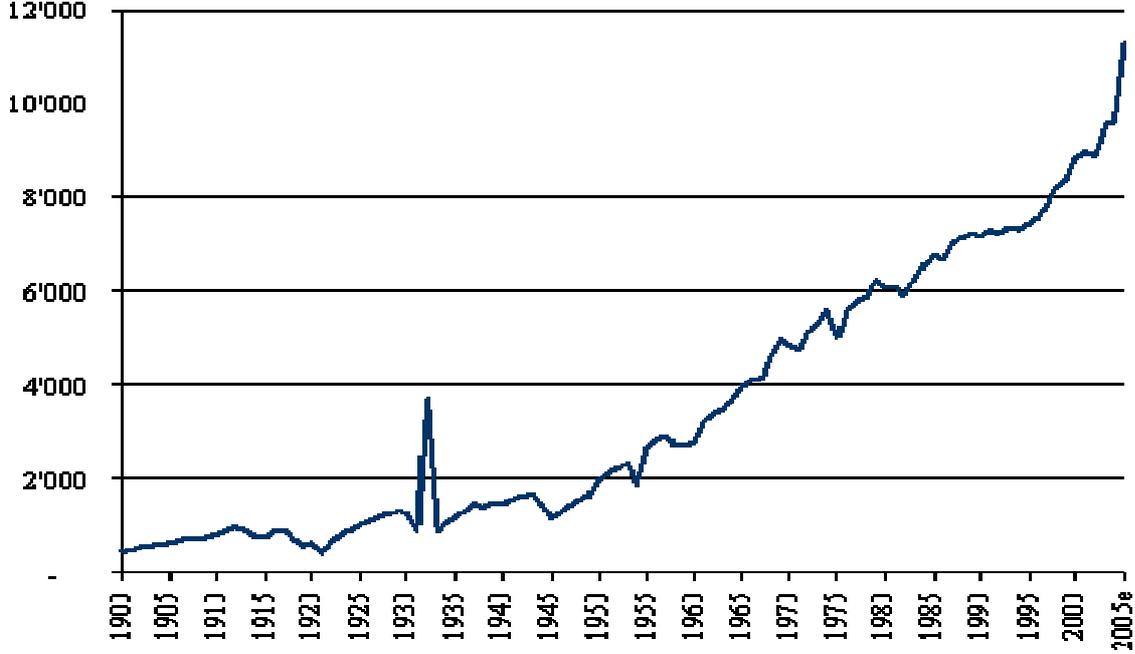
المصدر: WBMS www.World-bureau.com

<sup>1</sup> <http://www.societechimiquedefrance.fr/extras/Donnees/metaux/zn/texzn.htm>

<sup>2</sup> [http://www.lme.com/zinc\\_industryusage.asp](http://www.lme.com/zinc_industryusage.asp)

حيث الشكل رقم (3-6) يوضح تطور الإنتاج العالمي للزنك (ألف طن) مابين (1900-2005):

الشكل رقم (3-6): الإنتاج العالمي للزنك (1900-2005)



المصدر : US geological survey (<http://www.usgs.gov>) et Groupe d'étude :

international sur le plomb et le zinc

نلاحظ من خلال الشكل أن الإنتاج العالمي للزنك يتزايد بشكل شبه منتظم وذلك ناتج عن تزايد الطلب وتعدد استعمالاته، وتزايد ناتج أيضا بعد السبعينيات إلى تأسيس شركات في معظم الدول من بينها الشركة الجزائرية للزنك ALZINC .

## 2. الشركات التي تعمل في استخراج وإنتاج (تحويل وتنقية) الزنك:

يوجد على مستوى العالم نوعين من الشركات التي تعمل في هذا المجال، النوع الأول وهي عبارة عن شركات تقوم باستخراج مادة الزنك من باطن الأرض وذلك على شكل تراب معدني مكون من عدة معادن منها الزنك، أما الشكل الثاني من الشركات عبارة عن مصانع تقوم بتحويل هذه المادة الأولية إلى زنك خالص قابل للاستخدام بشكل مادة أولية نصف مصنعة، كما يوضح الجدول رقم (3-2) أهم الشركات التي تستخرج وتنتج مادة الزنك في العالم.

الجدول رقم (2-3): الشركات التي تعمل في استخراج وإنتاج الزنك

أوروبا (Europe)

البلد (Pays)	Entreprise المؤسسة	Mine exploitée مكان الاستخراج	Capacité de production annuelle (t) كمية الإنتاج سنويا (طن)	Capacité de raffinage annuelle (t) كمية التنقية سنويا (طن)
ESPAGNE اسبانيا	<u>Boliden Ltd</u>	Los Frailes	130 000	
	ثم غلق هذا المنجم في 5 سبتمبر 2001 بعد حادث كبير			
	<u>Asturiana de zinc</u>	Reocin	80 000	345 000
FINLANDE فنلندا	<u>Outokumpu</u>	Pyhasalmi	30 000	170 000
Irlande ارلندا	Minorco Lisheen <u>Ivernia West</u>	Lisheen	175 000	
	<u>Outokumpu</u> أغلق المنجم في 2001	Tara	(165 000)	
SUEDE السويد	<u>Boliden Ltd</u>	Boliden Hill Garpenberg	50 000 35 000	
KAZAKHSTAN كازخستان	Kazzinc	Leninogorsk Zyryanovsk	65 000 50 000	
	Kazzinc : Leninogorsk			140 000
	Kazzinc : Ust Kamenogorsk			240 000
<b>مصانع التنقية (RAFFINEURS)</b>				
Belgique بلجيكا	<u>Umicore zinc (Union minière)</u>			233 000
France فرنسا	( <u>Metaleurop</u> )			(100 000)
	<u>Umicore zinc (Union minière)</u>			215 000
Allemagne ألمانيا	<u>Metaleurop</u>			120 000
	B.U.S Berzelius Umwelt- Service AG			100 000
	Ruhr-Zinc			90 000
Italie إيطاليا	<u>Glencore</u>			170 000
PAYS-BAS هولندا	<u>Budel Zink - Pasminco</u>			205 000

<b>NORVEGE</b> النرويج	Norzink			135 000
<b>FEDERATION DE RUSSIE</b> روسيا	Tsheliabinsk Zinc Refinery			100 000
<b>ROYAUME-UNI</b> بريطانيا	<u>Britannia Zinc (groupe MIM)</u>			105 000
<b>OUZBEKISTAN</b> أوزبكستان	Almaylyk Mining & Metalurgical combine			120 000

أمريكا الشمالية (Amérique du Nord)

البلد (Pays)	المؤسسة (Entreprise)	مكان الاستخراج (Mine exploitée)	سعة الإنتاج السنوية (ت) (Capacité de production annuelle (t)) كمية الإنتاج سنويا (طن)	سعة الترقية السنوية (ت) (Capacité de raffinage annuelle (t)) كمية الترقية سنويا (طن)
CANADA كندا	<u>Noranda</u>	Bell Allard	100 000	230 000
		Brunswick	240 000	
		Heath Steele	50 000	
		Mines Gallen	22 000	
	<u>Falconbridge</u>	Kidd Creek	100 000	133 000
<u>Teck&amp;Cominco</u>	Polaris Sullivan	Polaris	125 000	272 000
		Sullivan	100 000	
<u>Breakwater resources Ltd</u>	Bouchard Hebert	Caribou	46 000	
		Langlois	32 000	
Nanisivik		60 000		
Hudson Bay	Flin Flon/snow lake	Ruttan (la mine à fermé en 2002)	(26 000)	95 000
		Trout Lake	40 000	
ETATS-UNIS و.م.أ.	<u>Teck&amp;Cominco</u>	Red Dog	525 000	
	<u>Grupo Mexico</u>	Tennessee mines (les mines ont fermé en 2002)	(58 000)	
	Zinc corporation of America			146 000
Savage zinc			300 000	

أمريكا الجنوبية (Amérique du Sud)

البلد (Pays)	المؤسسة (Entreprise)	مكان الاستخراج (Mine exploitée)	القدرة الإنتاجية السنوية (ت) (Capacité de production annuelle (t))	القدرة السنوية على التنقية (طن) (Capacité de raffinage annuelle (t))
PEROU بيرو	<u>Volcán</u>	Cerro de Pasco	190 000	
		Andaychagua	56 000	
		Carahuacra	30 000	
	<u>Glencore</u>	Iscaycruz	85 000	
		Perubar	35 000	
	<u>Cominco</u>			120 000
	<u>Mitsui mining &amp; smelting</u>	Huanzala	40 000	
	Compañía Minera Antamina* appartient à : BHP Billiton Plc (33,75%), Noranda Inc. (33,75%), Teck Corporation (22,5%) y Mitsubishi Corporation (10%)	Antamina	312 500	مع إمكانية تنقية وإنتاج الزنك المركز في نفس المكان
CHILI شيلي	<u>Breakwater resources Ltd</u>	El Toqui	30 000	
HONDURAS هندوراس	<u>Breakwater resources Ltd</u>	El Mochito	42 000	
Mexique المكسيك	<u>Industrias Peñoles S.A. de C.V</u>	Bismark	55 000	225 000
		El Monte	22 000	
		Naica	26 000	
		Rey de Plata	20 000	
		Sabinas	21 000	
		Tizapa	25 000	
Mexique المكسيك	<u>Grupo México</u>	Charcas	52 000	113 000
		San Martin	42 000	
		Santa Barbara	38 000	
		Barbara	26 000	
		Santa Eulalia	26 000	
BRESIL البرازيل	<u>Companhia Mineira de metais</u>			112 000

أسيا/ المحيط الهادي (Asie / Pacifique)

البلد (Pays)	Entreprise المؤسسة	Mine exploitée مكان الاستخراج	Capacité de production annuelle (t) كمية الإنتاج سنويا (طن)	Capacité de raffinage annuelle (t) كمية التنقية سنويا (طن)
AUSTRALIE أستراليا	<u>Pasminco Limited</u>	Century	500 000	355 000
		Broken Hill	185 000	
		Elura	65 000	
		Rosebery	65 000	
	MIM Holding Limited ( <u>Xstrata Plc</u> )	Mount Isa	150 000	
		McArthur River	150 000	
	<u>Korea Zinc</u>			170 000
CHINE الصين	<u>CCLZ</u> (uniquement en chinois)	Changba	100 000	
		Baiyin	40 000	
		Fankou	85 000	
		Dachang	25 000	
		Longquan	30 000	
		Huangshaping	20 000	
		Xitieshan	40 000	
		Huize	35 000	
	Zhuzhou Lead - zinc smelter			250 000
	Huludao Zinc smelter			200 000
	Shaoguan Smelter			130 000
	Northwest lead and zinc smelter			100 000
INDE الهند	<u>Hindustan Zinc</u>	Rampura Agucha Zawar Mines	130 000 24 000	169 000
JAPON اليابان	<u>Akita Zinc</u>			156 000
	<u>Hachinohe Smelting</u>			108 000
	<u>Mitsubishi materials</u>			106 000
	<u>Mitsui mining &amp; smelting</u>	Kamioka	30 000	156 000
	<u>Toho zinc</u>			139 000
COREE (REP) كوريا الشعبية	<u>Korea Zinc</u>			350 000

## إفريقيا (Afrique)

البلد (Pays)	Entreprise المؤسسة	Mine exploitée مكان الاستخراج	Capacité de production annuelle (t) كمية الإنتاج سنويا (طن)	Capacité de raffinage annuelle (t) كمية التنقية سنويا (طن)
Algérie الجزائر	<u>Alzinc</u> Ghazouat	Ghazouat		36 850
MAROC المغرب	ONA/BRPM	Douar Haggar	85 000	
AFRIQUE DU SUD جنوب افريقيا	<u>Zinc</u> <u>corporation of</u> <u>South Africa</u>			105 000
NAMIBIE ناميبيا	<u>Mittal Steel</u>	Rosh Pinah	36 000	

المصدر : International lead and zinc study group / Groupe d'étude international sur le plomb  
et le zinc: <http://www.ilzsg.org/>

نلاحظ من خلال الجدول أن الصين تعتبر أول منتج للزنك كمادة أولية بنسبة 27%، ثم تأتي أستراليا مع البيرو بنسبة 12% وفي المركز الثالث الولايات المتحدة الأمريكية ب 7%، وكندا ب 5% والمكسيك 4%، أما من حيث الإنتاج للزنك وذلك بعد عملية التنقية تأتي دائما الصين في المرتبة الأولى ثم أستراليا والبيرو، أما بالنسبة للجزائر تحتل المرتبة الثلاثون وتعتبر الأولى على المستوى العربي والثانية على المستوى الإفريقي بعد جنوب إفريقيا.

وكما يمكن لنا ذكر الشركات الرائدة في استخراج وإنتاج المادة الأولية للزنك والتي هي عبارة عن تراب معدني، كما يوضح الجدول رقم (3-3):

الجدول رقم(3-3): إنتاج والاحتياط العالمي للمواد الأولية الزنكية

الاحتياط العالمي (م طن)	إنتاج المادة الأولية للزنك (م طن)		الدول
	2010	2009	
12,000	720	736	الولايات المتحدة الأمريكية
53,000	1,450	1,290	أستراليا
6,000	430	422	بوليفيا
6,000	670	699	كندا
42,000	3,500	3,100	الصين
11,000	750	695	الهند
2,000	350	386	ايرلندا
16,000	480	480	كازاخستان
15,000	550	390	المكسيك
23,000	1,520	1,510	البيرو
62,000	1,580	1,490	باقي الدول
250,000	12,000	11,200	المجموع

المصدر: U.S. Geological Survey, Mineral Commodity Summaries, January 20

نلاحظ من خلال الجدول أن الصين تتربع على الإنتاج العالمي، ثم تأتي من خلفها البيرو و أستراليا في المركز الثالث، والولايات المتحدة الأمريكية تحتل المركز الرابع، وتأتي كل من كندا والهند، كازاخستان وبوليفيا، المكسيك و ايرلندا على الترتيب، أما من حيث الاحتياط استراليا تحتل المركز الأول عالميا، أمام كل من الصين والبيرو.

3. الاستهلاك العالمي للزنك:

الجدول رقم (3-4): الاستهلاك العالمي للزنك

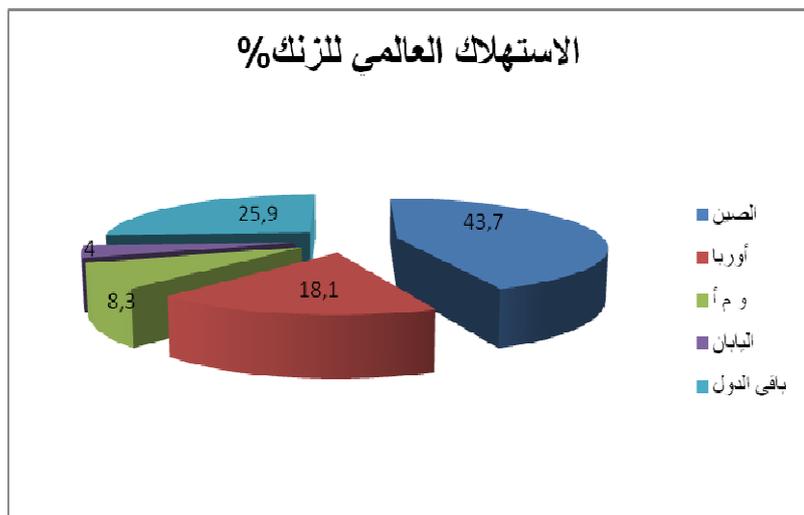
البلد	الكمية (م طن) 2007	البلد	الكمية (م طن) 2007
الصين	3 593 (5 358 في 2010)	الهند	460
الولايات المتحدة الأمريكية	1 053	إيطاليا	396
اليابان	588	بلجيكا/لوكسمبورغ	387
ألمانيا	534	فرنسا	267
كوريا الجنوبية	511	المكسيك	250

المصدر: Annuaire Statistique Mondial des Minerais et des Métaux, SIM et BRGM.

نلاحظ من خلال الجدول أن الصين تستهلك الكمية الكبيرة من الزنك العالمي، ثم تأتي الولايات المتحدة الأمريكية في المرتبة الثانية، واليابان في المرتبة الثالثة عالميا أما الباقي تختلف الكمية باختلاف الدول.

الشكل رقم (3-7): الاستهلاك العالمي للزنك 2007

الدول	الكمية المستهلكة من الزنك %
الصين	43,7
أوروبا	18,1
و م أ	8,3
اليابان	4
باقي الدول	25,9



المصدر: International lead and zinc study group

المطلب الثاني: حصة "ALZINC" من السوق الزنك.

قبل التعرف على حصة ALZINC من السوق العالمية للزنك، نقوم أولاً بتشخيص القدرات الإنتاجية للمؤسسة لمختلف المنتجات وهذا ما يوضحه الجدول رقم (3-5):

الجدول رقم (3-5): القدرات الإنتاجية لمؤسسة ALZINC

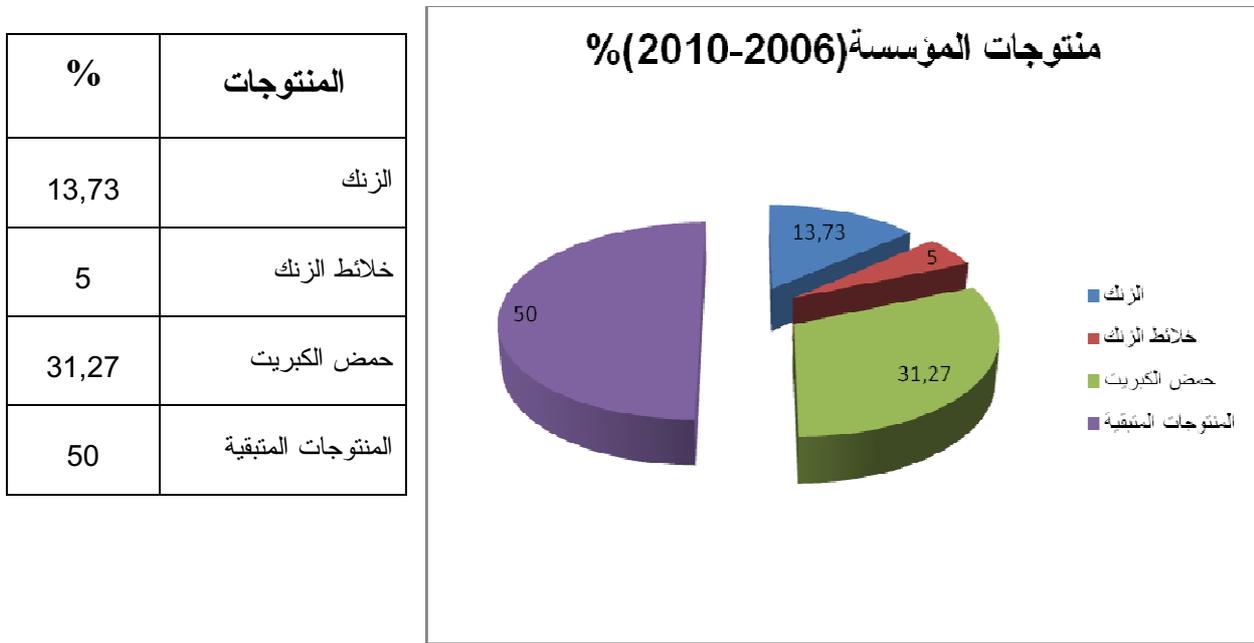
المنتجات السنوات (ط.م)	الزنك	خلاط الزنك	حمض الكبريت	المنتجات المتبقية <sup>1</sup>	المجموع السنوي
2006	28 540,4980	8 827,3080	68 898,2740	152 266,8820	258 532,9620
2007	20 673,4550	7 596,8990	52 834,1490	96 463,9800	177 568,4830
2008	18 068,8600	9 352,5470	49 910,2360	127 935,6390	205 267,2820
2009	30 745,3930	8 711,9620	40 575,8630	43 640,5840	123 673,8020
2010	21 932,8850	9 171,4400	61 002,6400	16 717,9900	108 824,9550
المجموع	119 961,0910	43 660,1560	273 221,1620	437 025,0750	873 867,4840

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يلاحظ أن الإنتاج الكلي لمؤسسة ALZINC خلال خمس سنوات الأخيرة يتركز بكمية أكبر على ماء المقطر والنحاس ومشتقاته (الماء المقطر يشكل النسبة الكبيرة من هذه المنتجات حوالي 95%) تم تأتي في المركز الثاني إنتاج حمض الكبريت، وفي المراتب المتبقية يأتي كل من الزنك و خلاط الزنك على التوالي، كما تجدر الإشارة على أن الكمية الكبيرة التي تنتجها المؤسسة من ماء مقطر توجه إلى السوق المحلية وباعتبار التكلفة قليلة لإنتاج هذه الكمية الكبيرة من الماء المقطر، كما يمكننا توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> (ماء مقطر، النحاس، اسمنت النحاس)

الشكل رقم(3-8): منتوجات المؤسسة (2006-2010)%

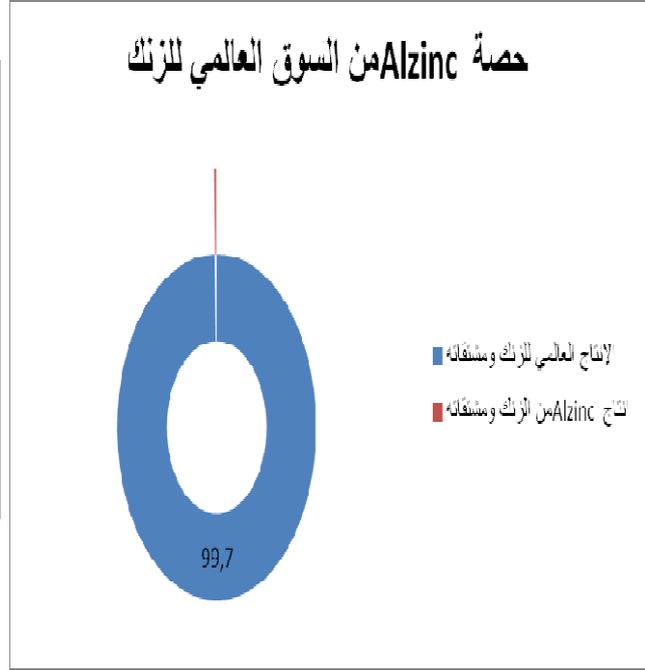


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

أما عن حصة المؤسسة من السوق العالمية للزنك ومشتقاته تعتبر حصة قليل في ظل وجود شركات عالمية رائدة في هذا المجال، وعلى الرغم من ذلك إلا أن مؤسسة ALZINC لها وزن في السوق العالمي للزنك حيث تحتل المركز الثلاثون عالميا والمركز الثاني على مستوى القارة، والأولى عربيا، كما يمكننا توضيح ذلك من خلال الشكل رقم(3-9):

الشكل رقم (3-9): حصة ALZINC من السوق العالمي للزنك

النسبة	2010	
%99.70	12.9 مليون طن	الإنتاج العالمي للزنك ومشتقاته
%0.30	36 850 طن	إنتاج Alzinc من الزنك ومشتقاته



المصدر: إعداد الطالب باعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الشكل أن مساهمة Alzinc في الإنتاج العالمي للزنك قليل جدا بنسبة 0,3 % أي شبه منعدمة وهذا راجع إلى عدم قدرة المؤسسة على تحمل المنافسة العالمية ومحدودية الإمكانيات، نتيجة تقادم الآلات ونقص التمويل الحكومي، وهذا راجع إلى تخلي الدولة عن تدعيم المؤسسة.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: سياسات المزيج التسويقي الدولي في مؤسسة "ALZINC"

بالرغم انه لا يوجد في المؤسسة مصلحة للتسويق والتي من خلالها تقوم ببيع منتجاتها، باعتبارها تنتج منتجات إستراتيجية، إلا أنه يستوجب على المؤسسة انتهاج إستراتيجية تسويقية دولية، فإنه يتحتم عليها ترجمة هذه الإستراتيجية ميدانياً وفق معايير تكون منافسة في مختلف الأسواق الدولية من خلال إيجاد إستراتيجية ملائمة تلقى القبول في أسواقها المستهدفة، وقادر على مواجهة المنافسة الشرسة في هذه الأسواق وفق طاقات وإمكانات المؤسسة، يتم عرض مختلف هذه السياسات في هذا المطلب بشكل مختصر في أربع نقاط.

<sup>1</sup> مقابلة مع المسؤول المالي للمؤسسة.

## 1. سياسات المنتج الدولي في المؤسسة:

يعتمد قرار المنتج على مدى فهم السوق لطبيعة الصنف المطلوب في السوق، فهو يقوم على الربط بين مختلف الاهتمامات المختلفة للإدارات التشغيلية بالمؤسسة حيث أن عمل إدارات الأبحاث والتطوير، الخدمات الفنية والتسويق جميعها تؤدي إلى إنتاج وتقديم المنتج النهائي للسوق.

## أولاً: التعريف بمنتج المؤسسة

يعتبر منتج المؤسسة منتج نصف نهائي، "فهو عبارة عن مزيج من الخصائص الأساسية والمطورة والإضافية"<sup>1</sup>.

- فالخصائص الأساسية هي العناصر التي تشكل المنتج الكلي وتتضمن الفوائد المطلوبة من قبل كل من المشتري والبائع.

- الخصائص المطورة: يمكن تمييز المنتج العام عن طريق إضافة خصائص مطورة إليه، ويتم عن طريق إضافة أو حذف عناصر من المنتج العام مثل إضافة ميزة، مظهر أو جودة.

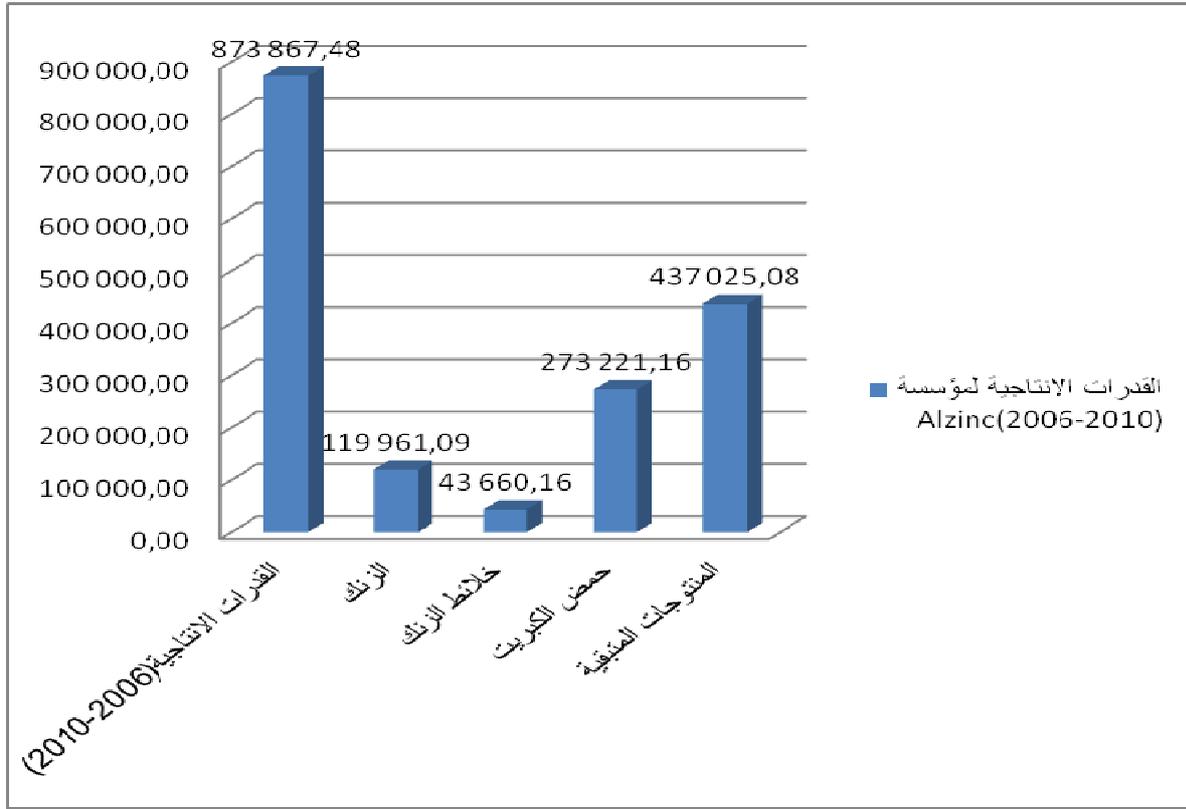
- الخصائص الإضافية: وهي الفوائد الإضافية التي يتضمنها شراء منتج معين وهذه الفوائد تكون عادة غير ملموسة وتشمل التدريب، المعرفة الفنية.<sup>2</sup>

تحتوي المؤسسة على تشكيلة غنية من المنتجات المحورية مثل الزنك ومشتقاته وحمض الكبريت، رغم تعدد منتجات مؤسسة ALZINC وتنوع تشكيلاتها، إلا أنها لا تحظى بنفس الاهتمام من طرف المؤسسة، فهناك تشكيلات تعتبر محور المؤسسة وأساس نشاطها وذلك من خلال الحصة السوقية لكل تشكيلة ومساهمتها في القدرة الإنتاجية للمؤسسة، كما يتضح ذلك من خلال الشكل رقم (3-10) التالي :

<sup>1</sup> نظام موسى سويدان، التسويق الصناعي، مفاهيم وإستراتيجيات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1999- ص 181.

<sup>2</sup> وناق المؤسسة "دراسات سابقة"

الشكل رقم (3-10) : مساهمة كل منتج في القدرة الإنتاجية لمؤسسة ALZINC



المصدر: وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الشكل أن المؤسسة لديها مزيج من المنتجات وتختلف الكمية باختلاف المنتج، فبالنسبة للمنتج الزنك ومشتقاته يحتل المركز الثالث من حيث الكمية المنتجة خلال خمسة سنوات، أما حمض الكبريت يحتل المركز الثاني، والمركز الأول أي الكمية الكبيرة تتمثل في الماء المقطر بنسبة كبيرة تفوق 95% من المنتجات المتبقية حسب الشكل والذي يباع في السوق المحلية.

ثانيا: أبعاد منتج المؤسسة في الأسواق الدولية

تعتمد المؤسسة في الأسواق الدولية على إستراتيجية خاصة بها حسب طبيعة منتجاتها المتميزة الذي تحتوي على المكونات عالية الجودة مثل الزنك، يتناسب مع معظم الدول المستهدفة من قبل المؤسسة وذلك من خلال إستراتيجية التميز والجودة العالية لمنتجاتها.

## 2. سياسات السعر الدولي في المؤسسة:

إن دراسة سياسات التسعير في ظل الظروف السوقية المختلفة ضرورة تملئها ظروف المنافسة التي تعيشها المؤسسات، وأن على المؤسسات أن تقوم بتحليل ثلاث عوامل رئيسية في كل سياسة من السياسات السعرية، وهي طلب الزبائن، المنافسة والتكلفة، وأن المنتج الذي يستعمل في المجال الصناعي له تأثير كبير على كل من المشتري والبائع لذلك فإن السعر يشكل مسألة أساسية في غاية الأهمية.<sup>1</sup>

يتحدد سعر الزنك في بورصة لندن للمعادن (LME)، باعتبار الزنك الذي تنتجه المؤسسة مسجل في بورصة لندن للمعادن، وهذا يجعل المؤسسة لا تتحكم في سعر الزنك، حيث يتغير حسب التعاملات اليومية للبورصة، ولهذا تكون مراقبة الأسعار يومي ولا يمكن معرفة السعر وتحديده إلى عن طريق البورصة.

ولتوضيح ذلك فالشكل التالي هو عبارة عن منحنى يمثل تداول سعر الزنك في بورصة لندن للمعادن مابين 2011/07/01 إلى 2011/09/29، ويختلف السعر حسب التعاملات في البورصة ومراعاة للفترات الزمنية للتداول، وذلك من خلال المدى البعيد أو المدى القريب.

الشكل رقم (3-11): تداول سعر الزنك في بورصة لندن للمعادن (الوحدة دولار/ طن المترى)



المصدر: بورصة لندن للمعادن (LME)

<sup>1</sup> وناق المؤسسة "دراسات سابقة"

أما بالنسبة للمنتجات الأخرى للمؤسسة مثل حمض الكبريت فيتم تحديد السعر على أساس التكلفة مع مراعاة الطلب على السلعة وسعر المنافسين مع إضافة هامش ربح المؤسسة، وبالتالي فإن تحديد السعر في المؤسسة في حالة المنتوجات المصدرة فإن السعر يكون مرتفعا جدا بالنسبة للسعر المنتوجات في البلد الأصلي ويرجع هذا الارتفاع في الأسعار إلى التكاليف المرتبطة بالتصدير كتكاليف النقل، الجمارك، التأمين...

ويتم تحديد أسعار المنتوجات المصدرة في مؤسسة Alzinc كما يلي<sup>1</sup>:

■ سعر تكلفة الإنتاج.

- التكاليف غير المباشرة أحيانا.

+ هامش ربح صافي للمؤسسة.

تحسب هذه الهوامش من سعر تكلفة الإنتاج

وبالتالي سعر التصدير يكون كالتالي:

$$\text{السعر} = \text{سعر تكلفة الإنتاج} + \text{هامش ربح المؤسسة}$$

يتم اعتماد المؤسسة في تحديد سعر التصدير على سعر تكلفة الإنتاج بدلا من سعر التكلفة الإجمالي حتى يتسنى لها طرح منتجاتها في الأسواق الدولية بأسعار متقاربة مع أسعار منافسيها.

أما التكاليف الخاصة بعملية التصدير من جمركة ونقل وتأمين ورسوم أخرى فإنها يتم تحديدها حسب العقد المبرم بين مؤسسة Alzinc وزبائنها.

3. سياسات الترويج الدولي في المؤسسة:

أولا: الفرق بين الترويج في السوق الصناعي والسوق الاستهلاكي

هناك اختلافات في مجال الترويج بين تطبيقات الترويج في التسويق الاستهلاكي والتسويق

الصناعي، علما بأن المهمات الرئيسية هي نفسها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مقابلة مع المسؤول المالي للمؤسسة.

<sup>2</sup> نظام موسى سويدان، مرجع سابق، ص296.

كما يمكن الإشارة إلى الاختلافات الموجودة بين الترويج في كلا السوقين من خلال كثافة عناصر المزيج الترويجي المتبع، فمثلا البيع الشخصي يؤدي دورا بارزا في السوق الصناعي لتركيزه على إجراءات الاتصال الشخصي مع المشتري الصناعي، كما أن وسائل الاتصال الجماهيرية تستخدم في التسويق الصناعي ولكن بوتيرة أقل وأن استخدام أدوات الاتصال المطبوعات كالصحف والمجلات والدوريات، تستخدم في كلا السوقين ولكن الفرق بينهما هو استخدام المجلات والدوريات التجارية والصناعية المتخصصة، ويلاحظ أيضا بأن الأفكار المطروحة في تلك المجلات أقل عاطفية وتركز على الناحية الفنية وهي بذلك على عكس الأفكار الرئيسية الموجهة في السوق الاستهلاكي.<sup>1</sup>

### ثانيا :المزيج الترويجي المتبع في مؤسسة Alzinc

تعتمد مؤسسة Alzinc على مجموعة من الأدوات والوسائل تستعملها بقصد التعريف بمنتجاتها والاتصال بزبائنها الحاليين والمحتملين نلخصها فيما يلي:<sup>2</sup>

#### ■ البيع الشخصي :

يتم الاتصال وجها لوجه مع الزبائن المحتملين من أجل القيام بعملية البيع ومحاولة إقناعهم بشراء منتجات المؤسسة من خلال الاتصال الشخصي لكل من المدير العام للمؤسسة ومدير التصدير في مختلف البلدان والأسواق التي تستهدفها المؤسسة في حالة وجود هناك فرص حقيقية وكبيرة لدخول هذه الأسواق أما في حالة قيام المؤسسة باكتشاف أسواق ومحاولة دخوله يتم تكليف مدير التصدير مع أعوان مساعدين له للقيام بعملية البيع الشخصي.

#### ■ المعارض:

تعتبر المعارض من بين أهم الوسائل المستعملة في Alzinc للترويج عن منتجاتها، فقد شاركت المؤسسة في عدة معارض دولية خاصة في الدول الإفريقية والعربية أين هناك فرص حقيقية لدخول هذه الأسواق.

<sup>1</sup> وناق المؤسسة "دراسات سابقة"

<sup>2</sup> وناق المؤسسة "دراسات سابقة"

### ■ وثائق المؤسسة:

تستخدم المؤسسة وثائق توضح فيها مختلف تشكيلاتها الإنتاجية والخصائص الفنية المميزة لمنتجاتها، تقوم بإرسالها إلى مختلف المصالح الدبلوماسية الجزائرية الموجودة عبر مختلف الدول لتقوم هذه الأخيرة بتقديمها إلى المؤسسات والزبائن المعنيين والمستهدفين من قبل المؤسسة كما يتم تقديم هذه الوثائق في مختلف المعارض والصالونات الدولية المتخصصة.

### ■ الموقع الإلكتروني:

حيث تملك الشركة موقع الكتروني ومن خلاله تقوم بطرح منتجاتها والتعريف بها، وكيفية الاتصال معها.

### ■ العلاقات العامة:

تقتصر العلاقات العامة في المؤسسة على بعض العلاقات الموجودة مع أصدقاء لإطارات مؤسسة Alzinc الموجودين في الخارج حيث يقومون بالمساهمة في عقد اتصالات مع بعض المؤسسات والزبائن في الدول المستهدفة مقابل حصولهم على عمولة معينة.

### 4. سياسات التوزيع الدولي في المؤسسة:

تتبع المؤسسة في عملية توزيع منتجاتها في الأسواق الطريق المباشر فلا وجود للوسطاء في قنواتها التوزيعية في حالة التصدير وبيع منتجات المؤسسة خارج الوطن الأم فإنها تشرف على عملية التوزيع بنفسها.

وهناك مجالين رئيسيين:<sup>1</sup>

### ■ التخزين:

تعطي المؤسسة أهمية بالغة للتخزين فهي تحتوي على مخازن كبيرة جدا في المؤسسة حيث تقوم بتخزين منتجاتها إلى وقت تسليمها.

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة "دراسات سابقة"

كما تخزن المواد الأولية إلى وقت استخدامها في عملية تصنيع منتجاتها ويتم مراقبة حركة المخزون بصفة دائمة من خلال تسجيل عملية الدخول والخروج في بطاقة المخزون لكل منتج وهذا يجعل مسؤولي المؤسسة على إطلاع دائم بكمية المخزون الموجودة لديها.

#### ■ النقل:

يعتبر النقل عنصرا أساسيا في عملية التوزيع حيث يعتبر الوسيلة التي يتم من خلالها تصريف منتجات المؤسسة من أماكن تخزينها إلى زبائنها، فحيث تمتلك المؤسسة شاحنات كبيرة تساعد على تصريف منتجاتها نحو الأسواق المحلية، أما في حالة السوق الدولي فإن المؤسسة تحتل مكان استراتيجي هام في ميناء الغزوات، يساعدها على تصدير منتجاتها مباشرة.

## المبحث الثالث: أساليب اختراق "ALZINC" للأسواق الدولية.

أمام المؤسسة أربعة أساليب لاختراق الأسواق الدولية والتي من خلالها توجه نشاطاتها الإنتاجية، حيث قامت مؤسسة ALZINC بانتهاج أسلوب وحيد يتماشى مع إمكانياتها المادية قصد اختراق الأسواق الدولية، كما يستوجب على مؤسسة ALZINC مسايرة هذا التطور من خلال العمل وفق معايير وإستراتيجيات هذه الأسواق الدولية، حتى يتسنى لها اختراق الأسواق الدولية و العمل على البقاء والاستمرار، وبالتالي انتهاج سياسة دولية تستطيع من خلالها تصريف منتجاتها نحو الخارج، وبالرغم لتعدد أساليب اختراق الأسواق الدولية إلا أن المؤسسة تعتمد على أسلوب التصدير المباشر، وقصد توضيح ذلك قمنا بتقسيم المبحث إلى النقاط التالية:

■ **المطلب الأول: التصدير**■ **المطلب الثاني: الأسواق الدولية المستهدفة من طرف مؤسسة ALZINC**■ **المطلب الثالث: معوقات وآفاق التصدير في مؤسسة ALZINC**■ **المطلب الأول: التصدير**

إن طريقة التصدير التي تنتهجها المؤسسة في اختراقها للأسواق الدولية، تعتبر الأسلوب الرئيسي والمهم عند المؤسسة، وذلك لتناسب هذه الطريقة مع إمكانياتها المادية والبشرية من جهة وحساسية السوق الذي تنشط فيه، حيث يتميز بدرجة عالية من المنافسة والتعدد مما يزيد عملية اختراق الأسواق الدولية صعوبة.

■ **أولاً: تنظيم وظيفة التصدير في المؤسسة:**<sup>1</sup>

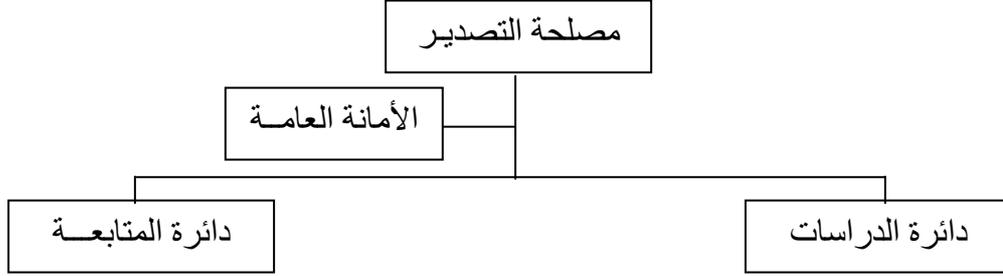
تتألف مصلحة التصدير من دائرتين تقوم من خلالهما بمختلف الأعمال الخاصة بعملية التصدير:

■ **دائرة الدراسات:** تتولى مهمة البحث واكتشاف الأسواق الدولية من خلال دراسة المناقصات الدولية ومحتوى الشروط التجارية، وذلك للموافقة على إمضاء العقود والتعهدات أي وظيفتها تتم قبل إمضاء العقد.

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة "دراسات سابقة"

■ **دائرة المتابعة:** تأتي هذه الدائرة بعد دائرة الدراسات أي مكملة لها وذلك بعد إمضاء العقد، تتولى الإشراف على مختلف مراحل التصدير، من خلال متابعة إنتاج الطلبات والاتصال بالزبائن المستهدفين قصد توثيق عملية التصدير، وتسوية عمليات الدفع وضمان النقل وغيرها من الأعمال التي تسير عمليات انتقال المنتجات، و كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3-13): الهيكل التنظيمي لمصلحة التصدير



المصدر: وثائق المؤسسة.

ثانياً: تحليل سياسة التصدير في مؤسسة ALZINC

■ **حصيلة التصدير المحققة من طرف المؤسسة (2006-2010)**

1. تطور صادرات المؤسسة (2006-2010)

الجدول رقم (3-6): تطور صادرات المؤسسة (2006-2010)

القيمة: (بألف دج)

السنة	2006	2007	2008	2009	2010
رقم الأعمال التصديري الإجمالي	5 941 358	4 701 905	3 304 672	3 635 990	3 753 860



المصدر: وثائق المؤسسة

نلاحظ أن صادرات المؤسسة في تزايد مستمر ما بين 2007/2006 لتصل إلى أعلى رقم أعمال 2007، ولكن بعد 2007 تتناقص بشكل ملحوظ، أما بعد 2008 تبدأ تتزايد بشكل منتظم وهذا راجع إلى تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة وزيادة في القدرة الإنتاجية من جهة و جدية المؤسسة في عملياتها التصديرية من جهة أخرى.

## 2. حصة كل منتج في رقم الأعمال التصديري:

يتكون السوق الخارجي للمؤسسة من أربعة منتجات رئيسية وهما: (الزنك، خلائط الزنك، حمض الكبريت، النحاس)، حيث يساهم كل واحد في رقم الأعمال التصديري للمؤسسة، كما هو موضح في الجدول رقم (3-7):

## الجدول رقم (3-7): تحليل رقم الأعمال التصديري للمؤسسة

الوحدة: دولار الأمريكي

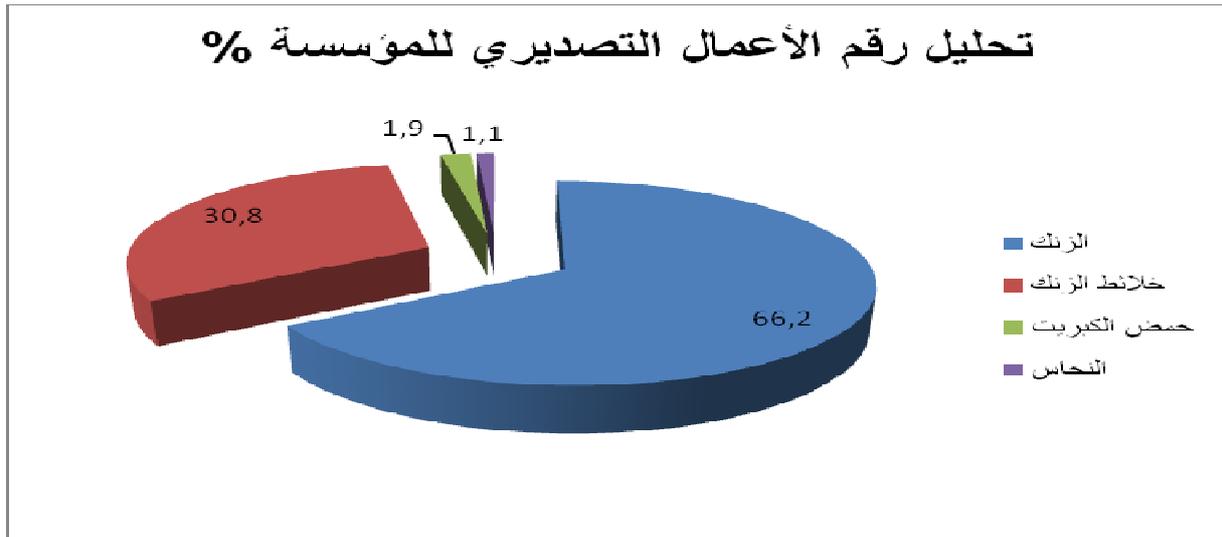
المنتجات السنوات	الزنك	خلاط الزنك	حمض الكبريت	النحاس	المجموع
2006	53 535 589	28 083 876	359 151	515 452	82 494 068
2007	39 962 136	26 354 177	767 051	168 353	67 251 717
2008	31 701 867	15 927 486	3 148 116	462 808	51 240 277
2009	38 091 703	9 824 972	813 267	1 359 018	50 088 960
2010	37 300 122	12 966 729	168 514	601 392	51 246 593
المجموع	200 591 417	93 157 240	5 863 882	3 432 970	302 321 615

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الشكل أن المنتج المحوري والأساسي في عملية التصدير هو الزنك تم يأتي في المرتبة الثانية خلاط الزنك ثم حمض الكبريت والنحاس على التوالي، وبالمقارنة مع الدراسة السابقة نستنتج أن المؤسسة تركز على إنتاج الزنك ومشتقاته، وكما يمكن لنا توضيح ذلك بشكل نسب مئوية لمنتجات المؤسسة التي تقوم بتصديرها، الشكل رقم (3-13):

الشكل رقم (3-13): تحليل رقم أعمال المؤسسة التصديري (%)

المنتجات	الزنك	خلاط الزنك	حمض الكبريت	النحاس
النسبة المئوية%	66.20	30.80	1.90	1.10



المصدر: إعداد الطالب

من خلال الشكل نلاحظ أن الزنك ومشتقاته يكون 97 % من مجموع الصادرات التي تصدرها المؤسسة، أما بالنسبة لحمض الكبريت و النحاس ومشتقاته يشكلان 3 % تعتبر نسبة جد قليلة، ونستنتج من ذلك أن المؤسسة تعتمد في عملية التصدير على إنتاج الزنك ومشتقاته.

ثالثا: مقارنة رقمي أعمال المؤسسة الكلي مع الصادرات :

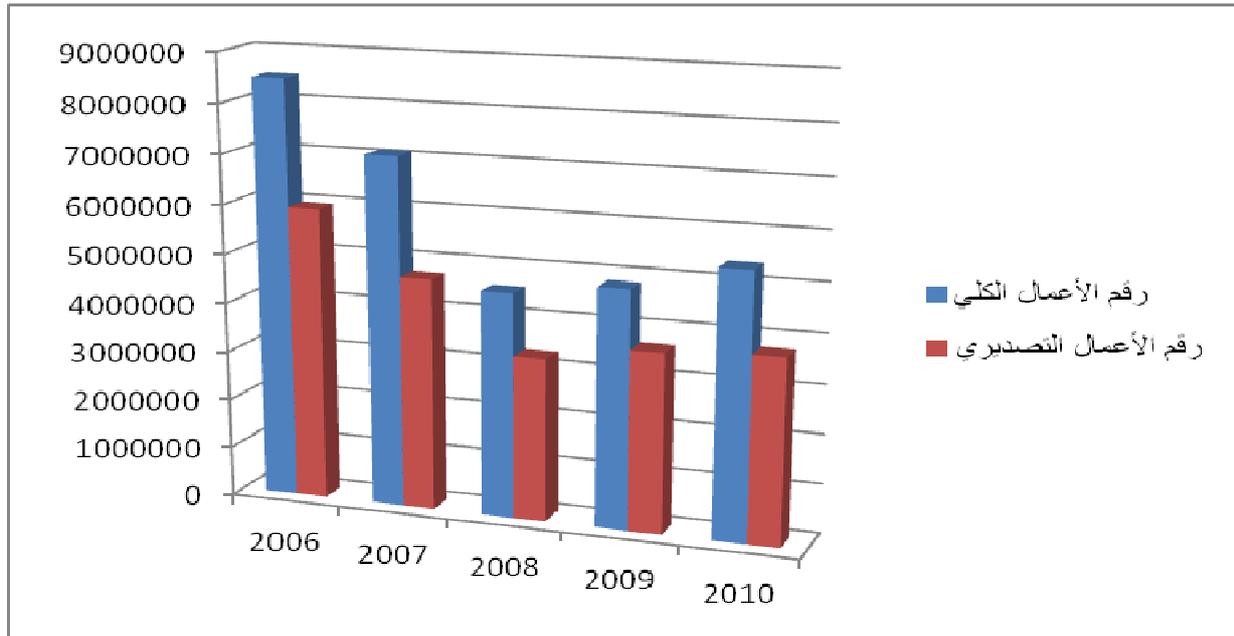
الجدول التالي يوضح مقارنة رقم أعمال المؤسسة الإجمالي مع رقم الأعمال المحقق من النشاط

التصديري خلال خمسة سنوات الأخيرة:

جدول رقم (3-8): مقارنة رقمي الأعمال التصديري/الإجمالي

القيمة: (بألف دج)

السنة	2006	2007	2008	2009	2010
رقم الأعمال الكلي	8 484 313	7 085 789	4 552 655	4 819 135	5 370 188
رقم الأعمال التصديري	5 941 358	4 701 905	3 304 672	3 635 990	3 753 860
النسبة	70,03	66,36	72,59	75,45	69,90

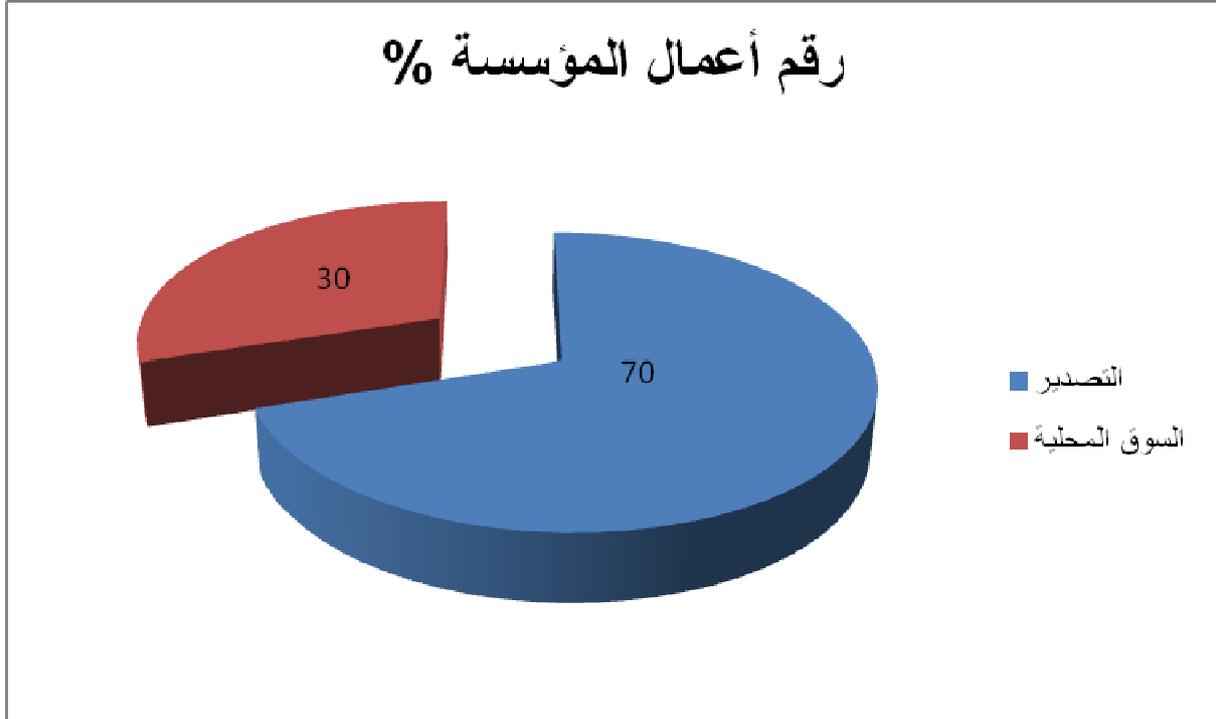


المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الشكل السابق يظهر انخفاض مستمر لكل من رقم أعمال المؤسسة ككل ورقم أعمال الصادرات لكن بصورة بطيئة ومنتظمة ويرجع ذلك لضعف درجة النمو الذي تشهده المؤسسة، وعدم ثبات واستقرار الأسواق المستهدفة، ولكن هناك علاقة كبير بين كلا الرقمين حيث أن حصة الصادرات من رقم الأعمال الكلي تفوق 70%، كما يلاحظ بأن هناك زيادة نوعية في سنة 2009، 2008 لحصة

الصادرات من رقم الأعمال ككل، ومن خلال ذلك يمكن لنا أن نستنتج أن 70% من مبيعات المؤسسة تصدر إلى الخارج، كما يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(3-14): رقم أعمال المؤسسة



المصدر: وثائق المؤسسة

رابعاً: السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة في تسويق الصادرات:<sup>1</sup>

#### ■ البحث والتنقيب عن الأسواق الدولية :

تعد مهمة البحث والتنقيب عن الأسواق الدولية التي يمكن أن تستهدفها مؤسسة Alzinc لطرح منتجاتها مهمة جد محدودة وغير فعالة نظراً لاعتمادها على طرق ووسائل بسيطة جداً تعد تقليدية إذا ما قورنت مع طرق ووسائل المؤسسات العاملة في نفس المجال، وكذلك مع الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه المهمة، وخاصة بالنسبة للمنتوج حمض الكبريت الذي يجب على المؤسسة طرحه في الأسواق الدولية، وهذه الطرق والوسائل المتبعة من طرف المؤسسة في البحث عن الأسواق الدولية تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة "دراسات سابقة"

أ. معلومات حول الأسواق تتحصل عليها من طرف المصالح الدبلوماسية للدولة الموجودة عبر مختلف بلدان العالم.

ب. معلومات تجمعها من خلال المشاركة في المعارض والصالونات الدولية.

#### ■ الاتصال بالزبائن:

عند استهداف سوق معين يتم الاتصال بالزبائن المحتملين حسب خصوصية ذلك السوق فالأسواق المتطورة مثل الأوروبية يتم الاتصال بهم عن طريق وسائل متطورة مثل الإنترنت، الفاكس أما في حالة الأسواق الأقل تطورا ويقصد بها الأسواق الإفريقية فإن الاتصال يتم مباشرة وذلك عن طريق انتقال ممثلين عن المؤسسة إلى تلك الأسواق لإجراء المفاوضات مباشرة، لتأتي بعد ذلك مرحلة استضافة الزبائن في المؤسسة لزيارتها والإطلاع على طاقات ومنتجات المؤسسة.

#### المطلب الثاني: الأسواق الدولية المستهدفة من طرف مؤسسة ALZINC

قامت مؤسسة ALZINC بطرح منتجاتها في عدة أسواق في مختلف البلدان الأفريقية والعربية، الآسيوية والأوروبية، باعتبارها تنتج منتجات إستراتيجية ومتعددة الاستعمالات، بالإضافة إلى ذلك يشهد الاقتصاد العالمي تطور كبير وسريع في المجالات الصناعية والتجارية، وينتج عن هذا التطور الزيادة في متطلبات الصناعية من مواد أولية، وكما نعلم أن المؤسسة تنتج مواد أولية نصف نهائية تستعمل في جميع المجالات وخاصة الصناعية، وهذه التطورات ساعدت المؤسسة على تنويع الأسواق الدولية وذلك حسب الطلب، والجدول التالي يوضح مختلف البلدان المستهدفة من طرف المؤسسة.

الجدول رقم(3-9): الدول المستهدفة (أسواق ALZINC الخارجية)

أوروبا	آسيا	إفريقيا
1- هولندا (Hollande)	1- الصين (Chine)	1- المغرب (Maroc)
2- إيطاليا (Italie)	2- الفلبين (Philippine)	2- تونس (Tunisie)
3- تركيا (Turquie)		
4- إسبانيا (Espagne)		
5- بلغاريا (Bulgarie)		
6- اليونان (Grèce)		

المصدر : Chambre de Commerce et D'industrie de la TAFNA (Etat global des exportations effectuées durant l'année 2010)

من خلال الجدول نلاحظ أن للمؤسسة حصة جيدة من حيث الأسواق المستهدفة، فنلاحظ لدى المؤسسة ستة أسواق أوروبية تنشط فيها، وفي آسيا سوقين مثلها مثل إفريقيا، ومن خلال الجدول نلاحظ عدم تعامل المؤسسة مع قارة أمريكا وهذا راجع إلى عدم قدرة المؤسسة تلبية جميع طلبات الأسواق وذلك لمحدودية الإمكانيات.<sup>1</sup>

#### ■ تحليل الأسواق الدولية المستهدفة من طرف مؤسسة ALZINC:

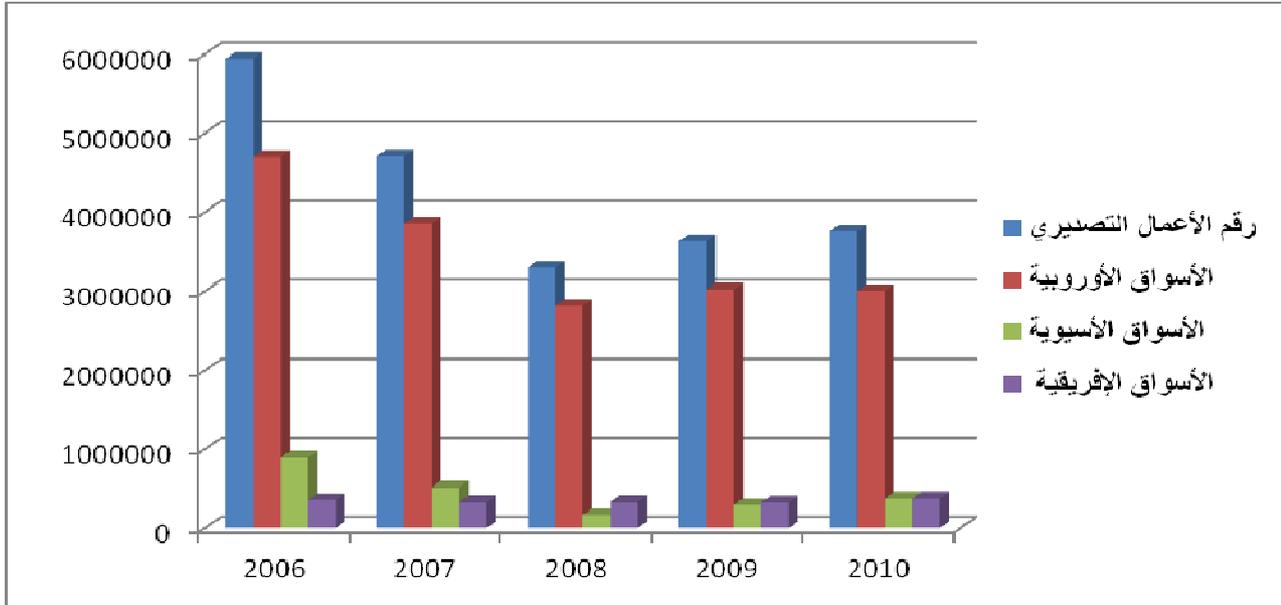
الجدول التالي يوضح حصة رقم أعمال المؤسسة التصدير من كل سوق تنشط فيه، وحسب المعطيات المتحصل عليها من طرف مسؤولي المؤسسة نقوم بتقسيم أسواق المؤسسة إلى ثلاثة أسواق مستهدفة وهي السوق الأوروبية، السوق الإفريقية والآسيوية.

<sup>1</sup> مقابلة المسؤول المالي للمؤسسة.

الجدول رقم (3-10): حصة رقم الأعمال التصديري من الأسواق المستهدفة

القيمة: (بألف دج)

المجموع	الأسواق الإفريقية	الأسواق الآسيوية	الأسواق الأوروبية	الأسواق السنوات
5 941 358	356 481	891 204	4 693 673	2006
4 701 905	329 134	517 209	3 855 562	2007
3 304 672	330 467	165 234	2 808 971	2008
3 635 990	327 239	290 879	3 017 872	2009
3 753 860	375 386	375 386	3 003 088	2010
21 337 785	1 718 707	2 239 912	17 379 166	المجموع

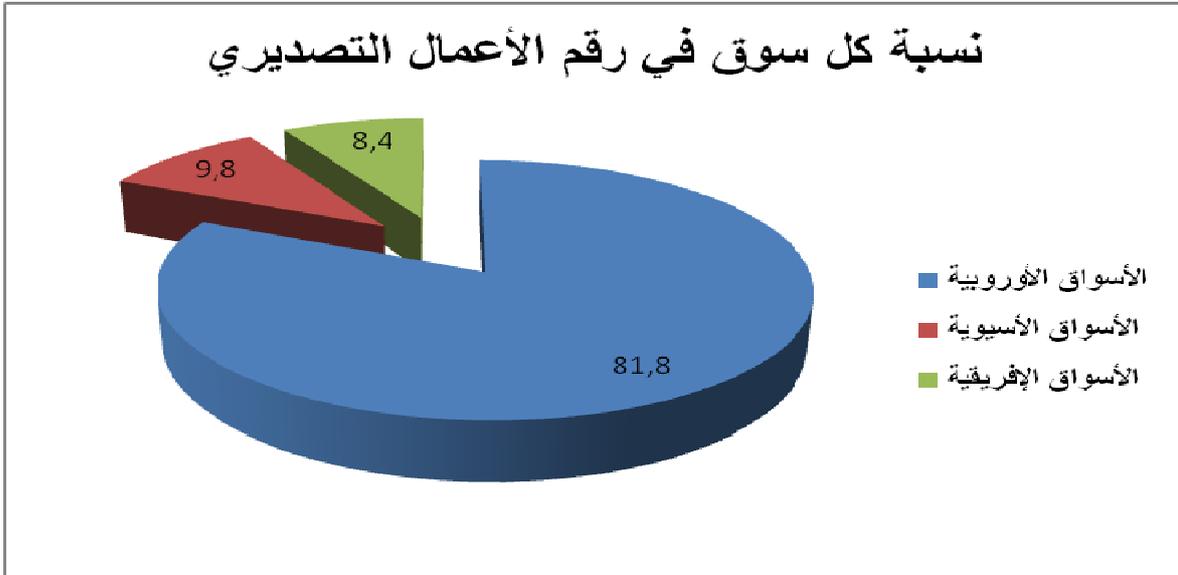


المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الشكل والجدول السابقين على أن المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة على الأسواق الأوروبية في تصريف منتجاتها، وأما بالنسبة للأسواق المتبقية فهي تتقارب من حيث النسبة، وهذا راجع إلى بعد المسافة بين كل من الصين والفلبين مما يجعل النسبة تتفاوت، وأما بالنسبة لتونس والمغرب تعتبران دول غير صناعية وستهلك كمية قليلة من الزنك ومشتقاته، ومن خلال ذلك نستنتج أن الأسواق الأوروبية هي الممثل الرئيسي لمنتجات المؤسسة.

وكما يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-15): نسبة كل سوق من رقم الأعمال التصديري



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

## المطلب الثالث: معوقات وآفاق التصدير في مؤسسة ALZINC

من خلال اللقاءات المتكررة مع مسؤولي المؤسسة اتضح لنا مجموعة من المشاكل التي تواجهها عملية التصدير وكذلك بعض الآفاق والأهداف التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها، وقبل التطرق الى ذلك نذكر نقاط قوة ونقاط ضعف مؤسسة ALZINC:

## أولاً: نقاط القوة ونقاط الضعف:

## 1. نقاط القوة:

- للمؤسسة خبرة واسعة، وبعيدة الأمد في ميدان إنتاج الزنك ومشتقاته، والتي يعود تاريخها إلى السبعينيات من القرن العشرين.
- أهمية سوق الزنك على النطاق المحلي والعالمي.
- تحتل المرتبة الثلاثون عالمياً، والثانية إفريقياً، والمرتبة الأولى على المستوى العربي من حيث إنتاج الزنك ومشتقاته.
- علامة الزنك مسجلة في بورصة لندن للمعادن (LME).
- الموقع الاستراتيجي الذي تحتله المؤسسة بقربها من الميناء و خط السكة الحديدية.
- توفر نية وفكرة التطوير والتجديد لدى مسؤولي المؤسسة لمواكبة التغيرات العالمية.

## 2. نقاط الضعف:

- عدم ملائمة الهيكل التنظيمي للنشاط الدولي، بغياب هيئة التسويق الدولي التي من شأنها دراسة الأسواق وترويج المنتج...
- عدم قدرة نظام التخطيط على تكييف وسائل المؤسسة لأهدافها، الناتج عن عدم إمكانية استغلال الطاقة الإنتاجية الفعلية للآلات.
- غياب التخطيط الاستراتيجي لإيجاد وإنشاء فرص تجارية لاختراق الأسواق الدولية، وإنما الاكتفاء بالعروض التجارية التي تأتي من الخارج دون البحث عنها وجلبها.
- قلة المعلومات عن عملية التسويق في الأسواق الأجنبية.

- الاعتماد على أسلوب التصدير المباشر لاختراق الأسواق الدولية.
- عدم الاهتمام بالترويج بالقدر الكافي، مقارنة مع المؤسسات المنافسة.

#### ثانيا: معوقات

هناك مجموعة من المعوقات التي تعاني منها المؤسسة، من أهمها:

■ **مشكل التمويل:** تعاني مؤسسة ALZINC نقص فادح في التمويل وهذا راجع لعدم وجود هيئات مالية متخصصة، وكذلك غياب أي دعم مالي من طرف الدولة لتشجيع صادرات المؤسسة واقتصار المؤسسة التعامل فقط مع المؤسسات المالية الجزائرية (البنوك العمومية الجزائرية) وعدم اللجوء إلى مؤسسات مالية دولية.

■ **مشكل النقل، التأمين والجمارك:** النقل نحو الدول المستهدفة يعد أكبر المشاكل التي تعاني منها المؤسسة نظرا لارتفاع تكلفتها وعدم توفر بدائل كثيرة في السوق، كذلك ارتفاع تكلفة التأمين على البضائع المصدرة نظرا لتوفر عميل واحد (CAGEX) في السوق الجزائري متخصص في تأمين الصادرات، كما تعاني المؤسسة من التعريفات الجمركية.

#### ثالثا: آفاق مؤسسة ALZINC

رغبة من المؤسسة في التطوير وتنمية سياساتها التصديرية الحالية، قامت بتسطير مجموعة من الأهداف والعمل على تحقيقها، من شئنها تجسيد الغاية التي أنشأت من أجلها المؤسسة والتي تفصيلها فيما يلي:

- تحقيق النمو الاقتصادي: من خلال الرفع من رقم أعمالها إلى المستوى الذي يمكنها من تحقيق أكبر كفاية لاستغلال قدراتها الإنتاجية، والتوزيعية والترويجية وتدعيمها.
- التطوير: مسابرة لمرحلة التحول الجدري التي يشهدها المحيط، من شأنها دفع المؤسسة لبذل قصارى جهدها للتكيف مع التطورات العالمية.

■ التوسع: باستغلال جميع إمكانياتها وتحسينها وتطويرها لتحقيق التوسع في الأسواق الدولية.

- المكانة: الاعتماد على مبدأ المنافسة، والتكيف مع متطلبات السوق من شأنه اكتساب المؤسسة مكانة تنافسية بين المؤسسات المنافسة.
- القيام بشراكة تجارية وصناعية مع أكبر المؤسسات الصناعية من أجل تجديد منشأتها الصناعية ورفع من مستوى جودة منتجاتها.
- استثمار مبالغ ضخمة لتجديد أدوات الإنتاج الحالية حتى يتمكن من رفع طاقته الإنتاجية الحالية التي تسمح لها من رفع طاقته الإنتاجية الحالية ورفع رقم الأعمال.
- تحقيق الرفاهية في المستوى المعيشي للعمال.
- تغطية جميع التكاليف وتحقيق الربح.

## خاتمة:

إن امتداد التاريخي لمؤسسة ALZINC جعلها تعرف تطورا كبيرا على هيكلها وتنظيمه اكسبها خبرة و هوية خاصة بها تركز في مهمتها الأساسية المتمثلة في إنتاج الزنك ومشتقاته.

إلا أن هذا التطور لم يستطع مس مضمون أنظمة التسيير والتوجيه بقدر ما غير في شكلها، فإذا كان نظام التخطيط يهدف إلى تحقيق الانسجام بين وسائل والأهداف لمقارنتها بالنتائج، فإن النظام الذي اعتمدت عليه المؤسسة في اختراقها الأسواق الدولية وتصريف منتجاتها دوليا نجده بعيد كل البعد على تحقيق هذا الانسجام بالقدر الوافي، بالنظر للأدوات التي تستعملها، والسبل التي تنتهجها، والهيئات التي تمارسه (غياب مصلحة التسويق الدولي)، بالرغم أن 70% من رقم أعمالها الإجمالي من المعاملات الخارجية، خاصة ونحن في ظل اقتصاد يمتاز بالتغير والاضطراب.

ومن خلال الدراسة السابقة حول مؤسسة ALZINC عموما والقسم التجاري بالمؤسسة خصوصا يمكن استخلاص ما يلي:

■ تطور صادرات المؤسسة في الخمس سنوات الأخير بنسبة تفوق 70 % من رقم أعمال المؤسسة ككل نتيجة اعتمادها على عملية التصدير.

■ منتجات المؤسسة عالية الجودة مما جعلها تستطيع المنافسة في الأسواق خارجية وخاصة في البلدان المصنعة، غير أن هناك توجه جديد في المؤسسة نحو سياسة تطوير منتجاتها من خلال الاهتمام المتميز بالمديرية الفنية وتدعيم مشروعات الشراكة.

■ أسعار منتجات مؤسسة ALZINC تحددها بورصة لندن للمعادن هذا بالنسبة للزنك، أما منتج حمض الكبريت فيمكن للمؤسسة تحديد السعر مع مرعات سعر المنافسين.

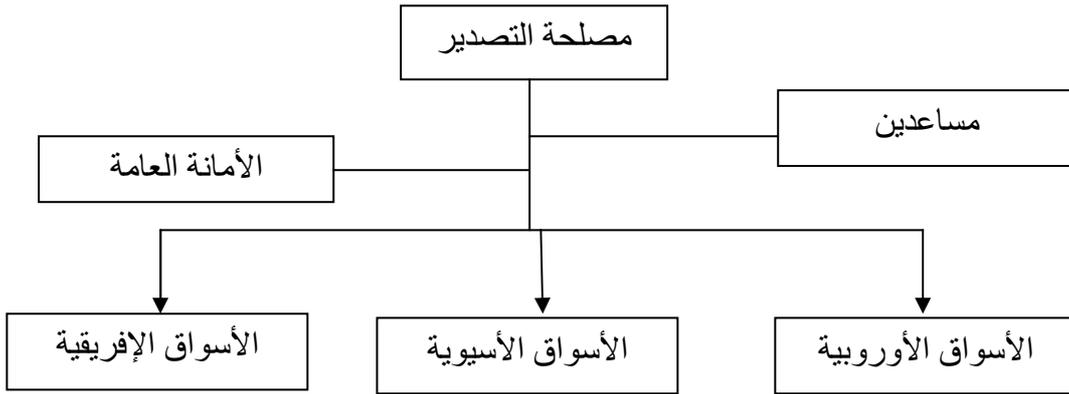
■ التوزيع يعتبر مشكلة أساسية في المؤسسة نتيجة انعدام بدائل كثيرة في ميدان النقل الدولي في الجزائر.

■ غياب سياسة خاصة بالترويج واقتضاره فقط على وسائل تقليدية متمثلة في المعارض ووثائق توزعها المصالح الدبلوماسية للدولة في البلدان المستهدفة.

ولمواجهة الصعوبات والعراقيل نقدم بعض الاقتراحات التالية:

■ حتى يتم السير الحسن لعملية التصدير في المؤسسة وتقسيم العمل بين الإطارات القائمين على هذه الوظيفة نقتراح الهيكل التنظيمي التالي:

شكل رقم (3-16): الهيكل التنظيمي المقترح لمديرية التصدير



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة

التنظيم الجديد المقترح يركز على تقسيم الأسواق المستهدفة حسب المناطق الجغرافية كل منطقة لها عناصر مشتركة كاللغة، المستوى الاقتصادي المتقارب وتمائل التشريعات والقوانين السائدة، يشرف على كل منطقة مسؤول يلبي كل احتياجات زبائن المنطقة ويستمع لرغباتهم.

كما يساعد مدير التصدير، مساعدين مهمتهم الدراسات السوقية والبحث عن الأسواق الممكنة وتكوين بنك المعلومات يساعد المؤسسة في إتخاذ القرارات.

■ تدعيم المؤسسة بعمال جدد متخصصين في ميدان التسويق الدولي والتجارة الدولية واعتماد سياسة التكوين المتواصل لإطارات المؤسسة في التخصصات السابقة الذكر.

■ توسيع أسواق الخارجية للمؤسسة من خلال تثمين عمليات الشراكة ونقل المعرفة التكنولوجية في التخصصات التقنية المعقدة وتجديد وسائل الإنتاج.

الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة:

إن التحولات الاقتصادية الراهنة أفرزت انعكاسات هامة على مستوى الأسواق، ومن ثم فقد أعطت تصورات جديدة في الأنماط التسييرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية، وحاجة المؤسسة إلى التوسع في الأسواق قصد تنمية مبيعاتها أحيانا، والهروب من المنافسة أحيانا أخرى، أو البحث عن أسواق جديدة حيث وفورات الحجم من يد عاملة و مواد أولية رخيصة، جعلها تبتكر وتبدع في البحث عن طرق و أساليب لاختراق جميع الأسواق الأجنبية الممكنة، عبر مختلف الدول من تصدير، شراكة، إستثمار مباشر وغير مباشر، عقود و اتفاقيات دولية مختلفة .

يمكن من خلال هذه الطرق والأساليب المبتكرة للدخول إلى الأسواق الدولية وفق خصوصية كل دولة أو سوق بواسطة إتباع إستراتيجية تسويقية دولية لطرح مختلف منتجاتها عبر هذه الأسواق المستهدفة في إطار الإستراتيجية الدولية العامة للمؤسسة ذلك بعد التشخيص والتحليل الدقيق لجميع مختلف المتغيرات البيئية ( السياسية، الإجتماعية، التكنولوجية والإقتصادية...).

وفي الجزائر شهد القطاع العام و الخاص نموا متزايدا في السنوات الأخيرة، و شرعت الدولة في تأهيل المنشآت الاقتصادية الجزائرية بالإعتماد على نظام الخصخصة بكل أشكاله، وذلك حتى تصبح قادرة على مواجهة تحديات المنافسة الدولية، لان التنافسية في وقتنا الحاضر أصبحت أمرا لا مفر منه، فأصبح لها مجالس، هيآت، وأدوات، واستراتيجيات، ومؤشرات، كما أصبحت تؤثر على دخول المنتج إلى الأسواق الدولية والبقاء فيها، كما أدركت المنشآت الجزائرية المختلفة أن أنشطتها يجب أن تكون موجهة بالسوق، وأن الإهتمام بالوظائف التسويقية قد أصبح أمرا مطلوبا، والأخذ بالأساليب التسويقية الحديثة قد أصبح أمرا واجبا ومفروضا، كما صاحب ذلك زيادة الإحساس بأهمية التسويق الدولي، وإدراك دوره الهام في اختراق الأسواق الدولية ودراسة الأسواق الخارجية والتعرف على الفرص التصديرية المتاحة.

من جهة أخرى يتحتم على المؤسسة الجزائرية الراغبة في النجاح في تعاملها مع الأسواق العالمية والمنافسة العالمية، أن تكون لديها تفكير عالمي ينطلق من إيجاد التنظيم المناسب لمديرية التسويق الدولي،

ومهارة الموظفين في شتى المجالات، لأن الوقت الراهن يتميز بسيطرة اقتصاديات المعرفة التي تتطلب المهارة في التعامل معها، وعليه أصبحت الموارد البشرية من أعلى الأصول المؤسسة، باعتبارها مصدر جل المزايا التنافسية للمؤسسة.

ومن هنا تجلى أهمية بحثنا في كيفية إكتشاف الفرص التسويقية الدولية، وخطوات دراستها، وطرق الدخول على الأسواق الدولية، كذا السياسات التسويقية التي ينبغي تطبيقها لتحقيق النجاح في الأسواق المستهدفة، ومؤشرات نجاحها، لتأتي بعد ذلك مرحلة تعتبر اختبارا وتحديا صعبا للمؤسسة يتمثل في مرحلة اختيار الأسواق الدولية المنتظر دخولها من طرف المؤسسات من خلال تحليل دقيق للفرص والتهديدات الممكن مصادفتها في هذه الأسواق، وهذا وفق جملة من المعايير والمؤشرات التسويقية، وكذا مجموعة من السياسات التسويقية التي تدخل ضمن إطار عملية اختيار الأسواق الدولية.

مع الإشارة إلى أن المؤسسة لديها الاختيار بين العديد من الاستراتيجيات والسياسات في تعاملها مع الأسواق الدولية، حيث تكتسي هذه السياسات أهمية خاصة في مجال التسويق الدولي نظرا لطبيعة وخصوصية الأسواق المستهدفة، المتواجدة في بيئات ونظم معقدة جدا، وبالتالي محاولة المؤسسة اختيار الأسواق الممكن اختراقها وفق معايير دولية، بما يناسب ويوافق استراتيجيات المؤسسة، لضمان تلبية حاجات معظم الزبائن ، ودخول الأسواق بمنتجات وفق خصوصية كل سوق مستهدفة .

وبعد العرض السابق لمحتوى البحث من دراسة نظرية تليها الدراسة التطبيقية متمثلة في دراسة حالة مؤسسة ALZINC يمكن استخلاص ما يلي:

(1) فلسفة التسويق ووظائفه لا تختلف كثيرا في حالتها التسويق المحلي والدولي، فالفلسفة التسويقية واحدة، وكذا الجوهر، فالإختلاف الوحيد يكمن في البيئة التي يتم من خلالها ممارسة مختلف فعاليات وأنشطة التسويق.

(2) إن إتباع الخطوات الرئيسية للتسويق الدولي يسمح للمؤسسة الراغبة في اختراق الأسواق الدولية بانتهاج سياسات صحيحة ودقيقة لبلوغ ذلك.

- (3) عمليات اختيار الأسواق الدولية تعتبر أهم خطوة من خطوات التسويق الدولي، فيها تتجنب المؤسسة معظم الأخطار المحتملة، وتحمل الخسائر، لذلك على المؤسسة أن توليها اهتماما وتركيزا إضافيا فهذه العملية أو الخطوة تؤثر على جميع القرارات اللاحقة كأسلوب لاختراق الأسواق الدولية.
- (4) المؤسسة الناشطة في مجال التسويق الدولي يمكن لها اعتماد أكثر من أسلوب لاختراق الأسواق الدولية حتى يتسنى لها مواكبة التغيير البيئي السريع.
- (5) المزيج التسويقي الدولي هو العنصر الرئيسي للإستراتيجية التسويقية في مجال النشاط الدولي للمؤسسة، فهو يعتبر الواجهة الميدانية التي من خلالها يتم خدمة الأسواق المستهدفة.
- (6) السوق الجزائرية تتميز بالطلب أكثر من العرض، ومنافسة ضعيفة إن لم نقل منعدمة، وفي مجالات محدودة، وهو ما يفسر هيكله وبنية المؤسسة التي تفتقر إلى هيكله وبنية تعتمد على المبدأ التسويقي، حيث يكون رجل التسويق يتمتع بقدرات وكفاءات وإمكانيات، وقدرة على اتخاذ القرار التسويقي، ولكن مع انفتاح الإقتصاد الجزائري هناك إدراك لدى المسيرين بضرورة تبني التوجه التسويقي لأنشطة المؤسسة.
- (7) ضعف الخبرة في الممارسة التسويقية لدى مسؤولي مؤسسة ALZINC وشعور المسيرين بعدم القدرة على المنافسة بسبب نقص الموارد و الإمكانيات المتاحة، وكذلك غياب أي تكوين فني أو إداري للمسيرين خاصة في مجال التسويق.
- مع تطور الانفتاح على العالم الخارجي، واشتداد المنافسة، تزداد الفرص التسويقية بالأسواق الخارجية، ومحاولة منا لتذليل العراقيل أمام مؤسسة ALZINC نقدم الاقتراحات والتوصيات التالية:
- (1) إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ليتواءم مع المفهوم الحديث للتسويق بشكل عام والتسويق الدولي بشكل خاص، بتكوين مصلحة التسويق، ومصلحة للبحث والتطوير.
- (2) الاهتمام بالمزيج التسويقي الدولي، وأيضا الاهتمام ببحوث التسويق وتكوين نظام للمعلومات المتجددة لأسواق الأجنبية المستهدفة.

- (3) ضرورة انفتاح المؤسسات الجزائرية على المؤسسات المالية العالمية والدخول في تعاملات معها قصد التغلب على مشكل التمويل، والإستفادة من الخبرات والكفاءات الموجودة في هذه المؤسسات في مختلف المجالات التسييرية، التسويقية.
- (4) تعزيز أسلوب الشراكة مع المؤسسات الأجنبية الرائدة في نفس المجال قصد التغلب على مشكل التمويل والاستفادة من المعرفة التكنولوجية والخبرات التسييرية الحديثة المعتمدة في هذه المؤسسات.
- (5) انتهاج طرق وأساليب أخرى لبلوغ الأسواق الأجنبية كالاستثمار بنوعيه المباشر وغير مباشر، أو الشراكة للتخفيف من عبء التكاليف والمخاطر.
- ومما سبق فإن واقع التسويق الدولي بالمؤسسة الجزائرية يرجع إلى طبيعة السيرورة التاريخية لمراحل تطورها ونتيجة حتمية لذلك، وحسب رأينا هذا لا يعني أن المؤسسة الجزائرية على العموم هي متأخرة كثيرا في اتباع هذا المفهوم، لكن ليس من المنطقي أن نطلب منها التحكم في العمليات التسويقية، واعتماد المفاهيم الحديثة له، قبل أن يطلب منها التحكم أكثر في العملية الإنتاجية والتسييرية.

# قائمة المراجع

## المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

### 1/الكتب:

- سويدان نظام موسى ،التسويق مفاهيم معاصرة ،الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- حميد الطائي ، محمد الصميدعي ، بشير العلاق، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية، عمان، 2007.
- إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.
- محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- محمد عبد الله الرحيم، التسويق المعاصر، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1988.
- زكريا عزام، عبد الباسط حسونة ،مصطفى الشيخ،مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2008.
- عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية، عمان، 2002.
- محمد فريد الصحن، التسويق، دار النشر الجامعية، الإسكندرية، 1996
- محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 1999.
- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- عبد السلام أبو قحف، وجهة نظر معاصرة، الطبعة الأولى، مطبعة الأشعار الفنية، مصر، 2001.
- جاسم مجيد، الإدارة الحديثة في التسويق "الوقت والجودة"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- ثامر البكري، التسويق " أسس ومفاهيم معاصرة"، دار اليازوري العلمية، عمان، 2002.
- هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2004.

- فهد سليم الخطيب، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة و النشر، الأردن، 2000.
- صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي، نظم التصدير والاستيراد، الطبعة 10، مكتبة عين شمس، مصر، 2003.
- بشير عباس العلق، قحطان بدر العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران، عمان، 1999.
- عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002/2001.
- يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، الطبعة الأولى، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997.
- يحي سعيد علي عيد، بحوث التسويق والتصدير، الطبعة الأولى، مطابع سجل الرب، القاهرة، 1996.
- أبي سعيد الديوه جي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة ، دار اليازوري العلمية، عمان الأردن، 2006.
- غول فرحات، التسويق الدولي "مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق الدولية"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- حبيب الله محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي، دار أعلام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر، عمان 1999.
- مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، مراجعة حامد أبو زيد، مجهول سنة ودار النشر.
- عمر سلمان، التسويق الدولي، من منظور بلد نامي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1996.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- أحمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2005.

- أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2001.
- خير الدين عمرو، التسويق الدولي، دار الكتب، مصر، 1996.
- عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق الدولي، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة، 2003.
- رضوان المحمود العمر، مبادئ التسويق، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، طبعة الأولى، مؤسسة وائل للنشر، الأردن، 1994.
- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.
- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، طبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 1989.
- عليوش قربوع كمال، قانون الاستثمارات في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.
- فريد النجار، إدارة الأعمال الدولية والعالمية "استراتيجيات الشركات عابرة القارات الدولية ومتعددة الجنسية والعالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- أبو بكر بعيرة، مبادئ الإدارة، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، 1998.
- المساعد زكي خليل، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- محمد فريد الصحن، التسويق "المفاهيم والاستراتيجيات"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 1998.
- طلعت أسعد الحميد، التسويق الفعال "الأساسيات والتطبيق"، الطبعة التاسعة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999.
- طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن 1997.

- صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة "المفهوم والإستراتيجية"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1996.
- خير الدين عمرو، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.
- الخضيرى محسن أحمد، التسويق في ظل الركود، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 1996.
- أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي "بناء القدرة التنافسية للتصدير"، دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى، مصر، 2001.
- سويدان نظام موسى، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- الحديدي منى، الإعلان، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، مصر 1999.
- محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 2000.
- جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1998.
- أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية للتصدير، الطبعة الأولى، شركة ناس للطباعة، مصر، 2001.
- كريستوفر بارثلت، سوفتر جوشال، ترجمة سعاد الطنبولي، الإدارة عبر الحدود "الطول بين القطرية"، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، مصر، 1994.
- محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق "مدخل كمي وتحليلي"، الطبعة الثانية، دار حامد لنشر، عمان، 2004.
- أبي سعيد الديوه جي، التسويق الدولي، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل العراق، 1997.
- فريد النجار، تسويق الصادرات العربية "آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحرة العربية الكبرى"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- علي حسين وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال "البيئة والوظائف والإستراتيجيات"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن 1999.
- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمارات الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

- حسام عيسى، الشركات المتعددة القوميات، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، مجهول سنة النشر.
- نظام موسى سويدان، التسويق الصناعي، مفاهيم وإستراتيجيات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1999.
- نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، 1995.
- عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.
- عادل المهدي، التسويق الدولي في ظل عولمة الأسواق، الطبعة الأولى، دار المصرية اللبنانية، مصر، 2005.
- صلاح الدين حسن السيبي، الشركات متعددة الجنسيات وحكم العالم "تطوير وربط البورصات العربية وتأسيس البورصة العربية الموحدة"، عالم الكتب، القاهرة، 2003.
- عصام حسين، أسواق الأوراق المالية " البورصة "، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثالثة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم ونماذج لمواجهة تحديات القرن 21"، الطبعة الأولى، مجموع النيل العربية، القاهرة 1999.
- توماس هولين، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى " الإدارة الإستراتيجية"، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990.
- فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن 21، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 1999.
- فريد النجار، الاستثمار الدولي و التنسيق الضريبي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.

### 2/ الرسائل الجامعية:

- أحمد فلاح، التسويق الدولي في عالم متغير "مدخل ديناميكي - استراتيجي، ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2002.
- بزغي فاطمة، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة 2009.
- دبيحي مباركة، استراتيجيات التسويق الدولي حالة مؤسسة " حمود بوعلام للمشروبات"، ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2002.

### 3/ المقالات والملتقيات الوطنية والدولية:

- الملتقى العربي الخامس "التسويق الدولي"، بالتعاون مع الجمعية التونسية للتسويق المنعقد في رويال الحمامات بالجمهورية التونسية، ماي 2007.
- الملتقى العربي الأول -التسويق في الوطن العربي (الواقع وأفاق التطور)-الشارقة الإمارات العربية المتحدة-15-16 أكتوبر 2002.
- الملتقى العربي الثاني - التسويق في الوطن العربي (الفرص والتحديات)-الدوحة دول قطر -6-8 أكتوبر 2003.
- أهمية التوجه التسويقي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر - ساهل سيدي محمد- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان-الاستاد بودي عبد القادر، المركز الجامعي بشار.
- أهمية التسويق الدولي ودوره في تنشيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- د. بن حمودة محبوب-أ.فطيمة بن عبد العزيز.
- التسويق والتجارة الالكترونية : بين افرازات التكنولوجيا وضرورة التأقلم، د. بوخاوة اسماعيل والاستاد عطوي عبد القادر، جامعة فرحات عباس سطيف.

- الأستاذ وصاف سعدي، جامعة ورقلة : نحو إستراتيجية تسويقية فعالة في قطاع الصادرات، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، الجزائر أفريل 2004.
- بن حمودة محبوب، فطيمة بن عبد العزيز: أهمية التسويق الدولي ودوره في تنشيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية- المركز الجامعي بشار- الجزائر أفريل 2004.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

#### 1/الكتب:

- P. Kotler et B.Dubois - Marketing Mangement - 12 Edition. Pearson 2006.
- Cathrine VIOT, L'Essentiel du Marketing, BERTIE Editions, Alger, 2006.
- CHARLES CROUE, Marketing international , 3<sup>eme</sup> Edition, De Boeck , Bruxelles 1999.
- Kotler, p. Armstrong, G, principles of marketing , prentice hall Usa, 1999.
- Jean –Paul –Lemaire : stratégie d'internationalisation –DUNOD- Paris, 1997.
- GERSON F. Richard, « Dynamiser vos ventes par un plan marketing »; Les presses du Management ; Paris ; 1992.
- Kotler, P; Keller, K .L; Dubois, B; Manceau, D;”Marketing management”; 12 édition (édition spéciale) ; Pearson Education ; France ; 2006.
- Pasco Berho, Marketing international, 3 eme edition, edition Dunod, Paris, 2000.
- Sylvie- Martin- Jean-Pierre, Védrine ,Marketing les concepts clés ,CHIHAB Algérie, 1996.
- Alain, Ollivier et les autres , Le Marketing international , « que sais je ? » 1<sup>eme</sup> Edition, presse universitaire de France ,PARIS 1990.

- P. Kotler et B.Dubois, "Marketing Mangement" , 8 éme Edition. Paris, 1994.
- FISHER M, Les canaux de Distribution, Vuibert, Paris, 1989.
- Philippe Ingold, les Techniques promotionnelles, Vuibert, Paris 1998.
- Philip Kotler et Bernard Dubois , Marketing Management 10<sup>ème</sup> édition – Publie union- Paris 2002.
- SABINE URBAN, Management International, Edition Lexis Nexis, Paris 1993.
- Jean Louis Mucchielli, Multinationales et Mondialisation, Edition Seuil, 1998.
- Kotler, Dubois ; marketing management, publi-Union, 7<sup>ème</sup> édition, paris 1992.
- Denis Pettigrew, Normand Turgeon, «marketing", 2<sup>ème</sup> Edition; Ediscience International, Paris, 1990.
- CHARLES CROUE, Marketing international, 4<sup>ème</sup> Edition, De Boeck, Bruxelles 2003.

/2 المقالات والمنتقيات:

- Emmanuel Djuatio « L'internationalisation des entreprises ; Quelle approche managériale face à l'édification des blocs économiques ? » Market Management 2002 (Vol. 2).
- Patrick Gabriel « Une analyse structurale de l'évolution du marketing » revue la Gestion 2001/3 (Vol. 26).
- Pascale Bueno Merino « Choix du mode de présence à l'étranger et management de la valeur partenariale » Management & Avenir 2009/8 (n° 28).
- Jean-François Notebaert « Nouvelles technologies de l'information et de la communication, nouvelles stratégies marketing » Revue la Gestion 2009 (Vol. 34).

- Sylvie Daviet « L'entreprise entre territoire et mondialisation » Entreprises et histoire 2004 (n° 35) .
- François Pantin « L'internationalisation Un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une P.M.E. » revue de la Gestion 2006 (Vol. 31).
- Enrique Claver cortés Et Diego Quer ramón « La structure de propriété de l'investissement direct au Maroc » Revue française de gestion 2006 (n° 167).
- SÉBASTIEN LE GALL « La localisation des filiales à l'étranger Quels sont les liens établis avec les territoires d'implantation ? » Revue française de gestion 2011/3 (n° 212).
- Emmanuel Djuatio « L'internationalisation des entreprises Quelle approche managériale face à l'édification des blocs économiques ? » Market Management 2002/1 (Vol. 2).
- Patrick Gabriel « Une analyse structurelle de l'évolution du marketing » revue de la Gestion 2001 (Vol. 26).

ثالثًا: المواقع الالكترونية:

- [www.metanof.com/groupe/index.htm](http://www.metanof.com/groupe/index.htm)
- [www.lme.com/home.asp](http://www.lme.com/home.asp)
- [www.societechimiquedefrance.fr/extras/Donnees/metaux/zn/texzn.htm](http://www.societechimiquedefrance.fr/extras/Donnees/metaux/zn/texzn.htm)
- [unctad.org/infocomm/francais/zinc/marche.htm](http://unctad.org/infocomm/francais/zinc/marche.htm)
- [www.metaltrading.fr/Francais/francais-zinc.html](http://www.metaltrading.fr/Francais/francais-zinc.html)

فهرس الجداول  
والأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم	الفصول
32	الفرق بين التسويق المحلي والتسويق الدولي	(1-1)	الفصل الأول
41	عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها	(2-1)	
56	بعض القوى التكنولوجية	(3-1)	
66	التوحيد ضد التعديل	(4-1)	
75	العوامل المؤثرة على تحديد السعر	(5-1)	
82	أهم وظائف الموزعين	(6-1)	
93	أهداف الترويج خلال مراحل دورة حياة المنتج	(7-1)	
140	مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات	(1-2)	الفصل الثاني
146	تقييم المشروع المشترك	(2-2)	
183	مجالات استعمال الزنك	(1-3)	الفصل الثالث
187-191	الشركات التي تعمل في استخراج وإنتاج الزنك	(2-3)	
192	إنتاج والاحتياط العالمي للمواد الأولية الزنكية	(3-3)	
193	الاستهلاك العالمي للزنك	(4-3)	
194	القدرات الإنتاجية لمؤسسة ALZINC	(5-3)	
205	تطور صادرات المؤسسة (2006-2010)	(6-3)	
207	تحليل رقم الأعمال التصديري للمؤسسة	(7-3)	
209	مقارنة رقمي الأعمال التصديري/الإجمالي	(8-3)	
212	الدول المستهدفة (أسواق ALZINC الخارجية)	(9-3)	
213	حصة رقم الأعمال التصديري من الأسواق المستهدفة	(10-3)	

الصفحة	العنوان	الرقم	الفصول
15	عناصر النشاط التسويقي	(1-1)	الفصل الأول
16	هرم ماسلو للحاجات	(2-1)	
17	عملية التبادل	(3-1)	
18	التسويق والإنتاج	(4-1)	
26	العوامل التي ساهمت في تطور التسويق الدولي	(5-1)	
30	التحديات التي تواجه التسويق الكوني	(6-1)	
39	البيئة الدولية للتسويق	(7-1)	
44	الإمكانات الداخلية للمؤسسة من منظور البيئة ل خارجية	(8-1)	
45	علاقة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بقرارات التسويق الدولي	(9-1)	
46	متغيرات البيئة الخارجية للتسويق الدولي	(10-1)	
57	الرأي العام في التسويق	(11-1)	
58	المراحل الثلاثة لدراسة المنافسة	(12-1)	
60	العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي	(13-1)	
62	الأبعاد الثلاثة للمنتج	(14-1)	
71	دورة حياة المنتج	(15-1)	
72	دورة حياة المنتج الدولي	(16-1)	
74	محددات إستراتيجية التسعير بالأسواق الدولية: الإطار العام	(17-1)	
80	تحديد السعر انطلاقا من التكلفة، الطلب والمنافسة	(18-1)	
84	استراتيجيات التوزيع غير مباشرة	(19-1)	
88	اختيار قناة التوزيع	(20-1)	
90	النموذج العام للاتصالات	(21-1)	
94	محددات الإعلان الدولي	(22-1)	
107	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تصديرية	(1-2)	الفصل الثاني
109	الهيكل التنظيمي حسب القسم الدولي	(2-2)	
110	الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية	(3-2)	
111	الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات	(4-2)	

112	الهيكل التنظيمي على أساس الفروع	(5-2)	الفصل الثاني
113	التنظيم المصنوعي	(6-2)	
124	الطرق الخمسة للدخول إلى السواق الدولية	(7-2)	
125	أساليب دخول الأسواق الدولية	(8-2)	
148	إطار التحليلي للمشروعات المشتركة	(9-2)	
175	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ALZINC	(1-3)	الفصل الثالث
179	الهيكل التنظيمي للقسم التجاري	(2-3)	
183	مجالات استعمال الزنك	(3-3)	
184	الغلفنة (Galvanisation)	(4-3)	
185	أماكن إنتاج الزنك	(5-3)	
186	الإنتاج العالمي للزنك (1900-2005)	(6-3)	
193	الاستهلاك العالمي للزنك 2007	(7-3)	
195	منتجات المؤسسة (2006-2010)	(8-3)	
196	حصة ALZINC من السوق العالمي للزنك	(9-3)	
198	مساهمة كل منتج في القدرة الإنتاجية لمؤسسة ALZINC	(10-3)	
199	تداول سعر الزنك في بورصة لندن للمعادن (دولار/ط م)	(11-3)	
205	الهيكل التنظيمي لمصلحة التصدير	(12-3)	
208	تحليل رقم أعمال المؤسسة التصديري	(13-3)	
210	رقم أعمال المؤسسة	(14-3)	
214	نسبة كل سوق من رقم الأعمال التصديري	(15-3)	
219	الهيكل التنظيمي المقترح لمديرية التصدير	(16-3)	

# الفهرس العام

01	المقدمة العامة.....
03	أولاً: إشكالية البحث.....
04	ثانياً: فرضيات البحث.....
04	ثالثاً: أهداف البحث .....
05	رابعاً: أهمية البحث .....
05	خامساً: دوافع اختيار الموضوع.....
05	سادساً: صعوبات البحث .....
06	سابعاً: منهج البحث .....
07	ثامناً: شرح خطة البحث .....
08	خطة البحث .....

### الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق الدولي

10	مقدمة الفصل الأول.....
11	المبحث الأول: ماهية التسويق الدولي.....
11	المطلب الأول: مفهوم التسويق وأهميته.....
11	الفرع الأول: مفهوم التسويق.....
19	الفرع الثاني: أهمية التسويق.....
22	المطلب الثاني: التسويق الدولي.....
22	الفرع الأول: مفهوم التسويق الدولي.....
24	الفرع الثاني: تطور التسويق الدولي.....
26	الفرع الثالث: أهمية التسويق الدولي وأهدافه.....
31	المطلب الثالث: الفرق بين التسويق المحلي والتسويق الدولي.....

- 33.....المبحث الثاني: دوافع ومبادئ التسويق الدولي وأبعاده.....
- 33.....المطلب الأول: دوافع التسويق الدولي.....
- 34.....المطلب الثاني: مبادئ التسويق الدولي.....
- 35.....المطلب الثالث: أبعاد التسويق الدولي.....
- 37.....المبحث الثالث: بيئة التسويق الدولي للمؤسسة.....
- 38.....المطلب الأول: تعريف بيئة التسويق الدولي.....
- 40.....المطلب الثاني: مكونات ونتائج تحليل بيئة المؤسسة.....
- 40.....الفرع الأول: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة (تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف).....
- 43.....الفرع الثاني: نتائج تقييم بيئة المؤسسة.....
- 46.....المطلب الثالث: متغيرات البيئة التسويقية الدولية.....
- 59.....المبحث الرابع: سياسات المزيج التسويقي الدولي.....
- 61.....المطلب الأول: سياسات المنتج الدولية.....
- 61.....الفرع الأول: مفهوم وطبيعة المنتج الدولي.....
- 63.....الفرع الثاني: إشكالية توحيد أم تعديل المنتج الدولي؟.....
- 66.....الفرع الثالث: خصائص المنتج في الأسواق الدولية.....
- 73.....المطلب الثاني: سياسات السعر الدولي.....
- 74.....الفرع الأول: مفهوم السعر في الأسواق الدولية.....
- 75.....الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على تحديد السعر في الأسواق الدولية.....
- 77.....الفرع الثالث: أسس تسعير المنتجات في الأسواق الدولية.....
- 81.....المطلب الثالث: سياسات التوزيع الدولية.....
- 81.....الفرع الأول: ماهية قنوات التوزيع و وظائفها.....
- 83.....الفرع الثاني: طرق التوزيع الدولي.....
- 87.....الفرع الثالث: أهمية التوزيع على المستوى الدولي.....

المطلب الرابع: سياسات الإعلان والترويج الدولية.....	89
الفرع الأول: مفهوم الترويج الدولي.....	89
الفرع الثاني: أهداف الترويج في الأسواق الدولية.....	90
الفرع الثالث: العوامل الواجب مراعاتها عند إعداد الحملة الاتصالية في الأسواق الدولية..	92
الفرع الرابع: مزيج الاتصال التسويقي في المؤسسة.....	94
<b>خاتمة الفصل</b> .....	<b>97</b>

## الفصل الثاني: اختراق الأسواق الدولية

مقدمة.....	99
المبحث الأول: المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية.....	100
المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الدولية.....	100
المطلب الثاني: أنماط ومميزات المؤسسات الدولية.....	102
الفرع الأول: أنماط المؤسسات الدولية.....	102
الفرع الثاني: مميزات المؤسسات الدولية.....	104
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسات الدولية وإدارة التسويق الدولي.....	106
الفرع الأول: مصلحة التصدير.....	106
الفرع الثاني: القسم الدولي.....	108
الفرع الثالث: المؤسسة العالمية (التنظيم المصفوفي).....	112
المبحث الثاني: أشكال وطبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية، وفرص الدخول.....	114
المطلب الأول: أشكال الأسواق الخارجية.....	114
المطلب الثاني: طبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية.....	115
المطلب الثالث: فرص الدخول للأسواق الدولية.....	116

المبحث الثالث: أهداف وموانع اختراق الأسواق الدولية، والعوامل المشجعة على ذلك.....	118
المطلب الأول: أهداف الدخول للأسواق الدولية.....	118
المطلب الثاني: موانع الدخول للأسواق الدولية.....	119
المطلب الثالث: العوامل التي تشجع على الدخول للأسواق الدولية.....	121
المبحث الرابع: طرق وأساليب اختراق للأسواق الدولية.....	124
المطلب الأول: التصدير.....	127
المطلب الثاني: الاتفاقيات التعاقدية.....	131
الفرع الأول: عقود التراخيص.....	131
الفرع الثاني: حق الإمتياز.....	135
الفرع الثالث: العقود المبرمة في مجال البترول و التعدين.....	136
الفرع الرابع: عقود تسليم المفتاح.....	137
الفرع الخامس: عقود المنتج في اليد.....	138
الفرع السادس: عقود التصنيع وعقود الإدارة.....	138
الفرع السابع: صفقات التعاقد من الباطن.....	141
الفرع الثامن: أشكال أخرى.....	142
المطلب الثالث: الاستثمار الأجنبي المباشر.....	143
الفرع الأول: الاستثمار المشترك.....	144
الفرع الثاني: الاستثمار المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي.....	149
المطلب الرابع: التحالفات الإستراتيجية العالمية.....	154
الفرع الأول: محاور التحالف الاستراتيجي.....	156
الفرع الثاني: أهداف التحالفات الإستراتيجية.....	157
الفرع الثالث: معايير اختيار شركاء التحالف الاستراتيجي.....	159
الفرع الرابع: أنواع التحالفات الإستراتيجية.....	159
الفرع الخامس: مزايا وعيوب التحالفات الإستراتيجية.....	162
خاتمة الفصل.....	163

166.....	مقدمة.
167.....	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة "ALZINC".
167.....	المطلب الأول: تقديم مؤسسة "ALZINC".
167.....	الفرع الأول: نبذة تاريخية عن أهم الشركات التي ساهمت في بناء مصنع "ALZINC" بالجزوات.
168.....	الفرع الثاني: تعريف المؤسسة.
175.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "ALZINC".
174.....	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.
179.....	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للقسم التجاري.
182.....	المبحث الثاني: سوق "ALZINC" ومميزاته.
181.....	المطلب الأول: سوق الزنك العالمية.
181.....	الفرع الأول: لمحة تاريخية عن مادة الزنك.
182.....	الفرع الثاني: مجالات الاستعمال.
185.....	الفرع الثالث: إنتاج واستهلاك الزنك في العالم.
194.....	المطلب الثاني: حصة "ALZINC" من السوق الزنك.
196.....	المطلب الثالث: سياسات المزيج التسويقي الدولي في مؤسسة "ALZINC".
197.....	الفرع الأول: سياسات المنتج الدولي في المؤسسة.
199.....	الفرع الثاني: سياسات السعر الدولي في المؤسسة.
200.....	الفرع الثالث: سياسات الترويج الدولي في المؤسسة.
202.....	الفرع الرابع: سياسات التوزيع الدولي في المؤسسة.

204.....	المبحث الثالث: أساليب اختراق "ALZINC" للأسواق الدولية.....
204.....	المطلب الأول: التصدير.....
204.....	الفرع الأول: تنظيم وظيفة التصدير في المؤسسة.....
205.....	الفرع الثاني: تحليل سياسة التصدير في مؤسسة ALZINC.....
208.....	الفرع الثالث: مقارنة رقمي أعمال المؤسسة الكلي مع الصادرات.....
210.....	الفرع الرابع: السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة في تسويق الصادرات.....
211.....	المطلب الثاني: الأسواق الدولية المستهدفة من طرف مؤسسة ALZINC.....
215.....	المطلب الثالث: معوقات وآفاق التصدير في مؤسسة ALZINC.....
215.....	الفرع الأول: نقاط القوة ونقاط الضعف.....
216.....	الفرع الثاني: معوقات.....
216.....	الفرع الثالث: آفاق مؤسسة ALZINC.....
218.....	خاتمة الفصل.....
221 .....	الخاتمة العامة.....
226.....	الملاحق.....
238.....	قائمة المراجع.....
248.....	فهرس الجداول والأشكال.....
252.....	الفهرس العام.....

## ملخص:

في ظل التطورات السريعة التي تشهدها وسائل الإنتاج والابتكارات الجديدة في ممارسة أساليب التنافس واختراق الأسواق العالمية وفتح مجالات جديدة لتسويق منتجاتها، تجد المؤسسة الجزائرية نفسها أمام خيارات إستراتيجية تجعلها في مرتبة تسمح لها باكتساب ميزة تنافسية بتسويق منتوجاتها لضمان بقاءها.

في هذا الإطار جاءت الدراسة التطبيقية للمؤسسة الجزائرية ALZINC بالغزوات، محاولة لإلقاء الضوء على المكونات الأساسية للإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، حيث تبين لنا رغم ما تبدله من جهود على كل المستويات، تبقى أساليب اختراق الأسواق العالمية رهانا يصعب كسبه بسهولة.

الكلمات المفتاحية: اختراق الأسواق، التسويق الدولي، الاتفاقيات التعاقدية، الخيارات الإستراتيجية، التحالفات الإستراتيجية.

## Résumé :

A la lumière du développement rapide des moyens de production, des nouvelles innovations, de la compétitivité et de la pénétration des marchés internationaux pour une large commercialisation des produits, l'entreprise algérienne se trouve face à des choix stratégiques qui lui permettent d'acquérir un avantage concurrentiel tout en commercialisant des produits pour sa survie.

Dans ce contexte, la présente étude pratique sur l'Entreprise ALZINC, essaye de mettre en lumière les composantes principales de la stratégie de l'entreprise, et nous avons constaté que malgré les efforts consentis à tous les niveaux, la pénétration du marché mondial reste un défi difficile à relever.

Mots clés: Pénétration des marchés, Marketing International, Exportation, conventions contractuelles, Choix stratégiques, Alliances stratégiques.

## Abstract:

In light of the rapid development of production, new innovations, competitiveness and penetration of international market for a wide product marketing, the Algerian company is faced with strategic choices that enable it to acquire a competitive edge while marketing products for survival.

In this context, the study on Enterprise ALZING practice, trying to highlight the main components of the strategic business, and we find that despite efforts at all levels; the penetration of the global market remains a difficult challenge.

Key words: Market penetration, International marketing, Exporting Contractual agreement, Strategic choices Strategic alliances