

# جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

## مذكرة ماجستير

التخصص: تسويق

أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء  
النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة

من طرف

قرينات إسماعيل

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا  
مشرفا و مقرا  
عضوا مناقشا  
عضوا مناقشا  
عضوا مناقشا

أستاذ محاضر جامعة البليدة  
أستاذ محاضر جامعة الجزائر  
أستاذ محاضر جامعة البليدة  
أستاذ التعليم العالي جامعة الجزائر  
أستاذ محاضر جامعة الجزائر

ناصر مراد  
بوكبوس سعدون  
كشاد رابح  
زبييري رابح  
عبد الله علي

البليدة: جويلية 2005

## ملخص

التحولات الاقتصادية الراهنة أفرزت انعكاسات هامة على مستوى الأسواق، ومن ثم فقد أعطت تصورات جديدة في الأنماط التسييرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية، فمع تقارب سلوك المستهلكين وتمائل حاجياتهم "عالمية الأسواق" وتغير البيئات التي يعيشها هؤلاء المستهلكين وتعقدتها، وحاجة المؤسسة إلى التوسع في الأسواق قصد تنمية مبيعاتها أحياناً والهروب من المنافسة أحياناً أخرى، أو البحث عن أسواق جديدة حيث وفورات الحجم من يد عاملة ومواد أولية رخيصة... جعلها تتبكر وتبدع في البحث عن طرق وأساليب لدخول جميع الأسواق الممكنة عبر مختلف الدول من تصدير، شراكة، استثمار مباشر عقود واتفاقيات دولية مختلفة.

يمكن من خلال هذه الطرق والأساليب المبتكرة الدخول إلى الأسواق الدولية وفق خصوصية كل دولة أو سوق على حدي بواسطة انتهاج إستراتيجية تسويقية دولية لطرح مختلف منتجاتها عبر هذه الأسواق المستهدفة في إطار الإستراتيجية الدولية العامة للمؤسسة وذلك بعد التشخيص والتحليل الدقيق لبيئة المؤسسة السياسية، الاجتماعية،... التكنولوجية والاقتصادية.

لتأتي بعد ذلك مرحلة تعتبر إختباراً وتحدياً صعباً للمؤسسة يتمثل في مرحلة ترجمة هذه الإستراتيجية ميدانياً وفق خطة عملية تكون مجسدة في عناصر المزيج التسويقي وفق برنامج متكامل يتمثل في مختلف السياسات الأربعة للمزيج التسويقي، سياسة المنتج، السعر، الترويج والتوزيع التي من خلالها يتم تنفيذ وتأدية النشاط التسويقي للمؤسسة في مختلف الأسواق الدولية.

تكتسي هذه السياسات أهمية خاصة في مجال التسويق الدولي نظراً لطبيعة وخصوصية الأسواق المستهدفة المتواجدة في بيئات ونظم معقدة جداً وبالتالي محاولة المؤسسة صياغة مزيج تسويقي يمكن من خلاله الإنتاج وفق معايير دولية تلبي حاجيات معظم الزبائن وطرح هذه المنتجات وفق خصوصية كل سوق مستهدفة وفق المقولة: "أنتج عالمياً وسوّق محلياً".

وقصد تنشيط التنمية والنمو الاقتصادي في الجزائر في ظل عالم تسوده المنافسة الشديدة زاد الاهتمام في المدة الأخيرة بضرورة إعادة تقييم المؤسسات الجزائرية (العامة والخاصة) وتطويرها بما يخدم البلاد ويساعدها على البقاء والاستمرار في مثل هذه الظروف، وبما أن تطور المؤسسة لا يقتصر فقط على مستوى السوق المحلي وإدراكاً منها بضرورة الاهتمام بالتسويق

الدولي وبالتالي دخول المؤسسات الجزائرية للسوق الدولي والتكيف مع متغيرات البيئة الدولية حتى يتسنى لنا مسايرة المنافسة والتطور التكنولوجي الحاصل، ولن يتأتى لها ذلك إلا بدراسة كل المتغيرات من بيئة اجتماعية، ثقافية،... قانونية واقتصادية، فنجاح المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للعمل سواء في السوق المحلي أو الدولي يتوقف على قدرتها في التكيف مع العوامل البيئية والتي تؤثر على بقائها واستمرارها كنظام، فالقوى التسويقية لا تؤثر فقط على قرارات الدخول في الأسواق الدولية بل أيضاً على قرارات كيفية خدمة هذه الأسواق وذلك برسم السياسات والإستراتيجيات التسويقية المناسبة.

## شكر

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الدكتور بوكبوس سعدون على قبوله الإشراف لإنجاز هذه المذكرة وعلى سعة صدره وحكمة توجيهاته وملاحظاته التي كانت نورا تسيير على ضوئه خطوات البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل كذلك لمدير التصدير بمؤسسة SNVI السيد إيصولاح علي على جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفه لإنجاز هذا البحث.

## قائمة الجداول.

الرقم	الصفحة
01	متغيرات عناصر المزيج التسويقي. 59
02	كثافة عناصر المزيج التسويقي. 68
03	ترتيب عناصر المزيج التسويقي. 70
04	علاقة تطوير المنتجات بأهداف المؤسسة. 85
05	دوافع وأخطار تنميط الترويج. 100
06	البدائل الإستراتيجية للترويج. 105
07	إستراتيجيات التوزيع. 116
08	حاضرة السيارات في الجزائر. 128
09	مكونات حاضرة السيارات الصناعية في الجزائر. 130
10	حصة مؤسسة SNVI في السوق الجزائري. 131
11	عمر السيارات الصناعية في الجزائر. 132
12	تطور صادرات مؤسسة SNVI. 136
13	مقارنة رقمي الأعمال التصديري/ الإجمالي لمؤسسة SNVI. 138
14	الأسواق الدولية المستهدفة من طرف مؤسسة SNVI . 139
15	تقديرات صادرات مؤسسة SNVI. 142
16	منتجات مؤسسة SNVI . 144
17	نسبة مساهمة كل منتج في رقم أعمال مؤسسة SNVI . 145

## قائمة الأشكال.

الرقم	الصفحة
01	العوامل التي ساهمت في تطور التسويق الدولي.
22	
02	البيئة الدولية للتسويق.
23	
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تصديرية.
33	
04	الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية.
33	
05	الهيكل التنظيمي على أساس المنتج.
34	
06	الهيكل التنظيمي على أساس الفروع.
34	
07	التنظيم المصفوفي.
35	
08	أشكال دخول الأسواق الدولية.
36	
09	متغيرات إستراتيجية التسويق.
45	
10	مراحل الإستراتيجية الدولية.
47	
11	التوجه الإستراتيجي الدولي لنشاط المؤسسة.
49	
12	درجة تدويل أنشطة المؤسسة.
50	
13	مراحل إعداد إستراتيجية التسويق الدولية.
52	
14	إستراتيجيات منتج/ ترويج.
63	
15	قنوات التوزيع الدولية.
65	
16	دورة حياة المنتج.
70	
17	منحنيات الاستجابة (المرونة).
72	
18	المستويات الثلاثة للمنتج.
79	
19	الطلب على المنتج في مختلف الدول.
81	
20	دورة حياة المنتج الدولي.
82	
21	طرق تحديد السعر.
92	
22	النموذج العام للاتصالات.
98	
23	محددات الإعلان الدولي.
102	

106	إستراتيجية الدفع وإستراتيجية الجذب	24
123	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة SNVI.	25
126	الهيكل التنظيمي للقسم التجاري بمؤسسة SNVI.	26
129	أصل السيارات المكونة لحضيرة السيارات في الجزائر.	27
134	الهيكل التنظيمي لمديرية التصدير بمؤسسة SNVI.	28
152	أنواع قنوات التوزيع الصناعي.	29
155	الهيكل التنظيمي المقترح لمديرية التصدير بمؤسسة SNVI.	30

## الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الجداول و الاشكال

الفهرس

10.....	مقدمة
16.....	1. التسويق الدولي والمؤسسات العاملة في مجاله
17.....	1.1. مدخل للتسويق الدولي
17.....	1.1.1. مفهوم التسويق الدولي أهميته وأبعاده
20.....	2.1.1. مراحل تطور التسويق الدولي ومبادئه
23.....	3.1.1. بيئة التسويق الدولي
27.....	2.1. المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية
27.....	1.2.1. المؤسسات الدولية، أنماطها ومميزاتها
32.....	2.2.1. الهيكل التنظيمي للمؤسسات الدولية وإدارة التسويق الدولي
35.....	3.1. أشكال دخول الأسواق الدولية
36.....	1.3.1. التصدير
38.....	2.3.1. الاتفاقيات التعاقدية
39.....	3.3.1. الاستثمار الأجنبي المباشر
40.....	4.3.1. التحالفات الإستراتيجية
44.....	2. إستراتيجية التسويق والمزيج التسويقي الدولي
45.....	1.2. استير اتيجية التسويق الدولية للمؤسسة
45.....	1.1.2. الاستير اتيجية الدولية للمؤسسة
50.....	2.1.2. مفاهيم اساسية حول استير اتيجية التسويق الدولية
54.....	3.1.2. صياغة استير اتيجية التسويق الدولية



57	2.2. مدخل للمزيج التسويقي الدولي.
57	1.2.2. مفهوم المزيج التسويقي.
68	2.2.2. خصوصية المزيج التسويقي الدولي.
62	3.2.2. مكونات المزيج التسويقي الدولي.
66	3.2.3. صياغة المزيج التسويقي الدولي للمؤسسة.
66	1.3.2. العوامل الواجب مراعاتها عند صياغة المزيج التسويقي.
71	2.3.2. طرق صياغة المزيج التسويقي.
73	3.3.2. تقييم المزيج التسويقي.
77	3. سياسات المزيج التسويقي الدولي.
78	1.3.1. سياسات المنتج الدولي.
78	1.1.3. مفاهيم أساسية حول المنتج الدولي.
82	2.1.3. تطوير المنتجات الجديدة.
85	3.1.3. أبعاد المنتج في الأسواق الدولية.
88	2.3. سياسات السعر الدولي.
88	1.2.3. مفاهيم أساسية حول السعر الدولي.
92	2.2.3. أسس تسعير المنتجات في الأسواق الدولية.
95	3.2.3. إستراتيجية التسعير في الأسواق الدولية.
97	3.3. سياسات الترويج الدولي.
97	1.3.3. أساسيات حول الترويج.
101	2.3.3. المزيج الترويج الدولي.
105	3.3.3. الإستراتيجيات البديلة للترويج في الأسواق الدولية.
107	4.3. سياسات التوزيع الدولي.
107	1.4.3. ماهية قنوات التوزيع الدولي.
110	2.4.3. طرق التوزيع الدولية.
113	3.4.3. بدائل إستراتيجية التوزيع الدولية.
118	4. المزيج التسويقي الدولي في مؤسسة - SNVI -.
119	1.4.1. التعريف بالمؤسسة والسوق الذي تنشط فيه.
119	1.1.4.1. التعريف بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.
127	2.1.4.2. سوق السيارات الصناعية في الجزائر.

133.....	2.4. إستراتيجية التسويق الدولي في مؤسسة SNVI
133.....	1.2.4 الإستراتيجيات المتبعة لدخول الأسواق الدولية
136.....	2.2.4 تحليل إستراتيجية التصدير في المؤسسة
140.....	3.2.4 معوقات التصدير في المؤسسة وآفاقه
143.....	3.4 سياسات المزيج التسويقي الدولي في مؤسسة SNVI
143.....	1.3.4 سياسات المنتج الدولي في المؤسسة
147.....	2.3.4 سياسات السعر الدولي في المؤسسة
150.....	3.3.4 سياسات الترويج الدولي في المؤسسة
151.....	4.3.4 سياسات التوزيع الدولي في المؤسسة

156..... خاتمة

159..... قائمة المراجع

## مقدمة

توصف العشريتين الأخيرتين بأنها مرحلة التطورات الجذرية التي غيرت طبيعة الأعمال الدولية وأيضا المحلية، تتضمن هذه التطورات تحولات عميقة في مختلف المجالات: السياسية...، التكنولوجية والاقتصادية، فمع إنتهاء الحرب البارد واختفاء العامل الإيديولوجي من الصراع، حل محله العامل الاقتصادي الذي نتج عنه مفهوم جديد في العلاقات الدولية وأخذ الاتجاه يتزايد نحو عولمة النشاط الاقتصادي من ظهور واتساع التكتلات الاقتصادية بين الدول، المنظمات والصناديق الدولية المساعدة على ذلك كالمنظمة العالمية للتجارة OMC، صندوق النقد الدولي FMI، البنك العالمي وغيرها.

كما تقود الثورة التكنولوجية الهائلة والتقدم الكبير في وسائل الاتصال والمواصلات إلى نظام أعمال متكامل على المستوى الدولي، في مثل هذا النظام وما يترتب عنه من انتقال سريع وكبير للسلع والخدمات بين الدول، يتحقق مفهوم عالمية الأسواق حيث لم تعد هناك أسواق محلية أو إقليمية متفرقة بل اندمجت جميعها تقريبا في سوق واحدة في عدد كبير من المنتجات.

ومع اقتراب القرن العشرين من نهايته كانت متغيرات النظام العالمي الجديد قد عكست تأثيراتها على المستوى الإقليمي والمحلي، فرأينا مجموعة من البلدان الاشتراكية قد أخذت بمفاهيم اقتصاديات السوق، كما اتبعت نفس المنهج مجموعة من الدول النامية ونتج عن ذلك الاهتمام بتطبيق مفاهيم التسويق الحديث.

وفي الجزائر شهد النظام الاقتصادي إنفتاحاً ملحوظاً على العالم الخارجي من خلال الاتفاقيات التجارية المبرمة كالشراكة الأورو متوسطية، والاستعدادات المتخذة للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، فشرعت في تطبيق سياسة الخصوصية وتحويل الكثير من مؤسسات الملكية العامة إلى ملكية خاصة، وترخيص قانون الاستثمار للمؤسسات الأجنبية بالتواجد والاستثمار في الجزائر، وبالتالي بدأت المنافسة بالظهور والاتساع بين المؤسسات الوطنية والأجنبية وكذا الوطنية فيما بينها، وأدركت حينها بأن كافة أنشطتها يجب أن تكون موجهة بالسوق وأن الاهتمام بالوظائف التسويقية قد أصبح أمراً مطلوباً والأخذ بالأساليب التسويقية الحديثة واجباً مفروضاً،

كما تكون لدى مسؤولي المؤسسات قناعة بأن التسويق هو الحصان الذي أصبح يجر عربة المؤسسة.

وبما أن تطور المؤسسة 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.

وإيماناً منها "المؤسسات الجزائرية" بضرورة الاهتمام واعتماد مفهوم التسويق الدولي في نظامها التسويقي، حتى وإن لم يكن لديها نية أو رغبة لطرح منتجاتها في مختلف الأسواق الدولية ضرورة تملئها عليها ظروف المنافسة السائدة في سوقها المحلي نظراً لدخول عدد كبير من المؤسسات الأجنبية إلى السوق الجزائرية في إطار النظام العالمي الجديد، فمثلاً نجد المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI تقوم بتصدير منتجاتها إلى أكثر من سوق دولية واحدة رغم تفوق الطلب المحلي على منتجاتها بالضعف من طاقة إنتاج المؤسسة وذلك حتى يتسنى لها الاحتكاك الفعلي بالأسواق والمنافسة الدولية والاستفادة منها في تطوير منتجاتها ومسايرة التطور التكنولوجي الحاصل....

وبالتالي فإنه يتحتم على المؤسسات الجزائرية العمل وفق معايير تسويقية تتماشى وروح المنافسة الدولية، تترجم هذه الإستراتيجية ميدانياً في شكل سياسات لعناصر المزيج التسويقي. وبناءً على ما سبق وفي إطار الواقع المشار إليه يمكن أن نتساءل عن " أهمية هذه السياسات في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة ". وينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الجزئية التالية:

- 1- ما مفهوم التسويق الدولي ؟ أهميته وخصوصية بيئته ؟.
- 2- ما نوع المؤسسات التي تنشط في الأسواق الدولية وكيف يتم دخولها لهذه الأسواق؟
- 3- ما المقصود بإستراتيجية التسويق الدولي وكيف يتم ترجمتها ميدانياً عبر مختلف الأسواق الدولية المستهدفة ؟.
- 4- ما هي خصوصية المزيج التسويقي الدولي، كيف يتم صياغته وهل يمكن تقييمه؟.
- 5- هل سياسات المزيج التسويقي نفسها في حالة التسويق الدولي ؟.
- 6- إلى أي مدى يتم اعتماد مفهوم التسويق الدولي في المؤسسات الجزائرية ؟.

من أجل تفسير إشكالية البحث ومحاولة الإجابة على الأسئلة المطروحة يمكن صياغة

الفرضيات التالية :

- 1- يعالج التسويق الدولي مشكلة إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في أكثر من سوق دولي واحد والتخفيف من الآثار الناجمة عن حدة المنافسة في سوق المؤسسة المحلي.
- 2- لا يمكن طرح منتج المؤسسة في أكثر من سوق دولي واحد إلا إذا كانت الأنظمة التسويقية لها مرنة حسب خصوصية الأسواق المستهدفة.
- 3- لا يمكن نجاح إستراتيجية التسويق الدولي المتبعة من طرف المؤسسة إذا لم تتوافق ومتغيرات البيئة الدولية المعقدة في مختلف الأسواق الدولية المستهدفة.
- 4- صعوبة إتخاذ قرارات المزيج التسويقي على المستوى الدولي ناتج عن تعقد واختلاف السياسات التسويقية المتبعة حسب خصوصية الأسواق المستهدفة والمجال المزمع النشاط فيه.
- 5- غياب مفهوم التسويق الدولي في المؤسسات الجزائرية يرجع إلى طبيعة السوق المحلي حيث الطلب يفوق العرض في أغلب المنتجات.

تتجلى أهمية البحث من خلال تبيان أهمية الوظائف التسويقية في ترشيد القرارات المتخذة من طرف مسؤولي المؤسسات في عملية تصريف منتجاتها وطرحها عبر مختلف الأسواق الدولية وكيف يتم اغتنام الفرص التسويقية المتاحة بواسطة صياغة مزيج تسويقي يتوافق ومتطلبات السوق مع إمكانيات المؤسسة المتاحة.

كما يتم الكشف ورصد أهم العوامل التي يمكن بها مساعدة المؤسسات الجزائرية في عملية تسويق منتجاتها عبر مختلف أسواقها الدولية المستهدفة.

- حاولنا من خلال هذا البحث التوصل إلى مجموعة من الأهداف النظرية منها والميدانية تتمثل أهمها فيما يلي:
- 1- محاولة الإلمام بمفهوم التسويق الدولي من خلال عرض مختلف تعاريفه ومراحل تطوره مع إبراز خصوصيته.
  - 2- التعريف بالمؤسسات التي تعمل في مجال التسويق الدولي وإبراز مختلف الأساليب التي تستعملها لدخول الأسواق الدولية.
  - 3- محاولة إظهار خصوصية إستراتيجية التسويق الدولي وكيف يتم تطبيقها ميدانيا في شكل سياسات للمزيج التسويقي.
  - 4- إبراز الدور الذي يلعبه المزيج التسويقي في عملية تصريف منتجات المؤسسة عبر مختلف الأسواق الدولية المستهدفة.

- 5- محاولة معرفة الوظيفة التسويقية عموماً وتشخيص وظيفة التسويق الدولي خصوصاً في المؤسسات الجزائرية خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة.
- 6- الوقوف على مختلف الطرق والأساليب المستعملة من طرف المؤسسات الجزائرية في عملية دخولها للأسواق الدولية.
- 7- أملاً في تطوير النظم التسويقية بالمؤسسة الجزائرية من خلال محاولة تقديم اقتراحات و توصيات يمكن المساعدة بها في هذا التطوير.

بغية تحقيق أهداف البحث والإجابة على الأسئلة المطروحة قمنا بوضع المحددات التالية والتي توضح الإطار العام الذي تسير من خلاله الدراسة هذه المحددات هي:

- 1- نظراً لتعدد مجالات التسويق اقتصرنا على مجال التسويق الدولي فقط
- 2- اقتصرنا على مؤسسة إنتاجية واحدة.
- 3- قمنا بحصر دراستنا التطبيقية في مدة زمنية مقدرة بـ 10 سنوات تماشياً ومقتضيات البحث وتتوافق مع تحول المؤسسة من مؤسسة عمومية اجتماعية إلى مؤسسة عمومية اقتصادية.
- أما فيما يخص الدراسات السابقة فإنه تم الاعتماد على مذكرات ماجستير على مستوى جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- المذكورة الأولى للطالب شلا بي مصطفى بعنوان "دور التسويق الدولي في اقتحام الأسواق الدولية". تناول فيها مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بمنهجية التسويق الدولي مع التركيز على كيفية تنظيم المؤسسات العاملة في مجال التسويق الدولي وتوضيح مختلف الأساليب والطرق المنتهجة لمراقبة مختلف الجهود التسويقية التي تقوم بها هذه المؤسسات على المستوى الدولي كما دعم المذكرة بفصل تطبيقي تم من خلاله عرض مختلف المراحل التي مر بها التسويق في المؤسسات الجزائرية وإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة اقتصادية كدراسة حالة.
- أما المذكرة الثانية فهي للطالب فلاح أحمد بعنوان "التسويق الدولي في عالم متغير مدخل ديناميكي استراتيجي". تطرق من خلالها إلى مختلف المداخل والنظريات المتعلقة بإدارة الأعمال الدولية والتجارة الدولية وعلاقتها بمفهوم التسويق الدولي مع إبراز تغير البيئة وتأثيراتها على مختلف أنشطة المؤسسة في أسواقها الدولية المستهدفة.

ويعود سبب اختيارنا لهذا الموضوع إلى المبررات التالية:

- 1- رغبة منا في تطوير معارفنا التسويقية بحكم التخصص.

2- أهمية الموضوع خاصة في ظل الظروف التي يشهدها الاقتصاد الجزائري من تحولات عميقة.

3- حداثة الوظيفة التسويقية في أغلب المؤسسات الجزائرية وإمكانية البحث وتشخيص المشاكل التي تعاني منها.

وقصد إنجاز هذا البحث في الحقيقة واجهتنا جملة من الصعوبات هي :

1- الدراسات الأكاديمية في هذا المجال يمكن القول أنها منعدمة، باستثناء القليل منها والمرتبطة أساساً بالجانب النظري الذي يتعلق بمفهوم التسويق وأهميته دون أن يتعدى إلى خصائص المؤسسة ومتطلباتها في مجال التسويق.

2- صعوبات كثيرة في مجال الدراسة التطبيقية لهذا الموضوع خاصة في جانب الإحصاءات والمعلومات المتعلقة بسوق السيارات من تضارب في الأرقام المقدمة من طرف المصالح المعنية في ذلك.

من أجل دراسة الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات تمت هذه الدراسة بواسطة الاعتماد على الأدوات التالية:

1- المسح المكتبي والإطلاع على مختلف المراجع المصادر العربية والأجنبية المتعلقة بالموضوع والاستشهاد بأفكار رجال التسويق ومحاولة تدعيم البحث بالأمثلة الواقعية قدر المستطاع.

2- المقابلة الشخصية مع بعض مسؤولي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI خاصة إطارات دائرة التسويق والتصدير.

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

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

الفصل الأول: يعتبر كمدخل وتمهيد للموضوع نتناول فيه مختلف المفاهيم الأساسية

المتعلقة بالتسويق الدولي من خلال ثلاثة مباحث أساسية هي:

1- مدخل للتسويق الدولي.

2- المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية.

3- أشكال دخول الأسواق الدولية.

الفصل الثاني: ويشمل على مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية التسويقية والمزيج التسويقي

الدولي في ثلاثة مباحث هي:

1- إستراتيجية التسويق الدولية للمؤسسة.

2- مدخل للمزيج التسويقي الدولي.

3- صياغة المزيج التسويقي الدولي للمؤسسة.

الفصل الثالث: وفيه دراسة معمقة نوعاً ما عن مختلف سياسات المزيج التسويقي الدولي:

1- سياسات المنتج الدولي.

2- سياسات السعر الدولي.

3- سياسات الترويج الدولي.

4- سياسات التوزيع الدولي.

الفصل الرابع: وهو دراسة حالة لمؤسسة SNVI من خلال إسقاط الدراسة النظرية

ميدانيا في ثلاث مباحث أساسية هي :

1- التعريف بالمؤسسة SNVI والسوق الذي تنشط فيه.

2- إستراتيجية التسويق الدولي في مؤسسة SNVI .

3- سياسة المزيج التسويقي الدولي في مؤسسة SNVI.



## الفصل 1

### التسويق الدولي والمؤسسات العاملة في مجاله

يخصى التسويق الدولي في الوقت الراهن باهتمام كبير من طرف الكتاب والمهتمين، ويرجع ذلك إلى التطورات الهائلة التي شهدتها حركة التجارة الدولية في إطار ما يسمى بالتكتلات الاقتصادية والمنظمة العالمية للتجارة أو ما يعرف بالعلومة الاقتصادية وما يتبعها من صراعات بين الدول أو بالأحرى بين المؤسسات للاستحواذ على أكبر حصة من السوق العالمي.

وعلى الرغم من اتفاق الكتاب حول أهمية التسويق الدولي كعلم مستقل بذاته يحتاج إلى دراسة وتحليل، إلا أنه هناك اختلافات بين هؤلاء الكتاب خاصة حول تعريف التسويق الدولي ومفهومه ومجالاته، وقد انعكس ذلك بدوره على مداخل دراسة هذا العلم، ولذلك فمن الضروري بداية هذا البحث بفصل يتضمن منهجية مبسطة لفهم هذه المادة فارتأينا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، يحتوي الأول منها على مبادئ ومفاهيم أساسية حول التسويق الدولي، ليأتي الثاني بدراسة حول مساهم أساسي في عملية التسويق الدولي ألا وهي المؤسسات الدولية، حتى نختم الفصل بمجموعة من الأساليب والطرق التي تنتهجها هذه المؤسسات من أجل دخول الأسواق الدولية.

## 1.1.1. مدخل للتسويق الدولي

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

فقمنا بتقسيم المبحث إلى ثلاثة نقاط هي:

- 1 - تحتوي على جملة من المفاهيم الأساسية للتسويق الدولي.
- 2 - تتضمن مختلف مراحل تطور التسويق الدولي و المبادئ التي يقوم عليها.
- 3 - قمنا بتقييم متغيرات البيئة التسويقية الدولية.

### 1.1.1. مفهوم التسويق الدولي، أهميته وأبعاده

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

#### 1.1.1.1. مفهوم التسويق الدولي

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

\* 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" (1 ص 13).

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

\* كما يعرفه Charles Croué "بأنه عبارة عن منهجية تهدف إلى تعظيم الموارد وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الفرص المتاحة في الأسواق العالمية" (2 ص 41).

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

\* في سنة 1985 تم تعريف التسويق الدولي من قبل جمعية التسويق الأمريكية على أنه "عملية دولية لتخطيط وتعسير وترويج وتوزيع السلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المؤسسات والأفراد" (3 ص 194).

نلاحظ أن هذا التعريف أوسع من السابق بتوضيحه لمختلف أنشطة التسويق الدولية، وبين ذلك بأن أهداف التسويق الدولي لا تقتصر على المؤسسة فقط وإنما على المؤسسة والفرد معاً.

\* يرى أيضاً Allain Ollivier بأن التسويق الدولي "هو عبارة عن مجموعة من الطرق والتقنيات التي تسمح للمؤسسة بكسب زبائن مهمين والمحافظة عليهم وذلك من خلال التصنت المستمر للأسواق" (4 ص 04) ويتحقق ذلك من خلال الخطوات التالية (4 ص 05):

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

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

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

\* 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" (5 ص 20).

يركز المؤلف في هذا التعريف على توضيح أهداف التسويق الدولي فيمكن تلخيصها طبقاً لتربسترا و سراتي Terpstra et Sarathy كالآتي (5 ص 14) :

- اكتشاف وتحديد حاجات المستهلك الدولي من خلال بحوث التسويق الدولي.

- إشباع حاجات المستهلك الدولي عن طريق موائمة أو أقلمة السلع والخدمات وباقي عناصر المزيج التسويقي حسب خصوصية الدول والمناطق المختلفة.

- مواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين من داخل الدولة أو الدول المضيفة ومن خارجها أيضاً بواسطة تقييم ورصد ومتابعة أفعال المنافسين والاستجابة السريعة للتطور.

- تنسيق عناصر النشاط التسويقي، ويتسنى ذلك من خلال تحديد ما هي القرارات التي يجب اتخاذها بشكل مركزي أم لا وهل ستكون نمطية أم حسب خصوصية كل بلد.

- فهم وإدراك القيود البيئية حتى يستطيع مدير التسويق الدولي تحقيق الأقلمة المناسبة مع الاختلافات الموجودة بين الدول في كل من الجوانب السياسية، الاقتصادية والثقافية.

\* كما نختتم هذا الفرع بذكر التعريف الأكثر شيوعاً وتداولاً لدى الطلبة والأساتذة والمختصين فيرى فيليب كوتلر **Philip Kotler** بأن: "التسويق الدولي لا يعدو كونه عبارة عن نشاط ديناميكي مبتكر للبحث عن المستهلك القانع في سوق تتميز بالتفاوت والتعقيد والوصول إلى هذا المستهلك وإشباع رغباته" (6 ص322).

وتأسيساً على ما ورد في التعاريف السابقة، يتضح جلياً أن فلسفة التسويق ووظائفه لا تختلف كثيراً في حالتي التسويق المحلي والتسويق الدولي، فالفلسفة التسويقية واحدة وكذا الجوهر فالإختلاف الوحيد يكمن في المحيط الذي يتم من خلاله ممارسة مختلف فعاليات وأنشطة التسويق.

### 2.1.1.1. أهمية التسويق الدولي

تقوم فلسفة التسويق الدولي على إمكانية استفادة الطرفين أو كل الأطراف المشتركة في العملية في نفس الوقت، وتتجلى أهمية التسويق الدولي من خلال الفوائد التي تعود على الدولة في كل من الاستيراد والتصدير والاستثمارات الأجنبية (1 ص22).

\* الاستفادة من التصدير: يسمح بيع فائض المؤسسة من الإنتاج في الخارج بالحصول على العملة الصعبة التي تحتاجها الدولة لاستيراد المنتوجات التي لا تنتجها محلياً، كذلك يلعب التصدير دوراً مهماً في تنمية الصناعات التصديرية، وفتح المجال أمام الصناعات التي تتمتع فيها الدولة بمزايا على قريناتها في الدول الأجنبية فهو يعتبر كسباً قومياً واضحاً يؤدي إلى رفع المعيشة والتنمية ورفع القدرة الشرائية للمستهلكين من خلال خلق فرص جديدة للتوظيف.

\* 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 (1 ص24).

\* استفادة الدول النامية من الاستثمارات الأجنبية: حين تقدم المؤسسات الدولية على تصدير رؤوس الأموال والخبرات في شكل استثمارات طويلة الأجل داخل الدول الأخرى لا تفعل ذلك إلا تقديراً لمصلحتها في المقام الأول، ولكن تقدير تلك المصلحة لا يعني حتمية إهدار مصلحة الطرف الآخر، بمعنى يمكن للدول النامية أن تستفيد اقتصادياً و اجتماعياً وسياسياً من تشجيع الاستثمارات الأجنبية بها وتلك هي مراحل الالتزام في التسويق الدولي، أي إذا كانت هذه

المؤسسات تحقق لنفسها فائدة من عملياتها فهي قادرة أيضا على إسداء الفائدة للدول التي تمارس فيها عملياتها.

### 3.1.1.1. أبعاد التسويق الدولي

تختلف درجة الاهتمام بالأسواق الدولية من طرف المؤسسات ويرجع ذلك الاختلاف إلى الإمكانيات المسخرة لها والإستراتيجيات المتبعة في ذلك ويمكن تميز هذه الدرجات من الاهتمام بالأسواق الدولية كالتالي: (7 ص 392).

\* 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.

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

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

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

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

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

### 2.1.1.1. مراحل تطور التسويق الدولي ومبادئه

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

### 1.2.1.1. مراحل تطور التسويق الدولي

شهد التسويق الدولي تطورات عديدة إلى أن وصل إلى حالته الراهنة، وفيما يلي نعرض بإيجاز المراحل التي مر بها التسويق الدولي: (8 ص 18).

\* مرحلة التغلب على العوائق الجمركية:

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

\* مرحلة التغلب على انعكاسات التباعد الجغرافي:

تشمل انعكاسات التباعد الجغرافي كل من تكلفة النقل والاختلافات الجمركية والضريبية والثقافية والاجتماعية والنقدية، وأهم ما يميز هذه الفترة هو ظهور السوق الأوروبية المشتركة التي تهدف إلى انتقال السلع والخدمات والمعلومات والأموال والأفراد و التكنولوجيا بين أسواقها بكل حرية.

أما من الناحية التسويقية شهدت هذه المرحلة تطورا ملحوظا في مجال التعاون والارتباطات بين لدول، 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.

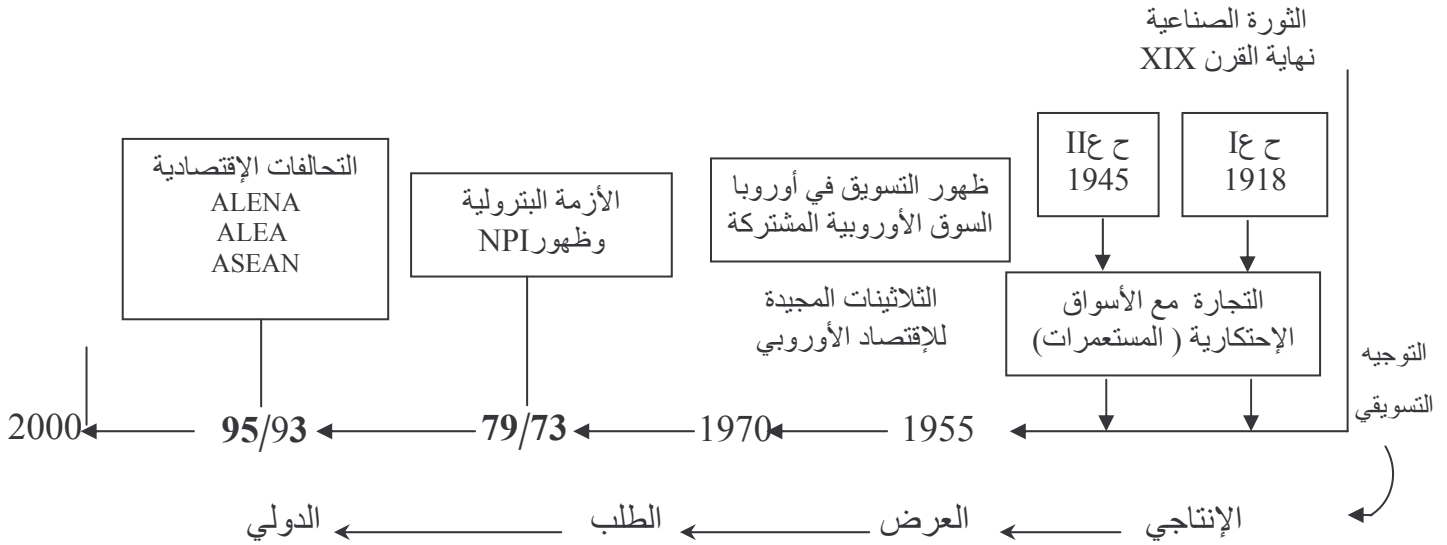
\* مرحلة ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم: بدأ نشاط هذه المؤسسات يظهر بوضوح في مجال التجارة الدولية بداية عام 1980 وتميزت هذه المؤسسات بالقدرة على النفاذ للأسواق الخارجية مع تحقيق أرباح أفضل مما تحققها المؤسسات الكبيرة (8 ص 19).

\* مرحلة مفهوم التسويق العالمي :

في منتصف الثمانينات قاد هذه الفترة الكاتب الياباني Ohmae بإفترضه إمكانية إطلاق المنتج في أسواق عدة دول في آن واحد، وهي بلدان أوروبا الغربية، الولايات المتحدة الأمريكية، كندا واليابان الذي تتقارب فيه سلوك المستهلكين فضلاً عن تقارب خصائصهم الثقافية والاجتماعية يقوم هذا المفهوم على افتراضيين أساسيين (8 ص 20):

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

2- أن ذلك يتطلب التعاون بين المؤسسات المتنافسة والمتواجدة في أسواق هذه الدول. والشكل الموضح أدناه بين مختلف الأحداث الدولية والعوامل التي ساهمت في تطور التسويق الدولي منذ نهاية القرن التاسع عشر إلى بداية القرن العشرين.



شكل رقم 01 : العوامل التي ساهمت في تطور التسويق الدولي (2 ص 22):

### 2.2.1.1. مبادئ التسويق الدولي

يقوم التسويق الدولي على عدة مبادئ نوجزها فيما يلي:

\* 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 (7 ص 395).

\* التكاليف المقارنة: لا يقصد من الأول أن تنتج المؤسسة أو الدولة كل السلع التي تكلف إنتاجها محلياً أقل من تكلفة استيرادها، وإنما تنتج التي تكون ميزتها التنافسية فيها أكبر مثلاً نجد في مصر أنها تستورد القمح رغم أن تكاليف إنتاجه محلياً أرخص من استيراده وذلك لرغبتها في التركيز بدرجة أكبر على إنتاج القطن الذي توجد فيه أكبر ميزة على الدول الأخرى (1 ص 56).

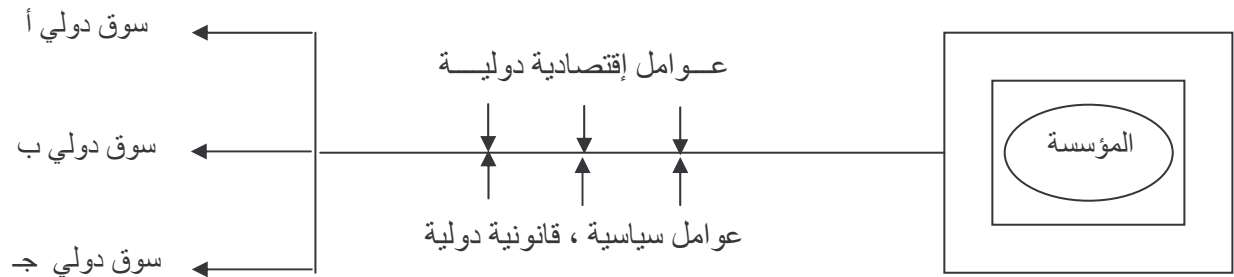
\* فوائض الإنتاج: غالباً لا يتم تصدير المنتجات حتى يتم الإشباع المحلي للأسواق، فإذا تشبعت لدرجة تخفيض الأسعار لتنمية الطلب المحلي، فهنا تبدأ الإنتاج من أجل التصدير وهذه النقطة تسمى نقطة فائض الإنتاج وهي النقطة التي تحدد الوقت الذي يبدأ فيه التصدير، أما إذا لم يشبع السوق المحلي فاحتمال التصدير غير وارد 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.

\* ميزان المدفوعات : الهدف الأساسي للدول هو المحافظة على توازن ميزان مدفوعاتها ذلك أن هذا التوازن المرغوب يستعمل لتأمين الدولة هذه الاهتزازات والأزمات الاقتصادية الحادة، ويعني التوازن موائمة ما يدخل في الموازنة العامة مع ما يخرج منها سواء أكان ذلك صادرات أو مستوردات أو فروض أو عملات أجنبية... الخ، وما لم يحدث ذلك التوازن فإن دفع قيمة الصادرات أو الواردات سيكون مشكلة كبيرة وربما مستحيلاً والاعتماد المستمر على حركة الذهب أو القروض لتحقيق التوازن يهدد المركز التجاري للدولة في الخارج(7 ص396).

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

### 3.1.1. بيئة التسويق الدولي

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



شكل رقم 02: البيئة الدولية للتسويق(5 ص26).

### 1.3.1.1. البيئة الاقتصادية

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

\* حجم السوق: لاشك أن اهتمام المؤسسة الأول عند تحليلها للأسواق الدولية هو حجم المبيعات المحتمل في هذه الأسواق، فهذا من شأنه أن يساعد المؤسسة في تخصيص الموارد بشكل



أكثر فعالية على أسواقها الحالية وتحديد أي الأسواق سوف تقوم المؤسسة بمحاولة دخوله في المستقبل، ولتحديد حجم السوق يستعمل المؤشرات التالية(9 ص131):

- مؤشرات خاصة بالسكن ويتم دراسة وتحليل عدد السكان ومعدل النمو السكاني بالإضافة إلى دراسة التوزيع السكاني من حيث الكثافة والجنس والتعليم...الخ.
- مؤشرات خاصة بالدخول وذلك من خلال دراسة توزيع الدخل بالنسبة للشرائح المجتمع وحساب متوسط الدخل الفردي وكذلك إجمالي الدخل القومي.
- \* طبيعة السوق: بالإضافة إلى حجم السوق المحتمل توجد بعض الخصائص الأخرى للأسواق الأجنبية والتي من شأنها أن تؤثر على البرنامج التسويقي الدولي، هذه الخصائص تشمل كل من:
- البنية الطبيعية مثل الموارد الطبيعية للدولة والطبوغرافيا الخاصة بها والمناخ السائد فيها.
- طبيعة النشاط الاقتصادي السائد في البلد المراد دخوله، هل هذا البلد زراعي أم صناعي.
- البنية الأساسية أو التحتية للبلد والتي تشمل كل من شبكة الطرق والمواصلات، وسائل الطاقة، وسائل الاتصال والنقل الأخرى.

### 2.3.1.1. البيئة الثقافية

إن النجاح في رسم السياسات التسويقية الدولية يعتمد بالدرجة الأولى على تفهم الثقافة وذلك من خلال تحديد طبيعة الأفراد و سلوكياتهم، "فالثقافة هو ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعارف والمعتقدات والفنون والأخلاق والقوانين والعادات وأي قدرات أو عادات أخرى اكتسبها أفراد مجتمع ما"(9 ص156) فالثقافة إذاً "الطريق الكلية للحياة وأنماط التفكير"(10 ص79) و بما أن ممارسة الأعمال عبر الحدود القومية تتطلب التفاعل بين الأفراد والمؤسسات من بيئات ثقافية مختلفة، وقد تحتل بعض العادات والمعتقدات أهمية لدى البعض بينما قد لا تعني أي شيء بالنسبة للبعض الآخر، وبعبارة أخرى توجد العديد من الاختلافات الجوهرية في الاتجاهات والقيم والعادات والمعتقدات والدوافع وغير ذلك مما يؤدي بالضرورة قيام المسوق الدولي بدراسة الخصائص المميزة للثقافة لكل بلد قبل الدخول في معاملات معها، وفيما يلي يأتي ذكر لبعض العناصر الثقافية التي يجب أن تدرس بعناية من طرف المسوق الدولي.

\* عناصر الثقافة وأبعادها:(10 ص85).

- اللغة: لغة الحديث، الكتابة، اللغة الرسمية والجماعية.

- الدين: مواضيع الترغيب والترهيب، المعتقدات، المحرمات، أيام العطل والاحتفالات الدينية.
- القيم والاتجاهات: نحو الوقت، نحو العمل والثروة والمجازفة.
- التعليم: التعليم الرسمي، التدريب المهني، التعليم الابتدائي الثانوي والعالي مستوى الأمية.
- القانون: القانون العام، الدستوري، والقانون الدولي.
- 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.

### 3.3.1.1. البيئة السياسية والقانونية

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

\* دور الحكومة في الاقتصاد أو الاتجاهات نحو الشراء الخارجي: فهناك بعض الدول تعتبر إيجابية في هذه الناحية وتشجع الاستثمار الخارجي، بينما البعض الآخر تكون لديه نظرة معادية (11 ص 354)، ويقصد بدور الحكومة في الاقتصاد هو مدى تدخل الدولة ويكون على نوعين، الأول دخولها كمشارك، وهي ميزة الدول النامية والدول الاشتراكية عامة، أما النوع الثاني فيكون دخولها كمنظم للسوق وهذا حال الدول الرأسمالية، إلا أن معظم الدول تنتهج النهجين في وقت واحد ودرجة التدخل يعتمد أيضاً على سياسة الدولة ونهجها الاقتصادي النابع من فكر الدولة (12 ص 61).

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

\* القواعد المالية والنقدية: دائما يسعى رجل التسويق إلى الحصول على عملة تكون ذات قيمة مرتفعة في السوق، وأحسن وسيلة للدفع هي التي يستطيع فيها المشتري الدفع بعملة البائع وما لم يكن ذلك ممكناً فقد يقبل البائع عملة محلية إذ كان يستطيع شراء بها ما يلزمه أو يستطيع بيعها في الحصول على العملة التي يرغب فيها، وإلى جانب قيود العملة فإن تذبذب سعر الصرف يؤدي إلى مخاطر غير عادية بالنسبة للمصدر (11 ص 156).

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

#### 4.3.1.1. البيئة التكنولوجية

إن الانفتاح العالمي هو نتيجة التغير العميق في التكنولوجيا وخاصة في ميدان الاتصالات ونظام المعلومات (13 ص)، كما أن هذا التغير سيستمر في المستقبل فسهولة تحويل الأموال من بلد لآخر والتقدم في المواصلات والاتصالات على النطاق العالمي قدم الكثير من الفرص للاستثمار في الدول النامية، كما ترتب على التقدم التكنولوجي خلق الكثير من الأسواق للشركات المتعددة الجنسيات التي تتمتع بمستوى عالي من التكنولوجيا في مجال الاتصالات وخدماتها، ولا يقتصر تأثير التقدم التكنولوجي على ما سبق بل امتد إلى تغير هيكل العمالة والصناعة وتحويلها إلى الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى رفع القدرات التنافسية ويتجلى تأثير التكنولوجيا الجديدة في العشر سنوات القادمة في المجالات التالية (14 ص 61).

- التقدم في التكنولوجيا الحيوية والتي تساهم في إحداث ثورة في مجال الزراعة الطب والصناعات المرتبطة بها.
- الأقمار الصناعية التي ستلعب دوراً رئيسياً 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- cach سوف يسهل العمليات التجارية والصناعية بشكل غير مسبوق.
- تطور طرق الاتصالات السلكية واللاسلكية والمواصلات بالدول النامية والأسواق العملاقة الناشئة في آسيا وإفريقيا وغيرها.

## 2.1. المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية

يوجد في العالم حوالي 37 ألف مؤسسة دولية تتوزع مع فروعها البالغ عددها نحو 170 ألف، تتمركز أكبر هذه المؤسسات في كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، سويسرا، ألمانيا، فرنسا و بريطانيا بحيث تعتبر الأداة الرئيسية التي ساهمت في انتشار الأعمال على نطاق دولي منذ الحرب العالمية الثانية، فقد كانت ولا زالت أهم العوامل التي ساهمت في توسيع التجارة والاستثمارات الدولية، فهي تلعب دوراً أساسياً في تخصيص واستخدام الموارد على المستوى الدولي عن طريق تقديم منتجات وخدمات جديدة واستثارة الطلب عليها بالإضافة إلى تطوير أساليب جديدة للإنتاج والتوزيع، فمن خلال هذا المبحث سنحاول اكتشاف ولو بصورة بسيطة هذه المؤسسات التي تنشط في أكثر من دولة في نقطتين إثنين :

- 1- عموميات حول المؤسسة الدولية من تعريف، تقسيم ومميزات.
- 2- نتطرق فيها إلى الهيكل التنظيمي لها مع التركيز على موقع إدارة التسويق الدولي.

### 1.2.1. مفهوم المؤسسات الدولية، أنماطها ومميزاتها

من خلال الدور المتعاضم التي تقوم به المؤسسات الدولية التي يمتد نشاطها وفروعها إلى مختلف أنحاء العالم وتسيطر على شطر كبير ومنتامي من عمليات إنتاج وتمويل وتوزيع الدخل العالمي، سيتوجب علينا معرفة ودراسة هذه المؤسسات، ومن خلال الإجابة على هذه التساؤلات في هذا المطلب ما مفهوم المؤسسات الدولية؟ وماهي أنواعها؟ وبماذا تتميز؟.

#### 1.1.2.1. مفهوم المؤسسات الدولية

من الصعب إيجاد تعريف موحد أو دقيق للمؤسسات التي تنشط في الأسواق الدولية ويعود ذلك على استخدام معايير كمية ونوعية مختلفة في تحليل وتوصيف نشاط المؤسسات، يمكن تعريف المؤسسات الدولية حسب التصنيف المعمول به لحد الآن رغم مضي أكثر من عقد ونصف على اقتراحه (15 ص 151).

\* المؤسسة الأجنبية :

هي التي تدير بصورة مباشرة أو تمارس بصورة غير مباشرة نشاطاً استثمارياً سواء في مجال الإنتاج أو التسويق أو الخدمات خارج الدولة الأم، وذلك بغض النظر عن عدد الدول المضيفة التي تقع في دائرتها الأنشطة المذكورة.

\* المؤسسة الدولية :

ذكر لـفنجستون Livingstone 1981 أن المؤسسة الدولية هي تلك التي تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر.

\* المؤسسة متعددة الجنسيات:

من أكثر التعاريف شيوعاً ما قدمه فرنون "Vernon" فيعرفها: "بأنها تلك المؤسسة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار والتي تمتلك تسهيلات أو فروع إنتاجية في ستة (6) دول أجنبية أو أكثر.

\* المؤسسة عبر الوطنية:

هي تقريبا بمعنى المؤسسات متعددة الجنسيات غير أن هيئة الأمم المتحدة تفضل استخدام الأول كبديل للثاني ربما بهدف التقليل من الآثار النفسية السياسية لدى الدول النامية من جراء استخدام اصطلاح المؤسسة متعددة الجنسيات فيعرفها كل من هودوينغ "Hood et yong" بأنها تلك المؤسسات التي تمتلك وتدير وتسيطر على أصول مولدة للدخل في أكثر من دولة واحدة(9 ص33).

### 2.1.2.1. أنماط المؤسسات الدولية

قدم الاقتصادي الأمريكي بير لامتار PERLMUTER في مؤلفه "التطور المؤلم للشركات متعددة الجنسيات" محاولة لتصنيف المؤسسات التي تنشط في الأسواق الدولية إلى ثلاثة أنماط هي(16 ص82):

\* النمط المركزي Ethnocentric: يتم فيها إتخاذ جميع القرارات التي تتعلق بنشاط مختلف الفروع والمؤسسات التابعة لها على حد سواء من طرف المؤسسة الرئيسية فتتجلى بوضوح سيطرة المؤسسة الأم في مجمل نظام المؤسسة، ويكون توظيف وتأهيل وتعيين المديرين في جميع المراكز الرئيسية في مختلف البلدان من مواطني بلد المنشأ للمؤسسة الأم.

\* النمط اللامركزي Polycentric: يتميز هذا النمط عن الأول بأنه ذو درجة أكبر من الاستقلالية في اتخاذ القرارات، حيث يكون فيه الفرع في البلد المضيف مماثلاً إلى حد كبير

للمؤسسة المحلية سواء تعلق ذلك باسم الفرع أو قوميته وجنسية فئة معينة من الإداريين باستثناء بعض المراكز الحساسة التي يعين فيها مواطنو بلد المنشأ للمؤسسة.

\* النمط الجغرافي Geocentric: إن المبدأ الأسمى لهذا النمط هو النظرة العالمية سواء إلى نشاط المقر الرئيسي أو إلى نشاط كل فرع، فإنه ينظر إلى كل فرع لا كجسم تابع أو مؤسسة مستقلة تماماً، وإنما مجرد عنصر من عناصر الكيان العام للمؤسسة الذي يؤدي وظائفه على نطاق عالمي، كما يعتمد على نظام الحوافز للمسؤولين الإداريين في الفروع لتشجيعهم على بذل الجهود اللازمة لتنفيذ الأهداف العامة للمؤسسة.

كما قدم كل من لفنجستون وفرنون Livingstone - Vernon تصنيفاً للمؤسسات الدولية يرتكز أساساً على ثلاثة محاور تتمثل في درجة التكامل وطبيعة النشاط ونوع التكنولوجيا، تم تصنيفها إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي (15 ص 153):

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

\* المجموعة الثاني G II: وتشتمل المؤسسات متعددة الجنسيات المتكاملة أفقياً ويكون فيها مستوى التكنولوجيا مرتفع ولكنه أقل حساسية بالمقارنة بالصناعات الإستخراجية و الصناعية كالبترول مثلاً ومن أمثلة الصناعات ذات مستوى التكنولوجيا المرتفع والأقل حساسية أو قابلية للتأميم 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 ففي هذه المجموعة تقوم المؤسسات بإنشاء فروع إنتاجية لإنتاج إحدى السلع التي تدهور الطلب عليها في السوق الوطني وارتفاع نفقات الإنتاج في الوطن الأم، فتلجأ إلى الاستثمار في البلدان النامية 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.

كذلك نجد تصنيف دننغ "Dunnig" قدم أربع أنواع للمؤسسات الدولية نوردتها فيما يلي: (17 ص 264).

\* المؤسسات الصناعية متعددة الجنسية: يسعى هذا النوع من المؤسسات إلى تحقيق درجة عالية من التكامل في النشاط الراسي الأمامي (نحو السوق والمستهلك) والتكامل الراسي الخلفي (نحو المواد الخام والمستلزمات الإنتاج والتسويق وغيرها) وهذا النوع يعتبر موجهاً.

\* المؤسسات التجارية متعددة الجنسية: وهنا نجد أن المؤسسة المعنية لها مركز إنتاجي واحد حيث تعتمد عليه كثيراً أو كلياً في التصدير المباشر، وفي هذا الشأن يرى لفنجستون أن هذا النوع من المؤسسات لا تعتبر مؤسسات دولية إذا لم تمتلك فروعاً لتسويق منتجاتها في الأسواق الأجنبية.

\* المؤسسات متعددة الملكية : يظهر هذا النوع من المؤسسات إذا تعددت جنسيات ملاكها على المستوى الدولي أو نمو إحدى المؤسسات الوطنية عن طريق اندماجها في مؤسسات أخرى دولية أو اندماجها مع بعض المؤسسات في بعض الدول المضيفة.

### 3.1.2.1. مميزات المؤسسات الدولية

تتميز المؤسسات الناشطة في الأسواق الدولية بثلاثة خصائص هي: بناء القدرة التنافسية وتنمية المرونة من خلال توزيع الأدوار والمسؤوليات وكذلك تسيير المعرفة وعمليات الابتكار المتعددة.

#### \* بناء القدرة التنافسية:

للقدرة التنافسية شقين، الأول فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل البيع وما بعده وكذا في الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، وأما الشق الثاني فهو القدرة على مغازلة سريعة للعملاء تهيئ ويزيد رضائهم وتحقق ولائهم ولاشك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الأول ويتطلب بناء القدرة التنافسية للمؤسسة الاهتمام بالعناصر التالية: (18 ص 144).

- ثقافة وقيم المؤسسة ويقصد بها مجموعة القيم والمعتقدات التي تغرسها الإدارة العليا في مختلف مستويات العاملين في المؤسسة.
- اهتمام فائق بالموارد البشرية باعتبارها أثمن أصول المؤسسة مع تخصيص الاستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجه هذا المورد.
- القدرة 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 مظلة برنامج الجودة الشاملة.
- كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية في المؤسسة وهو ما يساعد على تحسين الجودة وخفض التكلفة والالتزام بالجدولة والتنافس بالوقت.

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

\* تنمية المرونة، توزيع الأدوار المتخصصة والمسؤوليات:

رغم قيام العديد من المؤسسات بتنوع أسلوبها الإداري في الصناعة والمنتج والعمل، بل وحتى في المهام الفردية فإن بعض المؤسسات لا تزال تنظر 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 عائقاً هائلاً في سبيل تحقيق المرونة التي تحتاجها المؤسسات العالمية في وقتنا الحاضر، فمثل هذا التوحيد يجعل الإدارة سجيبة لاختيارات بسيطة..." (19 ص138).

وبناءً على ذلك يجب على مديري الرئاسة المركزية أن يوزعوا الأدوار بحيث يرفعوا من الفعالية التنظيمية للمؤسسة بالإضافة إلى كفاءتها الإستراتيجية عن طريق إيجاد فرص لإعطاء أدوار قيادية ومشاركة للوحدات الصغرى أو الأقل نمواً ولو لبعض السلع القليلة ذات الأهمية الإستراتيجية الأقل، وعند توزيع الأدوار والمسؤوليات يجب على الإدارة أن تميز بوضوح بين رئاسة مؤسسة دولية وبين عمليات محلية قد تقع في بلد مقر الرئاسة فالعمليات التي تتم على مستوى البلد الأم يجب ألا تتعامل بطريقة مختلفة عن المؤسسات الوطنية الأخرى وبعبارة أخرى يجب أن تعطى دوراً ملائماً لها كي تلعبه وليس بالضرورة أن يكون الدور القيادي الذي اعتادت على التمتع به.

\* 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 وثمان دخولها السوق في كثير من الأحيان قدرتها على التجديد بمعنى تطوير منتجات وعمليات إنتاجية جديدة، ورغم أن المؤسسات الدولية حصلت في يوم من الأيام على مزايا تنافسية من وراء استغلال اقتصاديات حجم عالمية أو عن طريق الاستفادة من وراء الاختلالات في الأسواق العمالية أو الخامات أو رؤوس الأموال العالمية فإن مثل تلك المزايا قد انقرضت بمرور



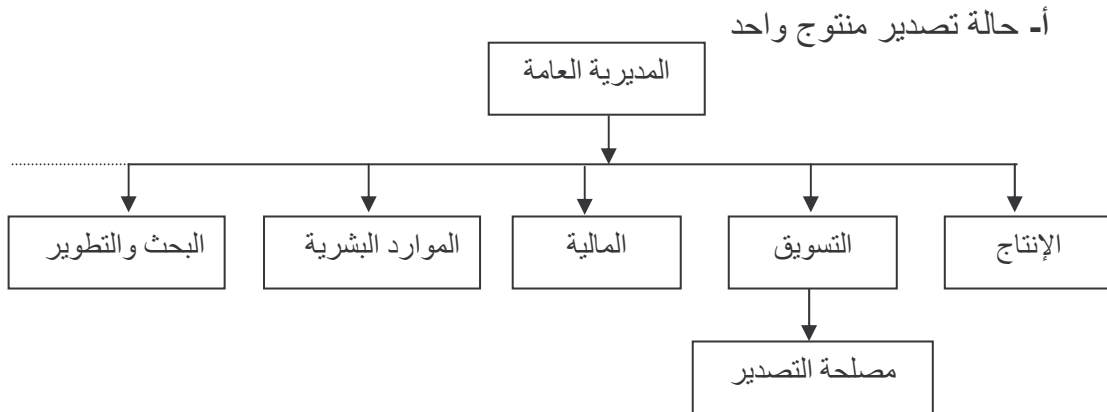
الوقت، وفي المناخ الدولي العام اليوم أصبحت قدرة المؤسسة على الابتكار في طليعة الموارد الأساسية للنجاح في المنافسة، وتتبع المؤسسات الناجحة أساليب مختلفة من أجل خلق منتجات وتقنيات بل وحتى نظم إدارية جديدة وتقع تلك العمليات أو الابتكار خارج الحدود الدولية داخل فئتين رئيسيتين (19 ص 163)، الأولى تسمى الفئة المستقلة محلياً والتي تعتمد على موارد واستثمارات فروع وطنية منفردة غير أنها تستفيد منها لخلق ابتكارات يمكن استغلالها على نطاق عالمي ويعاب على هذا الأسلوب بكثرة التنوع غير مطلوب، أما الثانية تسمى الفئة المرتبطة عالمياً فتربط الموارد والقدرات الخاصة بالوحدات أو الفروع المنتشرة عالمياً داخل نطاق المؤسسة على مستوى كل من الرئاسة المركزية 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.

### 2.2.1. الهيكل التنظيمي للمؤسسات الدولية وإدارة التسويق الدولي

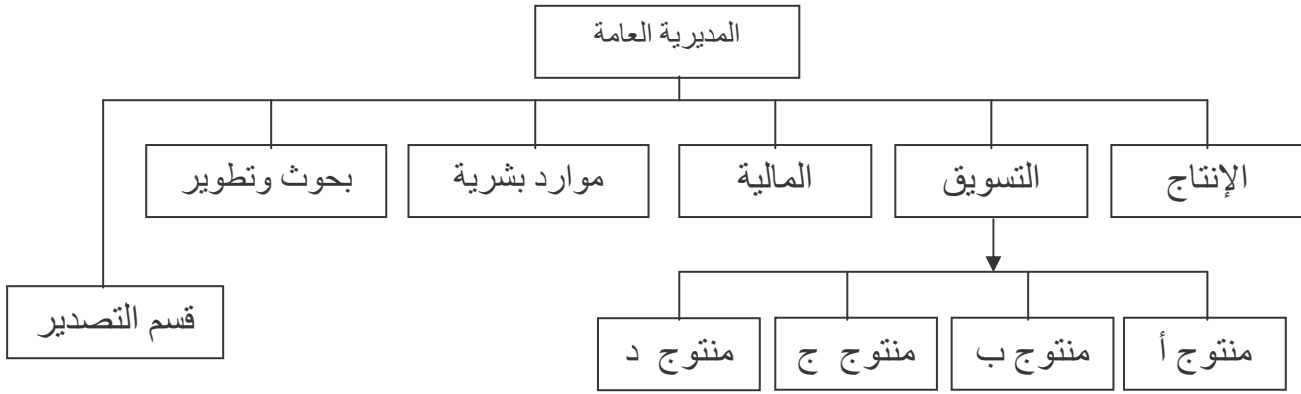
تمنح ممارسة الأعمال عبر الحدود "الدولية" فرصاً عديدة للنمو والتوسع ويتعين على المسوق الدولي كي يستفيد من هذه الفرص المتاحة إعداد أو تصميم هيكل تنظيمي يتناسب مع المتطلبات الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة، سنحاول وصف مختلف البدائل التنظيمية للمؤسسة الدولية مع التركيز على موقع إدارة التسويق الدولي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدولية فحسب Kotler تستطيع المؤسسة تنظيم أنشطتها التسويقية الدولية وفقاً لثلاث طرق هي مصلحة التصدير - القسم الدولي - المؤسسة العالمية" (20 ص 405).

#### 1.2.2.1. مصلحة التصدير

عادة ما تبدأ المؤسسة أنشطتها خارج الحدود بتلبية طلبات غير منتظمة لزبائنها الأجانب وعندما يزداد الطلب فإنها تقوم بإنشاء 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 الموضح في الشكل أدناه:



## ب - تصدير أكثر من منتج

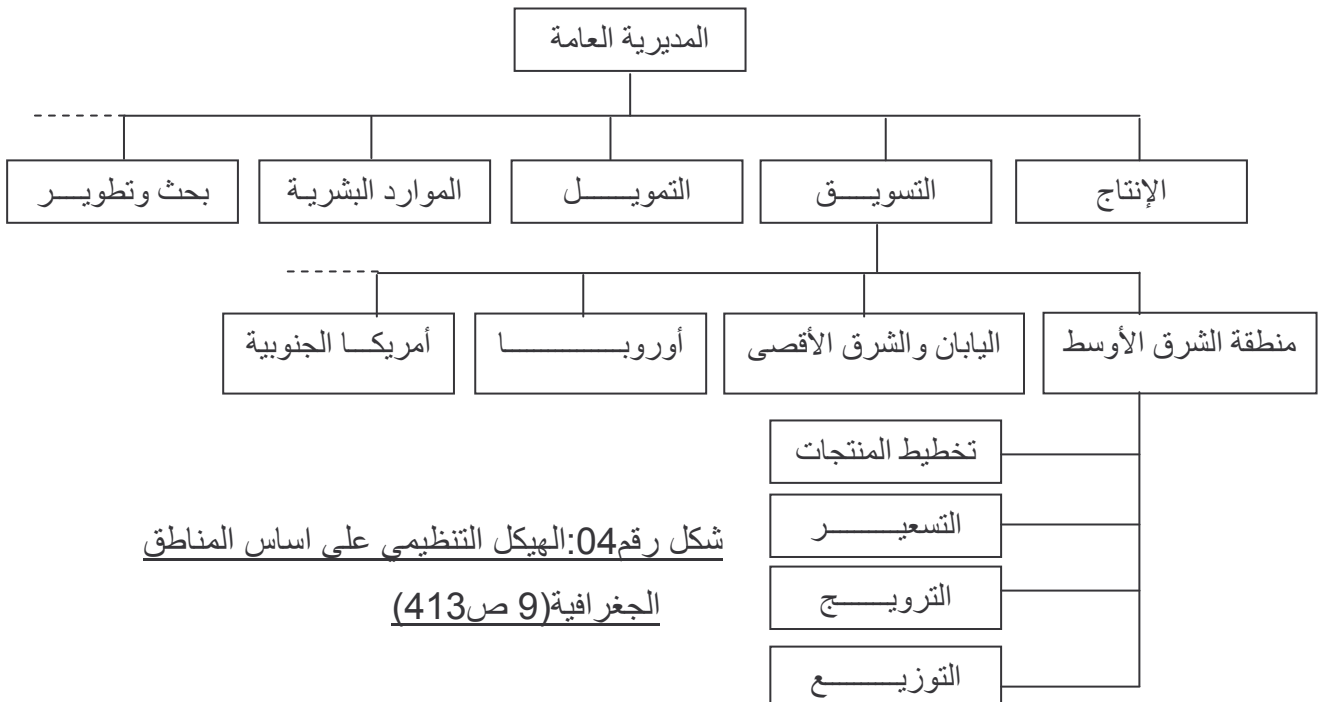


شكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لمؤسسة تصديرية (21 ص 127).

## 2.2.2.1. القسم الدولي

إن أشكال وأساليب غزو الأسواق الدولية من طرف المؤسسات متعددة، فنجد المؤسسة الواحدة تستطيع أن تقوم بعملية التصدير للبلد الأول، وتبرم تعاقدات (تراخيص مثلاً) مع الثاني وإنشاء فروع تابعة لها في بلد ثالث، هذا الحضور المتعدد الأشكال لها في البلدان الأجنبية يستوجب عليها إنشاء قسم أو مديرية خاصة تقوم بالتوفيق والربط بين مختلف أنشطتها الدولية، يأخذ الهيكل التنظيمي للقسم الدولي ثلاثة بدائل تنظيمية نوضحها في الآتي :

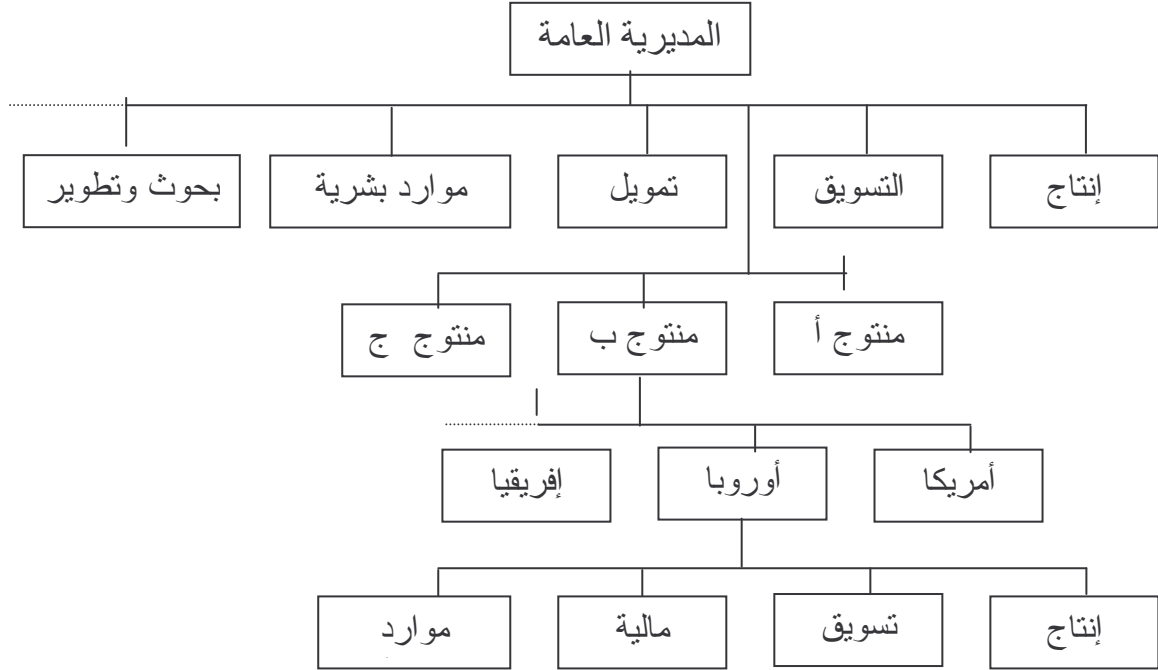
\* التنظيم الجغرافي :تناسب هذه الطريقة المؤسسات التي تولي النشاط التسويقي أهمية خاصة وتتصف التكنولوجيا بها بالثبات إلى حد ما، وذلك مثل شركات السلع الاستهلاكية غير المعمرة والأدوية والمعدات الزراعية وفي هذا التنظيم يكون مديري كل منطقة مسؤول عن قوى البيع وقنوات التوزيع وغيرها من الأنشطة التسويقية.



شكل رقم 04: الهيكل التنظيمي على اساس المناطق

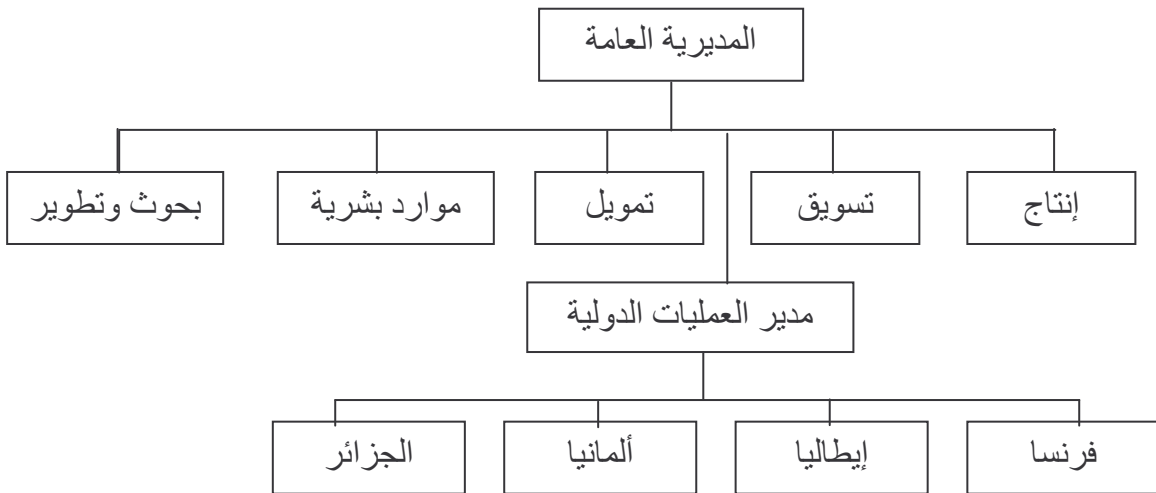
الجغرافية (9 ص 413)

\* 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.



شكل رقم 05: الهيكل التنظيمي على أساس المنتج (21 ص 129).

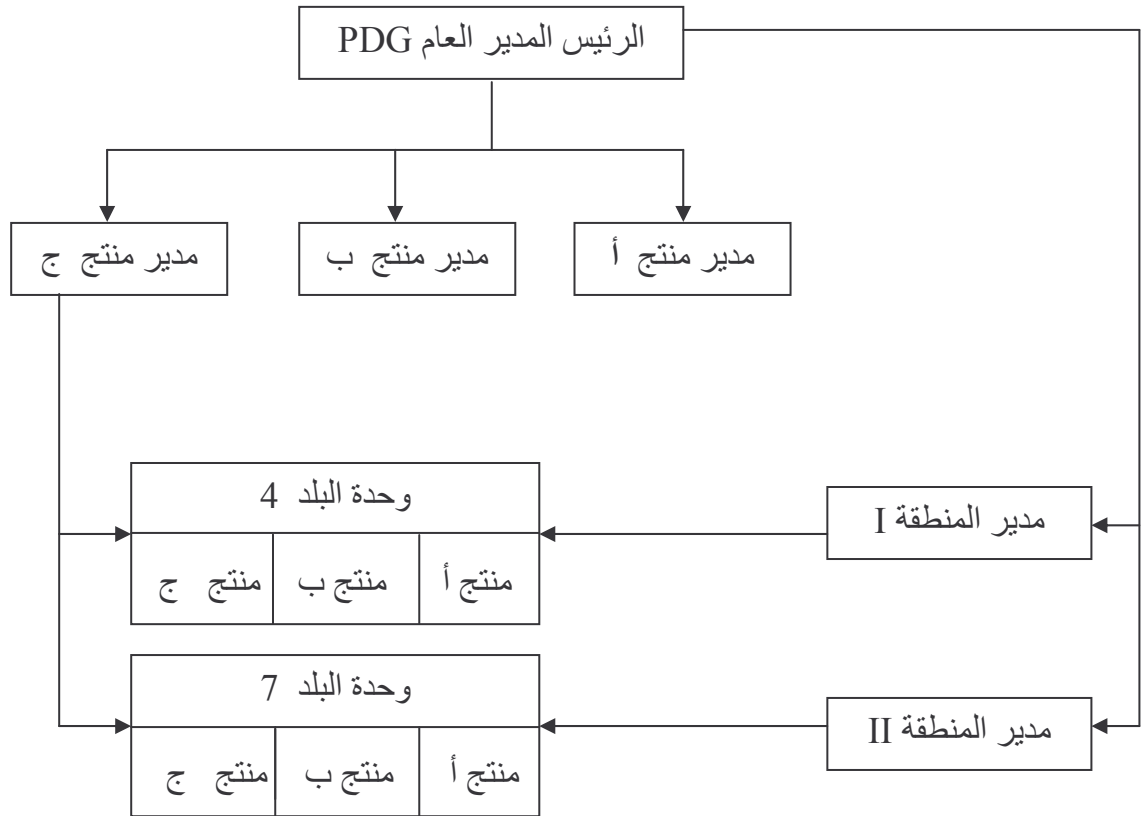
\* التنظيم على أساس الفروع: أي على رأس كل فرع مسؤول يكون تحت سلطة مدير القسم الدولي كما هو موضح في الشكل أدناه:



شكل رقم 06: الهيكل التنظيمي على أساس الفروع (21 ص 128).

### 3.2.2.1. المؤسسة العالمية

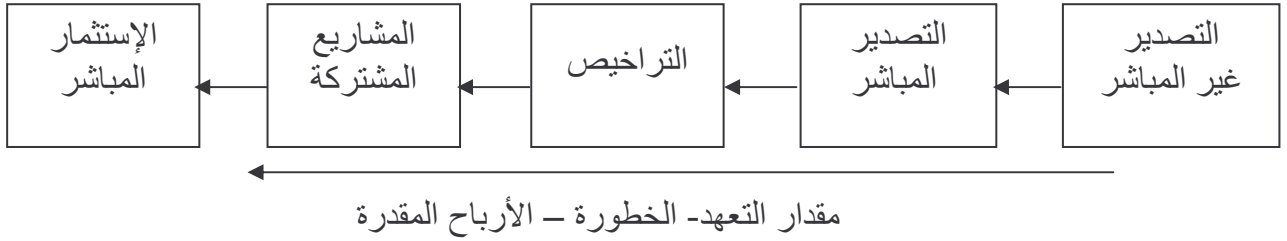
هناك بعض المؤسسات تجاوزت مرحلة التنظيم على أساس القسم الدولي وأصبحت شركات متعددة الجنسيات، تقوم بتخطيط وتوزيع وترويج منتجاتها على المستوى العالمي وفق تنظيم تقوم فيه بتحديد متغيرين وهما: المنتج والمنطقة الجغرافية وتمنح لها أهمية متساوية في الهيكل التنظيمي يدعي بالتنظيم المصنوفي، فهو إذا يجمع بين التنظيم على أساس المنتج والتنظيم على أساس المنطقة الجغرافية كما هو موضح في الشكل أدناه :



شكل رقم 07: التنظيم المصنوفي (4 ص 117).

### 3.1. أشكال دخول الأسواق الدولية

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 التوغل في الأسواق الدولية يعد من القرارات الاستراتيجية للمؤسسة لما له من أثر على باقي قرارات الوظائف التسويقية، فقد أشار Kotler إلى وجود خمسة أشكال لاقتحام الأسواق الدولية تتمثل في الشكل التالي:



شكل رقم 08: أشكال دخول الأسواق الدولية (20 ص 395).

ونظرا لتعدد الأشكال واختلاف أساليب الدخول للأسواق الدولية وقصد الإلمام بهذا المبحث سوف نقتصر على ذكر الصيغ الأكثر شيوعاً واستخداماً في التسويق الدولي والمتمثلة في النقاط التالية:

- 1- التصدير المباشر وغير المباشر.
- 2- الاتفاقات التعاقدية.
- 3- الاستثمار الأجنبي المباشر.
- 4- التحالفات الإستراتيجية.

### 1.3.1. التصدير

يختلف مفهوم التصدير عن مفهوم التسويق الدولي، فالمؤسسة التي تنتهج إستراتيجية التصدير لا يعني أنها دخلت مفهوم التسويق الدولي بمفاهيمه الواسعة فالتصدير بأنواعه (المباشر، غير المباشر) ما هو إلا إستراتيجية محدودة تضمن انتقال السلع والخدمات من مكان لآخر أو من سوق داخلية إلى أخرى خارجية. (12 ص 100)

فالتصدير إذاً يعني قدرة الدولة ومؤسساتها على تحقيق تدفقات سلعية وخدمية ومعلوماتية ومالية وثقافية وسياحية وبشرية إلى دول وأسواق عالمية ودولية أخرى بغرض تحقيق أهداف المؤسسة من أرباح وقيمة مضافة وتوسع ونمو انتشار وفرص عمل والتعرف على ثقافات أخرى وتكنولوجيا جديدة وغيرها (22 ص 15)، يمكن للمؤسسة أن تقوم بعملية التصدير بشكل مباشر أو غير مباشر.

#### 1.1.3.1. التصدير غير المباشر

تعد الطريقة الأكثر شيوعاً لدخول الأسواق الدولية إذا لا تتولى المؤسسات المنتجة للسلعة عملية التصدير بنفسها، وإنما توكل المهمة إلى جهات خارجية ويقصد بالجهات الخارجية مشترون خارجيون سواء كانوا من البلد نفسه أو من خارج البلد، مهمتهم شراء السلعة ثم يعاد بيعها على

شكل صادرات إلى الخارج أي يتم التصدير غير المباشر بالاعتماد على الوسطاء المستقلين، وفيما يلي أهم أنواع الوسطاء لهذا الغرض (23 ص 275).

\* التاجر المصدر: حيث يقوم بشراء المنتجات المصنعة ثم بيعها في الخارج لحسابه الخاص.

\* وكالة التصدير المحلية: والتي تعمل على إيجاد أسواق خارجية للسلع المحلية والتفاوض مع المستوردين الأجانب وذلك لقاء عمولة معينة.

\* المؤسسة التعاونية: تظهر في مجالات معينة صناعية وزراعية على حد سواء وخاصة عندما يشترك المنتجون في صفات مشتركة في الإنتاج وهو ما يجعل عملها تعاونياً أكثر فائدة وعائدية من العمل الفردي، 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 (12 ص 103).

\* 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 ملائماً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تأمل في تكوين برنامج تصديري إلى الأسواق الخارجية على المدى البعيد.

### 2.1.3.1. التصدير المباشر

في هذه الطريقة يتولى المنتج بنفسه إنجاز المهام التصديرية بدلاً من توكيلها إلى جهة أخرى خارجية، التصدير المباشر سيمنح للمؤسسة فرصاً أوسع للاحتكاك بالسوق وإقامة البحوث والدراسات والتعرف على طرق التوزيع والتوزيع المادي في الأسواق الأجنبية وغير ذلك من الاعتبارات، مما يؤدي إلى توسيع المبيعات خارجياً لذلك فإن عملياته تحتاج إلى درجة عالية من الخبرة ويمكن أن يتم ذلك "التصدير المباشر" من خلال عدة طرق أو قنوات هي (23 ص 276):

\* قسم تصدير محلي: حيث تخصص المؤسسة قسماً خاصاً بعمليات التصدير وبإشراف مدير يرأس مجموعة من العاملين، حيث تنحصر مهام القسم بأداء كافة الأنشطة المتعلقة بعملية التصدير وتقديم المساعدة التسويقية للمؤسسة في مجال الأسواق الخارجية.

\* فرع الجمعيات الدولية: (المؤسسة التابعة) تسمح هذه الصيغة من تحقيق حضور وسيطرة أكبر في السوق الدولية، فبوجود قسم التصدير أو بدونه تتخذ المؤسسة فروعاً في الخارج تقوم بجميع السياسات التسويقية الخاصة بالصادرات من بيع، تخزين وتوزيع وترويج.

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

\* الوكلاء أو الموزعين الأجانب: يمكن أن تتعاقد المؤسسة مع وكلاء أو موزعين أجانب لغرض بيع منتوجاتها بالنيابة عن المؤسسة، من أجل ذلك تمنح المؤسسة للوكلاء الحقوق الخاصة التي تتيح لهم إمكانية تمثيل المؤسسة المنتجة في بلدهم.

### 2.3.1. الاتفاقات التعاقدية

الاتفاقات التعاقدية عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين مؤسسة دولية ومؤسسة في دولة أخرى مضيفة، يتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا وحق المعرفة من الأولى إلى الثانية دون أي استثمارات لأصول مادية من طرف المؤسسة الأم (9 ص 361). وفيما يلي يأتي ذكر بعض هذه الاتفاقات الأكثر شيوعاً في المعاملات الدولية.

#### 1.2.3.1. التراخيص

يعتبر الترخيص طريقة بسيطة نسبياً يدخل من خلالها المنتج إلى السوق الدولية، حيث أن مانح الترخيص يدخل في اتفاق مع المرخص له في دولة أجنبية يسمح له باستخدام عملية إنتاجية أو علامة تجارية أو براءة اختراع أوي أي عنصر آخر له قيمة مقابل مبلغ أو امتياز معين (11 ص 362)، في هذه الحالة يدخل مانح الترخيص إلى السوق الدولية بمخاطر محدودة كما أن المرخص له يحصل على الخبرة الإنتاجية والإدارية أو شهرة المنتج أو العلامة جاهزة دون البدء من اللاشيء.

#### 2.2.3.1. 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 (14 ص 122).

- أن تقوم الدولة المضيفة 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 بالإضافة إلى تكاليف النقل وبناء القواعد... الخ.

- بعد إجراء تجارب التشغيل والإنتاج من حيث كمية الإنتاج والجودة وأنواع المنتجات يتم تسليم المشروع للطرف الوطني.

### 3.2.3.1. عقود التصنيع وعقود الإدارة

عقود التصنيع هي عبارة عن اتفاقات مبرمة بين المؤسسة الدولية وإحدى المؤسسات المحلية (عامّة 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. (14 ص 124)

### 4.2.3.1. 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 الخاتم اللازمة لتصنيع مكونات السلعة ثم يقوم بعد ذلك بتوريدها للأصيل (14 ص 128).

### 3.3.1. الإستثمار الأجنبي المباشر

ينطوي الإستثمار الأجنبي المباشر على التملك الجزئي أو المطلق للطرف الأجنبي لمشروع الإستثمار، سواء كان مشروعاً للتسويق أو البيع أو التصنيع أو الإنتاج أو أي نوع من النشاط الإنتاجي والخدمي ويعني هذا إمكانية تقسيم الإستثمار الأجنبي المباشر إلى نوعين:

#### 1.3.3.1. الإستثمار المشترك

قد لا تقتنع بعض المؤسسات بالأشكال المتعددة والواردة آنفاً للدخول للأسواق الدولية، إذ تود أن تكون لها سيطرة على العمليات الإنتاجية والتسويقية ولو بنسب معينة، فعند ذلك يحصل اتفاق بين المؤسسة الأم ومؤسسة محلية في الدولة الأجنبية على القيام بهذه المهام وتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك.



فيرى KOLD أن الاستثمار المشترك هو " أحد مشروعات الأعمال الذي يمتلكه أو يشارك فيه طرفان (أو شخصيتان معنويتان) أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة والمشاركة هناك لا تقتصر على رأس المال بل تمتد أيضاً إلى الإدارة والخبرة وبراءات الاختراع أو العلامة التجارية" (14 ص 104).

وتتراوح نسبة ملكية المؤسسة الدولية بين (10%-90 %) ولكنها عادة ما تكون بين (25%-75%) ولعل السبب في اختيار الاستثمار المشترك كبديل من بدائل دخول السوق يرجع إلى تفصيل أو اشتراط بعض البلدان لذلك، بحيث تمنع بعض الدول النامية التملك المطلق للمشروعات الاستثمارية لصالح المؤسسات الدولية أو حتى ملكية أكثر من 50 % من المؤسسة.

### 2.3.3.1. الإستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي

تمثل مشروعات الاستثمار المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي أعلى درجات المخاطرة عند دخول الأسواق الدولية، وبالرغم من ذلك يعتبر أكثر أنواع الاستثمارات تفضيلاً لدى المؤسسات الدولية، وبالمقابل نجد أن الكثير من البلدان النامية المضيفة تتردد كثيراً بل وترفض في معظم الأحيان التصريح لهذه المؤسسات بالتملك الكامل لمشروعات الاستثمار ويعز ذلك إلى تخوف هذه البلدان من التبعية الاقتصادية لهذه المؤسسات وما يترتب عليها من آثار سلبية على الصعيدين المحلي والدولي.

وتقوم هذه الطريقة في الأصل ببناءً 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 (9 ص 67).

### 4.3.1. التحالفات الإستراتيجية

تشهد الحياة الاقتصادية والتجارية في العالم تطورات متعددة وتحولات هائلة، فمع توسع منظمة التجارة العالمية (OMC) وتنامي ظاهرة التكتلات الاقتصادية أصبح من الصعب اختراق وغزو الأسواق الدولية بالأساليب السابقة الذكر، وجعل المؤسسات والحكومات تفكر في بديل يحد من شدة الآثار المترتبة عن هذه التحولات ولعل أفضل أسلوب اهتمت إليه هو القيام بتحالفات إستراتيجية تجارية واقتصادية.

يقصد بالتحالفات الإستراتيجية (التجارية والاقتصادية) إحلال التعاون محل المنافسة التي تؤدي إلى خروج أحد الأطراف المتنافسة من السوق وقد يؤدي هذا التحالف إلى التعاون والسيطرة

على المخاطر والتهديدات والمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة(24 ص14).

ويتم التحالف بين المؤسسات الكبيرة أو بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة أو بين الحكومات، أو بين الحكومة والمؤسسات في الأقطار المختلفة بشأن مشروع معين قد يكون منتجاً جديداً أو تطوير تكنولوجيا مستحدثة لتحقيق هدف إستراتيجي محدد لكل طرف من أطراف التحالف، وتصنف التحالفات الإستراتيجية إلى نوعين(14 ص390):

### 1.4.3.1. 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.

### 2.4.3.1 التحالفات التعاقدية

هي إتفاقية 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(24 ص76):

\* تحالفات إستراتيجية تكنولوجية: شهد العالم في السنوات الأخيرة عدداً كبيراً من الاختراعات والتكنولوجيا التي كانت محصلة استثمارات ضخمة في التكنولوجيا المتقدمة، ولعل الملاحظ في مجالات الليزر وتكنولوجيا المعلومات والدواء والأقمار الصناعية وأبحاث الفضاء والسلاح والطيران يعرف أهمية التعاون والتحالف بدلاً من التنافس والتطاحن. فقد استطاعت دول عديدة من خلال التحالفات نقل التكنولوجيا المناسبة لها مثل اليابان-الهند- ماليزيا- وسانغفورة كما استطاعت مؤسسات وطنية عديدة نقل التكنولوجيا من مؤسسات دولية مثل صناعات السيارات والإلكترونيات وتنقسم التحالفات التكنولوجية إلى المجموعات التالية :

- تحالفات في شكل برامج المعونة الفنية والتدريب.

- تحالفات بين المنتجين الكبار في نفس الصناعة.

- تحالفات بين المنتجين الكبار والمنتجين الصغار.

- تحالفات تكنولوجية في الصيانة والإحلال والإعتمادية.

- تحالفات بين الدول الصناعية في فرض الحظر على الدول الأخرى.

\* تحالفات إستراتيجية إنتاجية : يجتذب المزاي المطلق 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، فهناك العديد من المؤسسات الآن الأمريكية منها و اليابانية والأوروبية والآسيوية التي تقيم مصانعها خارج حدودها الإقليمية تحقيقاً لواحد أو أكثر من تلك المزايا المذكورة أعلاه مثال: تجميع سيارات مرسيدس في مصر والاستفادة من المكونات الداخلية منخفضة التكاليف والأيدي العاملة ذات الأجور الأقل من نظيرتها في ألمانيا.

\* تحالفات إستراتيجية تسويقية: يؤدي إنضمام الدولة لإتفاقيات "الغات" إلى الدخول في تحالفات تجارية وفتح الأسواق والعمل على تحرير التجارة من القيود الكمية والجمركية وفرص توسيع نطاقات الأسواق، وتظهر التحالفات بين الأسواق عند إنشاء المناطق الحرة ومناطق التجارة الحرة بين مختلف الدول في:

- الاشتراك في نظام و منافذ التوزيع.
  - الاشتراك في الإعلان ذات المصالح المشتركة.
  - الاشتراك في دراسة البحوث والتطوير بموازنة مشتركة.
  - الاشتراك في دراسة التصميمات الصناعية الجديدة.
  - الاشتراك في تغطية تكاليف دراسة السوق.
  - التحالفات التجارية لإنشاء منطقة تجارية حرة أو إتحاد جمركي.
- يؤدي التحالف الإستراتيجي التسويقي إلى تقاسم الأسواق العالمية بدلا من التنافس والصراعات.

بعد التطرق لمختلف أهم المفاهيم المتعلقة بالتسويق الدولي يمكن استخلاص مايلي:

❖ يعتبر التسويق الدولي نشاطاً اقتصادياً عالمياً، فهو يعني إذا كافة الأنشطة التي تسهل تدفق السلع والخدمات والأفكار من منتجها إلى المستهلكين في دول أجنبية فجوهر الاختلاف بين التسويق المحلي والدولي يرتبط بتأدية النشاط أو الأنشطة فالأول تكون في دولة واحدة فقط أما الثاني فعلى نطاق أكثر من دولة واحدة.

❖ يعتبر نطاق التسويق الدولي أوسع من نطاق التصدير وذلك من خلال حجم الاستثمار والتخطيط الإداري المطلوب، كما يتميز التسويق الدولي أيضا بنوع من التعقيد وصعوبة في ممارسته من طرف المؤسسات نتيجة تعقد وتغير البيئة التسويقية الدولية أو محيط المؤسسة التي تمارس فيه أنشطتها.

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

لذا سنحاول في الفصل الثاني توضيح مختلف الإستراتيجيات التي تتبعها هذه المؤسسات عند دخولها للأسواق الدولية وكيفية صياغة المزيج التسويقي الملائم لذلك.

## الفصل 2

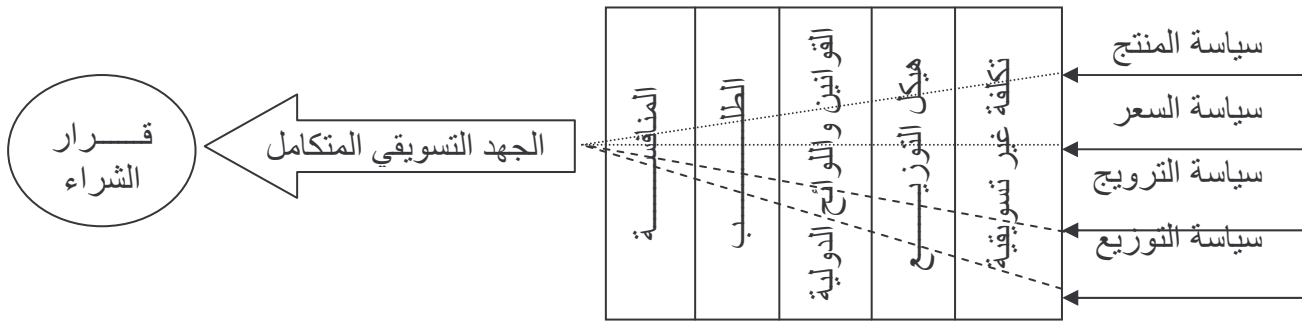
### استراتيجية التسويق والمزيج التسويقي الدولي

بعد إختيار المؤسسة للأسلوب الذي سوف تدخل به السوق الدولية، يتعين عليها تشكيل إستراتيجية تسويقية لطرح مختلف منتجاتها في الأسواق الدولية وفق الأسلوب وفي إطار الإستراتيجية الدولية العامة للمؤسسة، يتم تحديد الإستراتيجية التسويقية على أساس أهداف وغايات المؤسسة المسطرة من قبل، وذلك بعد التشخيص والتحليل الإستراتيجي الدقيق لبيئة المؤسسة الداخلية منها والخارجية، لتأتي بعد ذلك مرحلة ترجمة هذه الإستراتيجية وفق خطة عملية تكون مجسدة في عناصر المزيج التسويقي، وبغرض توضيح ذلك قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية:

الأول ويتم تناول فيه كل من الإستراتيجية التسويقية الدولية للمؤسسة من خلال عرض مختلف المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالإستراتيجية ومراحل صياغتها، أما الثاني فهو عبارة عن مدخل للمزيج التسويقي يتم التطرق فيه لظروف نشأته وكيفية ترتيبه مع إبراز خصوصيته بمقارنته مع المزيج التسويقي المحلي، لنختم الفصل بشرح مختلف طرق صياغته والأساليب المتبعة في تقييمه.

## 1.2. إستراتيجية التسويق الدولية للمؤسسة

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



شكل رقم 09: متغيرات إستراتيجية التسويق (25 ص 294).

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

- 1- معرفة الاستراتيجية الدولية العامة للمؤسسة التي من خلالها تتحد الاستراتيجية التسويقية الدولية للمؤسسة.
- 2- مفاهيم وأساسيات حول إستراتيجية التسويق الدولية.
- 3- صياغة الإستراتيجية التسويقية الدولية.

### 1.1.2. الإستراتيجية الدولية للمؤسسة

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

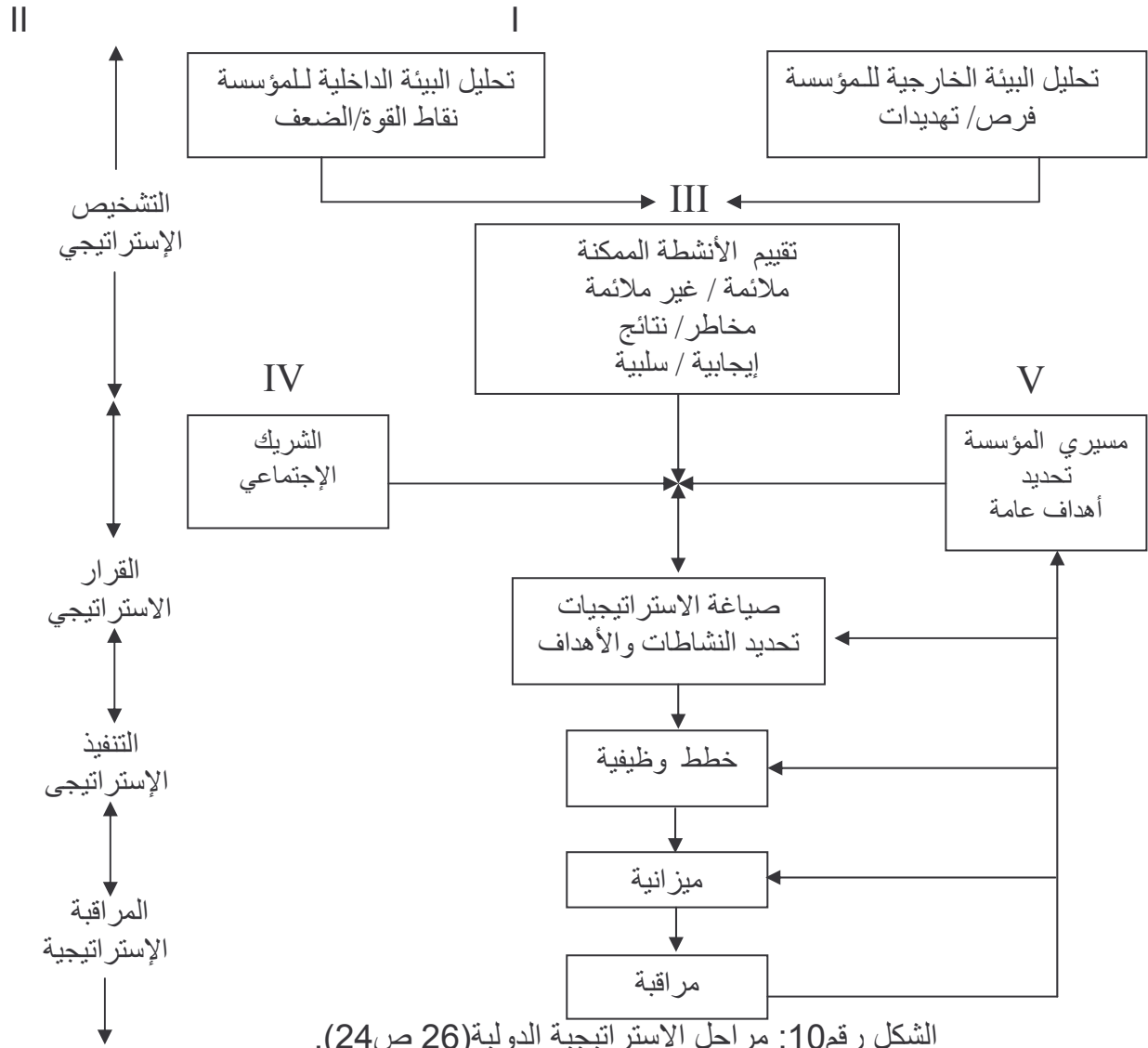
### 1.1.1.2. مفهوم الاستراتيجية الدولية

"الاستراتيجية الدولية هي خطة طويلة الأجل تعكس رؤية المؤسسة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل في إطار علاقتها بالسوق الدولي وبيئته بمتغيراتها المختلفة من ناحية ومواردها المختلفة من ناحية أخرى" (15 ص 144).

كما تعرف أيضاً بأنها "توجه تفكيري/عملي مشتق من السياسة العامة للمؤسسة يقوم بتوجيه الخيارات الجغرافية للمؤسسة" (2 ص 517).

كما تعبر الاستراتيجية الدولية عن مجموعة من الخيارات متاحة للمؤسسة تتمثل فيما يلي: (26 ص 24).

- اختيار ميدان نشاط المؤسسة.
  - اختيار البدائل الاستراتيجية الملائمة لنشاطها (تخصص- تميز...).
  - اختيار التنظيم والهيكل التنظيمي المناسب.
  - تخصيص موارد المؤسسة.
- هذه الخيارات تأتي نتيجة مرحلة التحليل التي تعتبر أساسية في التفكير الإستراتيجي (مرحلة التشخيص الاستراتيجي) يتم من خلال هذه المرحلة تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- \* تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة يسمح باكتشاف الفرص والتهديدات على المستوى الدولي، وذلك من خلال دراسة الطلب الحالي والمتوقع في السوق وتطوراتها وأيضاً دراسة وتحليل المؤسسات المنافسة في السوق أو القطاع الذي تعمل فيه.
- \* تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة ومقارنتها مع المؤسسات المنافسة واكتشاف القدرات المميزة لها.
- \* يسمح هذا التحليل بصياغة واختيار الاستراتيجية الملائمة حسب إمكانيات والظروف البيئية للمؤسسة.
- \* بعد تحديد الاستراتيجية تأتي مرحلة ترجمتها على شكل خطة عملية مدققة ومفصلة لكل وظيفة من وظائف المؤسسة.
- \* تخصيص لكل خطة وظيفية التزام مالي لفترة محددة (ميزانية).
- لتأتي بعد ذلك مرحلة المراقبة وقياس الانحرافات عما هو مخطط له.
- والشكل الآتي يوجز مختلف المراحل السابقة الذكر.



### 2.1.1.2. أبعاد الإستراتيجية الدولية

يمكن حصر أبعاد الاستراتيجية الدولية في النقاط التالية (9 ص 222).

\* تحديد نمط دخول المؤسسة للأسواق الدولية: ويقصد به المفاضلة بين الطرق والمسارات المتاحة لغزو الأسواق الدولي واختيار الأمثل منها الذي يتناسب مع ظروف وإمكانات المؤسسة.

\* تصميم منتجات وخدمات عالمية: إن تصميم منتجات وخدمات عالمية موحدة أمر يصعب تحقيقه في الواقع العملي، إلا أنه مع تطور عناصر الاتصال وسيادة فكرة العولمة في



شئى المجالات أصبح هناك نوع من التجانس في الطلب العالمي خاصة في بعض القطاعات تستغلها بعض المؤسسات لتصميم منتجات عالمية كمؤسسة BENTON بينتون لملابس الشباب.

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

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

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

### 3.1.1.2. التوجهات الاستراتيجية الدولية للمؤسسة

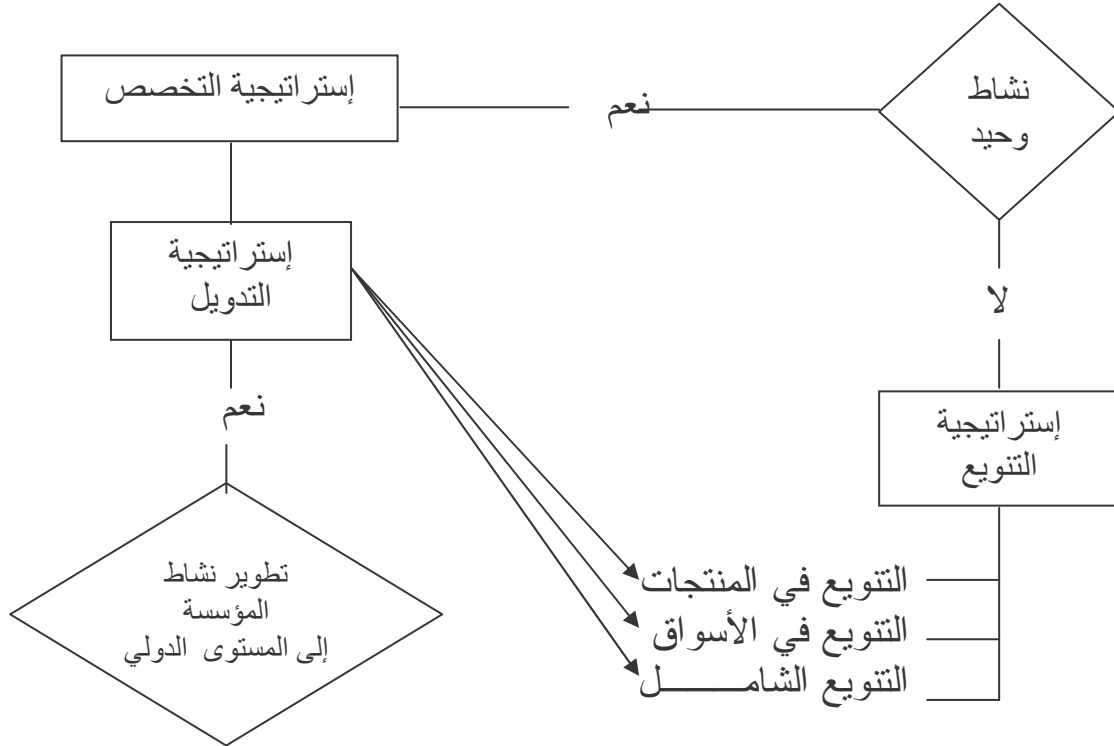
عند توجه المؤسسة إلى العمل في الأسواق الدولية هناك عدة بدائل إستراتيجية متاحة لها وما على مديري المؤسسة إلا اختيار البديل الأمثل عند عملية تدويل نشاطها.

\* إستراتيجية التخصص والتنويع (26 ص 27).

- إستراتيجية التخصص *La stratégie de spécialisation* : تختار هذه الإستراتيجية عادة المؤسسات الصغيرة بحيث تقوم بتركيز جهودها سوق/منتج واحد وخدمته بكفاءة عالية وذلك من خلال الاستفادة من إحدى الميزات التنافسية التالية :  
السيطرة بالتكاليف: أي إنتاج سلع بتكلفة منخفضة والاستفادة من حصة سوقية كبيرة وبالتالي تعظيم الأرباح.

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

-إستراتيجية التنويع La stratégie diversification تعتمد من طرف المؤسسات الكبيرة التي تكون لها القدرة على اختراق أسواق جديدة وتطوير أو اكتشاف منتجات جديدة أخرى. الشكل الموالي يوضح كلا الاستراتيجيتين:

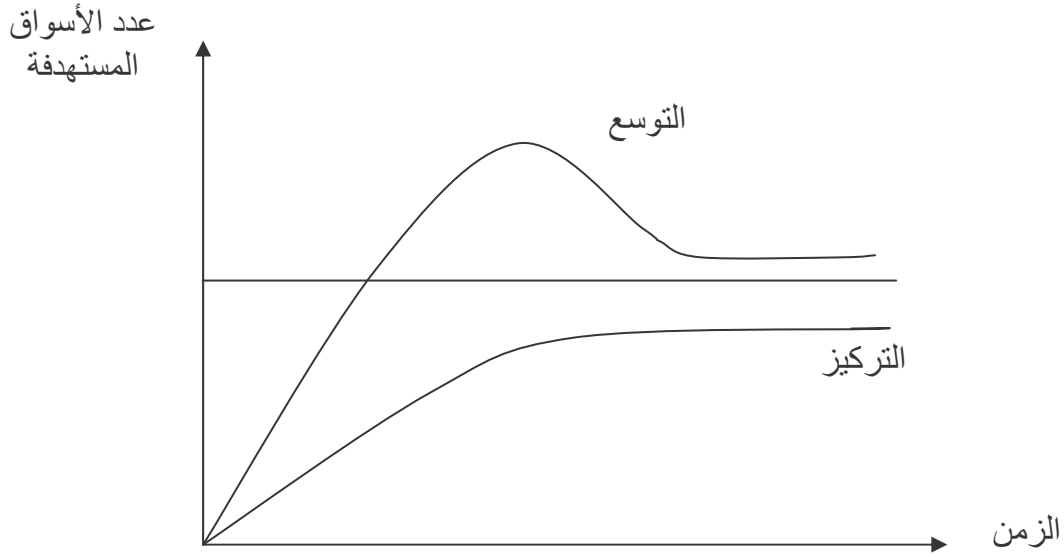


شكل رقم 11 : التوجه الاستراتيجي الدولي لنشاط المؤسسة (26 ص 27).

\* إستراتيجية التركيز والتوسع: كما يمكن للمؤسسة تبني إحدى الاستراتيجيتين عند عملية تطوير أنشطتها نحو الأسواق الدولية (2 ص 519).

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

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



الشكل رقم 12: درجة تدويل أنشطة المؤسسة (27 ص 1858).

## 2.1.2. مفاهيم أساسية حول إستراتيجية التسويق الدولي

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

### 1.2.1.2. الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

الإستراتيجية نتيجة مترتبة على أهداف وغايات المؤسسة فبدون وجود هدف لا يمكن تصميم إستراتيجية، غير أن هذه العلاقة ليست في اتجاه واحد بمعنى أنه بدون إستراتيجية لا يمكن أن يتحقق الهدف، هذا الارتباط بين الهدف والاستراتيجية عضوي بطبيعته ويجب بالتالي أن يخطط كلاهما مع الآخر في نفس الوقت أو على الأقل لا يجب رسم أو تحديد أحدهما في عزلة عن الآخر، وتسمى هذه العملية المتضمنة للقرارات حول الأهداف والاستراتيجيات بالتخطيط الإستراتيجي (1 ص 310).

فالتخطيط الإستراتيجي في مجال التسويق الدولي يعنى بتحديد الأهداف وتحديد الاستراتيجيات للوصول إليها، وتحديد الأهداف مرتبط بتقييم الفرص التسويقية المتاحة في الأسواق الدولية، ولما كان نشاط التسويق الدولي متشابكاً ومتنوعاً كان من الطبيعي أيضاً أن يأخذ التخطيط الإستراتيجي له نفس السمات، وفيما يلي يأتي ذكر مختلف مراحل التخطيط الإستراتيجي في مجال التسويق الدولي (4 ص 111).

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

\* مرحلة تكيف أنشطتها phase d adaptation de l'offre :

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

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

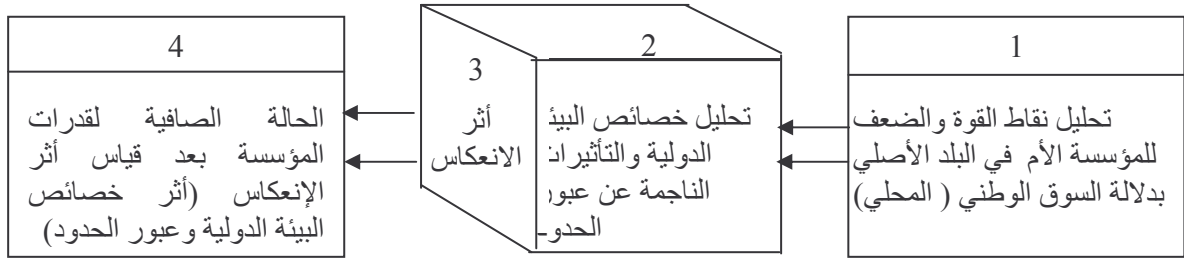
\* مرحلة التنفيذ والمراقبة: قرار دخول المؤسسة في نشاط التسويق الدولي لا يتحدد بالقرار الايجابي لذلك فينبغي تبني ووضع عملية رقابية جد رقيقة تضمن المقارنة بين ما أنجز وما كان مخطط له، وحتى تكتمل العملية الرقابية يجب أيضاً إنشاء إجراءات ونظم دقيقة تسمح بتقييم الانحرافات وتصور الحلول الصحيحة لذلك.

### 2.2.1.2. مراحل إعداد إستراتيجية التسويق الدولية

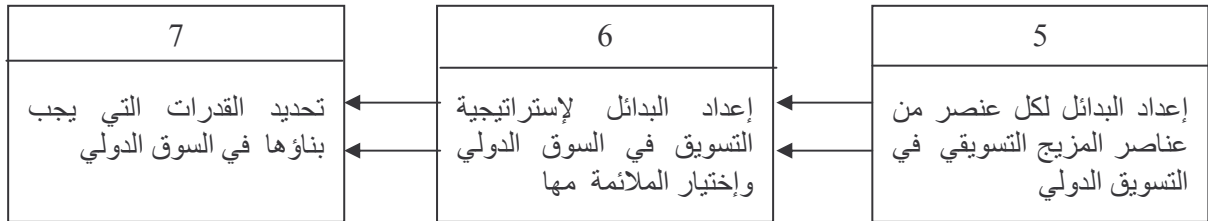
تمر عملية إعداد إستراتيجية التسويق الدولي بمجموعة من المراحل نوجزها في الشكل

التالي:

## I - إعداد الحالة الصافية لقدرات المؤسسة في السوق الدولية:



## II - تصور إستراتيجية تسويقية في السوق الدولي



الشكل رقم 13: مراحل إعداد إستراتيجية التسويق الدولي (27 ص 1857).

\* مرحلة تحليل نقاط القوة والضعف في السوق الأم: وتتمثل في دراسة مكونات المزيج التسويقي للمؤسسة الأم ومعرفة نقاط القوة والضعف، هذه المرحلة تسمح بتحديد قدرات المؤسسة على مستوى السوق الأولي ومحاولة تكيفها مع خصائص السوق الدولي.

\* تحليل خصائص السوق الدولية: ويقصد به تحديد اثر تغير المحيط على كل عنصر من عناصر الاستراتيجية التسويقية واستخراج نقاط التشابه والاختلاف بين السوقين المحلي والدولي فيما يخص تشكيلة المنتجات، قنوات التوزيع، كيفية تحديد الأسعار.. الخ.

\* قياس أثر الانعكاس: يعني ما هو أثر القدرات الخاصة بالمؤسسة بمجرد تجاوز الحدود والاصطدام بمتغيرات المحيط الدولي، وقياس هذا الأثر يسمح للمؤسسة بالانتقال من المرحلة الأولى وهي معرفة قدرات المؤسسة إلى المرحلة التي تأتي فيما بعد وتتمثل في تقدير الحالة الصافية للقدرات على مستوى السوق الدولي (27 ص 1857).

\* تقدير الحالة الصافية في السوق الدولي: المؤسسة تقوم بإعداد القدرات الصافية على شكل جدول يتكون من قياس أثر الانعكاس وخصائص المؤسسة في السوق الدولي وهذا من خلال تحديد الفارق بين عناصر القوة والضعف، ونتيجة لهذا التحليل تتمكن المؤسسة من قياس قدراتها في السوق الدولية وبالتالي تحديد المجالات التي يتم تدعيمها في السوق الدولي.

\* تحديد البدائل واختيار عناصر المزيج التسويقي: في هذه المرحلة يتم تحديد البدائل التي يمكن اعتمادها في السوق الدولي واختيار الأفضل، تعد هذه المرحلة أعقد المراحل لأنها تتطلب نوع من التحكيم بين توجهين لاستراتيجيتها هما :

- إما تنميط أنشطتها والاستفادة من الخبرة السابقة وتحقيق وفورات الحجم.

- إما تكيف أنشطتها وتحمل أعباء إضافية جديد والتأقلم مع خصوصية كل دولة.

\* اختيار القدرات التي لا بد بناؤها في السوق الدولي: بعد تحديد التوجه الاستراتيجي الملائم للمؤسسة في السوق الدولي حسب متطلباته واحتياجاته، يأتي بعد ذلك بناء القدرات حسب هذا الطلب واختيار الشكل الأمثل للتواجد في السوق الدولي.

### 3.2.1.2. اعتبارات ومفاتيح أساسية لنجاح إستراتيجية التسويق الدولية

عند تصميم إستراتيجية التسويق الدولية هناك مجموعة من الاعتبارات يجب مراعاتها لكونها متغيرات تدخل ضمن تعقيدات نشاط التسويق الدولي نوجزها فيما يلي: (1 ص 320)

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

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

\* المخاطرة وعدم التأكد: غالباً ما تصمم الاستراتيجية في جو يسوده عدم التأكد وبالتالي فهناك دائماً مخاطرة عدم تحقق ما كان متوقعاً وبالتالي لا تقتصر الاستراتيجية على تخطيط التحركات الهجومية وإنما أيضاً التحركات الدفاعية، وإذا كان ذلك صحيحاً في السوق المحلي فهو

أكثر انطباعاً في الأسواق الدولية حيث ترتفع درجة عدم التأكد إلى مستويات عالية ويجب الأخذ بجدية عند التخطيط للتسويق الدولي لمبدأ تقليل المخاطرة إلى أدنى حد ممكن.

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

### 3.1.2. صياغة إستراتيجية التسويق الدولية

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

#### 1.3.1.2. اختيار الأسواق الدولية

المؤسسات التي تود تدويل أنشطتها يستوجب عليها في بداية الأمر البحث والتنقيب عن الأسواق في مختلف الدول، ويتأتى لها ذلك من خلال بحوث ودراسات سوقية عميقة، وتتم عملية اختيار الأسواق الدولية وفق معايير منها (28 ص 079).

\* إمكانية دخول السوق (قابلية السوق) L'accessibilité du marche: ويقصد بها مجموع المعوقات التي تجعل عملية التصدير أو الاستثمار في السوق الدولي مكلفة جداً يمكن قياسها وفق مؤشرات أهمها:

- مؤشرات فيزيائية: ويقصد بها العوامل الطبيعية والبنى التحتية للسوق المستهدف مثل المسافة، المناخ، الطرقات... الخ.
- مؤشرات اقتصادية وسياسية: ويقصد بها مختلف القوانين والنظم المعتمدة في دول تلك الأسواق المراد استهدافها.

- مؤشرات اجتماعية وثقافية: وتعني جميع مكونات الدولة الثقافية منها والاجتماعية والحضارية كالدين، العادات والتقاليد، اللغة، التاريخ.. الخ.
- \* طاقة السوق *La potentialité du marche*: يتم قياس أو تقييم حجم السوق بواسطة مؤشرات اقتصادية عامة ومعطيات متعلقة بمنتجات المؤسسة :
- مؤشرات إقتصادية: مثل الناتج الوطني الخام، الناتج الوطني الخام للفرد، مستوى النمو، مؤشرات حول مستوى التطور، الدين العمومي والخارجي، الميزان التجاري، توجهات السياسة الاقتصادية.
- \* سعة السوق من منتجات المؤسسة: تقييم السوق الحالي عن طريق حساب قيمة الاستهلاك (الاستهلاك = المنتجات المحلية + الواردات-الصادرات) وتقييم السوق المحتمل أو المتوقع وذلك من خلال النبؤات حول نمو المبيعات ومعلومات حول خصائص الزبائن.
- \* استقرار السوق *La sécurité du marche* : وذلك من خلال مراعاة ومحاولة تقدير الأخطار المتعلقة بالوضع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للدول المستهدفة.
- كما يمكن ملاحظة استقرار السوق عن طريق تحليل الوضع المالي الداخلية والخارجية للدولة وأيضا متابعة الاستقرار الحكومي من عدمه.
- بالإضافة إلى المعايير السابقة الذكر، فإن المؤسسة عند إقدامها على إختيار الأسواق الدولية فإنها تتبع إحدى الطرق التالية:(29 ص190).
- \* طريقة خطوة بخطوة: تقوم المؤسسة باختيار الأسواق الأقرب منها جغرافيا وثقافياً حيث تكون مماثلة لأسواقها المحلية، تستعمل هذه الطريقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظراً لمحدودية إمكانياتها.
- \* الدراسة النظامية للأسواق الدولية: في هذه الطريقة تعمل المؤسسة على إختيار جميع الأسواق الممكنة إلا أن هذه الطريقة مكلفة جداً ولا تستطيع القيام بها إلا المؤسسات الكبيرة، ميزة هذه الطريقة أنها تجعل المؤسسة تعمل في جو عال من التأكد.

### 2.3.1.2. تجزئة السوق الدولي

يعتبر مفهوم تجزئة السوق الدولي إلى قطاعات وشرائح من المفاهيم الحديثة في مجال الفكر التسويقي، "فتدل معظم الدراسات بأن المؤسسات التي تطبق إستراتيجية تجزئة السوق إلى قطاعات غالباً ما تكون في موقف أفضل من المؤسسات التي لا تطبقها ومن نتائج هذه الدراسات أيضاً، أنه ليس بمقدور المؤسسات إنتاج كل شيء وتوزيعه على كل الأسواق بل يفضل التركيز على قطاع معين من السوق بهدف تغطيته وخدمته بأعلى كفاءة ممكنة" (11 ص103).



وتعرف فكرة تجزئة السوق بأنها: "تقسيم السوق لقطاعات متجانسة، مع النظر إلى كل قطاع باعتباره هدف تسويقي تبحث المؤسسة عن تحقيقه عن طريق تكوين مزيج تسويقي مناسب لكل قطاع" (30 ص264).

هناك مجموعة من المتغيرات يتم على أساسها تجزئة السوق إلى قطاعات متجانسة مثل التقسيم الجغرافي، الديمغرافي، البسيكوغرافي، السلوكي، فائدة السلعة، كثافة الاستعمال... الخ. فتجزئة السوق الدولي تكون مرتبطة بمفهوم التسويق الدولي المعتمد من طرف المؤسسة ففي حالة التسويق المكيف (adaptif) فعملية تجزئة السوق تأخذ مسارين إما اعتماد نفس تجزئة السوق المحلي وذلك من خلال تطبيق نفس المتغيرات الخاصة بتجزئة السوق المحلي وتطبيقها في السوق الدولي مع تعديل قيمة المتغيرات. وإما وضع تجزئة للسوق الدولي مخالفة تماماً لما عليه في السوق المحلي نظراً لعدم تشابه وتمائل نفس معطيات السوقين. أما في حالة تبني المؤسسة لمفهوم التسويق العالمي. فتجزئة السوق تكون مماثلة بالنسبة لكل الأسواق التي تنشط فيها المؤسسة.

### 3.3.1.2. إختيار القطاع التسويقي

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

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

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

\* إستراتيجية التسويق المركز: كلا من إستراتيجية التسويق اللامتوع أو المتنوع تهدف إلى خدمة السوق الكلي الذي تنشط فيه المؤسسة، وعلى الرغم من ذلك فالعديد من المؤسسات قد وجدت احتمالاً ثالثاً يكون أكثر تناسباً عندما تكون إمكانياتها محدودة، يتمثل في إستراتيجية

التركيز في السوق فبدلاً من قيام المؤسسة بتبديد مواردها على عدد كبير من الأسواق دون خدمتها بكفاءة عالية فإنها تركز قدرتها وإمكاناتها لكسب مركز متميز في سوق محدد. ولكي يتم الاختيار بشكل مدروس فلا بد من تحديد معايير يتم من خلالها إختيار القطاع أو القطاعات السوقية، فكلما كانت تلك القطاعات منسجمة ومتطابقة مع هذه المعايير كلما كنت قادرة على استخدام إستراتيجية تسويقية ناجحة (31 ص 104).

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

## 2.2. مدخل للمزيج التسويقي الدولي

يعد المزيج التسويقي واحد من أبرز وأهم العناصر التي تؤلف أي إستراتيجية تسويقية فيرى P.Kotler أن المزيج التسويقي هو التسويق نفسه أو بشكل أدق فإن المزيج التسويقي يمثل على أرض الواقع الاستراتيجية التسويقية الشاملة التي ترسمها الإدارة العليا للمؤسسة" (23 ص 89) ونظراً لتعدد عمليات التسويق الدولي فإنه من الطبيعي أن يكون للمزيج التسويقي الدولي نفس السمات، لذلك سنحاول في هذا المبحث تسلط الضوء على خصوصية المزيج التسويقي الدولي بمقارنته مع المحلي في النقاط التالية :

- 1- مفهوم المزيج التسويقي.
- 2- خصوصية المزيج التسويقي الدولي.
- 3- مكونات المزيج التسويقي الدولي.

### 1.2.2. مفهوم المزيج التسويقي

يعني المزيج التسويقي مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمتراطة التي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها من قبل رجال التسويق.

### 1.1.2.2. تعريف المزيج التسويقي

يعتبر المزيج التسويقي مفهوماً متعارفاً عليه بين رجال التسويق فهو يمثل ذلك الخليط من الأنشطة التسويقية الذي يمكن التحكم فيه بواسطة المؤسسة والموجهة إلى قطاع سوقي معين من المستهلكين" (33 ص 31).

كما يعرف أيضاً بأنه: "مجموعة الوسائل التي يستخدمها مدراء التسويق لتحقيق أهدافهم، تشمل هذه الوسائل العديد من العوامل التي يمكن تلخيصها في السلعة- توزيعها تسعيرها وترويجها، بحيث يقوم مدير التسويق الناجح بإيجاد الخلطة المناسبة من هذه العناصر الأربعة وفقاً لمتطلبات الظروف" (34 ص 64).

فالمزيج التسويقي هو عبارة عن: "مجموعة من المتغيرات المتحكم فيها من طرف منتج السلعة أو الخدمة والمستخدم في عملية تلبية حاجيات الزبائن المستهدفين ويقصد بذلك مجموعة أدوات النشاط المستخدمة في السوق" (35 ص 1903) يشير هذا التعريف إلى ميزتين أساسيتين للمزيج التسويقي هما :

- يعتبر المزيج التسويقي المرحلة الأخيرة من المسار التسويقي فهو النهاية العملية لتحليل السوق واختيار القطاع السوقي والتموقع.
- أن المزيج التسويقي يجمع كل وسائل تدخل المؤسسة في السوق فلا يمكن حصر مكوناته في عناصر معينة فهو يتوسع في حالة اكتشاف أدوات تدخل جديدة في الأسواق.

### 2.1.2.2. جذور المزيج التسويقي

ظهر مصطلح المزيج التسويقي في الكتابات الأمريكية حوالي سنة 1948 (35 ص 1904) فظهوره كان نتيجة لمرحلة تجريبية قام بها رجال التسويق حيث تم اقتراح جدول لتحليل وتقييم تكاليف وفعالية مختلف المتغيرات المستخدمة في السوق والبحث عن صيغة يمكن من خلالها التوليف بين هذه المتغيرات مثل ما هو معمول به عند الاقتصاديين في حالة الإنتاج فيقوم المنتج بالتوليف بين كل من رأس المال والعمل، فلكذلك حاول رجال التسويق إيجاد نموذج يمكن من خلاله التنسيق والتوليف بين مختلف المتغيرات المستخدمة في السوق، فالمزيج التسويقي هو عبارة عن استقراء للطريقة الاقتصادية في حالة الإنتاج.

كذلك تزامن ظهور مفهوم المزيج التسويقي مع تطور مفهوم تجزئة السوق عند منتجي السلع ذات الاستهلاك الواسع، فهناك ارتباط قوي بين تجزئة السوق والمزيج التسويقي، فالمزيج التسويقي هو أداة يستعملها المنتج لتكيف عرضه مع القطاعات السوقية المستهدفة.

ويعود شيوع كذلك مفهوم المزيج التسويقي كذلك إلى الدراسات التي قام بها أساتذة التسويق من خلال التدقيق في النظرية الاقتصادية وممارستها فالنظرية الاقتصادية تضع السعر مركز عمليات التبادل إلا أن الممارسات الميدانية للمؤسسة تضع الإشهار في قلب العملية التبادلية وبالتالي محاولة إيجاد صيغة لتوليف بين هذه المتغيرات.

### 3.1.2.2. تصنيف المزيج التسويقي

هناك عدة تصنيفات لعناصر المزيج التسويقي منها مايلي:(35 ص1904)

\* في سنة 1961م إقترح A.W.Frey تصنيفا لمتغيرات المزيج التسويقي مكون من مجموعتين:

- معروضات المنتج وتشمل على كل من المنتج ومختلف خصائصه (العلامة، الجودة...).
- الأدوات المتحكم فيها من طرف المنتج وتشمل كل من (الإشهار- قوى البيع – التوزيع).

\* أما كل من W.Lazer K.J.Kelley سنة 1962 فقد تم تقسيم المزيج التسويقي إلى ثلاثة متغيرات هي : المزيج السلعي- المزيج الترويجي والمزيج التوزيعي.

أما **التقسيم** الذي لاقى القبول من طرف معظم المختصين فهو الذي جاء به J.E.MCarty سنة 1960م الذي صنف المزيج التسويقي إلى 4 عناصر تعرف ب-( Les 4 P) هي **Produit** المنتج، **Price** السعر – **Promotion** الترويج **Place** التوزيع كما هو موضح في الجدول أدناه :

جدول رقم01: متغيرات عناصر المزيج التسويقي(35 ص1905).

المنتج	السعر	الترويج	التوزيع
- المميزات الوظيفية	- سعر البيع	- إشهار (الإعلان)	- قنوات التوزيع
- تعبئة والتغليف	- تخفيضات	- ترويج المبيعات	- تموين وتخزين
- العلامة	- قروض	- قوى البيع	- نقل البضائع
- خدمات ما بعد البيع		- العلاقات العامة	- تسليم البضائع

## 2.2.2. خصوصية المزيج التسويقي الدولي

مما لا شك فيه أن التغيرات والتعقيدات البيئية التي تحيط بنشاط التسويق الدولي تجبر المؤسسة على صياغة إستراتيجية تسويقية مرنة تتلاءم مع طبيعة النشاط التسويقي من خلال طرح بدائل تتماشى ومختلف التغيرات البيئية، ويظهر هذا جلياً عند صياغة المزيج التسويقي الدولي كما سنوضحه في المطلب الحالي.

### 1.2.2.2. مفهوم المزيج التسويقي الدولي

إن مفهوم المزيج التسويقي الدولي ومحتوياته هي نفسها المستخدمة في التسويق المحلي غير أن مدى تطبيق واستخدام هذه العناصر يكون مختلفاً وهذا سبب الاختلافات الموجودة بين التسويق المحلي والدولي، وبالتالي فإن تصميم هذه العناصر يكون أكثر ارتباطاً بالأسواق الدولية محاولة تحقيق التجانس في الطلب العالمي للمنتجات.

فهناك اتفاق عام ومتعارف عليه بين العاملين والدارسين في مجال التسويق الدولي على أنه يتكون من أربعة عناصر رئيسية هي: المنتج-السعر- الترويج والتوزيع إلا أنه هناك اقتراحات من بعض المختصين تشير إلى أن عناصر المزيج التسويقي الدولي تشتمل على أكثر من ذلك، فقد اعتبر كل من DONALD ET Wendel أن عناصر المزيج التسويقي الدولي تتألف من خمسة عناصر هي المنتج – السعر- الترويج والتوزيع والبيع الشخص (23 ص 288).

أما كوتلر أضاف عنصرين آخرين هما العلاقات العامة (Public relation) والقوة السياسية (Political Power) وأصبح ما يعرف ب (6 PS).

ويرجع سبب إضافة هذين العنصرين للتغير الحادث في العلاقات الدبلوماسية بين الدول وأثره الخاص على نتائج نشاط التسويق الدولي، حيث لا بد أن يكون لمدير التسويق الدولي بالمؤسسة القدرة على تكوين علاقات شخصية مع الجهات المختلفة والمؤثرة على نجاح تسويق منتجات المؤسسة دولياً، الأمر الذي يتطلب أن يجيد ذلك المدير العديد من اللغات الأجنبية ويجيد استخدام الألفاظ وأساليب التفاوض التي تتفق مع الثقافات المختلفة للدول الأجنبية التي ستعامل معها المؤسسة، ويؤكد ذلك على قدرة مدير التسويق الدولي على بناء هيكل من العلاقات العامة مع العديد من الجهات في السوق الدولية، بالإضافة على قدرته على التأثير على القرارات السياسية للدولة الأجنبية اتجاه منتج المؤسسة يؤثر على نجاح المنتج دولياً مثله مثل باقي عناصر المزيج التسويقي الأخرى التقليدية، ويترتب على هذه القدرة أن يقوم مدير التسويق الدولي بمجهودات إضافية لجمع المعلومات بشكل مستمر عن الجهات المؤثرة على التسويق الدولي في

دولة أجنبية وتحديد من هم الأشخاص ذوي التأثير الخاص أو الموجهين لسياسية هذه الجهات وذلك كبداية لتحديد الوسيلة التي سوف يستخدمها للتعامل مع هذه الأشخاص وكسب ثقتهم وتوجيه قراراتهم لصالح المؤسسة مستقبلاً (36 ص 287).

### 2.2.2.2. البدائل الإستراتيجية للمزيج التسويقي الدولي

غالباً ما يكون المزيج التسويقي المحلي ناجحاً يشكل إغراءاً قوياً للمؤسسة للمضي في إتباعه دولياً، لكن الاختلاف الكبير بين البيئات المحلية والدولية تجعل من هذا النقل الكامل للمزيج التسويقي أمراً مستحيلاً في أكثر الأحيان، لذلك على مدير التسويق الدولي أن يجيب على الأسئلة المهمة التالية:

- "هل نستطيع أن نخطط المزيج التسويقي عالمياً؟".
  - هل يجب أن نقوم ببعض التعديلات؟.
  - هل يجب أن نصوغ مزيج تسويقي مختلف تماماً؟.
- الإجابة على هذه الأسئلة تمثل بدائل إستراتيجية للمزيج التسويقي الدولي وعلى مدير التسويق مسؤولية إختيار البديل الذي يتبعه من البدائل التالية :
- تنميط المزيج التسويقي الدولي ويعني ذلك امتداد للمزيج التسويقي المحلي.
  - تكيف المزيج التسويقي الدولي ويعني ذلك تعديل عناصر المزيج التسويقي حسب خصائص كل دولة.

- صياغة مزيج تسويقي مختلف تماماً عن المزيج التسويقي المحلي " (23 ص 284).

- وتتم عملية المفاضلة بين البدائل السابقة الذكر وفق معايير منها: (9 ص 243).
- \* طبيعة السلعة: تشير الأبحاث حول طبيعة السلعة أن تنميط المواصفات بدرجة أكبر يكون مجدياً في حالة السلع الصناعية، أما في حالة السلع الاستهلاكية فتحتاج السلع غير المعمرة إلى درجة أكبر من التكيف من السلع الاستهلاكية المعمرة.
  - \* درجة تطور السوق: تمر الأسواق الدولية بمراحل تطور مختلفة لنفس المنتج تتعلق بمراحل تطور حياة المنتج فإذا كان المنتج في مرحلة مختلفة في دورة حياته في سوق أجنبية عنه في سوق محلية فهو بالتالي يحتاج إلى تعديلات مناسبة في تصميمه للمواءمة بين السوق والمنتج.

\* العائد والتكلفة: ويقصد بها تكلفة الفرصة البديلة، أي القيام بتحليل تكلفة تعديل مواصفات المنتج والعائد المتوقع في شكل نمو المبيعات في السوق، ثم مقارنة الناتج بالنمو المتوقع

في الأرباح نتيجة تعديل المواصفات والفرق بينهما يشير إلى الأهمية النسبية لتعديل مواصفات المنتج.

\* ظروف السوق: ويقصد بها الفروق الثقافية والمناخية والقانونية السائدة في السوق المستهدف. وكذلك درجة المنافسة الحالية والمتوقعة.

### 3.2.2.3. مكونات المزيج التسويقي الدولي

سبق وأن أشرنا إلى أن عناصر المزيج التسويقي الدولي هي نفسها عناصر المزيج التسويقي المحلي، لكن الاختلاف بينهما يكمن في مضمون كل عنصر من هذه العناصر، سوف نعلم فيما يلي إلى شرح مضمون المكونات بشيء من الإيجاز ليأتي شرحه بالتفصيل في الفصل الموالي :

#### 1.3.2.2. المنتج

تجري دراسة وتصميم المنتج من حيث مواصفاته، جودته، لونه، حجمه وكمياته بما يتماشى ويتوافق مع متطلبات السوق الدولي ويتم طرح المنتج في السوق وفق إتباع إستراتيجية معينة من الإستراتيجيات التالية (6 ص 243).

\* إستراتيجية بقاء المنتج نفسه: يتم تقديم نفس المنتج الذي يقدم في السوق المحلي دون أي تغيير في المواصفات، الجودة، الشكل... الخ وذلك بعد ثبات نجاحه في السوق المحلي.

\* إستراتيجية تكيف المنتج : بموجب هذه الاستراتيجية يتم إدخال تعديلات على المنتج من حيث مواصفاته، جودته... الخ بما يتماشى مع مطالب المستهلك في السوق الدولي ويتناسب مع العوامل البيئية المؤثرة في نمطه الاستهلاكي كالمناخ- العادات والقوانين... الخ.

\* إستراتيجية تقديم منتج جديد : يتم عادة تقديم منتج جديد ومغاير للمنتج القديم في حالة كون مكونات ومتطلبات السوق الدولية مغايرة تماماً لمكونات السوق المحلية.

#### 2.3.2.2. الترويج

هناك ثلاثة إستراتيجيات رئيسية يمكن إتباعها في مجال الترويج الدولي، هذه الاستراتيجيات تتماشى عادة مع إستراتيجية المنتج المراد إتباعها والتي عرضناها آنفاً:

\* إستراتيجية الامتداد (التنميط): بموجبها يتم استخدام نفس إستراتيجيات الترويج المتبعة في السوق المحلي ونفس الوسائل الترويجية.

\* إستراتيجية التكيف: بموجبها يتم تعديل خطة الترويج لتتماشى مع الظروف السائدة في السوق الدولية.

\* إستراتيجية جديدة: يتم وضع إستراتيجية ترويج جديدة مغايرة للمحلية وذلك بعد دراسة الظروف السائدة في السوق الدولية وعلى ضوءها يتم وضع الإستراتيجية. عملية تبني هذه الاستراتيجيات تستوجب الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الظروف والمتطلبات السائدة في الأسواق المستهدفة، فمثلا الإشهار عن التبغ والكحول ممنوع في بعض الدول وكذلك يجب مراعاة وسائل الترويج المتاحة وميولات المستهلكين فمشاهدة التلفزيون عند الأمريكيين أقل منها عند اليابانيين، وسماع الراديو عند الفرنسيين يفوق ثلاث مرات سماع الألمانين، ونسبة قراءة الجرائد عند الألمان تفوق مرتين الإيطاليين، كما أن استعمال الإشهار المكتوب في البلدان النامية حيث نسبة الأمية مرتفعة غير مرغوب فيه(37 ص386).

يمكن تلخيص الإستراتيجيات الخاصة بكل من المنتج والترويج حسب Warven Keegan و Jean Mare deleersyder في الشكل التالي(20 ص400)

#### المنتج

جديد	تكييف	نفس	
5- إبتكار منتج	3- تكييف المنتج	التوسع	نفس
	4- تكييف مزدوج	2- تكييف الترويج	تكييف

شكل رقم 14: إستراتيجيات منتج/ترويج(20 ص400).

\* إستراتيجية التوسع: ويقصد بها توجيه نفس المزيج السلعي والترويجي في السوقين المحلي والدولي تهدف هذه الإستراتيجية إلى تجنب دفع تكاليف إضافية على بحوث ودراسات السوق تستعمل في حالة وجود تشابه بين متطلبات كلا السوقين.

\* إستراتيجية تكييف المنتج: يتم تعديل خصائص ومواصفات المنتج حسب خصائص كل دولة فمثلا يتم تكييف خصائص الأدوات الكهربائية حسب قوة ونظام الكهرباء في الدولة المستهدفة.

كما يتم تكييف المنتج للتغلب على الاعتراضات الاجتماعية والثقافية والحضارية الخاصة بكل دولة.



\* إستراتيجية تكيف البرامج الترويجية فقط: يتم تعديل البرامج للتلائم مع رغبات وأذواق المستهلكين دون أي تعديل في المنتج، يعتبر تكيف البرامج الترويجية أقل تكلفة من تكيف خصائص المنتج.

\* تكيف المنتج والترويج معا: عند تغير النظرة الوظيفية التي يؤديها المنتج في السوق الدولي لابد من تكيف بعض خصائص المنتج وأدوات الترويج المستخدمة في ذلك.

\* ابتكار منتج جديد: يتم اللجوء إلى ابتكار منتج عندما لا تستطيع المنتجات الحالية تلبية حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق الدولية أو عندما تشتد المنافسة في السوق على المنتجات الحالية.

### 3.3.2.2. السعر

يمكن معالجة تحديد السعر في المؤسسات الدولية من جانبين (38 ص 727)، الجانب الأول يتعلق بعملية تحويل المنتجات بين المؤسسة الأم وفروعها أو بين فروع المؤسسات فيما بينها، وهو وما يعرف بسعر التحويل فهذا الجانب خارج نطاق دراستنا، أما الجانب الثاني فيتعلق بكيفية تحديد السعر عند عملية بيع منتجاتها لزملائها (الموزعون أو المستهلكين النهائيين) فغالبا لا يمكن للمؤسسة أن تبيع منتجاتها في الأسواق الدولية بسعر موحد وذلك للأسباب التالية :

\* الاختلاف في تكلفة الإنتاج والتوزيع بين الدول، فمثلاً تكلفة وصول المنتج إلى اليابان تختلف عن تكلفته وصوله إلى أوروبا.

\* الاختلاف في معدل التعريف الجمركية والتشريعات القانونية.

\* تقلبات سعر الصرف: تحدث تغيرات غير مرغوب فيها في نظام التسعير الخاص بالمؤسسات.

\* الضغط التنافسي: فتحديد السعر يتغير حسب حدة المنافسة الموجودة في كل دولة، ففي حالة ارتفاع الضغط التنافسي تميل المؤسسة نحو تخفيض الأسعار والاستحواذ على أكبر حصة ممكنة من السوق، أما في حالة انخفاضه فتقوم برفع الأسعار وتعظيم الأرباح في أقل وقت ممكن وهو ما يعرف بإستراتيجية كشط السوق.

هذه الأسباب تجعل من عدم توحيد الأسعار في الأسواق الدولية أمر عادي ومقبول إلا أن الانحراف الكبير عند التسعير بين الدول يؤدي إلى مخاطر منها :

- خطر تشويه صورة المنتج Brouiller Limage فعند بيع منتج معين في سوق ما بسعر مرتفع وبيعه في سوق آخر بسعر منخفض، فإن الانطباع أو الصورة لهذا المنتج لدى المستهلكين تكون في غير صالح المؤسسة.

- خطر الاستيراد الموازي importation parallèles أو ما يعرف بـ Grey Market): فيقوم المستورد الموازي بشراء المنتجات من الأماكن ذات السعر المنخفض وبيعها في الدول ذات السعر المرتفع.

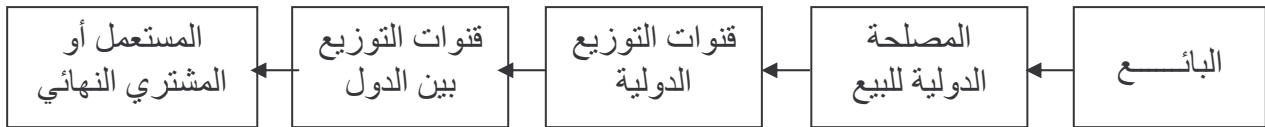
### 4.3.2.2. التوزيع

وهو يمثل العنصر الرابع من عناصر المزيج التسويقي الدولي، وفي هذا المجال هناك قرار أولى هام يجب أن يتخذ وهو: هل ستقوم المؤسسة بنفسها بتوزيع إنتاجها في السوق أم أنها ستلجأ إلى الوسطاء من أجل إيصال السلع إلى المستهلك الدولي (الخارجي)؟ إن عملية المفاضلة بين التوزيع المباشر من قبل المنتج أو غير المباشر عن طريق الوسطاء إنما يحتاج إلى عملية مفاضلة بين بديلين في ضوء معايير متعددة أهمها ما يلي (6 ص 344):

- مدى توفر منافذ توزيعية جيدة ومتطورة في السوق الدولية، ففي البلدان النامية قد لا يجد المنتج مثل هذه المنافذ لا من حيث كفاءتها الفنية ولا من حيث إمكانياتها المادية.

- حجم المبيعات المتوقع تصريفه في السوق الدولية، ففي بعض الحالات قد تكون الكمية محدودة لا تشجع على تبني قرار التوزيع المباشر فيما إذا قورنا بين التكلفة والعائد.

وعموماً فإن شبكة التوزيع الدولية التي تضمن انتقال المنتج من المنتج أو البائع إلى المستهلك أو المستعمل النهائي تأخذ الشكل التالي:



شكل رقم 15: قنوات التوزيع الدولية (20 ص 404).

\* المصلحة الدولية للبيع: ويتم تصريف أو توزيع المنتجات مباشرة من طرف المؤسسة عن طريق قنوات التوزيع الخاصة بها.

\* قنوات التوزيع الدولية Les canaux de distribution internationaux: تضمن انتقال السلع إلى الأسواق الدولية المستهدفة وتكون لها سلطة القرار في إختيار وسطاء التوزيع من وكلاء أو مؤسسات استيراد وتصدير وكذلك إختيار وسيلة النقل عبر المياه أو جواً أو برّاً.

\* قنوات التوزيع بين الدولي Les canaux de distribution intranationaux: وتأخذ على عاتقها تصريف المنتجات داخل السوق في الدول المستهدفة.

### 3.2. صياغة المزيج التسويقي الدولي للمؤسسة

المزيج التسويقي هو الترجمة العملية للإستراتيجية التسويقية، فعملية صياغته لها أهمية كبيرة عند مديري التسويق، لما له علاقة مباشرة بتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، فنجاح المزيج التسويقي المعتمد يعني نجاح الإستراتيجية التسويقية المتبناة من طرف المؤسسة وفشله يؤدي إلى إعادة النظر في الإستراتيجية ككل فعملية صياغة المزيج التسويقي تتم وفق مناهج وطرق علمية مدروسة بعد أن يتم مراعاة عوامل لها تأثير على عناصر المزيج التسويقي كطبيعة المنتج ودورة حياته ليأتي في الأخير التقييم الكمي والكيفي للمزيج التسويقي هذه العناصر موضحة من خلال النقاط التالية :

1- تحديد مختلف العوامل الواجب مراعاتها عند الصياغة.

2- طرق صياغة المزيج التسويقي.

3- أساليب تقييم المزيج التسويقي.

#### 1.3.2. العوامل الواجب مراعاتها عند صياغة المزيج التسويقي

قبل صياغة المزيج التسويقي يستوجب على مدير التسويق مراعاة مجموعة من العوامل لها علاقة وتأثير مباشر على المزيج التسويقي، هذه العوامل تتمثل في كل من طبيعة ودورة حياة المنتج.

##### 1.1.3.2. طبيعة المنتج

يقسم رجال التسويق المنتجات وفقاً لمجموعة متباينة من وجهات النظر والمعايير(30 ص312)، فتقسم المنتجات وفقاً لعمرها إلى سلع معمرة و سلع غير معمرة فالسلع المعمرة هي تلك التي تشبع حاجات ورغبات المستهلك على مدى فترة زمنية طويلة مثل: السيارة، الثلاجة، التلفزيون... الخ، أما السلع غير معمرة فهي سلع الاستهلاك المباشر التي يستغرق استخدامها مدة قصيرة نسبياً تقل عن سنة مثل المواد الغذائية، الملابس... الخ، كما تقسم وفقاً لمدى أهمية المنتجات فهناك منتجات ضرورية وأخرى كمالية، هذا التقسيم يكون حسب البيئة المحيطة، مستويات الدخل ودرجة التقدم التكنولوجي في المجتمع، أما التقسيم الأكثر شيوعاً والذي لاقى قبولاً من طرف رجل التسويق فهو تقسيم المنتجات وفقاً للغرض من الشراء، إلى سلع وخدمات إستهلاكية، سلع وخدمات إنتاجية، فالسلع والخدمات الاستهلاكية هي تلك المنتجات التي يتم شراؤها بغرض إشباع

حاجات الفرد أو الأسرة بغرض الاستهلاك النهائي وليس من أجل إعادة البيع، أما السلع والخدمات الانتاجية هي تلك التي يشتريها المنتجون لاستخدامها في مواجهة متطلبات المؤسسة سواء لإنتاج سلع أو خدمات أخرى أو للمساعدة في تسهيل عملية الإنتاج.

فعملية صياغة المزيج التسويقي وكثافة عناصره ( Le dosage de Marketing Mix ) تكون مختلفة حسب طبيعة كل منتج(39 ص85)، فمثلا في السلع الاستهلاكية التي بدورها تنقسم إلى ثلاثة أنواع :

\* السلع الميسرة: ويقصد بها سلع الاستهلاك اليومي، غير المعمرة يتم شراءها بصورة مكررة وفورية وبسعر منخفض مثل المواد الغذائية.

\* سلع التسوق: هي سلع معمرة يتطلب شراءها القيام بدراسة وتقييم البدائل الأخرى منها من حيث السعر – الجودة- شروط وكيفية الشراء والخدمة فهي تتميز بأسعار مرتفعة وتتوفر في محلات متخصصة ولا تتكرر عملية شراءها بصورة كبيرة مثل السيارات، الأثاث...

\* السلع الخاصة: أهم ما تتصف به هذه السلع أنها ذات سمعة عالية من قبل المستهلك بالرغم من ارتفاع أسعارها كما تتمتع بأسماء تجارية واسعة الشهرة ولا يتم توزيعها إلا في محلات متخصصة يتم الترويج لها عن طريق رجال بيع متخصصين فالمستهلك عند شراءه لهذه السلع يبذل جهوداً معتبرة نظراً لما تنفرد به من خصائص وسمعة عالية تميزها عن غيرها من المنتجات.

يمكن تلخيص توجهات المزيج التسويقي حسب طبيعة كل منتج في الجدول التالي:

جدول رقم 02: كثافة عناصر المزيج التسويقي (39 ص 86).

كثافة عناصر المزيج التسويقي	طبيعة السلعة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتم توزيع السلعة في عدد كبير من متاجر التجزئة نظراً لكبر عدد المستهلكين وبالتالي زيادة جهود التوزيع المادي وطول منافذ التوزيع.</li> <li>- ترويج مكثف لإعلام أكبر عدد ممكن من المستهلكين وتسهيل عملية الشراء بالتركيز على الترويج بمساعدة الموزعين.</li> <li>- أسعار منخفضة.</li> </ul>	- سلع ميسرة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الجمع بين الإعلان والبيع الشخصي، فالإعلان يسعى إلى جذب العملاء للتعامل في سلعة معينة فضلاً عن جهود البيع الشخصي داخل المتجر لإقناع المستهلكين.</li> <li>- منافذ توزيع أقصر للمستهلكين، إمكانية الاتصال المباشر بعدد محدود من تجار التجزئة يتمركزن في أماكن محدودة بالإضافة إلى جهود كبيرة في مجال التوزيع المادي.</li> <li>- قلة معدل الدوران للمخزون يؤدي إلى وضع سياسات للائتمان وكيفية التحصيل.</li> <li>- ارتفاع الأسعار.</li> </ul>	- سلع التسوق
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يستخدم الإعلان بشكل كبير في ترويج هذه السلع حيث تعتمد بالدرجة الأولى على لدوافع النفسية للمستهلكين.</li> <li>- رجال بيع متخصصين وأكفاء.</li> <li>- يتم التوزيع عن طريق الموزعين الوحيدين أو الوكلاء.</li> <li>- أسعار مرتفعة جداً.</li> </ul>	- السلع الخاصة

### 2.1.3.2. دورة حياة المنتج

تتغير المبيعات المتوقعة والأرباح لأي منتج مع مرور الوقت، فدورة حياة المنتج هي محاولة لمعرفة وإدراك المراحل المتميزة في المبيعات للمنتج. وبمعرفة المراحل التي يمر فيها المنتج تستطيع المؤسسة صياغة أفضل الخطط التسويقية، تتألف هذه الدورة من المراحل التالية: (40 ص 72).

\* مرحلة التقديم: تبدأ هذه المرحلة عندما يطرح المنتج أو يوزع لأول مرة في السوق، فتميز هذه المرحلة بقلة الأرباح إن لم تكن سالبة، وذلك بسبب المستوى المنخفض من المبيعات وارتفاع تكاليف الترويج والتوزيع، كما يحتاج إلى مبالغ كبيرة لجذب الموزعين حتى يتعاملوا مع هذه السلعة، كما تحتاج هذه المرحلة إلى جهود كبيرة بهدف إعلان المستهلكين المحتملين بهذه السلعة الجديدة وغير المعروفة وحثه على تجربة هذه السلعة.

\* مرحلة النمو: تتصف هذه المرحلة بالارتفاع السريع في المبيعات، حيث يبدأ المشترون الأوائل للمنتج بشراء المنتج وتبينه، كما تدخل مؤسسات منافسة في إنتاج منتجات مشابهة أو مكملتها لها طبقاً لظاهرة تكاثر الفرص في السوق، ويبدأ المنتج في تحقيق مزايا الإنتاج الكبير (اقتصاديات الحجم) والذي يؤدي إلى انخفاض الأسعار، كما تعمل المؤسسة على إبقاء نفس تكاليف الترويج أو قد تزيد لمواجهة المنافسين، لكن زيادة المبيعات تجعل نسبة الترويج إلى المبيعات قليلة وبالتالي زيادة الأرباح في هذه المرحلة.

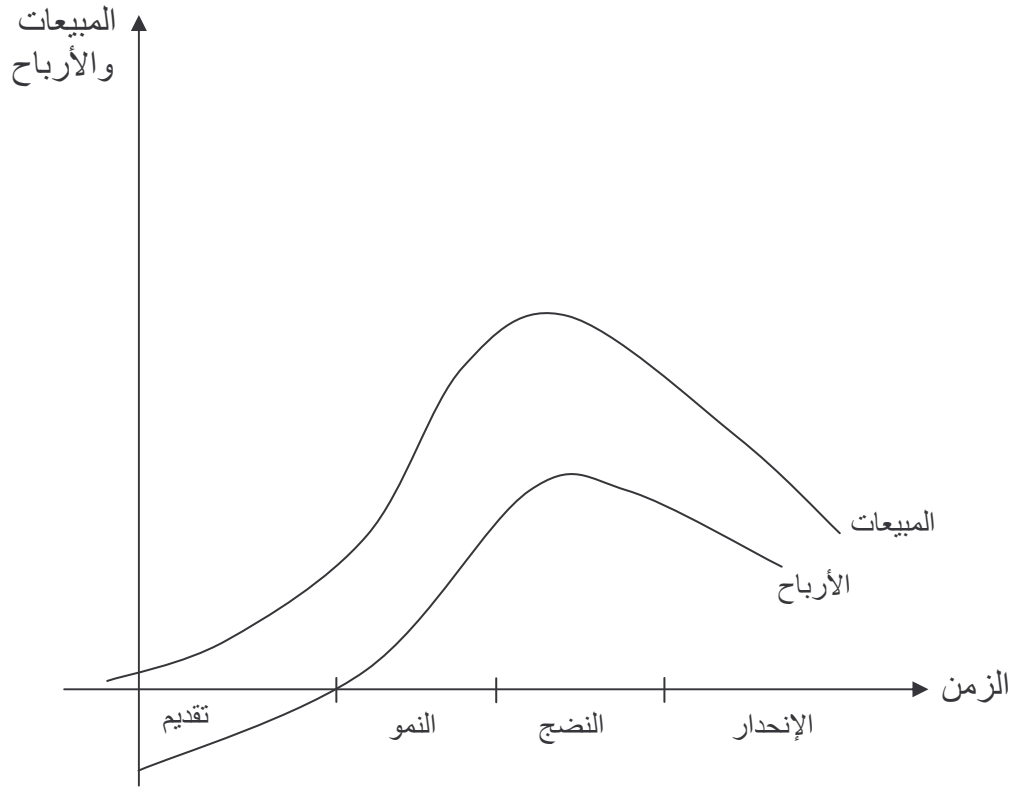
\* مرحلة النضوج: في الوقت الذي يبدأ نمو المبيعات للمنتجات بالتراجع أو الانخفاض يدخل المنتج في مرحلة جديدة تسمى مرحلة النضوج، عادة ما تطول هذه المرحلة إلى أكثر من غيرها من المراحل السابقة والتي قد تحصل في طياتها تحديات كبيرة لإدارة التسويق وتنقسم مرحلة النضج إلى ما يلي :

- النضج النامي: يكون معدل المبيعات قد ابتدأ في الانخفاض ذلك بسبب كثافة في التوزيع أي ليس هناك قنوات جديدة للتوزيع يمكن استعمالها. هناك مشترين بطيئين يدخلون للسوق ببطء.

- النضج المستقر: تصل المبيعات إلى مستوى مستقر وذلك لحالة التشبع في السوق حيث يكون معظم المستهلكين قد جربوا المنتجات وكونوا مشاعر ثابتة حولها.

- النضج المتضائل: يبدأ مستوى المبيعات المطلقة بالإنخفاض الشديد ويبدأ المستهلكون بالتوجه نحو المنتجات الأخرى.

\* مرحلة الزوال أو الإنحدار: في هذه المرحلة يكون انخفاض المبيعات حاداً ويرجع هذا الانخفاض إلى عدة أسباب منها: التغيير التكنولوجي، التغيير في أذواق المستهلكين، زيادة المنافسة الداخلية والخارجية، مما يؤدي ببعض المؤسسات إلى الانسحاب من السوق.



شكل رقم 16: دورة حياة المنتج (39 ص 90).

والجدول التالي يوضح ترتيب عناصر المزيج التسويقي حسب أهميتها في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج.

جدول رقم 03 : ترتيب عناصر المزيج التسويقي (39 ص 92).

الترتيب حسب الأهمية	تقديم	نمو	نضج	إنحدار
1-	- المنتج	- الترويج	- السعر	- الترويج
2-	- التوزيع	- التوزيع	- الترويج	- المنتج
3-	- الترويج	- السعر	- المنتج	- السعر
4-	- السعر	- المنتج	- التوزيع	- التوزيع

### 2.3.2. طرق صياغة المزيج التسويقي

يتم صياغة المزيج التسويقي وفق طريقتين هما :  
- طريقة المزيج التسويقي الأمثل:

La méthode d' optimisation du Marketing Mix

- الطريقة الكشفية للصياغة للمزيج التسويقي

La méthode Heuristique d élaboration du Marketing Mix

### 1.2.3.2. طريقة المزيج التسويقي الأمثل :

تتمثل هذه الطريقة في : (38 ص 591).

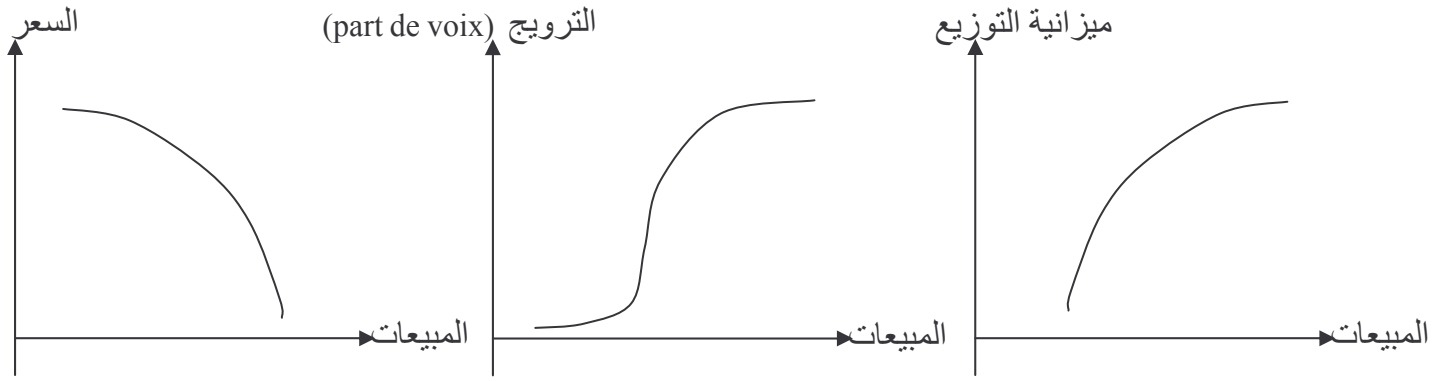
\* اكتشاف وقياس العلاقات الموجودة بين كل متغير من متغيرات المزيج التسويقي (منتج- سعر- ترويج وتوزيع) وحجم المبيعات، بمعنى آخر نضع للمنتج المعنى بما يسمى بمنحنى الاستجابة- (courbe de repense) بالنسبة لمختلف عناصر المزيج التسويقي. فحجم مبيعات المنتجات لا يكون تابعاً فقط لسعره أو ترويجه أو توزيعه ولكن كذلك بالنسبة للمنافسين (عموماً يكون تابعاً لسعر أو ميزانية الترويج أو التوزيع) فطريقة الأمثلية تبحث عن حساب مرونة مبيعات المنتج.

\* على أساس هذه العلاقة نبحث ونحدد بواسطة طرق بيانية أو حسابية الخلطة (Combinaison) بين عناصر المزيج التسويقي مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة هذه العناصر عند التنفيذ مع تعظيم مردودية المنتج المعني.

مثال: الشكل رقم 17 يبين منحنى الاستجابة. (المرونة) لمبيعات لمنتج افتراضي بالنسبة لكل من السعر الخاص به، ميزانية المبيعات والتوزيع، الترويج (Part de voix).

منحنى المرونة السعرية له تقريبا شكل خطي يترجم تطور المبيعات بالنسبة للأسعار فكلما انخفضت الأسعار زاد حجم المبيعات (علاقة عكسية) أما منحنى المرونة بالنسبة للحملات الترويجية يأخذ شكل "S" يدل على أن الترويج يصبح غير فعال عند مستوى معين، وتكون المبيعات في هذا المستوى قد بلغت حدها الأقصى. أما منحنى المرونة بالنسبة لميزانية المبيعات والتوزيع أخذ شكل مقعر يبين بأنه بعد مستوى معين من الضغط التجاري (عدد البائعين أو معدل الموزعين) المبيعات تزداد بصفة بطيئة بمعنى آخر بالنسبة للترويج والتوزيع توجد هناك ظاهرة الإشباع (phénomène de saturation)





الشكل رقم 17 : منحنيات الإستجابة (المرونة) (38 ص 592).

فعلى أساس أي منحنى يمكن نظريا حساب مستوى الأسعار - نفقات الترويج والتوزيع التي تسمح بتعظيم الأرباح لكن تطبيق هذه الطريقة يحمل الكثير من الصعوبات منها: (38 ص 593).

- صعوبة تطبيق أو رسم منحنيات الإستجابة (المرونة)، وذلك من خلال صعوبة صياغة المعادلات التي يتم بموجبها رسم المنحنى نظراً لقلّة أو انعدام المعطيات الإحصائية الكافية التي تساعد على توضيح وتبين العلاقة بشكل دقيقة وذو مصداقية بين كل من السعر - الميزانية الترويجية والتوزيع مع حجم المبيعات.

- فرضية ثبات منحنيات الاستجابة (المرونة): فطريقة الأمثلية تركز على أن منحنى المرونة ثابت، فالعلاقة المحققة في الماضي بين المتغيرات السابقة الذكر وحجم المبيعات تبقى صالحة حتى في المستقبل، هذا ما يجعل النظرية غير واقعية وغير معقولة لعدم أخذها في الحسبان للتغيرات الحاصلة في كل من البيئة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية وغيرها.

- فرضية استقلالية منحنيات الاستجابة: حسب هذه الطريقة فإن تأثير كل من السعر وميزانية الترويج والتوزيع على المبيعات تبقى مستقلة عن بعضها البعض، فمثلاً يُحافظ منحنى الاستجابة للمبيعات بالنسبة للسعر على نفس الشكل مهما تكن درجة التغير في ميزانية الترويج أو التوزيع.

- هذه الطريقة لا تأخذ بعين الاعتبار لنشاطات وتحركات المنافسين عند تحديد عناصر السابقة الذكر، كما يعاب عليها كذلك عدم أخذها في الحسبان للعوامل النوعية مثل نوعية المنتج وجودته، التغليف وغيرها.

### 2.2.3.2. الطرق الكشفية للصياغة المزيج التسويقي

#### Les méthodes Heuristique d élaboration du Marketing Mix

تتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية: (38 ص 594).

\* لا يتم من خلال هذه الطريقة بالكشف بصفة شاملة عن كل العناصر المثلى للمزيج التسويقي المحتمل وإنما تكوين مجموعة من العناصر المعقولة (plausibe) للمزيج التسويقي تلبي رضا الزبائن.

\* يتم تكوين هذه المجموعة من العناصر المعقولة عن طريق البحث الدائم من طرف مدير التسويق معتمداً في ذلك على كل من خبرته وكفاءته وتصوراته باستعمال طرق علمية تمكنه من ذلك.

\* المقارنة بين هذه العناصر والمفاضلة، بينها يتم على أساس حجم المبيعات والتكلفة والعائد، مثلها مثل الطريقة السابقة إلا أن الاختلاف يكمن في إتباع مدير التسويق في الطريقة الثانية لطريقة شخصية (تقدير شخصي) غير حسابية في عملية المقارنة تعتمد على خبرته في ميدان العمل وذلك من خلال التنبؤ بالمستهلكين – الموزعين – المنافسين وبالتالي صياغة مزيج تسويقي حسب خصوصية كل متغير.

### 3.3.2. تقييم المزيج التسويقي

يقصد بتقييم المزيج التسويقي البحث عن الظروف الملائمة التي تسمح بتحقيق الأهداف العامة المحددة في الإستراتيجية التسويقية، يتم تقييم المزيج التسويقي وفق طريقتين أساسيتين هي

#### 1.3.3.2. التقييم الكيفي L'évaluation qualitative

قبل إعطاء التقييم النهائي للمزيج التسويقي يجب مراعاة هل أحترم المزيج التسويقي القواعد الآتية: (38 ص 595).

\* مبدأ الانسجام principe de cohérence: ويقصد به انسجام أنشطة التسويق انسجام كلي (cohérence globale) أو انسجام على مستوى كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي (cohérence au sein de chaque variable).

- انسجام كلي: ويقصد به انسجام عناصر المزيج التسويقي مع بعضها البعض في السوق ومع إمكانيات وثقافة المؤسسة مع الزبائن.

- انسجام على مستوى كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي: يقصد به الانسجام بين مكونات كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي أي الانسجام في عناصر المزيج الإنتاجي، المزيج السعري، المزيج الترويجي، المزيج التوزيعي.

\* مبدأ التكيف Principe d'adaptation: يجب على المؤسسة أن تكيف عناصر المزيج التسويقي مع السوق المستهدف، فالتكيف مع السوق أو بالأحرى مع سلوك المستهلكين هو نتيجة الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، فلا يجب التركيز على ضرورة تكيف المزيج التسويقي بصورة محددة بالنسبة لكل المؤسسات فالمزيج التسويقي الذي يصلح للمؤسسة معينة ليس بالضرورة يصلح لمؤسسة أخرى.

\* مبدأ التفوق الجزئي Principe de supériorité partielle:

ويقصد به مدى تملك المؤسسة لميزة متعلقة بمنتجاتها تجعلها تتفوق عن منافسيها هذا التفوق يكون متعلق إما بالمنتج نفسه فيما يخص طريقة (التقديم، الأداء، الضمان) أو سعره (مثلا سعر منخفض أقل من المنافسين) أو ترويجه (ميزانية ترويج كبيرة، حملة إعلانية ضخمة) أو توزيعه (أحسن تواجد في كل مناطق البيع).

\* مبدأ الأمان Principe de sécurité:

أي إستراتيجية تسويقية تعتمد مبدأ الأمان تحقق نتائج مقبولة أو بالأحرى ممتازة وذلك من خلال اعتماد فرضيات مثلي تؤدي إلى رد فعل إيجابي لكل من المستهلكين الموزعين والمتنافسين، أما في حالة عدم تحقق هذا رد الفعل الإيجابي فإن المؤسسة التي تحمل في إستراتيجيتها هامش أمان تكون لها بدائل تستطيع بها مواجهة النتائج الوخيمة الممكن أن تحصل لها.

### 2.3.3.2. التقييم الكمي L'évaluation quantitative (38 ص 599).

التقييم الكمي للمزيج التسويقي يشمل على تنبؤات أو تقييمات إحصائية (رقمية) chiffrée للأنشطة المعتمدة من طرف المؤسسة، أكثر الطرق استعمالاً في طريقة التقييم الكمي هي طريقة إعداد الميزانية التقديرية وطريقة المردودية.

حتى نستطيع تقييم المزيج التسويقي كميًا يجب توفر مجموعة من المعطيات متعلقة بكل من حجم المبيعات المنتظرة، حصة السوق المستهدفة النتيجة المالية المحققة.

\* إعداد الميزانية التقديرية: تعد الطريقة الأكثر استخداماً في حالة التقييم الكمي للمزيج التسويقي، تشمل على تنبؤات لمدة زمنية عموماً 5 سنوات لكل من النتائج المتعلقة لمبيعات المنتج- حجم السوق والعائد المرتقب منه وذلك من خلال مؤشرات مالية تساعد في ذلك مثل الهامش الإجمالي، حصة المساهمة، التدفقات النقدية العائد من رؤوس الأموال المستثمرة.

عند إعداد الميزانية التقديرية فإن تقدير النفقات الخاصة بالمزيج التسويقي لا تطرح أية مشاكل عكس ما هو حاصل عند تقدير الإيرادات فهو في غاية الصعوبة لأنه متعلق بتقدير حجم المبيعات للمنتوج المراد تحقيقه من خلال تبني مزيج تسويقي معين، ويتم تقدير هذه المبيعات وفق نماذج الاقتصاد القياسي، ونظراً لصعوبة تطبيق هذه النماذج يلجأ مدير التسويق إلى وضع تقديرات شخصية من خلال معرفة ردود الأفعال المحتملة لكل من المستهلكين، الموزعين، المنافسين وحتى يتم تجنب المخاطر الناجمة عن التقدير الشخصي يقوم بإعداد الميزانية وفق مجموعة من الفرضيات: فرضيات تفاؤلية، تشاؤمية ووسيطية.

### \* طريقة عتبة المردودية La méthode du point mort:

إن طريقة إعداد الميزانية التقديرية عند تقييم المزيج التسويقي تستلزم إعداد تقديرات دقيقة للمبيعات ونظراً لحالة عدم التأكد التي تميز تطور السوق مستقبلياً والحصة السوقية الممكن الحصول عليها من طرف المؤسسة فإن مدير التسويق يصعب عليه القيام بتقديرات بصورة دقيقة وصادقة لحجم المبيعات، وبالتالي يستطيع في هذا الإطار استخدام طريقة كلاسيكية نوعاً ما تتمثل في عتبة المردودية، فعوض ما يبحث عن تحديد المبيعات المستقبلية (تقدير المبيعات) ومن ثم الهامش الإجمالي، الأرباح والتدفقات النقدية الممكن تحقيقها باستخدام مزيج تسويقي معين. فإنه يقوم بحساب حجم المبيعات الذي انطلقاً منه تحقق المزيج التسويقي المعتمد مردود مالي مقبول (عتبة المردودية).

من أجل حساب عتبة المردودية المتعلقة بالمزيج التسويقي المعتمد يكفي الحصول على المعطيات التالية :

- 1- سعر بيع المنتج المعني.
- 2- التكلفة المتغيرة للوحدة لإنتاج وتوزيع المنتج.
- 3- الهامش الإجمالي الوحدوي (1-2).
- 4- التكاليف الثابتة الإجمالية (الأعباء العامة + موازنة التسويق).
- 5- عتبة المردودية الدنيا الواجب تحقيقها.
- 6- منحنى النمو السنوي للمبيعات خلال الفترة المعتبرة يعني تطور المبيعات المحتملة من سنة إلى أخرى.

ويمكن حساب عتبة المردودية لكل سنة باستخدام العلاقة التالية :

\* V = volume de ventes correspondant au point mort.  
MB<sub>u</sub> = marge brute unitaire.  
SP= seuil minimum de profits exige (avant impôt).

$$V = \frac{SP + FF}{MB_u}$$

بعد عرض مختلف البدائل التي تتبعها المؤسسة في عملية صياغة إستراتيجيتها التسويقية في كيفية طرح منتجاتها عبر الأسواق الدولية، يمكن إستخلاص ما يلي:

❖ قرار تدويل إستراتيجية المؤسسة وبالتالي العمل في أكثر من سوق واحدة سيظل أخطر القرارات التي يتخذها المدير المسؤول، وهو قرار محاط بجو عالي من عدم التأكد لا مثيل لإبعاده في التسويق المحلي، وبالتالي ميل بعض المؤسسات إلى إستراتيجية التنويع قصد التقليل من خطر الاعتماد على سوق واحدة.

❖ إستراتيجية التسويق الدولية ماهي إلا إستراتيجية وظيفية من الإستراتيجية الدولية العامة للمؤسسة، وأن مراحل صياغتها مماثلة للإستراتيجية التسويقية المحلية، غير أن تعقد البيئة وتعدد متغيراتها يجعل عملية صياغتها تتطلب تشخيصاً وتحليلاً أكثر عمقاً وتدقيقاً.

❖ المزيج التسويقي ما هو إلا ترجمة عملية للإستراتيجية التسويقية المحددة من طرف مدير التسويق وأن عملية صياغته وتقييمه تحتاج إلى طرق وأساليب علمية مدروسة، لذلك سنحاول في الفصل الموالي تناول وبشيء من التفصيل مختلف السياسات المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي الدولي مع إبراز خصوصيته.

### الفصل 3

#### سياسات المزيج التسويقي الدولي

عند تشكيل إستراتيجية التسويق التي تتبعها المؤسسة في الأسواق الدولية، تأتي مرحلة تنفيذ وتجسيد هذه الإستراتيجية على أرض الواقع من خلال برنامج تسويقي متكامل، هذا البرنامج يتمثل في مختلف السياسات الأربعة للمزيج التسويقي التي تكتسي أهمية خاصة على المستوى الدولي، سببها الحاجة الأكبر للاسترشاد في القرارات والتصرفات بمبادئ ثابتة تضمن عدم التردد والتخبط وذلك لتعامل مدير التسويق الدولي مع أسواق غريبة عليه في بيئات أجنبية بالنسبة إليه وبلغة تختلف عن اللغة السائدة في السوق المحلي وفي ظل نظم وحكومات وقوانين مختلفة عما تعود عليه ومع عملاء ووكلاء وموزعين تختلف ثقافتهم ومعتقداتهم وأدواتهم وعاداتهم وتعليمهم...عما يجده في مجتمعه المحلي، كل ذلك يجعله في حاجة أكبر إلى الاسترشاد بمبادئ وقواعد "سياسات" موضوعة ومدروسة مسبقاً بحيث تضمن توافقها تصرفاته مع ظروف التسويق الدولي.

و سوف نتناول في هذا الفصل مكونات السياسات الأربعة للمزيج التسويقي مع توضيح خصوصية كل سياسة على المستوى الدولي من خلال أربعة مباحث أساسية معنونة وفق ترتيب عناصر المزيج التسويقي التالي: المنتج، السعر، الترويج ثم التوزيع.

### 1.3. سياسات المنتج الدولي

يعتبر المنتج قلب الإستراتيجية التسويقية، كما يعد أول عنصر من عناصر المزيج التسويقي، وأول قرار تواجهه المؤسسة عند تخطيط المنتج على المستوى الدولي هو هل يتم توحيد (تنميط) مواصفات المنتج أم تعديلها (تكييف) حسب خصوصية كل بلد مستهدف. ويمتد هذا القرار ليشمل خصائص المنتج المختلفة من تميز، تغليف، وتبيين وخدمات ما بعد البيع وكيف تتأثر عند دخولها للأسواق الدولية، فمن خلال هذا البحث سنحاول إيضاح المفاهيم الأساسية المتعلقة بتسويق المنتجات عبر مختلف الأسواق الدولية وكيفية اختيار أنسب القرارات الخاصة بوظائف المنتج في هذه الأسواق وذلك بالتطرق إلى كل من:

- 1- مفاهيم أساسية حول المنتج الدولي.
- 2- تطوير المنتجات الجديدة.
- 3- أبعاد المنتج في الأسواق الدولية.

#### 1.1.3. مفاهيم أساسية حول المنتج الدولي

المؤسسة التي تقرر العمل في الأسواق الدولية لابد وأن يكون لها منتجاً قابلاً للتسويق وقادراً على إرضاء رغبات المستهلك من حيث مكوناته، خصائصه ومميزاته، فالتساؤل المطروح في حالة التسويق الدولي حول إمكانية نجاح المؤسسة في دخول الأسواق الدولية بالمنتج المحلي أم لابد من أقلمة (تكييف) المنتج حسب خصوصية وتعقيدات النشاط في الأسواق الدولية.

##### 1.1.1.3. مفهوم المنتج

المنتج هو ذلك الخليط من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك فالمشتري حسب هذا التعريف لا يشتري المنتج لخصائص مادية فحسب وإنما يشتري الانطباع أيضاً.

كما عرف المنتج أيضاً "على أنه المنفعة أو مجموع المنافع التي يحصل عليها المستهلك جراء استهلاكه أو استعماله للمنتج والتي تؤدي إلى إشباع حاجاته ورغباته" فالمؤسسة تقوم بتسويق المنافع الناتجة عن استهلاك أو استعمال السلعة أو الخدمة أو الفكرة التي تقوم بإنتاجها(31 ص200).

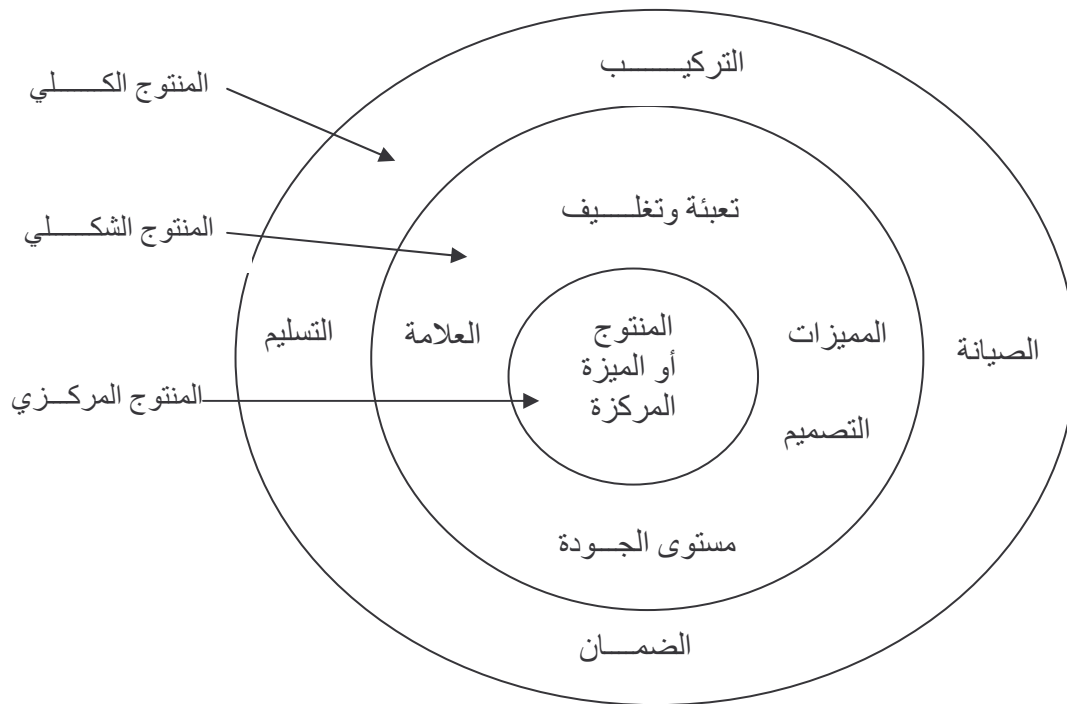
فالمنتجات إذا في المفهوم الشامل: هي كل شيء يشبع حاجات ورغبات ومطالب المستهلكين والمتعاملين الصناعيين والمجتمع وتقدم لهم المنفعة في الأجل القصير والطويل.

وبالتالي يمكن تمييز ثلاث مستويات للمنتوج هي: (41 ص 77)

\* منتج مركزي (produit central): ويعني الميزة التي يبحث عنها المشتري والتي تسمح له بإشباع حاجياته.

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

\* منتج كلي (produit global): ويقصد به جميع الخدمات المرافقة للمنتوج مثل خدمات ما بعد البيع، الضمان، التركيب، الصيانة...



الشكل رقم 18: المستويات الثلاثة للمنتوج (26 ص 96).

### 2.1.1.3. إشكالية تنميط أو تكييف المنتج الدولي

يعد قرار تنميط مواصفات المنتج أو تكييفه أحد القرارات الرئيسية التي ينبغي للمؤسسة اتخاذ موقف بشأنها، فنمو وسائل الإعلام والاتصال المختلفة بين الشعوب ولدت نوعاً من التجانس في الأذواق والحاجيات عند الأفراد يدعم مؤيدي التنميط من ناحية، ومن ناحية أخرى يجعل لتكييف المنتج أكثر جاذبية ومن ثمة تلبية رغبات وتفضيلات المستهلكين وزيادة المبيعات وفيما يلي ذكر لأهم العوامل المشجعة على التنميط والعوامل الدافعة للتكييف (05 ص 257).



\* العوامل المشجعة على التنميط :

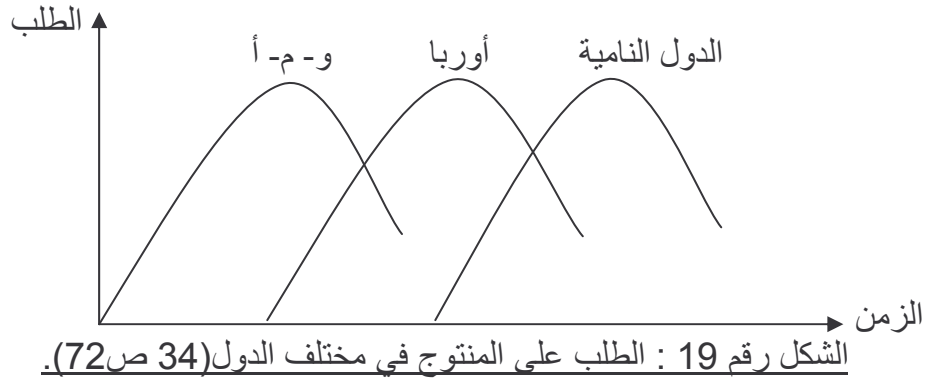
- الوفورات الناتجة من الإنتاج بحجم كبير وتخفيض تكاليف البحوث والتطوير و تكاليف التسويق.
- المحافظة على الصورة الذهنية للمؤسسة في الخارج.
- قيام المستهلك بشراء المنتج من أي مكان بنفس الخصائص.
- يمكن تسويق المنتجات النمطية حتى من خلال المنافسين أنفسهم.

\* العوامل الدافعة للتكييف :

- اختلاف ظروف استخدام السلع وذلك ناتج مثلاً عن اختلاف الطقس أو النظام الكهربائي...
  - إختلاف المعتقدات الدينية والعادات والتقاليد.
  - إتجاه دول نحو إقامة تكتلات اقتصادية قد تفرض إشتراطات معينة على أي سلعة أو خدمة يتم تسويقها داخل الدول الأعضاء.
  - تباين القطاعات السوقية محل الخدمة(ريف أو مدن، دول نامية أو متقدمة...)
- فالقاعدة المعمولة بها لحل هذه الإشكالية هي "التنميط أينما كان ممكناً والتكييف حيثما كان ضرورياً وواعداً"(8 ص154).

### 3.1.1.3 دورة حياة المنتج الدولي

للمنتج الدولي نفس مراحل المنتج المحلي، تبدأ بمرحلة التقديم ثم مرحلة النمو، النضج حتى مرحلة الإنحدار غير أن المنتج لا يحتل نفس الموقع في منحنى دورة حياة المنتج في مختلف الدول المطروح فيها، ففي بعض الدول يكون في مرحلة النمو وأخرى في مرحلة التقديم ويعود سبب ذلك لمواقف الأفراد اتجاه المنتج المطروح والتباين الحاصل في الظروف والمتغيرات الدولية وطبيعة ومستوى دخل الأفراد وعوامل التمدن وغيرها من العوامل التي تؤثر بشكل أو بآخر على طلب السلعة كما هو موضح في الشكل التالي :



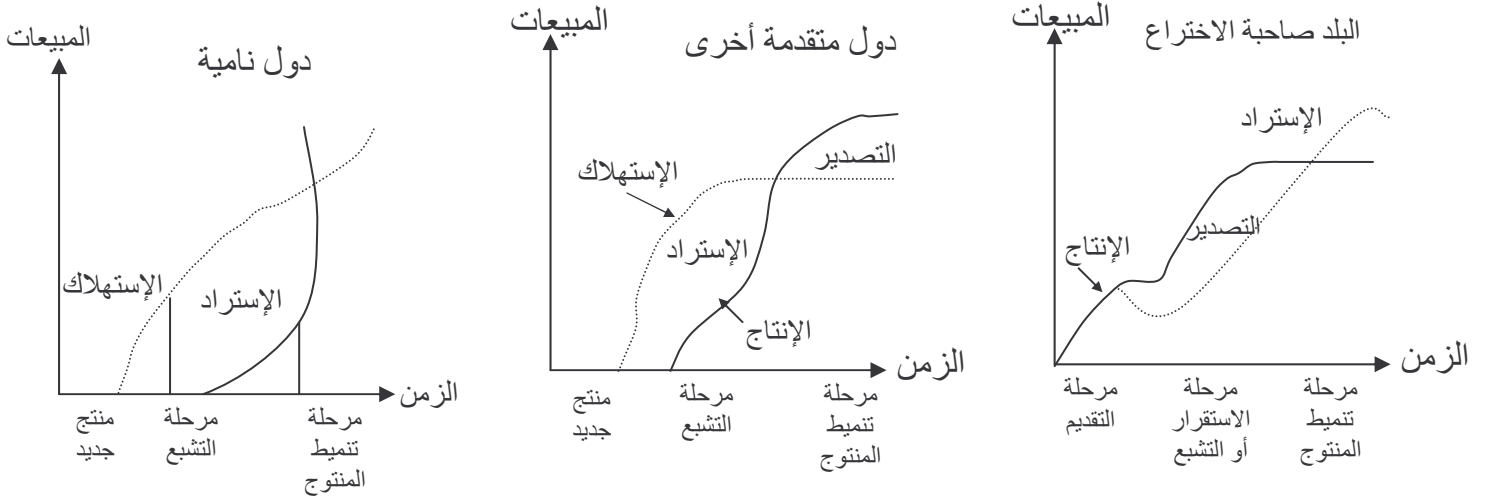
فحسب VERNON فإن مبدأ دورة حياة المنتج الدولي ينطلق من الفرضية على أن الانحرافات التكنولوجية بين البلدان هي العوامل الأساسية المفسرة لسلوك الاستثمار في الخارج والتصدير (34 ص 72).

وعليه فإن نموذج دورة حياة المنتج الدولي تقسم إلى ثلاث مراحل أساسية هي :

\* المرحلة الأولى مرحلة المنتج الجديد: تبدأ بتقديم المنتج الجديد داخل أسواق الدول المتقدمة لما فيها من موارد مالية، تكنولوجية، مهارات بشرية وكذلك الأعداد الكبيرة من المستهلكين ذوي القدرات الشرائية والأذواق الراقية، فمثل هذه العناصر من شأنها أن توجد الحافز على اكتشاف الابتكارات والاختراعات الجديدة وطلبها وكذلك المنتجات الجديدة في مثل هذه الدول لا تكون ذات حساسية مرتفعة للسعر.

\* المرحلة الثانية مرحلة التصدير: إذا بلغ المنتج مرحلة النضج في أسواق الدول المتقدمة تبدأ المؤسسة في توزيع الإنتاج وفتح أسواق جديدة مع أنه في هذه المرحلة يبقى المخترع الأصلي هو القائد في مجال الاختراع غير أن هذا التوسع في الأسواق يدفع المنافسين بالقيام بعمليات التقليد وتطوير منتجات مماثلة.

\* المرحلة الثالثة تنميط الفنون التكنولوجية المستخدمة: تبدأ هذه المرحلة عندما تنمو المنافسة في الأسواق حيث تصبح التكنولوجيات الخاصة بالمنتج شائعة وتسعى بعد ذلك للحصول على الأرباح الناتجة عن بيع التكنولوجيا والمعرفة الفنية للدول النامية



### 2.1.3. تطوير المنتجات الجديدة

إن معظم المؤسسات في الواقع لا تستطيع أن تعتمد فقط على منتجاتها الحالية لتحقيق الربحية في الأجل الطويل، ولذلك تتجه معظم المؤسسات إلى تطوير المنتجات الجديدة ووضعها في السوق في ضوء احتياجات ورغبات قطاعات السوق المستهدف.

#### 1.2.1.3 مفهوم المنتجات الجديدة

من الصعب تحديد على أي أساس يمكن اعتبار منتج ما جديد، فهل الاكتشاف الكامل له أم تغير ولو بسيط في خصائصه أو طريقة استعماله تجعل ذلك المنتج جديداً فمن وجهة النظر التسويقية يمكن اعتبار أي منتج جديد يكتشف من طرف المستهلكين ويؤثر على سلوكهم (41 ص 89).

كما اعتبر Assael في هذا الصدد بأن المنتج الجديد لا يجب بالضرورة أن يكون جديداً للمستهلك بل ويمكن أن يكون جديداً بالنسبة للمؤسسة نفسها (42 ص 36).

فحسب Kotler هناك طريقتين تستطيع من خلالها المؤسسة امتلاك منتج جديد هما الاقتناء

acquisition و الابتكار innovation: (20 ص 350)

فاقتناء المؤسسة للمنتج الجديد يأخذ ثلاثة أشكال هي:

- اقتناء منتج جديد عن طريق وضع برنامج المتابعة وتقليد المؤسسات المنافسة
- شراء براءات إختراع تتمكن من خلالها بإنتاج منتج جديد.
- إنتاج منتجات جديدة من خلال رخص ممنوحة لها.

أما الابتكار فيكون ثمرة سياسة البحث والتطوير المعتمدة من طرف المؤسسة عن طريق مخابر مختصة في ذلك.

كما تجدر الإشارة إلى أنه هناك ستة أنواع من المنتجات الجديدة هي: (20 ص 350)

- منتجات جديدة تماماً *entièrement nouveaux* وذلك قصد تلبية قطاع سوقي جديد.

- علامة جديدة *nouvelle marque* تسمح للمؤسسة باختراق الأسواق الموجودة.

- التوسع في التشكيلة *extension de gamme* ويقصد به تمديد عمق خط المنتجات أي الزيادة في عدد المنتجات في خط المنتجات المطروحة في السوق.

- تحسين المنتج *amélioration de produit* من خلال تعزيز الأداء ورفع صورة المنتج.

- إعادة التموقع *repositionnement* التركيز على محاور أخرى لتمييز المنتج.

- منتجات جديدة منخفضة السعر *les nouveaux produit moins cher* المحافظة على نفس مستوى الجودة.

### 2.2.1.3. مسارات تطوير المنتجات الجديدة

تتضمن مسارات تطوير المنتجات الجديدة مجموعة من الأعمال المخططة والمنظمة والهادفة إلى إنجاح عملية التطوير السلي والخدمي، وبشكل عام تتضمن مسارات التطوير ما يلي: (43 ص 18).

\* مرحلة تحديد فرص المنتج الجديد: والذي تبدأ من هل هناك حاجة إلى منتج جديد أو معدل لإشباع رغبات المستهلك أو إنتاج منتج جديد وحث المستهلك على شراؤه.

\* مرحل الأفكار: تتعلق هذه المرحلة بتوليد واستكشاف الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة ثم الانتقال من بين هذه الأفكار حتى الوصول إلى عدد قليل من الأفكار تتلاءم مع أهداف المؤسسة وإمكاناتها.

\* تحليل الجدوى الاقتصادية للمنتج: وذلك عن طريق قياس الربحية المتوقعة له باستعمال نماذج قياسية في ذلك كنقطة التعادل (نقطة المر دودية) أو شجرة القرار.... الخ.

\* إخراج السلعة إلى حيز الوجود والاختبار التسويقي لها: بعد تقييم الأفكار وتحليل جدواها الاقتصادية تأتي مرحلة تظافر جهود كل من دائرة التسويق والبحوث والتطوير والإنتاج لتحويل فكرة المنتج الجديد إلى نموذج أولي للمنتج الحقيقي ثم بعد ذلك يتم طرح هذا المنتج في أسواق معينة قصد اختبارها والتعرف على مدى قبول المستهلك لها.

\* مرحلة التسويق التجاري: إذا كانت نتائج اختبار السوق إيجابية ويوافق طموح المؤسسة فإنها تقرر تقديم المنتج إلى السوق، ونظرا لخطورة القرار لضخامة حجم الاستثمار يتطلب مراعاة كيفية تقديم أو طرح المنتج الجديد في السوق، أي هل يتم التقديم المرحلي للمنتج (إقليم معين ثم آخر) أم التقديم الشامل للمنتج على مستوى كل الأسواق المستهدفة من طرف المؤسسة.

### 3.2.1.3. تموقع المنتج الجديد في السوق الدولي وعملية تبنيه من طرف المستهلك

تشير بعض الدراسات الحديثة إلى وجود أكبر من 20000 منتج جديد يطرح سنويا في السوق وأنه من بين 100 منتج يحظى 5 فقط منها بالقبول والتبني من طرف المستهلكين (44 ص05)، لذلك تلجأ المؤسسات إلى البحث عن أحسن تموقع لها ولمنتجاتها حتى يتقبلها ويتبناها المستهلكون.

يقصد بتموقع المنتج (Positionnement de produit) كيفية إدراك المستهلكين للمنتج بالمقارنة بالمنتجات الأخرى المنافسة في السوق المستهدف (8 ص150)، أو كيف تريد المؤسسة أن تدرك وترى في عيون وأفكار المستهلكين في الأسواق المستهدفة. ولقياس ذلك تحتاج المؤسسة إلى نوعين من البيانات: معايير المفاضلة بين المنتجات كالسعر، الجودة، الحجم، العبوة... وكيفية إدراك المستهلكين للمنتجات المتنافسة وفقاً لهذه المعايير. بعد أن يتم تحديد تموقع المنتج في السوق تأتي عملية تبنيه من طرف المستهلكين التي تمر بمراحل نوجزها في ما يلي: (43 ص85).

\* مرحلة الإدراك والوعي: يدرك المستهلك في هذه المرحلة بوجود المنتج الجديد في السوق ولكنه ليس بحاجة إليه لذا لا يطلب المزيد من المعلومات عنه.  
\* مرحلة الاهتمام: في هذه المرحلة تنشأ بعض الظروف التي تدفع المستهلك إلى الاهتمام بالمنتج كنوع من مشترياته المحتملة وبالتالي يبحث عن معلومات إضافية عن خصائصه وصفاته ليعرف المزيد عنه.

\* مرحلة التقييم: بعد حصوله على المعلومات الكافية يقوم في هذه المرحلة بدراسة الفوائد المتوقعة من المنتج الجديد ثم يقرر ما إذا كان سيقوم بتجربته أم لا.  
\* مرحلة التجربة: يقوم المستهلك في هذه المرحلة بتجربة المنتج لاختباره والتعرف على مدى مطابقته لتوقعاته عنه واتخاذ القرار حول قبول المنتج أو رفضه.  
\* مرحلة التبني: إذا وجد المستهلك أن المنتج يحقق توقعاته والفوائد المنتظرة منه فإنه يقرر شراءه و استعماله وبالتالي فإنه يتبنى المنتج الجديد.

### 4.21.3. إستراتيجية تطوير المنتجات وأهداف التسويق الدولي

تختلف إستراتيجية تطوير المنتجات باختلاف أهداف التسويق الدولي كما هو موضح في

الجدول التالي:(45 ص94)

الجدول رقم 04 : علاقة تطوير المنتجات بأهداف المؤسسة(45 ص95).

طبيعة المنتج الأهداف التسويقية	معدل تطور تكنولوجيا منخفض	معدل تطور تكنولوجيا مرتفع
دخول السوق الدولية.	تطوير استعمالات جديدة لنفس المنتج المقدم.	تقديم تشكيلة كبيرة من المنتج المقدم للسوق.
الحفاظ على السوق الدولية	إستمرار المنتجات الحالية إدخال تعديلات بسيطة تتفق مع التعديلات في المنتجات المنافسة	إحلال تشكيلة جديدة للمنتج محل التشكيلة القديمة.
تنمية السوق الدولية	إعادة تصميم المنتجات الحالية لجعلها أكثر جاذبية في مواجهة المنافسة ( تطوير تجاري).	تطوير شامل لأجزاء المنتج والتصميم له(تطوير تجاري وفني معاً)

يلاحظ من هذا الجدول أنه كلما اتجهت المؤسسة من مرحلة دخول السوق الدولي إلى مرحلة الحفاظ عليه ثم محاولة تنمية الحصة في السوق الدولي كلما اتجهت المؤسسة نحو قيادة السوق، وتحولت من موقف الدفاع ضد المنافسين إلى موقف مهاجمة المنافسين بغرض التغلب عليهم، أيضاً كلما كانت طبيعة المنتج مرتبطة بمعدل تكنولوجيا مرتفع كلما احتاجت المؤسسة إلى إمكانيات مادية وفنية أكبر لإحداث هذا التطور وخاصة إذا كانت المنافسة داخل السوق تتجه نحو الحدة وشاملة لجميع عناصر المزيج التسويقي وليس مركزة على عنصر واحد منها.

### 3.1.3. أبعاد المنتج في الأسواق الدولية

يتم تناول أبعاد المنتج في الأسواق الدولية في ثلاث نقاط أساسية تشمل كل من: التميز، التعبئة والتغليف مع التبيين وخدمات ما بعد البيع.

#### 1.3.1.3. التميز

المقصود بتميز 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"(8 ص162).

ويرتبط تميز المنتج دولياً بمشكلتين أساسيتين هي :

\* مدى ملائمة الاسم التجاري والعلامة التجارية للمنتوج لعناصر الثقافة في المجتمع الأجنبي، فالاسم التجاري للمنتوج قد يعني معاني أخرى مخالفة لما هو عليه في البلد الأصلي، فهذه المعاني قد تؤثر سلباً على درجة التقبل للمنتوج من طرف المستهلك بغض النظر عن مستوى جودته، فلا بد من توفر للمؤسسة خبراء لديهم القدرة على تمييز المنتجات بأسماء وعلامات تجارية تتماشى مع لغات وثقافات الأفراد في المجتمعات الأجنبية.

\* هل يمكن استخدام نفس الأسماء التجارية عبر مختلف الأسواق الدولية، إن عملية طرح المنتوج في السوق الدولي بنفس الاسم التجاري في البلد الأصلي ينطوي على خطورة كبيرة بالنسبة للصورة المؤسسة في حالة فشل المنتوج في هذه الأسواق ويزداد الأمر تعقيداً في حالة منح تراخيص للإنتاج وعدم كفاءة المؤسسات الحاصلة على التراخيص وبالتالي تلجأ المؤسسة إلى تغيير الاسم التجاري للمنتوج رغم المحافظة على كافة الخصائص الفنية للمنتوج وإعطاء كافة أسرار الصناعة حتى تتأكد من نجاح المنتوج تم تغيير الاسم الحالي إلى الاسم التجاري الأصلي.

كما يمكن طرح المنتوج في الأسواق الدولية تحت اسم وعلامة الموزع وهذا ما يسمى أحياناً بالتمييز الخاص وبالتالي تجنب المخاطر السابقة الذكر.

### 2.3.1.3. التعبئة والتغليف مع التبيين

"التغليف هو فن وعلم وتكنولوجيا عمليات تجهيز البضائع أو السلع لتحمل وتخزين وتوصل إلى يد المستهلك بأمان... كما أنه مصدر للمعلومات التي تنقلها العبوة للمستهلك وهو أداة هامة للاتصال به.

والتعبئة هي المحتوى الطبيعي لكل ما هو قيم وجيد وثمان من المواد والسلع والمنتجات في رحلتها التقليدية من الإنتاج إلى الاستهلاك، أما العبوة فهي الغلاف الذي يحتوي على السلعة وقد تصنع من خامات مختلفة منها الورق العادي أو الورق المقوى أو البلاستيك أو الزجاج أو المعادن مثل الصفيح وغيره" (46 ص 03).

إن عبوة المنتج أو الغلاف الخارجي هو أول ما يقابل المستهلك عند تعرفه على السلعة، ونظراً للدور الأساسي الذي يلعبه الغلاف من حماية المنتوج من التلف والكسر والتحليل أثناء النقل والتخزين وكذلك يلعب دوراً ببيكولوجياً هاماً في الترويج للسلعة فهو يقوم بدور رجل البيع في تقديم المنتوج للمستهلك، لذلك يجب مراعاة مجموعة من النقاط عند صميم العبوة والغلاف للسوق الدولي:

\* أن تتلائم مع البيئة الاجتماعية للمستهلك ومع عوامل الثقافة السائدة في المجتمع الأجنبي فلا يصح الاعتماد على صور ورموز تمس معتقدات أفراد المجتمع.

\* أن تتلاءم مع نمط الاستهلاك والعادات الشرائية لأفراد المجتمع الأجنبي، فالعبوة الناجحة مثلاً في البلد الأوروبي قد لا تنجح في دولة إفريقية حيث عدد أفراد الأسرة كبير جداً بالنسبة للأسر الأوروبية مما يتطلب تقديم عبوة ذات حجم أكبر.

\* أن تتلاءم مع الطبيعة المناخية والجغرافية للدولة الأجنبية، فمثلاً العبوات الورقية قد تكون سريعة التلف في الدول شديدة الحرارة كما أن العبوات الزجاجية لا تصلح في دولة ليس لها طرق معبدة وكبيرة الجبال والمنحدرات.

أما التبيين 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 مد 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 وكلها بنود يجب أن تراعيها المؤسسة بعد دراسة متأنية لقوانين حماية المستهلك وحماية البيئة في الدول الأجنبية، 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 (9 ص 259).

### 3.3.1.3. خدمات ما بعد البيع

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 الأمرين (45 ص 102).

\* إما امتلاك المؤسسة لمراكز تقديم هذه الخدمات في الأسواق الدولية وهو ما ينطوي عليه تكاليف مرتفعة ومخاطر استثمارية مرتفعة أيضاً.

\* إما الاعتماد على مراكز متخصصة في الأسواق المستهدفة الأمر الذي قد يعرض المؤسسة لمخاطر فقدان السوق، إذ لم تؤدي هذه المراكز الخدمات المطلوبة منها للمستهلك على المستوى المطلوب 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.

فالمفاضلة بين هذين البديلين يعتمد على تحليل العائد والتكلفة، والمخاطر المصاحبة لكل بديل إلا أنه يجب التأكيد على أن إهمال المؤسسة للقيام بهذه المهمة أو اعتبارها أنشطة ثانوية



يمكن عدم القيام بها وتركها لاجتهاد المستهلك قد يؤثر على نجاح المنتج نفسه وذلك رغم جودته المرتفعة وسعره المقبول توزيعه وبرامج الترويج الناجمة التي صممت من أجله في السوق الدولية، حيث أن خدمات ما بعد البيع على عاتقها تقع مهمة القضاء على مخاوف ما بعد الشراء التي تنتاب المستهلك عند شراء السلعة خاصة إذا كانت سلعة معمرة وسعرها مرتفع بالنسبة لدخل المستهلك.

### 2.3. سياسات السعر الدولي

السعر هو عنصر المزيج التسويقي الذي يؤثر مباشرة على دخل المؤسسة وأرباحها، كما يؤثر في المدى الطويل على قدرة المؤسسة على النمو والبقاء في الأسواق ويعتبر قرار التسعير في الأسواق الدولية أكثر تعقيداً منه في الأسواق المحلية، حيث يتأثر بالعديد من المتغيرات الخاصة بالبيئة الدولية منها طبيعة المنافسة، الطلب على المنتجات، السلوك الشرائي للمستهلكين والقوانين المنظمة لعمليات التسعير على المستوى الدولي بالإضافة إلى أنه عند عبور المنتجات للحدود القومية يصبح لزوماً عليها التعامل بعملة مختلفة وما يتبع ذلك من مخاطر تذبذب أسعار الصرف العالمية وقصد الإلمام بعنصر التسعير على المستوى الدولي قمنا بالتفصيل في النقاط التالية:

- 1- مفاهيم أساسية حول السعر من خلال تعريفه وذكر مختلف العوامل المؤثرة فيه مع طرح إشكاليته على المستوى الدولي.
- 2- أسس تسعير المنتجات في الأسواق الدولية أو الطرق التي تتبعها المؤسسة عند عملية تحديد سعر منتجاتها.
- 3- البدائل الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة في عملية تسعير منتجاتها.

### 1.2.3. مفاهيم أساسية حول السعر الدولي

يعتبر التسعير من القرارات الاستراتيجية التي تتخذ على المستوى الدولي، فلا يكفي وصول المنتج وطرحه في السوق ما لم يكن سعر المنتج مناسباً لإستراتيجية المؤسسة وأهدافها، فتسعير المنتج يتم وفق أسس وقواعد مدروسة مع مراعاة مختلف العوامل الداخلية منها والخارجية التي تؤثر عليه كما يأتي توضيحه في هذا المطلب.

### 1.1.2.3. مفهوم السعر وأهميته

يمكن التعبير عن السعر على أنه: " 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 ثمنا هذه المنفعة فالسعر إذا هو مقياس للقيمة المدركة (47 ص 290).

كما يعتبر التسعير: "فن ترجمة القيمة في وقت معين ومكان معين للسلع والخدمات المعروضة إلى قيمة نقدية وفقاً للعملة المتداولة في المجتمع" (30 ص 284).  
أما في مجال التسويق الدولي: "فإن سعر المنتج هو قيمته التبادلية في الأسواق الخارجية" (34 ص 74).

تتميز سياسة التسعير بأهمية خاصة في المزيج التسويقي لما لها من تأثيرات لدى فئات المستهلكين المختلفة، حيث يقع السعر نصب عيني المستهلك يراجع باستمرار وهو الذي ينظر إلى السلع غالباً من خلال معيار ما يدفعه في اقتناءها من أموال، أي أن قرار التسعير ذو تأثير مباشر على المتعاملين بخلاف السياسات التسويقية الأخرى.

وتزداد أهمية التسعير لما له تأثير مباشر كذلك على إيرادات المؤسسة وبالتالي أرباحها فهو يؤثر على المدى الطويل في قدرة المؤسسة على النمو والبقاء في الأسواق الدولية.  
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، فالكم الهائل لهذه المنتجات والتكاليف الضخمة في عملية إنتاجها وتطويرها تحتاج إلى اعتماد سياسات سعرية صائبة وأي خطأ في التسعير سيترك آثاراً سلبية على المؤسسة قد تؤدي بها إلى الخروج النهائي من هذه الأسواق (12 ص 164).

### 2.1.2.3. العوامل المؤثرة على تحديد السعر في الأسواق الدولية

هناك مجموعة من العوامل المرتبطة بتحديد السعر للمنتج في الأسواق الدولية فهناك عوامل يمكن التحكم فيها وتكون تحت سيطرة المؤسسة (عوامل داخلية) ومنها عوامل أخرى تكون خارج سيطرة إدارة المؤسسة (عوامل خارجية).

\* العوامل الداخلية: يمكن تقسيم العوامل الداخلية التي تؤثر على سياسة الأسعار إلى العناصر التالية: (45 ص 109).

– الأهداف التسويقية: يرتبط سعر المنتج ارتباطاً وثيقاً بالأهداف التسويقية للمؤسسة، فإذا كان هدف المؤسسة هو إغراق السوق فإنها سوف تتجه إلى عرض منتجها بأسعار منخفضة بحيث

يصبح مناسباً لأكثر عدد من المستهلكين، بينما إذا كان الهدف هو الحفاظ على الحصة السوقية فإن تحديد السعر يكون مقارباً لأسعار المنتجات المنافسة.

أما إذا كان هدف المؤسسة هو تنمية الحصة السوقية فإنها تولي اهتماماً بالشرائح السوقية الجديدة التي تسعى إلى التعامل معها وتقديم أسعار متميزة مقابل خدمات إضافية أو مميزات إضافية في المنتج.

– مستوى التكنولوجيا: يؤثر المستوى التكنولوجي للمنتج على تحديد سعره في الأسواق الدولية، فكلما زاد المستوى التكنولوجي المستخدم يكون منتج المؤسسة متميزاً عن المنتجات المنافسة له وبالتالي حرية أكبر في تحديد سعر المنتج، أما إذا كان المستوى التكنولوجي منخفضاً الأمر الذي ينعكس على كفاءة المنتج وجودته وبالتالي المؤسسة في هذه الحالة تحدد سعر المنتج يقارب أسعار المنتجات المنافسة.

– عناصر المزيج التسويقي الأخرى: لا يجب تحديد سعر المنتج بمعزل عن عناصر المزيج التسويقي الأخرى، حيث يجب تخطيط هذه العناصر جميعاً من خلال نسق موحد.

فالمؤسسة التي تنفق بسخاء على الترويج يكون في مركز يسمح لها بعرض سعر أعلى من المؤسسات التي لا تجاريها في هذا الإنفاق، كذلك المؤسسة التي تركز على الابتكار وتقديم المخترعات الجديدة تكون كما أشرنا من قبل أقدر على تحديد الأسعار بشكل أكبر من الاستقلالية.

– التكاليف الكلية: لعل التكاليف هي أكثر الاعتبارات وزناً في معرض الحديث عن السياسة السعرية، ويعتبر البعض أن عملية التسعير ليست في جوهرها سوى إضافة ميكانيكية لهامش معين على التكلفة، لنحصل على السعر، 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 قدراً من المرونة في التسعير ومن ثم تحقيق معدلات ربحية متزايدة مستقبلاً.

\* العوامل الخارجية: أو العوامل التي لا يمكن التحكم فيها ويكون سلوك المؤسسة بشأنها يأخذ صيغة التكيف معها أكثر منها محاولة التأثير والتغير فيها، هذه العوامل تتمثل فيما يلي(45 ص109):

– القوانين والنظم الحكومية: ويقصد بذلك التشريعات والقوانين الصادرة من الحكومات أو الهيئات غير الرسمية في الدول المستهدفة، وذلك باتخاذ مبدأ معين لتسعير المواد الداخلة أو المعروضة في أسواقها، هذه الظروف جعلت المؤسسات في موقف تعيد فيه قراراتها السعرية وفق هذه الضوابط والاعتبارات القانونية، فقد تفرض الدولة المستهدفة مستويات أسعار منخفضة للمنتج باعتباره يمس الغالبية العظمى من المستهلكين بحيث لا تغطي هذه الأسعار في بعض

الأحيان حتى التكلفة أو لا تحقق معدلات العائد المرغوب فيه من طرف المؤسسات، كما يمكن أن تكون هذه الظروف مشجعة للمصدرين والمستثمرين الأجانب مثل التخفيضات الجمركية، تسهيلات إدارية وغيرها قصد سد الفجوة الناتجة عن زيادة الطلب على العرض في الدول المستهدفة.

– درجة المنافسة: هناك علاقة عكسية بين قدرة المؤسسة في تحريك أسعار منتجاتها ووحدة المنافسة في السوق، بمعنى أنه كلما زادت حدة المنافسة كلما قلت قدرة المؤسسة على تحريك سعر المنتج كوسيلة لمواجهة المنافسين حيث أن ذلك سوف يعرضها لمخاطر المنافسة السعرية وما قد يترتب عليها من خروج المؤسسة نفسها من السوق.

أما في حالة عدم شدة المنافسة فيكون هناك تفاوت بين المنافسين ويسعى كل منافس إلى الحفاظ على حصته التسويقية، دون الخوض في منافسة سعرية وبالتالي هناك حرية لدى المؤسسة في تحريك أسعار منتجاتها.

– مستوى الطلب: يعتبر الطلب أحد العوامل الهامة لتحديد سعر المنتج، فالعميل هو الذي يقدر قيمة المنتج وبناءً على تقديره يقدر قبول أو رفض السعر الذي يعرضه البائع وحسب هذا التقدير يتحدد حجم الطلب، كذلك فقد يكون حجم الطلب على المنتج قليل وبالتالي يصعب استرداد رأس المال المستثمر مما يضطر المؤسسة إلى رفع الأسعار لزيادة هامش الربح المحقق، الأمر الذي يصعب تحقيقه إذا كان الطلب، على المنتج ذو مرونة مرتفعة فهذه الزيادة في الأسعار يؤدي إلى الانخفاض في الطلب وبالتالي يجب دراسة أثر الزيادة المقترحة للسعر على حجم الطلب المتوقع في ظل درجة المرونة المرتبطة بالطلب على المنتج.

### 3.1.2.3. إشكالية تحديد السعر في الأسواق

إن أول إشكالية تعترض المؤسسة عند تحديد السعر في الأسواق الدولية هي: هل بإمكان المؤسسة توحيد الأسعار عبر كل الأسواق المستهدفة أم تحديد سعر لكل سوق على حدى.

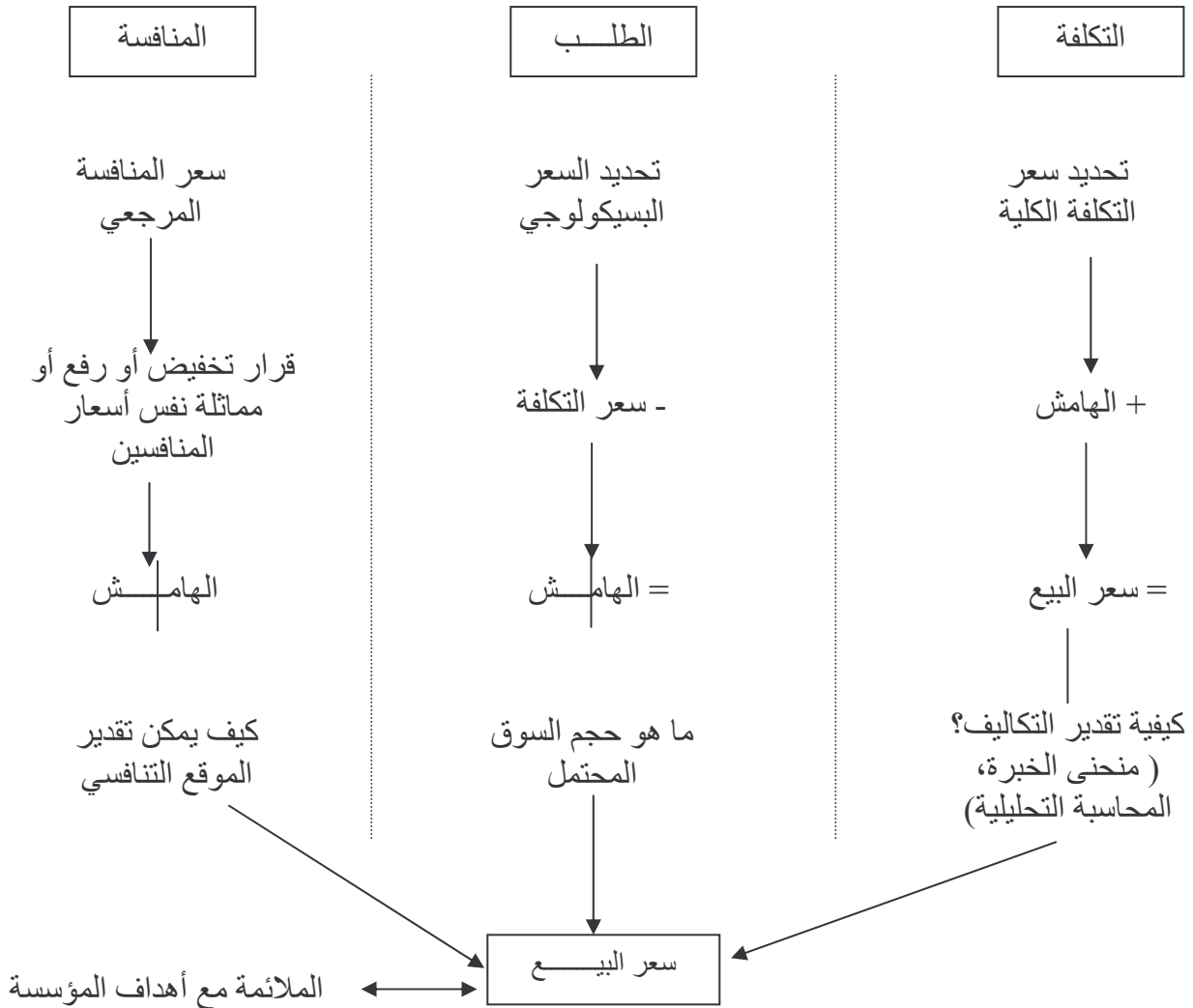
فيرى Charles croué (2 ص 246): "بأنه من غير المعقول أن تقوم المؤسسة بتنميط سياستها السعرية في مختلف أسواقها المستهدفة وذلك لعدم قدرتها على التحكم في جميع العناصر الداخلة في تحديد السعر وخاصة العوامل الخارجية منها (القيود القانونية، التعريفات الجمركية تدخل الدولة في تحديد السعر تكاليف النقل والتوزيع...).

والحقيقة أن قرار الاختيار أو المفاضلة بين سياسة سعرية موحدة (التنميط) أو تغيير الأسعار حسب ظروف كل دولة على حدى تمليه العديد من العوامل تتمثل في كل من طبيعة المنافسة، الموقع في

دورة حياة المنتج، طبيعة تبني الأفراد للسلع والأفكار الجديدة، القواعد المنظمة للسعر، هيكل قنوات التوزيع، أهداف المؤسسة (9 ص 293).

### 2.2.3. أسس تسعير المنتجات في الأسواق الدولية

إن الأسعار في السوق الدولي هي نفسها الأسعار في السوق المحلي (الخارجي) وبالتالي فإن أسس تسعير المنتجات في الأسواق الدولية هي نفسها في الأسواق المحلية. و تحدد المؤسسة سعر منتجاتها وفق 3 طرق أساسية مختصرة في الشكل التالي:



الشكل رقم 21 : طرق تحديد السعر (26 ص 127).

### 1.2.2.3. التسعير على أساس التكلفة

تعتبر هذه الطريقة الأكثر استخداماً في تحديد السعر، وهي تقوم على إضافة نسبة معينة من الربح إلى تكلفة المنتج وفق المعادلة التالية :

$$\text{السعر} = \text{إجمالي تكلفة المنتج} + \text{هامش الربح المخطط}$$

يعاب على هذا الأساس أنه لا يأخذ جانب القدرة الشرائية للمستهلكين في الحسبان لأنه يعتمد على الأخذ بالعوامل الداخلية فقط ويهمل عنصر المنافسين وبالتالي هذه الأسعار لا تعكس درجة المنافسة الحقيقية التي قد تتعرض لها المؤسسة. أما في حالة المؤسسة المصدرة فإن أسعار المنتجات غالباً 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: (4 ص 82).

- 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.

### 2.2.2.3. التسعير على أساس الطلب

في كل بلد أو دولة هناك سلوك للشراء معين مرتبط بالبيئة الاقتصادية التي يتحدد من خلالها القدرة الشرائية للمستهلك، ويمثل السعر بالنسبة للمستهلك تكلفة، وكذلك مرتبط بالبيئة الثقافية والاجتماعية للمجتمع التي ينتج من خلالها نظام للقيمة وبالتالي ينظر المستهلك للسعر على أنه مؤشر للقيمة فالطلب على المنتج يتغير من بلد لآخر أو من سوق لآخر حسب هذين العاملين (26 ص 134).

\* في حالة اعتبار السعر تكلفة: النظرية الاقتصادية تنص على أن الكمية المطلوبة من المنتج تتغير بصورة عكسية مع السعر فكلما كان السعر منخفض كلما كان الطلب على المنتج مرتفع، وحسب هذه النظرية فإن الطلب على المنتجات غير متجانس وبالتالي فحساسية الطلب بالنسبة للسعر تتغير من منتج لآخر، فالمنتجات الأساسية أو ذات الاستهلاك الواسع فإن الطلب يكون منخفض المرونة بالنسبة للسعر، أما في حالة المنتجات الكمالية أو ما تسمى بسلع التفاخر فإن الطلب يكون مرتفع المرونة.

\* في حالة اعتبار السعر مؤشر للقيمة: ينظر المستهلك للمنتج من خلال الإشباع المحقق عند شراء المنتج، تقدير هذا الإشباع يعتمد على ملاحظة ودراسة العلاقة الموجودة بين الثنائية "سعر/جودة"، فالسعر المرتفع يدل على المواصفات المميزة للمنتج كارتفاع مستوى الجودة مثلاً، رغم هذا فالمستهلك غير مستعد لدفع سعراً مرتفع جداً.

فالسعر المقبول لديه ما يسمى بالسعر البسيكولوجي الذي يتحدد من خلال الإجابة على

السؤالين التاليين:

- في أي سعر يصبح المنتج يظهر رديء الجودة.
- في أي سعر يصبح المنتج باهض الثمن، من خلال هذين العاملين تتحدد قيمة المنتج لدى المستهلك وعلى أساسه يتم تحديد سعر المنتج من طرف المؤسسة.

### 3.2.2.3. التسعير على أساس المنافسة

وفقاً لهذا الأساس تقوم المؤسسة بالتعرف على مستوى الأسعار للمنتجات المنافسة لمنتجاتها في السوق الدولية والالتزام بحدود هذه الأسعار عند تحديد سعر منتجها.

فتلجأ المؤسسة إلى هذه الطريقة في حالة نقص معلومات حول كل من تكاليفها وسلوك المستهلكين في الأسواق المستهدفة وبالتالي تقوم بتحديد أسعارها إما (28 ص 28):

- بسعر منخفض عن منافسيها وبالتالي تنمية حصتها السوقية من خلال التوقع في ذهن

المستهلك بالثنائية "سعر/ جودة عالية للمنتج".

- تسعير منتجاتها حسب السعر المتوسط في السوق والاهتمام بالمنافسة في المنتج.
- تسعير منتجاتها بسعر مرتفع إذا رأت أن منتجاتها مميزة بما تتوافر فيها من مواصفات عن المنتجات المنافسة وتقدر الزيادة في سعر المنتج بقدر الزيادة في جودة المنتج.

### 3.2.3. إستراتيجيات التسعير في الأسواق الدولية

تختار المؤسسة إستراتيجياتها التسعيرية وفقاً لأهدافها المسطرة ودرجة الجودة أو الحداثة في منتجاتها فهناك ثلاث إستراتيجيات رئيسية تتبعها المؤسسة للتسعير عند طرح منتجاتها في الأسواق الدولية هي :

#### 1.3.2.3. إستراتيجية كشط السوق stratégie d'écramage:

أو ما تسمى بإستراتيجية فترة الاسترداد السريعة، يتم من خلالها تحديد سعر مرتفع للمنتج حيث يوجه هذا السعر إلى الفئة الأولى في السوق، التي يهتمها الحصول على السلعة مهما كان السعر مرتفعاً، وعندما تقل الفرص البيعية يتم تخفيض السعر حتى يكون ملائماً للفئة التي تليها في السوق، هكذا يتم التخفيض باستمرار لكسب فئات جديدة (47 ص 312).

تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى استرداد راس مالها المستثمر في الدول الأجنبية بأسرع وقت ممكن، الأمر الذي يدفعها إلى تحديد سعر منتجها بحيث يحقق معدلات عائد تساهم في سرعة استرداد أموال المؤسسة خلال الفترة المخططة لذلك، عادة يتم تتبع هذه الإستراتيجية في الدول التي تعاني من تقلبات سياسية واجتماعية سريعة مما يدفع بإدارة المؤسسة إلى عرض منتجاتها بسعر مرتفع، وتكون على استعداد للخروج السريع من السوق حين يتحقق هدفها وتسترد أموالها (45 ص 120).

تتبع هذه الإستراتيجية في حالة الأسواق التي تتميز بـ (47 ص 113):

- قلة مرونة الطلب على المنتج وإذا لم تكن هناك طريقة لقياس الطلب المحتمل للسلعة.
- في حالة تجزئة السوق على أساس الدفع ورغبة المؤسسة في التركيز على القطاعات السوقية ذات الدخل المرتفع.
- في حالة جهل المستهلك بتكلفة إنتاج وتسويق مثل هذا النوع من المنتجات مع عدم وجود بدائل لها تسهل عملية المقارنة.
- إذا كان دخول المنافسين إلى السوق قليل في الأجل القصير.



### 2.3.2.3. إستراتيجية التغلغل في الأسواق الدولية

تهدف المؤسسة من إتباع هذه الإستراتيجية إلى الحصول على حجم كبير من السوق وتحقيق الانتشار لمنتجاتها في الأسواق الدولية، فتقوم بتحديد سعر للمنتج يتناسب مع أكبر قدر ممكن من المستهلكين وفي نفس الوقت يغطي التكاليف الإجمالية للمنتج ويفضل إتباع هذه الإستراتيجية في الحالات التالية: (47 ص 314).

- عندما تزيد حساسية السوق للسعر وعندما يجذب السعر المنخفض عدد كبير من المستهلكين، أي بمعنى كلما انخفض السعر ازداد الطلب على المنتج.
- إذا كانت السلعة تواجه منافسة محتملة قوية.
- في حالة اتجاه تكلفة إنتاج وتسويق الوحدة للانخفاض مع زيادة الكميات المباعة مما يؤدي إلى الاستفادة من وفورات الإنتاج كبير الحجم.
- لتنفيذ هذه الإستراتيجية يمكن إتباع الخطوات التالية: (45 ص 117).
- تقسيم السوق لعدة شرائح بحسب مستوى الدخل وحدود السعر الذي يقبله المستهلكين لشراء المنتج.
- حساب التكلفة الكلية لمنتج المؤسسة وهامش الربح المرغوب تحقيقه.
- تحديد السعر الذي يغطي التكلفة الكلية للمنتج مضافاً إليه هامش الربح المستهدف ويصل في ذات الوقت إلى أكبر عدد من الشرائح السوقية.

### 3.3.2.3. إستراتيجية التميز السعرية Stratégie de prix différencie

قد تواجه العديد من المؤسسات مشكلة التعامل مع أسواق مختلفة في دول أجنبية متعددة وعرض منتجاتها في كل سوق منها بسعر مختلف، ويرجع ذلك الأمر إلى اختلاف القدرات الشرائية للمستهلكين وإختلاف النظم الجمركية والضريبية التي قد تفرض بعض الأعباء وبالتالي زيادة تكلفة المنتج في سوق ما. وقد تتيح بعض المميزات والإعفاءات التي تقلل تكلفة المنتج في سوق أخرى، وما يهمنا في ذلك الشأن إنه إذا لجأت المؤسسة إلى عرض منتجها بأسعار مختلفة في الأسواق الدولية أنه يجب تدعيم التميز في الأسعار بتميز في خصائص المنتج وذلك لتجنب تسرب المنتج رخيصة السعر إلى سوق عالية السعر (45 ص 117).

ولتطبيق هذه الإستراتيجية يجب مراعاة مجموعة من الشروط هي: (20 ص 482).

- يجب تجزئة السوق إلى قطاعات حسب الطلب على المنتج.
- عدم تمكين الزبائن الذين يشترون بسعر منخفض بإعادة بيعة في أماكن تباع فيها

- المنتجات بسعر مرتفع.
- عدم تمكين المنافسين من النفاذ أو طرح منتجاتهم في القطاعات ذات السعر المرتفع.
- تكلفة التجزئة بالأسعار لا يجب أن تزيد عن الدخل المنتظر من الإستراتيجية التمييزية.
- يجب عند تطبيق هذه الإستراتيجية تجنب أن يشعر الزبائن بالفارق الموجود بين أسعار المنتجات حتى لا يندم أو يتوقف عن شراء المنتجات ذات السعر المرتفع.

### 3.3. سياسة الترويج الدولي

يمكن القول بأن الترويج يمثل أول مرحلة تقوم بها المؤسسة من الناحية التنفيذية، حيث يمهّد الطريق أمام الجهود التسويقية الأخرى، من خلال عرض منتج المؤسسة ومميزاته وأماكن بيعه وأهم ما يميزه على المنتجات المنافسة له في السوق ويسعى كذلك إلى تدعيم صورة المؤسسة ومنتجاتها في الأسواق الدولية. فيعتبر الترويج إذاً أول خطوة تقوم بها المؤسسة من أجل الاتصال بعملائها في مختلف الأسواق الدولية، وقد سبق وأن لاحظنا اختلاف موقف المؤسسة ومنتجاتها وأسعارها من سوق دولي لآخر، وعليه نتوقع اختلاف طبيعة المهمة الترويجية باختلاف الأسواق وعليه سنتناول في هذا المبحث النقاط التالية:

- 1- مدخل يوضح مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالترويج الدولي و خصوصيته.
- 2- المزيج التسويقي بمختلف مكوناته.
- 3- الإستراتيجية المتبعة من قبل المسوق الدولي قصد الاتصال بعملائه والتعريف بمنتجاته.

#### 1.3.3. أساسيات حول الترويج الدولي

الترويج على نطاق دولي لا يختلف بعناصره الأساسية عن الترويج المحلي، بل قد يضيف اعتبارات أخرى قد لا تظهر على نطاق محلي نتيجة تركيبة البيئة وتعقيدها من مجتمع لآخر.

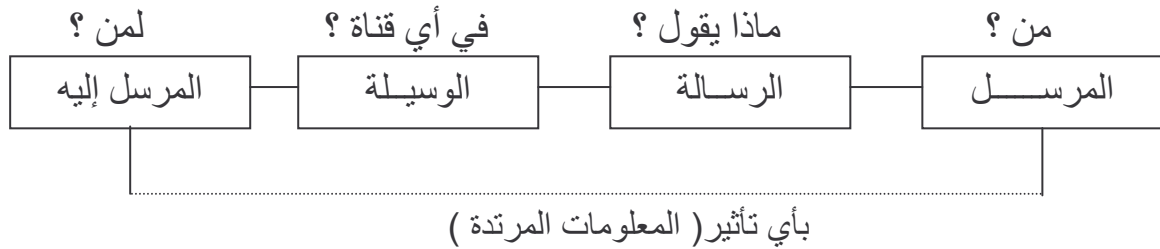
##### 1.1.3.3. مفهوم الترويج الدولي

يعرّف الترويج الدولي على أنه: "مجموعة من الاتصالات التي يجريها المنتج بالمشتريين المرتقبين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالسلع والخدمات المنتجة ودفعهم للشراء (30 ص 487). 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 بتوليد اتجاهات إيجابية نحو المنتج أو بتعديل اتجاهاتهم نحوه أو زيادة تفصيلاتهم لمنتج على آخر وإقناعهم بشراء منتج المؤسسة (8 ص 214).

فالترويج إذاً هو أداة الاتصالات التسويقية للمؤسسة بالرغم من أن الكثير من الكتاب ينظرون إلى الاتصالات التسويقية من مفهوم واسع على أنها تتكون من كافة عناصر المزيج التسويقي، فكل عنصر من هذه العناصر وكل قرار يتخذ داخل إستراتيجية التسعير أو التوزيع إنما يؤدي مهمة إتصالية معينة ويعطي معنى معين من مجموع المنافع التي سيحصل عليها المستهلك أما من وجهة نظر ضيقة فيمكن النظر إلى الاتصالات التسويقية على أنها تتكون من كافة الأنشطة التسويقية التي لها طبيعة إتصالية ونعني بها المزيج الترويجي (الإعلان، البيع الشخصي...) (47 ص 336).

وبالتالي يمكن التعبير عن عملية الإتصالات في مجال التسويق في شكل نموذج عام للاتصالات كما هو موضح أدناه.



الشكل رقم 22: النموذج العام للاتصالات (47 ص 337).

المرسل: وهو مصدر الرسالة المطلوب نقلها إلى المرسل إليه فقد يكون المرسل مؤسسة أو تاجر جملة أو تاجر تجزئة... الخ.

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 أو الطرف المطلوب أن تصل إليه الرسالة ويقصد به الجمهور المستهدف متمثلاً في كل من المستهلك النهائي والمستعمل الصناعي.

### 2.1.3.3. خصوصية الترويج الدولي

تظهر خصوصية الترويج الدولي من خلال الصعوبات التي يواجهها المسوق الدولي والمتمثلة فيما يلي: (8 ص 220).

\* الصعوبات المتعلقة بتعدد اللغات واختلافها: فتوجد أكثر من 200 لغة فعقد اللغات يفوق عدد بلدان العالم مما يؤدي إلى عدم التحكم في اللغة، وبالتالي صعوبة ترجمة المعنى الحقيقي للرسالة الترويجية المراد تبليغها حتى في البلدان المتشابهة اللغة كالولايات المتحدة الأمريكية وأنجلترا مثلاً، وقصد التقليل من خطر الفهم الخاطئ للرسالة ينصح بتعزيز الرسالة الترويجية بصور ورسوم وألوان تساعد في تقريب الصورة الحقيقية للرسالة.

\* الصعوبات المتعلقة بتباين الثقافات وتداخلها: الاختلافات الثقافية والعقائدية وتباين عادات وتقاليد المستهلكين من بلد لآخر تطرح بقوة في مجال التسويق الدولي، مما يستوجب على المسوق الدولي الفهم والإدراك الكبيرين لهذا البعد وذلك عن طريق إتباع والعمل بالدراسات القائمة حول المجتمعات من طرف المختصين والباحثين أو تكوين إطارات المؤسسة المسؤولين عن الإتصال في مراكز متخصصة في هذا المجال.

\* النظم والقوانين الخاصة بكل دولة: بالإضافة إلى القوانين الدولية التي تنظم كيفية سير عملية الترويج الدولي فإن هناك قوانين ونظم داخلية خاصة بكل دولة تتماشى وخصوصية هذا البلد فالترويج عن التدخين أو الخمر أو إظهار نساء بأزياء معينة ممنوع في البلدان الإسلامية مثلاً.

\* كثافة وسائل الإعلام المستعملة في العالم: فهناك فرق كبير في وسائل الإعلام المستعملة في عملية الترويج بين البلدان ويعود ذلك لدرجة التقدم التكنولوجي ومستوى المعيشة والتعليم بين الدول فنجد مثلاً هناك أكثر من 3000 يومية في اليابان وتباع أكثر من 25 مليون نسخة من اليوميات في ألمانيا عكس ما هو حاصل في البلدان الفقيرة، حيث استعمال الإعلان في اليوميات يكون شبه معدوماً لارتفاع مستوى الأمية والإعلان التلفزيوني غير مرغوب فيه لقلّة ساعات المشاهدة مما يصعب عملية الاتصال بالمشاهدين في بعض أسواق دول العالم، أما استعمال التكنولوجيات الحديثة كالإنترنت في عملية الترويج فهو مقتصر بين المؤسسات نظراً لحدائته وعدم التحكم فيه من طرف المستهلكين حتى في البلدان المتقدمة وغياب الثقة في الرسائل الترويجية على الإنترنت مما يحد من استعماله.

### 3.1.3.3. إشكالية الترويج الدولي

قصد ترويج منتجات المؤسسة يواجه المسوق الدولي إشكالية تنميط أو تكييف الحملة الترويجية التي من خلالها يتبلور قرار المستهلك الدولي ويتحدد سلوكه اتجاه المنتج المطروح في السوق:

\* التتميط: تتميط السياسة الترويجية للمؤسسة يترجم من خلال استعمال حملة ترويجية موحدة في كل الدول المستهدفة أو على الأقل على مستوى منطقة جغرافية محددة كالمغرب العربي مثلا.

هذا التتميط له مجموعة من الأسباب كما يحمل الكثير من الأخطاء مثلما يأتي توضيحه في الجدول التالي:(48 ص181).

الجدول رقم05: دوافع وأخطار تتميط الترويج(48 ص181).

1- أسباب ودواعي تتميط الترويج:	
أسباب خارجية عن المؤسسة	أسباب داخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشابه وتجانس بعض الحاجيات على المستوى الدولي (أجهزة الكمبيوتر مثلا).</li> <li>- تجانس سلوك المستهلكين نظراً لتطور وسائل الاتصال والاستعمال المماثل لوسائل الإعلام كالتلفزيون والإنترنت.</li> <li>- عولمة الأفكار الجيدة في التسويق والترويج.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصورة الدولية الموحدة التي تسعى إلى تكوينها عن نفسها ومنتجاتها وعلاماتها التجارية.</li> <li>- اقتصاديات الحجم من خلال تتميط الحملة الترويجية.</li> <li>- ندرة الأفكار الجيدة في التسويق أو المزيج.</li> </ul>
2 - أخطار التتميط :	
أخطار خارجية	أخطار داخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاختلافات القانونية والتشريعية بين الدول.</li> <li>- القيود والمعوقات الخاصة بوسائل الاتصال الخاصة بكل بلد.</li> <li>- اختلافات المحفزات والدوافع للشراء والاستهلاك بالنسبة للسلعة بين المستهلكين الدوليين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المعوقات التنظيمية التسويقية الخاصة بالترويج مثال التنظيم اللامركزي التي تتبعه بعض المؤسسات.</li> <li>- خطر عدم تحفز الفريق الداخلي للترويج في المؤسسة للسياسة الترويجية المنمطة من طرف المؤسسة ككل.</li> </ul>

\* التكيف: تكيف إستراتيجية الترويج الدولية للمؤسسة يترجم من خلال تحديد وتنفيذ سياسة ترويجية دولية خاصة بكل سوق محلي(26 ص223).

- إيجابيات التكيف:
- مفهوم التكيف يتناسب ومفهوم التسويق فهو يلبي ويستجيب لمختلف الأسواق المستهدفة
- يسمح التكيف باحترام مختلف خصوصيات الأسواق المحلية من خلال الاستجابة لكل من:

- أذواق المستهلكين.
  - التشريعات والقوانين المحلية.
  - الاختلافات الثقافية.
  - تحديد وتنفيذ السياسة الترويجية الدولية من طرف الفروع في الدول المستهدفة يحفز الفريق التجاري ويجعله أكثر إبداعاً ونشاطاً.
  - صعوبات التكيف: يؤدي تكيف السياسة الترويجية حسب كل بلد إلى:
  - زيادة التكاليف نظراً لاختلاف الحملات الترويجية الخاصة بكل بلد.
  - التكيف يؤدي إلى عدم تناسق وتعاضد مختلف الأنشطة التسويقية على المستوى الدولي:
  - \* التتميط المعدل (l' homogénéisation ou la standardisation adapté):
- التتميط المعدل هو حل وسطي بين التتميط والتكيف يترجم من خلال وضع أو فرض تموقع مماثل للمنتوج (positionnement identique) أي الحفاظ على نفس صورة المؤسسة في كل الأسواق وذلك باستعمال أدوات والإمكانات الاتصالية المتاحة حسب خصوصية كل بلد وبالتالي هذا الحل الوسطي يضمن تموقع عالمي بواسطة حملات ترويجية مكيفة حسب خصوصية كل بلد(26 ص224).
- تتميز هذه الطريقة بخلق صورة عالمية موحدة للمنتوج والمؤسسة كما تأخذ بعين الاعتبار كل الخصوصيات المحلية من تشريعات قانونية واختلافات ثقافية غير أن تكيف الحملات الترويجية كذلك يعمق من التكاليف.

### 2.3.3. المزيج الترويجي الدولي

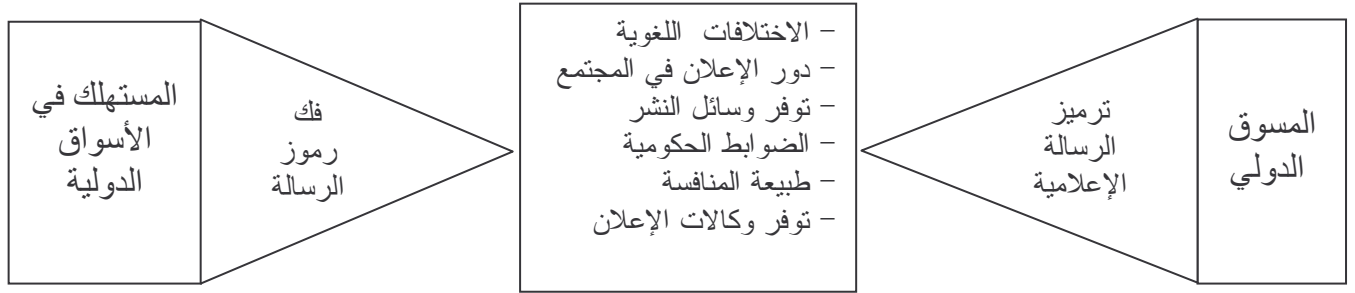
يقصد بالمزيج الترويجي مجموعة الأدوات والوسائل المكتوبة، السمعية والبصرية التي تمكن المؤسسة من الاتصال بكل شركائها وزبائنهم، هذا الاتصال يتم من خلال الإعلان، البيع الشخصي، ترويج المبيعات، العلاقات العامة وثنائق المؤسسة والمعارض الدولية...

#### 1.2.3.3. 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"(49 ص23).

وطبقاً لهذا التعريف فإن الإعلان يتميز عن غيره من عناصر المزيج الترويجي بما يلي:

- أنه جهود غير شخصية حيث يتم الاتصال بين المعلن وجمهور المستهلكين بطريق غير مباشر 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.
- الإعلان يفصح فيه عن شخصية المعلن الذي يقوم بدفع ثمن الإعلان ويعتبر مصدره عكس الدعاية التي يجهل مصدرها.
- \* 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 التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم 23 : محددات الإعلان الدولي (9 ص 346).

### 2.2.3.3. البيع الشخصي

غالباً ما يكون الإعلان أهم عناصر المزيج الترويجي بالنسبة للعديد من المؤسسات في الأسواق الدولية، إلا أنه في حالة قيام المؤسسة بتسويق منتجات صناعية أو منتجات خاصة ذات جودة عالية وسعر مرتفع، فإن الأهمية النسبية للإعلان في هذه الحالة تكون أقل من العناصر الأخرى للمزيج الترويجي وبالتالي يعتبر البيع الشخصي الوسيلة الأحسن والمناسبة لمثل هذه المنتجات.

ويعرّف البيع الشخصي بأنه "التقديم الشخصي والشفهي لمنتج أو خدمة أو فكرة بهدف دفع الزبون نحو شراء المنتج والافتناع بها" (23 ص 263).

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، كما أن الإتصال الشخصي يولد الصداقة بين مندوبي البيع والعملاء ويزيد من العلاقة الطيبة بين المشتريين والمؤسسة بما يعود عليها من فائدة. 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.

### 3.2.3.3. ترويج المبيعات

ترويج المبيعات 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" (50 ص8). كما يقصد به: "هو شيء ما له قيمة مادية ومعنوية تضاف إلى العرض لتشجيع استجابة سلوكية علنية".

فترويج المبيعات ما هو إلا محاولات إغراء مباشرة تؤدي إلى عقد صفقات بيع، فهو يهدف إلى جذب مشتريين جدد وإيجاد أسواق جديدة وزيادة عدد العملاء بمجموعة من الوسائل كالهدايا، تخفيض السعر على أساس الكمية، مسابقات... الخ. وعادة ما تكون أساليب ترويج المبيعات أكثر فعالية عند تقديم المنتجات الجديدة إلى السوق لأول مرة، كذلك تعتبر فعالة في حالة المنتجات الموجودة والتي تلقى منافسة شديدة من السلع المثلثة.

كما توجد بعض المحددات التي تنظم استخدام وسائل ترويج المبيعات والتي غالبا ما تكون قانونية، حيث تنص قوانين بعض الدول على عدم إشتراط الشراء للاشتراك في المسابقات البيعية وارتباط الهدايا بطبيعة المنتج كما تنص بعض القوانين على عدم تجاوز قيمة الهدايا الممنوحة لنسبة معينة من المنتجات المشتراة كنسبة 5% بالنسبة لفرنسا.

### 4.2.3.3. العلاقات العامة

يعرف معهد العلاقات العامة البريطاني العلاقات العامة بأنها: "الجهود الإدارية المرسومة والمستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين المؤسسة وجمهورها" (51 ص23).

فالعلاقات العامة إذا تعني إقامة علاقات طيبة بين المؤسسة وجمهورها في الأسواق الدولية على أسس من 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.

ويرتبط دور العلاقات العامة بأنشطة المؤسسة ككل وصورتها الذهنية في الأسواق المختلفة، ومما لا شك فيه أن ذلك يؤثر أيضا على فرصة نجاح الجهود التسويقية للمؤسسة، ذلك لأن الصورة الذهنية الطيبة تساهم في إقناع الموزعين المرتقبين بالتعامل في منتجات المؤسسة وتحفز المستهلكين على شرائها واستعمالها.

### 5.2.3.3. عناصر المزيج الترويجي الأخرى

كما توجد هناك عناصر أخرى للمزيج الترويجي لا يسعنا ذكرها هنا بالتفصيل كالدعاية، التسويق المباشر، المعارض الدولية ووثائق المؤسسة.

### 3.3.3. الإستراتيجيات البديلة للترويج في الأسواق الدولية

هناك مجموعة من البدائل الاستراتيجية متاحة للمؤسسة في عملية ترويج منتجاتها في الأسواق الدولية، وأن المفاضلة بين هذه الإستراتيجيات لابد أن يتم في إطار عناصر المزيج التسويقي الأخرى بحيث تتوافق الإستراتيجية الترويجية المقترحة مع سعر المنتج ومع أسلوب توزيع وإستراتيجية تطوير المنتج المتبعة.

### 1.3.3.3. البدائل الاستراتيجية المتاحة حسب الهدف التسويقي ودرجة حداثة المنتج

تختلف الإستراتيجية الترويجية المعتمدة من طرف المؤسسة باختلاف الهدف التسويقي ودرجة حداثة المنتج في الأسواق الدولية، وتوضح المصفوفة التالية الاستراتيجية الترويجية المتبعة في حالة إذا كان هدف المؤسسة هو الدخول للسوق الدولية أو الحفاظ على الحصة السوقية وما إذا كان المنتج جديد تماماً بالنسبة للسوق الدولية أم أنه منتج معروف وله منتجات أخرى منافسة له.

الجدول رقم 06: البدائل الاستراتيجية للترويج (45 ص 149).

منتج معروف وله منتجات منافسة	منتج جديد تماما	درجة حداثة المنتج في السوق
- إعلان مكثف لتعريف المستهلك الأجنبي بمنتج المؤسسة وسعره مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة. - تنشيط المبيعات من خلال المسابقات والجوائز لترغيب المستهلك الأجنبي الإقبال على شرائه.	- إعلان إرشادي لتعريف المستهلك الأجنبي بالمنتج وسعره ومميزاته وأماكن بيعه. - جهود بيع شخصي مكثفة لتعليم المستهلك الأجنبي كيفية استخدام المنتج والاستفادة من مميزاته.	الدخول إلى السوق.
- التركيز على عناصر المزيج الترويجي بشكل متوازن لمواجهة المزيج الترويجي للمنتج المنافس.	- إعلان تذكيري لتذكير المستهلك بوجود المنتج وفوائده. - تنشيط المبيعات من خلال المسابقات والهدايا وغيرها.	الحفاظ على الصحة السوقية.
- إعلان تنافسي بغرض إستغلال نقاط ضعف المنافسين وإقناع المستهلك بالتحول إلى منتج المؤسسة. - التركيز على كل عناصر المزيج الترويجي بشكل متوازن لمواجهة المزيج الترويجي للمنتج المنافس.	- تنشيط المبيعات من خلال التخفيض وتقديم العينات المجانية. - زيادة جهود البيع الشخصي لتعليم المستهلك الأجنبي استخدام المنتج الجديد. - توجيه الإعلان لشرائح تسويقية جديدة.	زيادة الحصة السوقية.

2.3.3.3. البدائل الإستراتيجية المتاحة حسب الشريحة المستهدفة

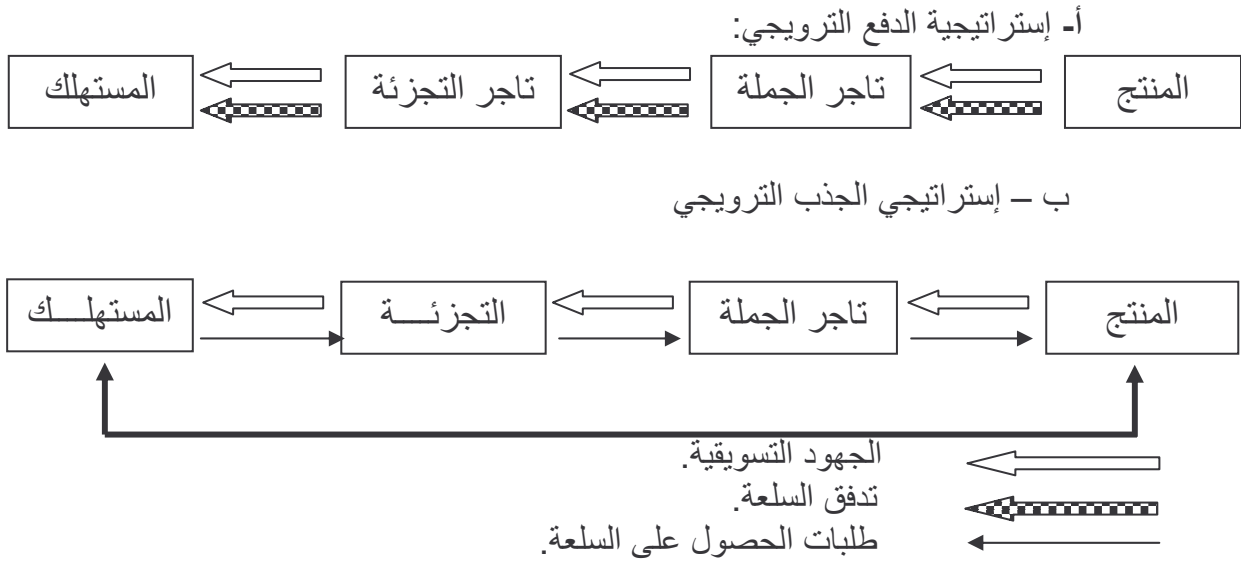
كما تختلف الوسائل والرسائل المستخدمة في عملية الترويج وفقاً لنوعية العميل المستهدف فقد يكون الهدف الرئيسي هو المستهلك النهائي وقد تكون الرسالة الترويجية موجهة للموزعين والوسطاء المتعاملين مع المؤسسة ومتابعهم حتى تصل المنتجات إلى المستهلك النهائي:

\* إستراتيجية الدفع: يعني أن تقوم المؤسسة بالتركيز على البيع الشخصي والإعلان والوسائل الترويجية الأخرى وتوجيه تلك الجهود الترويجية إلى أعضاء منافذ التوزيع، أي التركيز على ترويج المنتجات لتجار الجملة ودفعهم لتوجيه حملات ترويجية إلى تجار التجزئة

الذين يقومون بدورهم في توجيه الجهد البيعي إلى المستهلكين ويدعم هذا الجهد الترويجي بسياسات سعرية قوية منها الخصم، مسموحات الترويج كحوافر لأعضاء منافذ التوزيع على دفع المنتجات تجاه المستهلك، وبالتالي فإن إستراتيجية الدفع يعني اشتراك المنتج والموزعين في دفع المنتجات خلال قنوات التوزيع بقوة حتى يصل إلى المستهلك (30 ص 186).

\* إستراتيجية الجذب: وتعني قيام المنتج بخلق الطلب المباشر من المستهلك عن طريق الجهود الترويجية وبالتالي يتم الضغط على تاجر التجزئة وتشجيعه بالقيام بتوفير السلع والخدمات عن طريق الطلب المباشر من المستهلك والذي يقوم بدوره بتمرير الطلب إلى حلقات التوزيع الأكبر (تاجر الجملة أو الوكيل) ثم إلى المنتج، وتعتبر هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات المألوفة لدى المنتجين ولدى المستهلكين وبالتالي فهي إستراتيجية تقول للمستهلك اذهب إلى تاجر التجزئة وأطلب منه السلعة.

ويمكن للمؤسسة أن تستخدم كلا من الاستراتيجيتين بهدف دفع الجهود الترويجية من خلال الموزعين وفي نفس الوقت جذب العملاء للتعامل مع تاجر التجزئة في سلعها وخدماتها. (30 ص 486).



شكل رقم 24: إستراتيجية الدفع وإستراتيجية الجذب (52 ص 35).

وبصفة عامة في حالة إستراتيجية الدفع يحاول كل طرف من أطراف قنوات التوزيع تشجيع الطرف الذي يليه في الحلقة لترويج السلعة، أما في حالة إستراتيجية الجذب نجد أن المؤسسة تحاول إثارة الطلب بجعل السلعة مربحة للتجار مما يشجعهم على شرائها بغرض إعادة بيعها وتحقيق الأرباح.

### 4.3. سياسات التوزيع الدولي

يرتبط عنصر التوزيع بعناصر المزيج التسويقي الأخرى، حيث يعتبر حلقة الربط التنفيذية بين الانتقال المادي للسلعة من المؤسسة المنتجة إلى المستهلك الأجنبي، هذه الحلقة لا تشمل مجرد عمليات النقل والتخزين فحسب وإنما تشمل بعداً إستراتيجياً أكثر عمقا وتأثيراً على أهداف المؤسسة، فمن ناحية تمثل منافذ التوزيع واجهة المؤسسة في السوق الدولية ومن ناحية أخرى تؤثر على مردودية المؤسسة من خلال هامش الربح أو العمولة التي يحصل عليها الوسطاء، كما تعد عنصراً ترويجياً غير مباشراً من خلال إشباع رغبات المستهلك بواسطة الوسيط الذي يحسن التعامل معه.

فقرارات التسويق الخاصة باختيار قنوات التوزيع المناسبة دولياً، تتشابه مع تلك القرارات التي يتم اتخاذها على المستوى المحلي وإن كان الاختلاف في البيئة التسويقية بطبيعة الحال يمكن أن يؤدي إلى إتباع سياسات توزيع مختلفة في الأسواق الدولية، ويقع على عاتق المسوق الدولي عبء فهم المؤثرات البيئية المختلفة والتي يمكن أن تؤثر على تصميم هيكل التوزيع وبالتالي نجاح إستراتيجية التسويق الدولية، وسوف نعرض في هذا المبحث النقاط التالية :

- 1- محاولة فهم ماهية التوزيع وقنواته.
- 2- الطرق المتبعة عند توزيع المنتجات دولياً والوسطاء المتدخلون في ذلك.
- 3- الاستراتيجيات المتبعة من طرف المسوق الدولي عند توزيع منتجاته.

#### 1.4.3.1. ماهية قنوات التوزيع الدولي

تسعى كل مؤسسة إلى إيجاد روابط مع مؤسسات تسويقية أخرى قصد مساعدتها على توزيع منتجاتها، هذه المؤسسات تدعى منافذ أو قنوات التوزيع والتي هي عبارة عن مجموعة من الوحدات التنظيمية التي يتم عن طريقها تسويق المنتجات.

#### 1.1.4.3. تعريف قناة التوزيع

يقصد بقناة التوزيع مجموعة المؤسسات أو الأفراد الذين تقع على مسؤولياتهم القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية والمرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء في السوق أو الأسواق المستهدفة.

كما تعرف كذلك: "عبارة عن مجموعة من المؤسسات التي ترتبط فيما بينها إرتباطاً مصلحياً لاستغلال الفرص التجارية المشتركة في السوق" (53 ص 125).

وبالتالي تسعى هذه المؤسسة إلى سد الفجوات التي تكون بين المنتج والمستهلك.

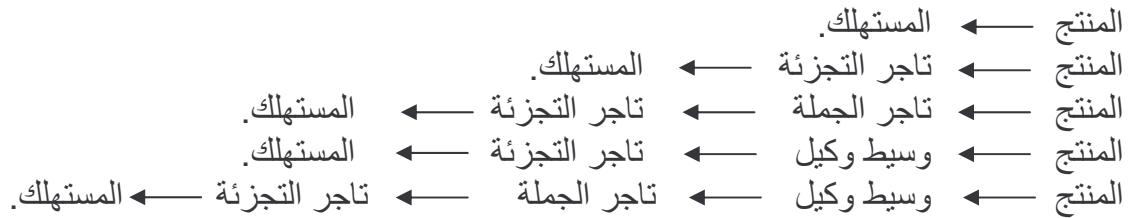
\* الفجوة المكانية: أي المستهلك قد يكون في مكان والمنتج في مكان آخر وحتى يحصل المستهلك على سلع المنتج لابد من نقلها عبر وسائل النقل المختلفة.

\* الفجوة الزمانية: أي أن السلع تنتج في وقت وتستهلك في وقت آخر كالسلع الموسمية وتستطيع قناة التوزيع التغلب على هذه الفجوة من خلال عمليات التخزين وبالتالي توفير السلع في الوقت الذي يرغب المستهلك الحصول عليها.

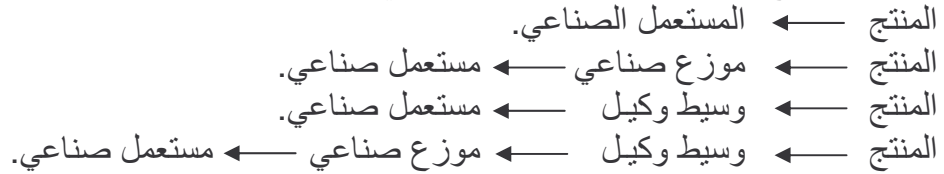
\* فجوة في المعلومات: وذلك من خلال توفير معلومات ما يطلبه المستهلك ويريده من تفضيلات.

وبشكل عام يمكن تقسيم قنوات التوزيع إلى ما يلي: (54 ص 289).

- بالنسبة للسلع الاستهلاكية هناك خمس قنوات:



- بالنسبة للسلع الصناعية هناك أربعة قنوات هي :



### 2.1.4.3. أهداف ال قناة التوزيعية الدولية

ليس من السهل تحديد أهداف القناة التوزيعية بمعزل عن الأهداف العامة للمؤسسة أو الأهداف الأساسية للبرنامج التسويقي المقترح، فنادراً ما تحدد المؤسسة أهدافاً توزيعية منفصلة عن بقية الأهداف الأخرى، وعموماً فإن المسوقون الدوليون يركزون على السعي نحو تحقيق أهداف مماثلة لتلك التي يبحثون عنها في قنوات التوزيع المحلية وعادة تشتمل هذه الأهداف ما يلي: (55 ص 428).

- تحقيق تغطية سوقية مناسبة.
- الحفاظ على السيطرة في كيفية تسويق البضائع داخل القناة.
- جعل تكاليف التوزيع مضمونة.
- التأكد من إستمرار العلاقة مع أعضاء القناة وإستمرار التواجد في السوق.

- تحقيق أهداف التسويق ممثلة بالحجم، الحصة السوقية، العائد على الاستثمار.  
إلا أن تحقيق هذه الأهداف صعب جداً بسبب الطباع والظروف المختلفة لقنوات التسويق الدولية.

### 3.1.4.3. معايير إختيار قنوات التوزيع

هناك مجموعة من المعايير تتحدد على أساسها القناة التوزيعية المناسبة للمؤسسة (56 ص100):

- \* معايير متعلقة بالمنتج: تتمثل هذه المعايير في كل من الخصائص الفنية والتجارية للمنتج.
- طبيعة المنتج: فالمنتجات الصناعية تكون فيها القناة التوزيعية أقصر منها في المنتجات الاستهلاكية.
- حجم ووزن المنتج: كلما زاد حجم ووزن السلعة كلما استوجب ذلك توصيلها مباشرة إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي.
- سعر المنتج: كلما ارتفع سعر الوحدة الواحدة كلما قصر الطريق الذي تسلكه في التوزيع، بالإضافة إلى معايير أخرى منها مدة التخزين، المرحلة التي يمر فيها المنتج من دورة حياته، التطور الفني للسلعة.
- \* معايير خاصة بالعميل المستهدف: ويقصد بذلك انتشار المستهلكين المستهدفين أو تجمعهم في مناطق جغرافية معينة وكذلك قلة أو كثرة المستهلكين فالمؤسسة التي تعمل مع عدد قليل من المستهلكين تلجأ إلى البيع المباشر بواسطة رجال البيع أما في حالة العدد كبير فيمكنها استخدام الوسطاء.
- \* معايير متعلقة بالمنافسين: تلجأ المؤسسة إلى المفاضلة بين طرفين حسب إمكانياتها ورغبتها في ذلك، الأول وهو اختيار نفس قنوات التوزيع للمنافسين وذلك حتى يتسنى لها متابعة المؤسسات المنافسة والبيع بسعر منخفض نوعاً ما، أما الثاني فهو اختيار قنوات توزيعية مخالفة قصد تحقيق تموقع أفضل من المنافسين.
- \* معايير متعلقة بالوسطاء: وذلك من خلال مراعاة العناصر التالية :  
- الخدمات التي يقدمها الوسطاء: يختار المنتج الوسيط الذي بإمكانه تقديم خدمات أحسن منه أو التي لا يمكنه القيام بها بطريقة اقتصادية.

- مدى توفر الوسطاء المرغوب فيهم: صعوبة إيجاد وسطاء مرغوب فيهم نظراً لكثرة الطلب عليهم وتخصصهم في سلع معينة ولا يرغبون في إضافة سلع أخرى بالإضافة إلى ارتفاع الهامش المطلوب عند هذا الوسطاء.
- مدى قبول الوسطاء لسياسة المنتج: قد يتبع المنتج سياسات قد يرفضها الوسطاء مثل رفضه ضمان السلعة أو ردها، عدم تقديمها لخدمات الائتمان وغيرها.

### 2.4.3. طرق التوزيع الدولية

عند تسويق المؤسسة لمنتجاتها عبر الحدود الدولية فهناك طريقتين يمكن إتباعها في عملية توزيع منتجاتها تتمثل في كل من:

#### 1.2.4.3. الطريقة المباشرة

- وجدت العديد من المؤسسات أن بناء نظام توزيعي داخلي خاص بها هو الطريق الوحيد المرضي للوصول إلى الأسواق الدولية، فيمكن للمؤسسة التي ترغب في تصميم نظامها التوزيعي الخاص بها اعتماد أحد البدائل التالية: (34 ص 85).
- إنشاء قسم التصدير: إنشاء قسم للتصدير مستقل ويرأسه مدير للتصدير تكون له مسؤولية كاملة عن كافة أنشطة التصدير.
- إنشاء فرع في الخارج تابع للمؤسسة: أي إنشاء فرع أو مجموعة من الفروع تابعة للمؤسسة الأم في الأسواق الدولية حيث تقوم بالإنتاج أو التوزيع لمنتجاتها في الأسواق الدولية.
- منح تراخيص: وهي وسيلة من وسائل دخول الأسواق الدولية وذلك بصياغة المؤسسة إتفاقية تعاقدية مناسبة لعملية تسويق منتجاتها في الأسواق الدولية.
- مندوب تصدير تابع للمؤسسة: ويقوم هذا المندوب 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 حيث ترتبط المؤسسة بصفة مباشرة بأسواقها الدولية، غير أن التوزيع المباشر يصطدم بعدد من المشكلات الخاصة بالبيئة والمؤثرات الخاصة في الأسواق الدولية التي قد لاتعلم المؤسسة عنها شيء بالإضافة إلى ذلك ارتفاع التكاليف والأموال المستثمرة في عملية التوزيع (9 ص 324).

### 2.2.4.3. الطريقة غير المباشرة

يمكن للمؤسسة التي ترغب في تسويق منتجاتها عبر الأسواق الدولية أن تستعين بموزعين محليين لمعاونتها على توزيع منتجاتها أو بموزعين موجودين في الأسواق الدولية المستهدفة.

\* الموزعين (الوسطاء) المحليين: يقع هؤلاء الوسطاء في دولة المنتج ويقدمون خدماتهم من الأسواق المحلية، غير أن بعدهم وعزلتهم عن الأسواق الدولية قد يضعف من مستوى عملهم بها والتمثيل الدائم فيها لذلك لا تلجأ المؤسسات إلى خدماتهم إلا في حالة عدم حصولهم على وسطاء دوليين وينقسم الوسطاء المحليين إلى نوعين هما (1 ص 390):

– التجار: يقوم الوسطاء التجار بعدد متنوع من الوظائف، 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 تجارة تسمى المؤسسات القائمة يمثل هذا النشاط بمؤسسات تجارة الصادرات.

تقدم مؤسسات تجارة الصادرات خدمات متكاملة للمؤسسات التي تتعامل معها بداية من بحوث التسويق، منح الائتمان والتأمين ضد مخاطر تقلب الأسعار للعملاء وحتى الاستشارات الإدارية والمشاركة في الإنتاج والصناعات الجديدة ففي اليابان توجد حوالي 7000 مؤسسة تتولى فيما بينها ما يقارب 56% من تجارة اليابان الخارجية والميزة الأساسية التي تمنحها مؤسسات تجارة الصادرات اليابانية هي توفيرها لمعلومات تفصيلية ومستمرة عن الأسواق الدولية وتحديدها للفرص التصديرية في مختلف أرجاء العالم حتى قيل عنها بأن قدرة مؤسسات تجارة الصادرات اليابانية تتفوق على قدرة المخابرات المركزية الأمريكية (9 ص 328).

– الوكلاء: يختلف الوكيل عن التاجر في أن ملكية السلعة لا تنتقل إليه وإنما يقوم ببيع السلعة لصالح المنتج مقابل العمولة، والوكيل ليس له سلطة التدخل في تسعير المنتج في السوق الدولية إلا أنه في غالبية الأحيان يعتمد عليه المنتج في الحصول على بعض المعلومات التسويقية عن خصائص المستهلك وأهم التغيرات التي تطرأ على إستراتيجيات المنافين ويشمل الوكلاء على كل من: (09 ص 326).

- سماسرة ووكلاء التصدير: يقوم سماسرة التصدير بالجمع بين كل من البائع والمشتري مقابل رسوم يحصلون عليها، والسماسر غالباً ما يتخصص في سوق واحدة أو عدة أسواق دولية أو يتخصص في منتج أو عدة منتجات معينة، أما وكيل التصدير فهو شخص أو مؤسسة تعمل مستقلة لحسابها وتقدم خدماتها للمؤسسة الراغبة في التعامل معها مقابل عمولة مثل السماسر غير



أن العلاقة التي تربط الوكيل بالمؤسسة المنتجة تأخذه عادة صفة الاستمرارية وهي الميزة الأساسية لوكلاء التصدير عن السماسرة.

- مؤسسات إدارة الصادرات: هي المؤسسات التي تقوم بتنفيذ البرنامج التصديري الكامل لإحدى المؤسسات المنتجة، وتتميز مؤسسات إدارة الصادرات بمسؤولياتها الكاملة عن كافة أنشطة التسويق الدولي من دراسة للأسواق الدولية وترويج واقتراح الأسعار للمنتجات، كما أنها تعمل تحت إسم أو علامة المؤسسة المنتجة وتستعمل شعارات بإسمها فهذه المؤسسات تقوم بتنفيذ البرنامج التصديري لمؤسسة منتجة واحدة أو عدة مؤسسات حسب إمكانياتها وقدرتها على ذلك.

\* الموزعين(الوسطاء) الدوليين: قد يفضل المنتج بسبب ضعف الوسطاء المحليين في أداء عملياتهم الخارجية التعامل مع وسطاء في الدول المستهدفة، فهو بذلك يضمن على الأقل قناة أقصر لمنتجاته واتصال مباشراً بوسطاء على اتصال مستمر بالسوق الدولي المستهدف وقد يكون الوسيط الدولي إما وكيلاً أو تاجراً(45 ص129).

- التجار: يشمل التجار الدوليين كل من الموزع، تاجر الجملة وتاجر التجزئة  
- الموزع: هو تاجر يحتكر حقوق بيع المنتج في بلده، وله الحق في بيعه لتجار الجملة والتجزئة، كما له الحرية في تحديد أسعار البيع ونسب التخفيض المناسبة عند بيع المنتج وعادة ما يرتبط مع المنتج بعقود احتكار لفترات طويلة.

- 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.  
- تاجر التجزئة: وهو التاجر الذي تنتقل إليه ملكية وحيازة السلعة ويمثل العائد الذي يحصل عليه في الفرق بين سعر الشراء من المنتج أو الموزع أو تاجر الجملة وسعر البيع للمستهلك الأخير.

\* الوكلاء: ويشمل الوكلاء على المستوى الدولي كل من :

- السماسرة: وهو وسيط بين البائع والمشتري، وقد يمثل أحدهما وتتمثل مهمته في تسهيل التقاء الطرفين لإتمام الصفقة التصديرية وذلك مقابل عمولة يدفعها أحدهما أو كليهما معاً بحسب الاتفاق.

- وكيل المنتج: وهو وكيل يمثل عدد المنتجين غير المتنافسين ويعهد إليه بيع منتجاتهم في مناطق بيعية محددة وعادة ما يتم التعهد وفق عقود طويلة.

- وكيل بيع : وهو بمثابة ممثل للمنتج في السوق الخارجية، حيث له سلطة القيام بالمفاوضات لعقد الصفقات التصديرية، وقد يعهد إليه في بعض الأحيان تحديد السعر وشروط البيع إلا أنه لا يقوم بمنح ائتمان أو يساهم في عملية النقل المادي للسلعة.

### 3.4.3. بدائل إستراتيجية التوزيع الدولي

يعتمد بناء إستراتيجية التوزيع على مراجعة متكاملة للنظام التسويقي ككل، وباعتبار أن هذا العمل هو عملية معقدة حيث تسلك المؤسسة إلى المستهلك من خلال منافذ مختلفة ذات أغراض مختلفة ووفقاً لأوقات مختلفة على أن يكون ذلك مرتبطاً بالإستراتيجية التسويقية ككل، كما لا يقتصر بناء الإستراتيجية الخاصة بالتوزيع على المنتجات الجديدة بل يتعداه إلى تطوير المنتجات أو بلوغها لمرحلة جديدة من دورة حياتها أو عند ظهور منافذ جديدة أو تطوير جديد للمنافذ يستدعي إعادة النظر في إستراتيجية التوزيع.

### 1.3.4.3. العوامل المؤثرة على إستراتيجية التوزيع

نظراً لإعتبار التوزيع على أنه مورد خارجي للمؤسسة، فإن أغلب العناصر الأكثر تأثيراً عليه هي عناصر لا تخضع للمؤسسة، فإنه من الضروري دراسة وتحليل البيئة التسويقية لغرض تحديد العوامل المؤثرة على الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجيتها التسويقية وبالتالي إستراتيجية التوزيع، ومن أهم هذه العناصر نذكر ما يلي:

\* عناصر السوق: وتشمل عدد العملاء، فكلما كان ذلك كبيراً و يتركزون في منطقة جغرافية محددة فإنه يفضل استخدام التوزيع المباشر، كما أن انتشار السوق وتناثره على مساحة واسعة مع اختلاف أنماط الشراء وعدم انتظامها لدى فئات المستهلكين فإنه من المستحب أن يتم توزيع السلع والخدمات عن طريق الوسطاء.

\* عناصر البيئة: وتشمل كل من البيئة الاقتصادية، القانونية والسياسية للدولة.

وهذه العناصر تؤخذ مجتمعة بعين الاعتبار ويتم على أساسها اختيار وتقييم القناة التوزيعية الملائمة حسب الظروف السائدة في تلك المنطقة.

\* تفضيل المستهلك وسلوكه الشرائي: إذ أن دراسة أنماط شراء المستهلك تحدد المكان والزمان والطريقة التي يشتري بها والكمية المشتراة في المرة الواحدة، فالبعض يفضل شراءها من تاجر التجزئة القريب والبعض الآخر يفضل من المساحات الواسعة والبعض الآخر يفضل الطواف به على المنازل.

\* عناصر المنتج: ويتضمن هل أن المنتج إستهلاكي أو صناعي وهل أنه سريع التلف أم لا، مدى نمطية المنتج، قيمة الوحدة الواحدة والتكنولوجيا التي يتضمنها وهل هو موسمي أم لا ومدى حداثة وقبوله كمنتج جديد وطبيعة دورة حياته وتشكيلة المنتجات التي تنتجها المؤسسة.

### 2.3.4.3. صياغة إستراتيجية التوزيع

يتم تصميم إستراتيجية التوزيع بخطوتين أساسيتين هما: (30 ص 435)

- \* تحديد الأهداف الخاصة لمنافذ التوزيع: تختلف الأهداف الخاصة بمنافذ التوزيع وفقاً لطبيعة المنتجات والدور المطلوب من هذه المنافذ ومن أهم الأهداف الممكنة هي :
  - التواجد: أي تواجد المنتجات في السوق ويتضمن ذلك مدى التغطية لكل أنواع المتاجر الموجودة في مناطق معينة.
  - الترويج: أي الجهود الممكن القيام بها عن طريق منافذ التوزيع ومدى حاجة المنتجات لدعم من المتاجر، سواء فيما توفره من نقاط البيع أو كفاءات بيعية خاصة بالمتعاملين لديها.
  - خدمة المعلومات: ويعني الدور الذي يقوم المتجر في الشرح و التركيب والصيانة وخدمات ما بعد البيع.
  - المعلومات التسويقية: إمكانية العملاء في رصد اتجاهات المبيعات للأصناف المختلفة ومتابعة النشاط الخاص بالمنافسين.
  - التكلفة المناسبة: ترتبط كلفة منافذ التوزيع بحجم المبيعات التي يمكن أن تقدها فضلاً عن دورها في جذب عملاء جدد لتجزئة المنتجات.
- \* اختيار منافذ التوزيع: يرتبط اختيار منافذ التوزيع بالإستراتيجية التسويقية العامة التي تطبقها المؤسسة، فإذا لم يستطيع منفذ التوزيع المناسب أن يصل إلى السوق المرتقب فإن الإستراتيجية التسويقية لا تبلغ أهدافها.
- لذا فإن إستراتيجية منافذ التوزيع تعني اتجاهين: إحداهما دفع المنتجات من خلال الوسطاء الذين يقومون بدورهم بدفعها للمستهلك المرتقب، أما الاتجاه الثاني فهو جعل العملاء قوة ضاغطة على الوسطاء لجذب السلعة من أسفل النظام التسويقي، وبالتالي يجذبون الوسطاء لطلب المزيد من منتجات المؤسسة، وبالتالي فإن إستراتيجية الجذب فتعني البيع من خلال الوسطاء إلى سوق المستهلكين ويمكن استخدام كلا الاستراتيجيتين في تخطيط منافذ التوزيع.

### 3.3.4.3. البدائل المتاحة لإستراتيجية التوزيع

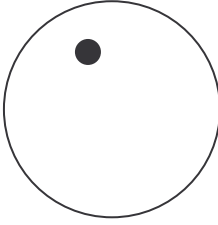
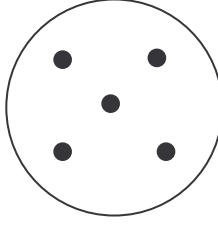
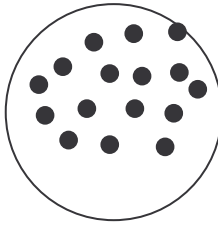
يمكن ذكر مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة قصد تغطية أسواقها المستهدفة من السلع والخدمات هي: (26 ص 191)

\* التوزيع الشامل (المكثف): يستخدم التوزيع الشامل عادة من طرف منتجي السلع ذات الاستهلاك الواسع، فهم يركزون على الحضور في أكبر عدد ممكن من نقاط البيع وذلك من خلال بيع منتجاتهم للتجار قصد إعادة بيعها، كما يستهدف من هذا الحضور تعظيم عائد المؤسسة وتحقيق حصة سوقية كبيرة غير أن هذا الحضور الكبير في الأسواق المستهدفة له بعض السلبيات كارتفاع تكلفة التوزيع نظراً لطول منافذ التوزيع وما يصحبه كذلك من ارتفاع تكلفة الترويج حتى يمكن إعلان جميع العملاء في الأسواق المستهدفة.

\* التوزيع الإنتقائي: ويعني قيام المؤسسة بتحديد عدد الوسطاء بغية تحقيق معهم نوع من التعاون، يتم إنتقاء الوسطاء وفق معايير أهمها الحالة والقدرة المالية للوسيط، حجمه وصورته عند المستهلكين وجودة الخدمات التي يقدمها... أما التعاون المرجو من هذا الانتقاء يتمثل في مشاركة الوسيط في الترويج لمنتجات المنتج وتقبل منتوجاتهم الجديدة والترويج لها، كذلك التقليل في حجم المخزون من خلال تبادل المعلومات حول الطلب في السوق، التوزيع الإنتقائي يشمل خاصة المنتوجات التي تتطلب جهداً خاصاً لبيعها كسلع السوق والسلع الخاصة وبعض السلع الميسرة.

\* التوزيع الوحيد: وهو إختيار أحد الوسطاء لتوزيع منتج معين في سوق محدد أو منطقة معينة مع إلتزام المنتج عدم تسليم المنتج المحدد لأي وسيط آخر في تلك المنطقة، تستخدم هذه الإستراتيجية من طرف المنتج قصد السيطرة على منافذ التوزيع والتحكم في مستوى الأسعار كما تستخدم هذه الاستراتيجية في السلع الخاصة كالسيارات و المنتوجات ذات الجودة العالية .  
والجدول التالي يوضح باختصار مميزات البدائل الإستراتيجية السابقة الذكر.

الجدول رقم 07: إستراتيجيات التوزيع (30 ص 438).

الوحيد	الإنقائي	الشامل	إستراتيجية التوزيع
			إستراتيجية التوزيع
وحيد	محدودة	أعلى تغطية	التغطية
- التعامل مع منفذ توزيع واحد. - تكلفة أقل. - تحدد السوق المرترقة بوضوح.	- اختيار أفضل ما يمكن التعامل معهم. - تجنب الاحتكار الوحيد.	- يوجد المنتجات في كل مكان.	عوامل القوة.
- مخاطر الاعتماد على وسيط واحد.	- صعوبة في تتبع المنافذ.	- تكلفة عالية. - عدم دعم المتاجر للمؤسسة	عوامل الضعف.
- وسيط واحد في منطقة جغرافية واحدة.	- عدد محدد من الوسطاء في منطقة جغرافية واحدة.	كافة المتاجر في منطقة جغرافية واحدة.	عدد المنافذ.
- الساعات - السيارات- السلع الخاصة.	الأدوات الكهربائية المنزلية - سلع السوق.	- المياه الغازية. - مواد البقالة.	السلع الاستهلاكية المناسبة.
مكيفات هوائية مركزية. ألات ومعدات.	نصف مصنعة.	أدوات مكتبية.	السلع الصناعية المناسبة.

بعد تفصيل مختلف السياسات المتعلقة بالمزيج التسويقي الدولي ولو بنوع من الإيجاز يمكن استخلاص مايلي:

❖ يعتبر المنتج عنصر أساسي من عناصر المزيج التسويقي فهو قلب الإستراتيجية التسويقية، كما يعتبر الأخذ بمفهوم تموقع المنتج أحد أساليب تخطيط المنتجات التي تحقق أفضل النتائج في الأسواق الدولية ويظهر ذلك جلياً خاصة عند تطوير المنتجات الجديد، كما تجدر الإشارة إلى أنه عند المفاضلة بين تنميط وتعديل المنتج في السوق الدولي يفضل الأخذ بالقاعدة التي تقول " التنميط أينما كان ممكناً والتعديل أينما كان ضرورياً وواعداً".

❖ ترجع أهمية التسعير كأحد عناصر المزيج التسويقي إلى تأثيره المباشر على مبيعات المؤسسة، وبالتالي أرباحها وعلى مجموعة اجتماعية أخرى كالمستهلكين وحملة أسهم المؤسسة، وتزداد خصوصية التسعير على المستوى الدولي لصعوبة التحكم في العوامل المؤثرة في تحديده وتعقدتها، خاصة العوامل الخارجية منها كدرجة المنافسة وحجم الطلب التي على أساسها يتم تسعير المنتجات واختيار الاستراتيجية التسعيرية الملائمة للسوق المستهدف.

❖ يستمد الترويج أهميته من أنه نقطة البداية وأول مرحلة تنفيذية عند تسويق المنتج وبالتالي هو الذي يمهد للجهود التسويقية الأخرى، كما تزداد أهميته من خلال الأهداف التي يسعى لتحقيقها وخاصة بناء صورة ذهنية جيدة للمؤسسة وما ينجر عليه من تبني وتقبل للمنتجات من خلال تقليل حدة الحذر ودرجة عدم الثقة وبالتالي تنمية حصة المؤسسة في الأسواق المستهدفة.

❖ لا يمكن النفاذ إلى الأسواق الدولية بدون أداء وظيفة التوزيع، والتي تأتي بعد الاتصال بالأسواق الدولية وتوفير المنتجات بالجودة والسعر المناسبين، وترجع خصوصية وظيفة التوزيع على المستوى الدولي إلى صعوبة اختيار منافذ التوزيع المناسبة إلى النتائج المترتبة على اختيار هذه المنافذ لماله من آثار طويلة الأجل يصعب تصحيح أخطاءها في المدى القصير نظراً لحجم الاستثمار أو طبيعة العقود المبرمة لذلك.

## الفصل 4

### المزيج التسويقي في مؤسسة SNVI

بعد أن تطرقنا في الفصول السابقة إلى دراسة نظرية حول مفهوم التسويق الدولي ومختلف الاستراتيجيات والأساليب المتبعة من طرف المؤسسات في اختراق الأسواق الدولية وكيفية ترجمة هذه الاستراتيجيات ميدانيا في سياسات تعرف بالمزيج التسويقي، سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة النظرية حول مؤسسة اقتصادية عمومية وطنية تعتبر من أكبر المؤسسات في الجزائر وأقدمها، وأخذها كعينة تتجلى من خلالها ولو بشكل بسيط النظرة التسويقية السائدة في المؤسسات الجزائرية، تتخصص المؤسسة محل الدراسة في صناعة منتج إستراتيجي لأي اقتصاد قومي، يتميز سوقه بالمنافسة الشديدة وشبه الاحتكارية من بعض المؤسسات العالمية الرائدة في هذه الصناعة، 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 الدور الذي يلعبه التسويق الدولي عموماً وأهمية المزيج التسويقي خصوصاً في أداء المؤسسة لأنشطتها التسويقية عبر مختلف الأسواق الدولية قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية:

الأول: وفيه تقديم المؤسسة محل الدراسة والسوق الذي تنشط فيه مع تبيين حصة المؤسسة من السوق الوطني وترتيبها مع باقي المؤسسات المنافسة لها في سوقها المحلي.

الثاني: معرفة كيفية مواجهة هذه المنافسة من طرف مؤسسة SNVI من خلال إتباع إستراتيجية تسويقية تتماشى وتحديات المنافسة القائمة مع هذه المؤسسات لطرح منتجاتها في السوق.

الثالث: وتوضيح كيفية إسقاط هذه الاستراتيجيات في سياسات تتبعها المؤسسة في عملية طرح منتجاتها وكيفية تسعيره واختيار طرق توزيعه ووسائل ترويجه.

#### 1.4. التعريف بالمؤسسة والسوق الذي تنشط فيه

تحتل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI مكانة هامة في الاقتصاد الوطني نظراً لطبيعة النشاط الذي تمارسه، فتعتبر الوحيدة في السوق الوطني في مجال صناعة السيارات الصناعية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، فهي وليدة سياسة التصنيع الاحتكارية المنتهجة من طرف الدولة سابقاً، ومع هبوب رياح التغيير التي مرت بها الجزائر والتحويلات الاقتصادية العميقة التي عرفتھا وبالتالي دخولها في اقتصاد السوق كان لزاماً على المؤسسة التأقلم ومحاولة التعايش مع هذه الظروف، وقصد الإلمام الحسن بهذا المبحث قمنا بتقسيمه إلى نقطتين أساسيتين

- 1- التعريف بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية من خلال عرض مختلف التغييرات طرأت عليها وشرح هيكلها التنظيمي المتبع حالياً مع التركيز على هيكل القسم التجاري.
- 2- التعريف بالسوق الذي تنشط فيه المؤسسة حتى تتضح جيداً الظروف السائدة في مجال سوق السيارات الصناعية والتحديات التي تواجهها المؤسسة.

#### 1.1.4. التعريف بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI).

يتم في هذا المطلب التعريف بالمؤسسة من خلال تقديمها وذكر المراحل التاريخية التي مرت بها حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن:

##### 1.1.1.4. تقديم المؤسسة

\* إسم المؤسسة :

المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

Entreprise nationale des véhicules industriels (SNVI)

\* المقر الاجتماعي :

الطريق الوطني رقم 05 ص ب – 153

الروبية- الجزائر.

\* الشكل القانوني :

شركة ذات أسهم (SPA) برأسمال

قدره 2200.000.000 دج منذ ماي 1995م.

\* مهمة المؤسسة :

إنتاج، تطوير و تسويق السيارات الصناعية.



## \* الأنشطة :

Fabrication de camions	- صناعة شاحنات (5.5 طن-38 طن)
Tracteurs routiers	- جرار طريقي (2X4- 2X6)
Cars et Bus	- حافلات لنقل الأشخاص (25 إلى 100 شخص)

Carrosseries industrielles - هياكل صناعية (32 طن-75 طن)  
\* المنشآت القاعدية التي تمتلكها المؤسسة:

## 1- خمسة (05) مصانع للإنتاج :

- مركب للسيارات الصناعية بالروبية (CVI): Complexe de véhicules industriels  
يتخصص في تركيب لـ 7 أنواع من السيارات الصناعية من شاحنات وحافلات يأخذ على عاتقه التخصص في التكنولوجيا المتقدمة الخاصة بالمؤسسة.

- وحدة الهياكل الصناعية بالروبية: ( VCR ) Unité Carrossiers de Rouïba  
تنتج هذه الوحدة الأنواع المختلفة للهياكل الصناعية للحافلات الصغيرة والهياكل المحمولة الصناعية.

- وحدة الصهر بالروبية: ( UFR ) Unité Fonderie de Rouïba  
تتخصص في إنتاج قطع الصهر الخام وصفائح الألمنيوم.

- وحدة التجهيز الخاصة: Unité D'équipement spéciaux  
وذلك قصد تلبية الطلبات الخاصة في السوق كشاحنات خاصة بالمسالك الوعرة أو الصهاريح غير قابلة للإحترق وغيرها.

- مركب الهياكل الصناعية بتيارت: Complexe Carrosserie a Tiaret  
يتخصص في إنتاج الشاحنات الكبيرة وذات مقطورة وحاملات الآلات والصهاريح الخاصة بالبتروول وغيرها.

2- تسعة (9) فروع موزعة عبر القطر الجزائري متخصصة في كل من:  
التنقيب – بيع السيارات الصناعية وخدمات ما بعد البيع.

3- وحدة واحدة خاصة بالدراسات والبحوث تضم أكبر من 100 مهندس وتقني.

4- أكثر من 100 وكيل معتمد.

2.1.1.4. لمحة تاريخية حول مؤسسة

يمكن التطرق إلى مختلف تطورات المؤسسة في المراحل التالية:

### \* المرحلة الأولى: 1957 — 1967

في 2 جوان 1957م قامت الشركة الفرنسية BERLIET بتشديد مصنع للسيارات ذات الوزن الثقيل تحت اسم BERLIET-Algérie وذلك بمنطقة الرويبة التي تبعد عن الجزائر العاصمة بحوالي 30 كلم شرقاً بمساحة قدرها 80 هكتار وبقدرة إنتاجية لا تتعدى 10 شاحنات في اليوم وكانت أول شاحنة مركبة به بتاريخ 15 أكتوبر 1958م .

بعد الاستقلال وإبتداءً من جوان 1964 أصبحت الدولة الجزائرية تمتلك 40% من أسهم هذا المصنع عن طريق الصندوق الوطني للتنمية (CAD).

### \* المرحلة الثانية: 1967 — 1984

بموجب مرسوم صدر في 03 أكتوبر 1967 تحت رقم 150/67 تم إنشاء الشركة الوطنية للهياكل المعدنية (SONACOME) حيث أوكلت لها مهمة تنمية وتطوير قطاع الصناعات الميكانيكية وعملية احتكار واستيراد العتاد الميكانيكي في الجزائر، في ظل هذه المهمة قامت الشركة من خلال أول المخططات الرباعية للجزائر ما بين 1970 و 1973 بتنفيذ مشروع استثماري قدر غلافه المالي بـ 5,2 مليار دينار ويتم إنشاء 7 مركبات صناعية متكاملة حيث بنيت السياسة الإنتاجية لمؤسسة SONACOME على الإختصاصات التالية :

- إعداد مركبات صناعية موجهة للتصدير.
  - تنمية التصنيع عن طريق الاستعمال والتطوير لكل تقنيات تحويل الحديد (الانصهار السباكة والتنقيب) والتكوين المستمر للعمال.
  - إنشاء أقسام متخصصة في الاستيراد وتوزيع العتاد الميكانيكي.
- كما تجدر الإشارة في هذه المرحلة إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة SONACOME الذي كان يضم 10 مؤسسات مستقلة ذاتيا تحت إشراف سلطة مركزية تعود لمؤسسة SONACOME هذه المؤسسات هي:

- RBC: المؤسسة الوطنية لإنتاج البراغي -العدادات والحنفيات.
- DEI: المؤسسة الوطنية لتوزيع التجهيزات الصناعية.
- BVP: المؤسسة الوطنية لتوزيع السيارات الخاصة.
- ENF: المؤسسة الوطنية للسباكة.
- ENMTP: المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية.
- ENRI: المؤسسة الوطنية للمنشأة الصناعية.
- PAM: المؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي.
- ENMPH: المؤسسة الوطنية لإنتاج عتاد الري والعتاد المائي.

- ENPVP: المؤسسة الوطنية لإنتاج العربات الخاصة.

- SNVI: المؤسسة الوطنية لإنتاج للسيارات الصناعية.

\* المرحلة الثالثة: 1981 ← 1995

في إطار إعادة الهيكلة للاقتصاد الوطني وتماشياً مع تطلعات البرنامج الاقتصادي المسطر من طرف السلطات العمومية الجزائرية تم إعادة الهيكلة لمؤسسة SONACOME التي تفرعت إلى مؤسسات مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي أصبحت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI مؤسسة عمومية اجتماعية " EPS " يتم تسييرها وإدارتها اعتماداً على أسس و مبادئ الإدارة الاجتماعية للمؤسسة GSE حيث تكون مطابقة لبرنامج الحكومة، ولقد تم هذا الاختيار التنظيمي المجلس الوزاري رقم 81/342 المؤرخ في 12 ديسمبر 1981م.

\* المرحلة الرابعة : 1995 ← 2004

في ماي 1995م تحولت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI من مؤسسة عمومية اجتماعية "EPS" إلى مؤسسة عمومية اقتصادية EPE في شكل مؤسسة ذات أسهم SPA برأسمال اجتماعي قدره 2,2 مليار د.ج، وضعت تحت مراقبة المؤسسة القابضة العمومية للميكانيك وهذا تطبيقاً لسياسة إعادة الهيكلة المطبقة من طرف الدولة سنة 1994 الموجهة من طرف المجلس الوطني لمساهمات الدولة CNPE الذي يترأسه رئيس الحكومة، فللمؤسسة القابضة كل الصلاحيات للتصرف في أسهم المؤسسة وتحديد كل سياسات الاستثمار وكل إستراتيجيات إعادة الهيكلة (SNVI) وفي 30 جوان سنة 2000 أصبحت المؤسسة تابعة للمؤسسة العمومية القابضة للميكانيك والإلكترونيك بعد توحيد هولدينغ الميكانيك مع هولدينغ الإلكترونيك.

3.1.1.4. الهيكل التنظيمي لمؤسسة SNVI

1-الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة SNVI

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من المديرية العامة التي تتفرع إلى 5 أقسام مركزية و 6 مديريات يساعدها في ذلك كل من مديرية المراجعة ومساعد مكلف بالأمن.

\* 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 الاستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل بين مختلف المديريات والأقسام.

\* مساعد مكلف بالأمن: 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.

\* مديرية المراجعة: تتكون مديرية المراجعة من مجموعة من المراجعين مهمتهم مراجعة كل العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وإعداد تقارير حول ذلك.

\* مديرية المحاسبة والمالية: يقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسة وجميع العمليات المالية والمحاسبية الخاصة بها، وذلك من خلال تسيير جميع الحسابات ومراقبتها وإعداد الميزانيات والتنبؤات والتفديرات باستعمال الطرق والتقنيات المحاسبية المستعملة في ذلك مع الاهتمام كذلك بجباية المؤسسة تتفرع هذه المديرية إلى ثلاثة دوائر يتم من خلالها القيام بالأنشطة السابقة الذكر تتمثل هذه الدوائر في كل من مالية ومحاسبة المؤسسة، محاسبة وحدة المقر ودائرة تسيير الثروة.

\* مديرية الموارد البشرية: هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال وكل ما يتعلق بمسيرة العمال. كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة وحتى تقوم بذلك على أحسن وجه قسمت العمل على دائرتين الأولى تتكفل بالموارد البشرية للمؤسسة والثانية العمل على تسيير العمال والوسائل العامة الخاصة بوحدة المقر.

\* مديرية مراقبة التسيير والتنظيم: يتمحور هدفها التنظيمي في تحديد الثنائية نشاط/قطاع حيث تعمل على إيجاد التناسق بينهما وبين أهداف المخطط الاستراتيجي للمؤسسة وذلك من خلال مراقبة مختلف العمليات الخاصة بتسيير المؤسسة وتوضيح العلاقات الموجودة بين مختلف التنظيمات أو المديريات والاتصال بهم من أجل السير الحسن لمختلف أنشطة المؤسسة كما يعتبر مركز كل المعلومات التجارية والصناعية والمالية ويتأتى لها وذلك من خلال الدوائر الأربعة المكونة لها.

\* المديرية التقنية: تقوم هذه المؤسسات بإعداد البحوث والدراسات ومتابعة البحث التقني والاختراع التكنولوجي والتصنيع للمؤسسة وتضم المديريات الفرعية التالية:

- مديرية الدراسات والبحوث.

- مديرية التطبيقات الخاصة.

- مديرية الجودة.

\* مديرية الشراكة وإعادة الهيكلة الصناعية: تهتم بالمسائل المتعلقة بتطوير الشراكة من خلال البحث عن شركاء جدد وأكفاء لمساعدتها في عمليات التصنيع كما تهتم أيضاً بتأهيل وتطوير مختلف أجهزتها الصناعية.

\* القسم التجاري: هدفه الأساسي يتمثل في وضع إستراتيجية تجارية هدفها إرضاء وتلبية كل طلبات السوق واحتياجاته وذلك من خلال التنسيق مع الوحدات الإنتاجية، يتكون القسم التجاري من ثلاث مديريات هي:

- مديرية التسويق والتصدير.

- مديرية البيع.

- مديرية ما بعد البيع.

\* قسم الصهر بالروبية: تتخصص في الصهر والسباكة وإنتاج قطع الغيار للسيارات الصناعية وصفائح الألمنيوم.

\* قسم السيارات الصناعية: تقوم بإنتاج الشاحنات، الحافلات و قطع الغيار.

\* قسم الهياكل الصناعية: يتخصص في صناعة الهياكل الصناعية للحافلات والشاحنات بمختلف أنواعها الثابتة والمجرورة يضم هذا الفرع وحدتين هما :

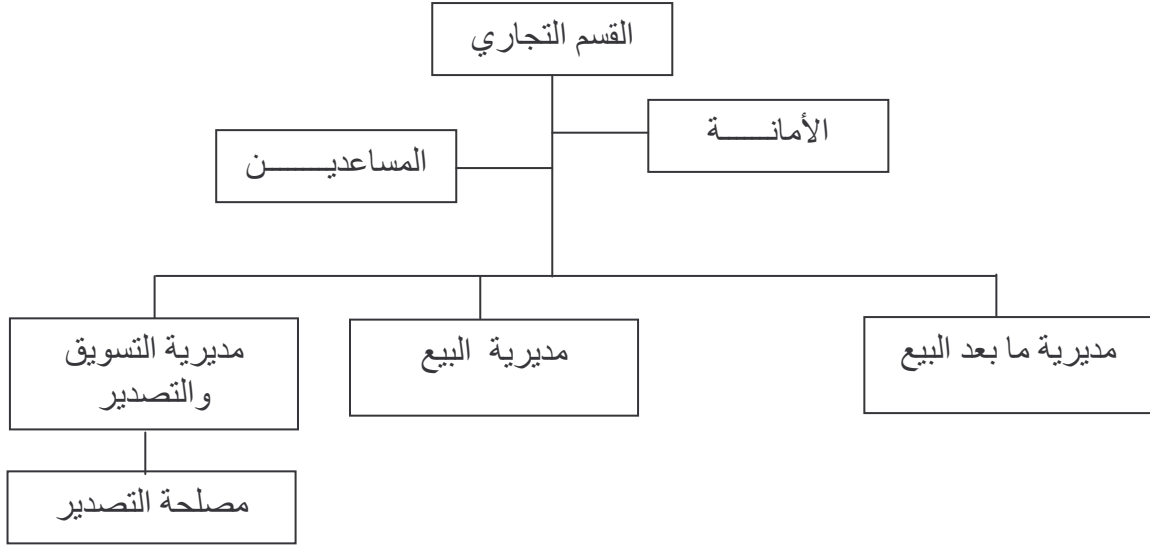
- وحدة هياكل السيارات الصناعية بالروبية.

- وحدة هياكل السيارات الصناعية بتيارت.

\* قسم التجديد بسيدي موسى: يقع على عاتقه تقديم خدمات خاصة لبعض الزبائن وذلك من خلال تجديد وإعادة تصليح الحاضرة المكونة للزبائن.

\* قسم تأدية الخدمات: يقوم هذا الفرع بتقديم وتأدية مختلف الخدمات التي يحتاجها الزبائن من توفير قطع الغيار وتصليح السيارات الصناعية وتوفير العمال المؤهلين لذلك وتسهيل عمليات الجمركة والعبور.... الخ.

## 2- الهيكل التنظيمي للقسم التجاري:



الشكل رقم 26: الهيكل التنظيمي للقسم التجاري (57)

يتكون القسم التجاري لمؤسسة SNVI من 3 مديريات أساسية ومساعدين للمدير التجاري بالمؤسسة.

\* المساعدين:

- 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 التسويقية والتجارية الخاصة بالمؤسسة، وذلك من خلال إعداد مذكرة يومية لمختلف الأنشطة التجارية للمؤسسة، من مبيعات لمنتوج المؤسسة وقطاع الغيار دخل الوطن وخارجه.

\* مديرية التسويق والتصدير: وتتمثل مهمتها في كل من:

- وضع إستراتيجية لتسويق المنتجات داخل الوطن وخارجه.

- دراسة السوق الداخلي والخارجي.

- تجميع كل المعلومات المتعلقة بسوق السيارات الصناعية ومستجداتها وتقلبات

الأسعار...

\* مديرية البيع: تهدف إلى توزيع المنتجات إلى الوحدات المنتشرة عبر التراب الوطني

والقيام بعمليات البيع بالتنسيق مع هذه الوحدات:

\* مديرية ما بعد البيع: يقوم بمتابعة المنتج بعد البيع والاتصال المستمر مع زبائنها من خلال تصليح المنتج وتوفير قطع الغير.

تجدر الإشارة إلى أن التنظيم المتبع من طرف المؤسسة بالنسبة لموقع مصلحة 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 عن مديرية التسويق حتى يتسنى لها التكفل الأحسن بمختلف العمليات الدولية من اغتنام الفرص التجارية وعقد الصفقات ومتابعة الزبائن عبر مختلف الدول المستهدفة وتلبية طلباتهم، الاستماع لآرائهم ومختلف احتياجاتهم. و يبرر المدير التجاري ذلك التنظيم المعمول به حاليا بأنه رغم الدور الهام الذي تلعبه مصلحة التصدير في تصريف منتجات المؤسسة والمساهمة بشكل مقبول في رقم أعمال المؤسسة إلى مشكل التمويل المطروح في المؤسسة عموماً وضعف الميزانية الممنوحة للقسم التجاري بالمؤسسة.

#### 2.1.4 سوق السيارات الصناعية في الجزائر

يتم التطرق في هذا المطلب إلى واقع سوق السيارات الصناعية في الجزائر وحصّة مؤسسة SNVI فيه مع ذكر مختلف العلامات المكونة له وأصلها كما يتم الإشارة إلى عمر حضيرة السيارات الصناعية في الجزائر.

#### 1.2.1.4 حضيرة السيارات ككل في الجزائر

تتميز حضيرة السيارات في الجزائر بالتنوع فهي تحتوي على معظم العلامات في السيارات السياحية والنفعية والصناعية والجدول التالي يوضح ذلك.

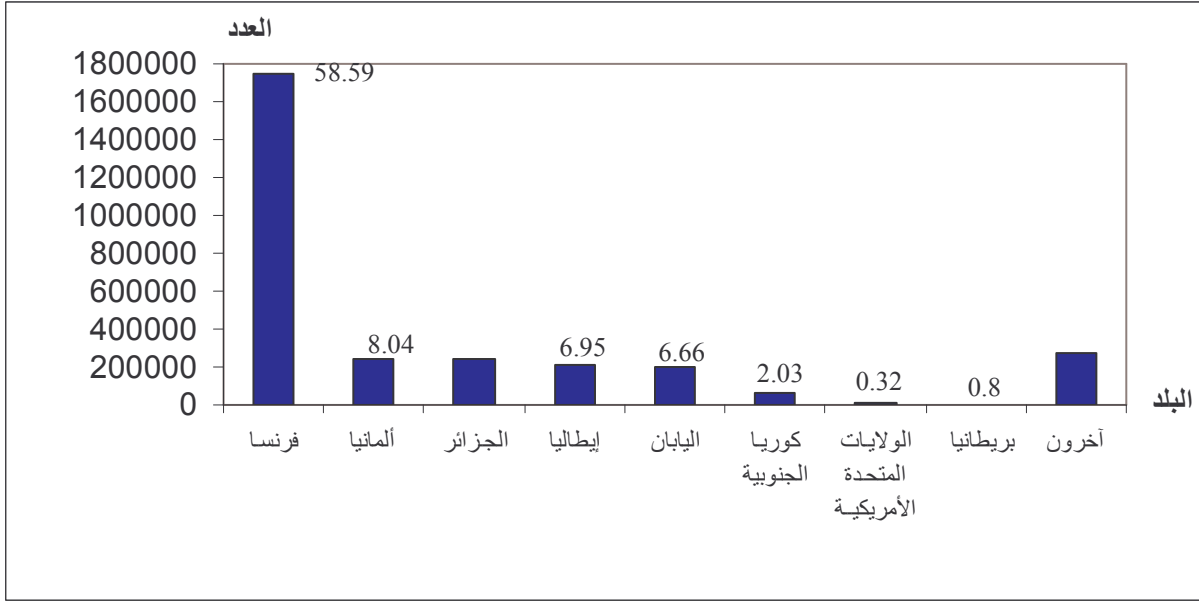


جدول رقم 08 : حضيرة السيارات في الجزائر إلى غاية 31/12/2002م(58).

النسبة %	العدد	نوع السيارة
58,41	1739286	سيارات سياحية
20,67	615663	سيارات نفعية
10,08	300171	الشاحنات
4,06	120936	جرار فلاحي
3,21	95680	عربات
1,61	47849	جرار طريقي
1,55	46136	الحافلات
0,31	9258	الدرجات النارية
0,10	2878	سيارات خاصة
100	2977857	المجموع

يلاحظ بأن السيارات السياحية تشكل النسبة الأكبر من حضيرة السيارات في الجزائر بنسبة تفوق 58 % لتأتي في المرتبة الثانية السيارات النفعية بنسبة 20,67% لتحتل في المرتبة الثالثة السيارات الصناعية (شاحنات- حافلات- جرار طريقي وعربات) بنسبة 16.45%.

أما أصل السيارات المكونة للحضيرة في الجزائر فيعود إلى مختلف دول العالم الرائدة في هذه الصناعة من مختلف القارات الأوروبية، الآسيوية والأمريكية.



شكل رقم 27: أصل السيارات المكونة للحضيرة إلى غاية 2002/12/31م (58)

من خلال الشكل يلاحظ بأن أكثر من نصف 1/2 حضيرة السيارات في الجزائر هي من نصيب فرنسا بنسبة 58,59 % تأتي علامة PEUGEOT في المرتبة الأولى بنسبة 28,95 % والثانية RENAULT بنسبة 22,76 % لند ألمانيا في المرتبة الثانية بنسبة 8,04 % يتوزع على مختلف علاماتها (VOLKSWAGEN % 4,65 MERCEDES % 1,27 ...). لتمثل الجزائر بمختلف سياراتها الصناعية و الفلاحية المرتبة الثالثة بنسبة 7,99 % (SNVI % 3,59 ، BEN BADIS % 0,99 ، CIRTA PMA % 2,25 ، ENPMAUMA % 0,83 ) لتأتي بعد ذلك إيطاليا 6,95 % (FIAT % 6,78 اليابان 6,66 % (MAZDA % 3,22 ، TOYOTA % 2,64 ).

ليتناقاسم الباقي مختلف دول العالم مثل الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة 0,32 وكوريا الجنوبية 03,2 % وأنجلترا 0,8 % ... الخ.

كما تجدر الإشارة إلى أن معظم السيارات المكون للحضيرة تتجاوز سن 15 سنة فحوالي 72 % منها تتجاوز 15 سنة وأقل من 6 % من الحضيرة يقل عمرها عن 5 سنوات.

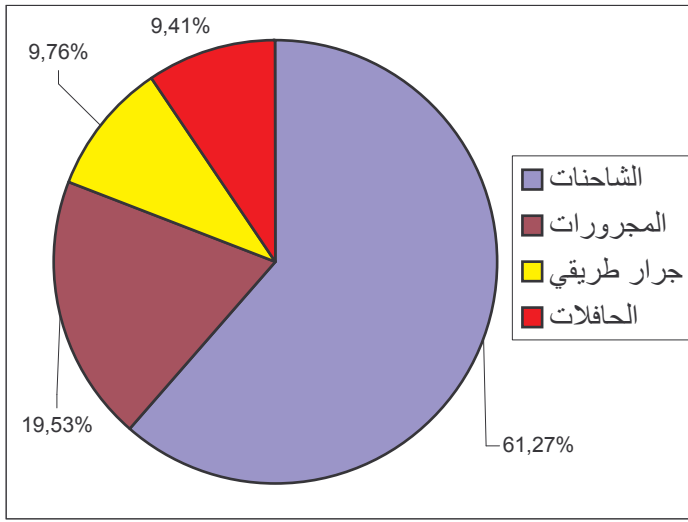
### 2.2.1.4. حضيرة السيارات الصناعية في الجزائر

يتم عرض مختلف مكونات الحضيرة من السيارات الصناعية التي تنتج مثلها المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية حتى يتسنى لنا المقارنة بين حصة المؤسسة ومنافسيها في السوق الجزائري.

\* تركيبة الحضيرة :

تحتوي حضيرة السيارات الصناعية في الجزائر على حوالي 489836 سيارة بنسبة 16,45% من مجمل السيارات المكونة للحضيرة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 09: مكونات حضيرة السيارات الصناعية إلى غاية 2002/12/31 (58)



النسبة %	العدد	نوع السيارات
61,27	300171	الشاحنات
19,53	95680	المجرورات
9,76	478499	جرار طريقي
9,41	46136	الحافلات
100	489836	المجموع

تحتوي الجزائر في حضيرتها على نسبة عالية من الشاحنات بنسبة 61,27% بمختلف أحجامها الصغيرة المتوسطة والكبيرة تليها المجرورات أو معدات الجر من صهاريج وعربات مقطورة ونصف مقطورة بنسبة 19,53% تمثل المرتبة الثالثة الجرارات الملائمة لنقل البضائع في المسافات الطويلة بنسبة 9,76% وأما الحافلات فجاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 9,41%

\* حصة مؤسسة SNVI من السوق الجزائري :

أما حصة مؤسسة SNVI من مكونات الحضيرة مقارنة مع باقي المؤسسات المنافسة لها

في نفس الصناعة موضحة في الجداول التالية:

## جدول رقم 10 : حصة مؤسسة SNVI في السوق الجزائري إلى غاية 2003/12/31 (57)

الحافلات			الشاحنات		
النسبة %	العدد	المؤسسة	النسبة %	العدد	المؤسسة
24,13	11133	RENAULT	<b>28,74</b>	<b>86270</b>	<b>SNVI</b>
<b>23,77</b>	<b>10968</b>	<b>SNVI</b>	15,93	47835	BERLET
11,70	5398	FIAT	14,03	42144	TOYOTA
7,68	3547	KIA	10,87	32647	SAVIEM
4,65	2149	BERLET	8,38	25161	FIAT
4,27	1973	MERCEDES	7,26	21815	RENAULT
3,98	1839	AUTRE	1,55	4677	AUTRE
100	46136	المجموع	100	300171	المجموع
معدات الجر (المجرورات)			جرار طريقي		
النسبة %	العدد	المؤسسة	النسبة %	العدد	المؤسسة
<b>22,16</b>	<b>21209</b>	<b>SNVI</b>	30,81	14801	RENAULT
19,22	18391	BEN BADIS	<b>20,02</b>	<b>9583</b>	<b>SNVI</b>
15,30	14641	ENPMA UMA	12,77	6112	BERLET
2,87	1794	RENAULT	8,49	4067	VOLVO
8,99	8602	FRUEAUF	6,17	2956	HINO
100	47849	المجموع	100	95680	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق بأن المؤسسات الجزائرية تمتلك الحصة الكبيرة من المنتجات المكوّنة للحضيرة خاصة في منتج معدات الجر "المجرورات" أين تملك 56% من الحصة السوقية تتقاسمها ثلاث مؤسسات جزائرية تتصدرها مؤسسة SNVI بـ 22,18% تليها مؤسسة BEN BADIS بـ 19,22% ثم مؤسسة ENPMA UMA بـ 15,30% من الحصة السوقية وعموماً تتراوح حصة مؤسسة SNVI من السوق الجزائرية في ميدان السيارات

الصناعية حسب معطيات مقدمة من طرف الديوان الوطني للإحصائيات ما بين 20 و 30 % من مجمل السيارات الصناعية الموجودة في الجزائر.

هذه النسبة من الحصة السوقية التي تمتلكها مؤسسة SNVI تدل على سعة طاقة السوق الجزائري على استيعاب مثل هذه المنتجات، فرغم السوق الاحتكارية التي كانت موجودة سابقا وبالتالي بيع كل ما تنتجه مؤسسة SNVI إلا أن السوق لم يتشبع نظراً لارتفاع الطلب على هذه المنتجات فيقدر بحوالي 6000 وحدة سنويا في المقابل طاقة إنتاج مؤسسة SNVI لا تزيد عن 3500 وحدة سنويا وبالتالي لجوء المستعمل الجزائري لعملية الاستيراد قصد إشباع حاجياته. ونظراً لانفتاح الاقتصاد الجزائري وتهيئ الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة أين تكون هناك حرية أكبر لانتقال السلع والخدمات، وضعف القدرة الإنتاجية لمؤسسة SNVI فإن السوق الجزائري يصبح إذا مغرباً للمؤسسات المختصة في هذه الصناعة وما يزيد المنافسة حدة في السوق الجزائري حاجة الدولة إلى تجديد حصيلتها التي يزيد عمر سياراتها الصناعية في المتوسط عن 17 سنة كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 11: عمر السيارات الصناعية في الجزائر (58)

الجمهورية	مستوى العمر										الشاحنات
	أقل من 5 سنوات		5 ← 9		10 ← 14		15 ← 19		أكبر من 20 سنة		
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
300171	7761	2,59	9701	3,23	30059	10,01	91583	30,51	161067	53,66	الشاحنات
47849	1231	2,57	2675	5,59	6487	13,56	19964	41,72	17492	36,56	جرار طريقي
95680	4437	4,64	14658	15,32	19687	20,58	223654	23,37	34533	36,09	معدات الجر
46136	15439	33,46	3530	7,65	3811	8,26	7891	17,10	15465	33,52	الحافلات
489836	28868	5,89	30564	6,23	60044	12,25	141803	28,94	228557	46,65	المجموع

مما سبق يتضح بأن حاضرة السيارات الصناعية بالجزائر قديمة فحوالي 75 % يزيد عمرها عن 15 سنة فنجد الشاحنات مثلا 53 % منها يزيد عمرها عن 20 سنة وحوالي 6 % من الشاحنات يقل عمرها عن 10 سنوات، كذلك معدات الجر و الجرارات فأكثر من نصفها يتجاوز 15 سنة، غير أن الحافلات فإنه يوجد 33,46 % منها أقل من 5 سنوات نظراً لطبيعة المنتج وخصوصيته وحوالي 50 % منه أكثر من 15 سنة والباقي يتراوح عمرها بين 5 و 14 سنة.

## 2.4. إستراتيجية التسويق الدولي في مؤسسة SNVI

مع انفتاح الاقتصاد الوطني ومحاولة انضمام الجزائر إلى مختلف المنظمات و التكتلات الاقتصادية والتجارية الدولية، ونظراً لاشتداد حدة المنافسة في الأسواق الدولية التي ترغب الجزائر الانفتاح عليها، يستوجب على المؤسسات الوطنية الاستعداد الجيد من أجل التأقلم والتعايش مع هذه الظروف الجديدة بالنسبة إليها.

وفي هذا الإطار يستوجب كذلك على مؤسسة SNVI مسايرة هذا التطور من خلال العمل وفق معايير وإستراتيجيات هذه الأسواق الدولية، حتى يتسنى لها البقاء والاستمرار، وبالتالي انتهاج سياسة تسويقية دولية تستطيع من خلالها تصريف منتجاتها داخل الوطن وخارجه، وقصد الإلمام بهذا المبحث تطرقنا إلى النقاط التالية:

- 1- توضيح مختلف الاستراتيجيات التسويقية الدولية المتبعة من قبل المؤسسة.
- 2- تحليل سياسة التصدير في المؤسسة التي تعد قلب إستراتيجيتها التسويقية الدولية.
- 3- التطرق إلى مختلف العراقيل والمشاكل التي تواجهها المؤسسة وبعض الآفاق التي تطمح إلى تحقيقها.

### 1.2.4. الإستراتيجيات المتبعة لدخول الأسواق الدولية

قامت مؤسسة SNVI بانتهاج أساليب وطرق تتماشى وإمكانياتها المادية و التسييرية قصد الولوج إلى الأسواق الدولية تتمثل هذه الأساليب في كل من:

#### 1.1.2.4. إستراتيجية الشراكة

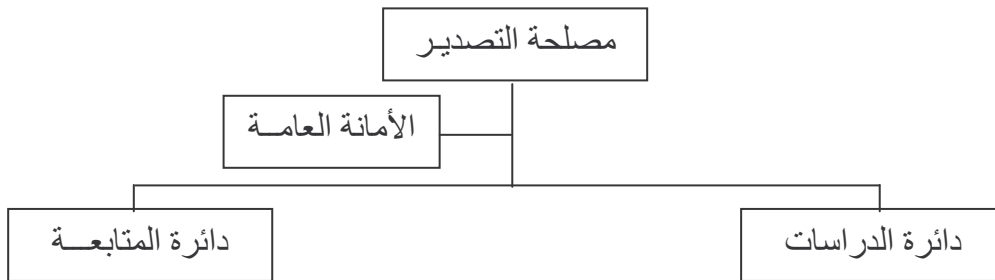
لجأت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI إلى إستراتيجية الشراكة مع مؤسسات أجنبية رائدة في مجال صنع السيارات الصناعية ولواحقها، وذلك قصد التغلب على المشاكل التي تعاني منها خاصة المالية والفنية المتمثلة في كل من:

- نقص التمويل اللازم للقيام بعملية التصنيع الحديث.
  - ضعف التكنولوجيا وقدم وسائل الإنتاج.
  - طريقة التصنيع يدوية أو نصف آلية وبالتالي لزوم تحديثها.
  - عدم توفر رجال متخصصين من إطارات وعمال ذو كفاءة عالية.
- وبالتالي الاستفادة من المزايا الناجمة عن الشراكة التي يمكن إيجازها فيما يلي:

- فرصة تحديث وسائل الإنتاج والتحكم في التكنولوجيا المتقدمة وذلك عن طريق نقل الخبرة والمعرفة مباشرة من المصدر.
  - مساهمة الشركاء في توفير نوع من المعرفة التسويقية والتسييرية التي تساهم بدورها في تدعيم موقف المؤسسة.
  - اكتساب خبرة أكبر في عمليات التسويق الدولي .
  - التغلب على مشكل أساسي في المؤسسة وهو مشكل التمويل.
  - من أجل ذلك باشرت مؤسسة SNVI منذ سنة 1997 في مفاوضات مع مختلف المؤسسات العالمية الرائدة في مجال الصناعات الميكانيكية قصد إيجاد صيغ للعمل والدخول في مشاريع مشتركة لتتوج بإمضاء عقد شراكة مع مؤسسة ألمانية ZF متخصصة في صناعة علب السرعة في شهر أكتوبر 2004 وبالتالي إنشاء مؤسسة مختلطة ألمانية - جزائرية ذات مسؤولية محدودة SARL تحت إسم ZF- Algérie مقرها الروبية تمتلك مؤسسة ZF 80 % من رأس المال، و 20 % ملك مؤسسة SNVI تتم هذه الشراكة وفق الخطوات التالية:
  - إنتاج علب السرعة في الجزائر بنفس المواصفات الأصلية وتسويقها داخل البلد وخارجه.
  - إدماج مركبات وأعضاء مكونة لعلبة السرعة مصنوعة في مؤسسة SNVI كمرحلة ثانية.
  - محاولة تصنيع العلب بمنتوج جزائري مستقبلاً على الأقل 80 % من مكونات العلب.
- 2.1.2.4. إستراتيجية التصدير في المؤسسة**

إستراتيجية التصدير هي قلب الاستراتيجية التسويقية الدولية في مؤسسة SNVI وذلك لتناسب هذه الاستراتيجية وإمكانياتها المادية والبشرية من جهة وحساسية الصناعة التي تنشط فيها من جهة أخرى حيث يتميز بدرجة عالية من المنافسة والتعقد مما يزيد عملية غزو الأسواق الدولية صعوبة.

**\* تنظيم وظيفة التصدير في المؤسسة :**



الشكل رقم 28 : الهيكل التنظيمي لمصلحة التصدير (57).

- دائرة الدراسات: تتولى مهمة البحث والتنقيب عن الأسواق الدولية من خلال دراسة المناقصات الدولية ومحتوى الشروط التجارية... الخ للموافقة على إمضاء العقود والتعهدات أي وظيفتها تتم قبل إمضاء العقد.

- دائرة المتابعة: بعد إمضاء العقد تتولى الإشراف على مختلف مراحل التصدير هذه الدائرة، من خلال متابعة إنتاج الطلبات والاتصال بالزبائن المستهدفين قصد توثيق عملية التصدير، وتسوية عمليات الدفع وضمان النقل وغيرها من الأعمال التي تسير عمليات انتقال السلع من المصنع إلى الزبون.

تجدر الإشارة في هذا التنظيم إلى أنه لا يزال على نفس الشكل منذ تأسيس مصلحة التصدير سنة 1986م وهذا يعطي للنظرة الأولى الحالة التي تسير بها هذه المصلحة، فبرغم نمو حصيلة التصدير بشكل ملحوظ وزيادة عدد الدول المستهدفة من قبل المؤسسة وكثرة عدد المنتجات المصدرة إلا أنه لا يوجد أي تقسيم للعمل إما حسب المناطق الجغرافية المستهدفة أو حسب المنتج المصدر فعملية التصدير تسير بدون أي تقسيم وتخصيص دقيق للعمل (59 ص 30).

\* السياسة المتبعة من قبل المؤسسة في تسويق الصادرات :

- البحث والتنقيب عن الأسواق الدولية :

تعد مهمة البحث والتنقيب عن الأسواق الدولية التي يمكن أن تستهدفها مؤسسة SNVI لطرح منتوجاتها مهمة جد محدودة وغير فعالة نظراً لاعتمادها على طرق ووسائل بسيطة جداً تعد تقليدية إذا ما قورنت مع طرق ووسائل المؤسسات العاملة في نفس الصناعة، وكذلك مع الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه المهمة، هذه الطرق والوسائل المتبعة من طرف المؤسسة في البحث عن الأسواق الدولية تتمثل فيما يلي:

- معلومات حول الأسواق تتحصل عليها من طرف المصالح الدبلوماسية للدولة الموجودة عبر مختلف بلدان العالم.

- معلومات تجمعها من خلال المشاركة في المعارض والصالونات الدولية.

- أصدقاء لإطارات مؤسسة SNVI في الخارج.

نلاحظ غياب تام لأبحاث التسويق والقيام بدراسات سوقية متخصصة في هذا الميدان، ويرجع ذلك حسب مسؤولي المؤسسة (مدير التسويق) إلى ضعف التمويل اللازم لذلك وعدم توفر إطارات متخصصة في المؤسسة تقوم بمتابعة مثل هذه الأعمال .



### - 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 تطوراً ويقصد بها الأسواق الإفريقية والتي تعد الزبون المستهدف الأول من طرف المؤسسة 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، يعاب على هذه الطريقة طول فترة الاتصال مما يجعل الزبائن يتوجهون إلى موردين آخرين(60).

### 2.2.4. تحليل إستراتيجية التصدير في المؤسسة

يتم التطرق في هذا المطلب إلى عرض واقع التصدير في مؤسسة SNVI مع التحليل إن أمكن ذلك.

### 1.2.2.4. حصة التصدير المحققة من طرف المؤسسة

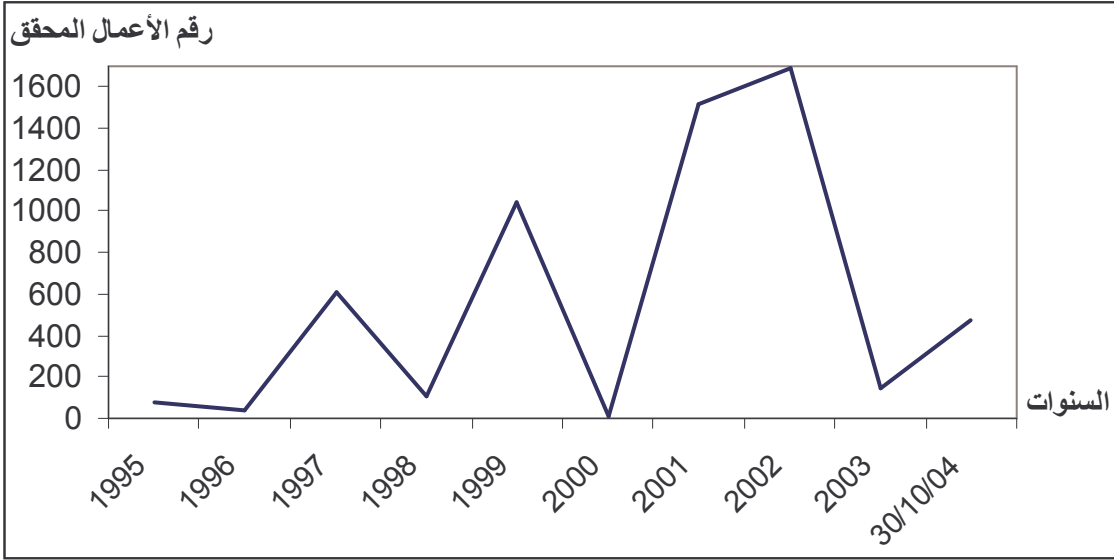
\* رقم الأعمال المحقق:

منذ نشأة مصلحة التصدير في مؤسسة SNVI سنة 1986م إلى غاية 30 أكتوبر 2004م قامت المؤسسة بتصدير حوالي 2420 سيارة صناعية برقم أعمال يساوي 6729726000 دج.

### جدول رقم 12 : تطور صادرات المؤسسة(57)

القيمة بالمليون دج

السنة	95	96	97	98	99	2000	2001	2002	2003	2004/10/30
رقم الأعمال المحقق	74	35	604	111	1043	9	1519	1693	146	470



نلاحظ أن صادرات المؤسسة في تزايد مستمر ولكن بدون انتظام وهذا راجع إلى عدم وجود عقود منتظمة مع البلدان المستهدفة وضعف السياسة المتبعة في اكتشاف الأسواق الدولية وعدم وفاء زبائن المؤسسة نظراً لضعف جودة المنتج بالنسبة للمنافسين في هذه الصناعة من جهة وعدم جدية المؤسسة في عملياتها التصديرية من جهة أخرى.

\* البلدان المستهدفة:

منتجات المؤسسة صدرت إلى مجموعة من البلدان في مختلف القارات منذ نشأتها حتى الآن تتمثل هذه البلدان في كل من (60):

- دول إفريقيا :

- تونس، المغرب، ليبيا وموريتانيا.

- السنغال، الكونغو الديمقراطية، بوركينا فاسو، زيمبابوي، الغابون والنيجر

- دول المشرق العربي :

- لبنان، العراق.

- دول أوروبا :

- فرنسا، الاتحاد السوفياتي سابقاً.

تم اختراق هذه الأسواق في إطار كل من:

- التعاون بين بلدان المغرب العربي.

- دفع مستحقات الديون.

- التبادل بالبضائع.

- فتح خطوط للقرض.

### 2.2.2.4 تحليل صادرات مؤسسة SNVI

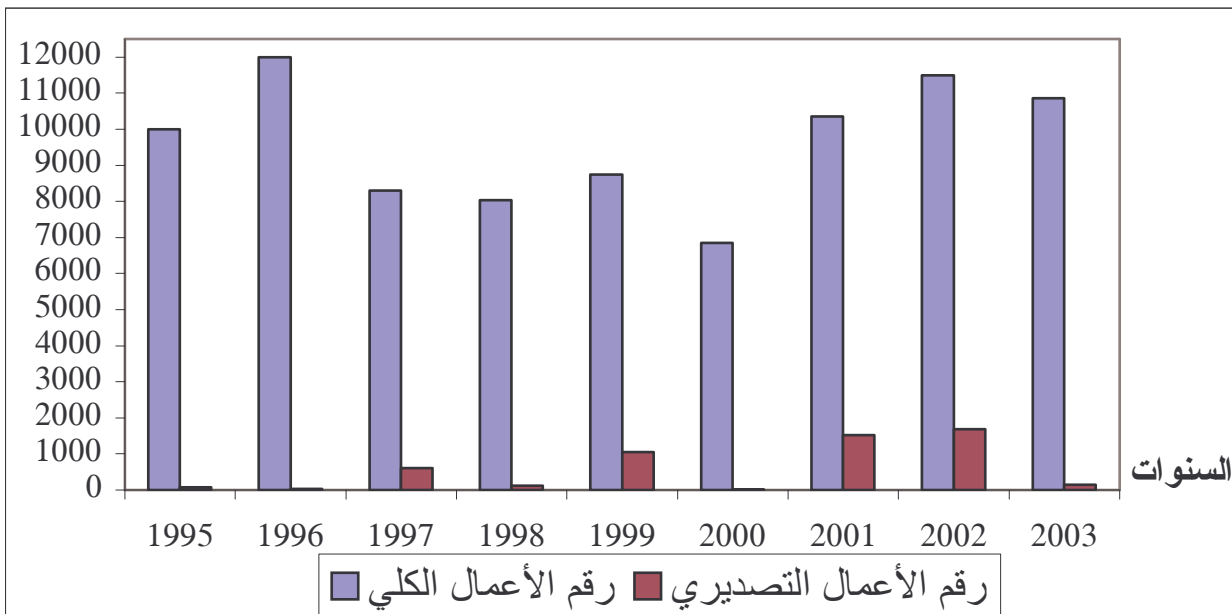
\* مقارنة رقمي أعمال المؤسسة الكلي مع الصادرات :

الجدول التالي يوضح مقارنة رقم أعمال المؤسسة ككل مع رقم الأعمال المحقق من النشاط التصديري.

جدول رقم 13 : مقارنة رقمي الأعمال التصديري/الإجمالي (57)

القيمة بالمليون د.ج

السنة	95	96	97	98	99	2000	2001	2002	2003
رقم الأعمال الكلي	10000	12000	830	8029	874	6850	1035	11488	10853
رقم الأعمال التصديري	74	35	604	111	104	10	1519	1693	146
النسبة	0,74	0,3	7	1,4	12	0,15	15	15	1,4



من خلال الشكل السابق يظهر تزايد مستمر لكل من رقم أعمال المؤسسة ككل ورقم أعمال الصادرات لكن بصورة بطيئة وغير منتظمة ويرجع ذلك لضعف درجة النمو الذي تشهده المؤسسة، وعدم ثبات واستقرار الأسواق المستهدفة. ولكن هناك فرق كبير بين كلا الرقمين حيث لا تتعدى حصة الصادرات من رقم الأعمال الكلي نسبة 6% في المتوسط، كما يلاحظ بأن هناك زيادة نوعية في سنة 1999، 2001، 2002 لحصة الصادرات من رقم الأعمال ككل نظراً لاتجاه الدولة مؤخراً نحو تأهيل منتجاتها وجعلها في احتكاك مباشر مع الأسواق الدولية والاستعداد للدخول في المنظمة العالمية للتجارة، ويعود ضعف نسبة الصادرات من رقم أعمال المؤسسة عموماً إلى النظرة السلبية من طرف مسيري المؤسسة إلى الدور الممكن أن تلعبه وظيفة التصدير في إمكانية تحقيق ربحية أكبر للمؤسسة، ويتجلى ذلك من خلال الميزانية الممنوحة لأداء وظيفة التصدير حيث لا تتجاوز في المتوسط 12،0% من رقم أعمال المؤسسة التصديري، مما ينعكس سلباً في تطور هذه الوظيفة واكتشاف أسواق جديدة وبالتالي ضياع حصة سوقية ممكنة واتساع الهوة بين رقمي الأعمال.

#### \* تحليل الأسواق الدولية المستهدفة من طرف مؤسسة SNVI:

قامت مؤسسة SNVI بطرح منتجاتها في عدة أسواق في مختلف البلدان الأفريقية والعربية وحتى الأوروبية سابقاً في إطار مسح الديون كفرنسا والاتحاد السوفياتي، والجدول التالي يوضح مختلف البلدان المستهدفة في (10) العشر سنوات الأخيرة.

#### جدول رقم 14 : الأسواق الدولية المستهدفة من طرف مؤسسة SNVI (57):

القيمة بالآلاف دج

السنوات البلدان	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	04/12/31
تونس	96012	34684	5642	8293	144	730	408	-	-	-
المغرب	4754	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ليبيا	-	-	-	-	-	-	-	-	-	115382
السنغال	-	-	597941	100558	-	289	-	-	-	-
الغابون	-	-	-	-	-	-	-	363895	146051	355000
النيجر	-	-	-	2500	-	-	-	-	-	-
العراق	-	-	-	1042590	8434	1534674	1328818	-	-	-

من خلال الجدول يتضح بأن المتعامل الرئيسي الأول مع مؤسسة SNVI هو دولة العراق بنسبة تقدر بحوالي 68% من رقم الأعمال التصديري المحقق في السنوات العشر محل الدراسة، غير أن هذه العلاقة لم تدم طويلاً بسبب تدهور الأوضاع السياسية واندلاع الحرب في العراق، مما أدى إلى انخفاض كبير في رقم أعمال الصادرات بالنسبة لرقم الأعمال الإجمالي في المؤسسة فانخفض من نسبة 15% سنة 2002 إلى 1,4% سنة 2003 كما هو موضح سابقاً، ومايعاب على هذه العلاقة أيضاً بأنها لم تتحقق وفق معطيات اقتصاد السوق وحرية المنافسة وإنما وفق قرارات سياسية بين قادة البلدين، كما تحتل المرتبة الثانية الدول الإفريقية بنسبة 27% من حصة صادرات مؤسسة SNVI إلى الخارج، والتي تعد الزبون المحتمل الذي تعول عليه مؤسسة SNVI من خلال توجيه وتركيز جهودها نحو استهداف هذه الأسواق والعمل على تطوير العلاقة معها واستمرارها واستغلال عوامل القرب الجغرافي وموائمة طبيعة منتج المؤسسة لبيئة هذه الأسواق وكذلك الاستفادة من الاتفاقيات المبرمة في إطار النيباد وهذا ما تجسد فعلاً بين مؤسسة SNVI ودولة الغابون من خلال فتح خط قروض (قروض مشروطة) بين الجزائر والغابون، لتأتي في المرتبة الثالثة دول المغرب العربي تنصدرها تونس من حيث استمرارية المعاملات التجارية بين مؤسسة SNVI وتونس فهي تعتبر زبون وفي ودائم رغم صغر حجم الصفقات، ويعود تاريخ دخول منتجات SNVI إلى تونس إلى بداية وظيفة التصدير في المؤسسة، لتظفر مؤخرًا مؤسسة SNVI على مناقصة دولية في ليبيا تتجاوز قيمتها 115 مليون دج قصد توفير قطع الغيار و تادية خدمات ما بعد البيع كالصيانة. وعموماً ما يمكن ملاحظته في علاقة مؤسسة SNVI مع زبائنها بأنها علاقة غير مستقرة وأسواقها المكتسبة تكون عموماً خارج إطار المنافسة الحرة.

#### 3.2.4. معوقات التصدير في مؤسسة SNVI وآفاقه

من خلال التريص و اللقاءات المتكررة مع مسؤولي المؤسسة اتضح لنا مجموعة من المشاكل التي تواجهها عملية التصدير وكذلك بعض الآفاق والأهداف التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها.

#### 1.3.2.4 المعوقات

هناك مجموعة من المعوقات التي تعاني منها المؤسسة الداخلية منها والخارجية.

#### \* المعوقات الداخلية :

- عدم التحكم في جودة المنتج أثناء إجراءات الصنع نظراً للطرق المعتمدة في ذلك (يدوية ونصف آلية) مما يؤثر على جودة المنتج ككل وارتفاع التكاليف.

- التنقيب عن الأسواق الدولية مقتصر في المؤسسة فقط على المشاركة في المعارض والصالونات الدولية وهذا لا يكفي لاكتشاف الأسواق وإمكانية اختراقها.
- مستوى أسعار تصدير المنتجات المصنعة وقطع الغيار في المؤسسة مرتفع جداً وهذا ما يمثل عقبة أمام الصفقات التجارية والفوز بالمناقصات الدولية.
- عدم تواجد تناسق تام وتلائم بين كلا من دائرة التصدير والإنتاج لتلبية احتياجات الزبائن الخاصة عند طلب منتجات خاصة، أي هناك صعوبة في تلبية المنتجات المكيفة حسب رغبات الزبائن.
- نقص في الوسائل المستخدمة للاتصال بالزبائن فهي مقتصرة فقط على الهاتف والفاكس.
- صعوبة تنظيم زيارات وإستضافات للزبائن الراغبين في التعامل معها إلى مقر المؤسسة قصد التعرف على إمكانياتها وتنوع منتجاتها.

#### \* المعوقات الخارجية:

- مشكل التمويل: تعاني مؤسسة SNVI نقص فادح في التمويل وهذا راجع لعدم وجود هيئات مالية متخصصة في تمويل عمليات التسويق الدولي، 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 خدما ما بعد البيع: يرجع هذا المشكل إلى القوانين السارية المفعول والتي تنص على أنه لا تتجاوز قطع الغيار الموجهة إلى الخارج قيمة معينة وإذا كان هناك طلب أكبر على قطع الغيار فيجب الحصول على موافقة من طرف وزارة التجارة مما يتسبب في تأخير تزويد الزبائن بالقطع اللازم وبالتالي فقدان الزبائن في أغلب الأحيان.
- مشكل النقل، التأمين والجمارك: النقل نحو الدول المستهدفة يعد أكبر المشاكل التي تعاني منها المؤسسة نظراً لارتفاع تكلفتها وعدم توفر بدائل كثيرة في السوق، كذلك ارتفاع تكلفة التأمين على البضائع المصدرة نظراً لتوفر عميل واحد (CAGEX) في السوق الجزائري متخصص في تأمين الصادرات، كما تعاني المؤسسة من التعريفات الجمركية فحتى بين بلدان المغرب العربي أين تنص الاتفاقية على إلغاء القيود الجمركية نجد تونس تفرض التعريفات أما الجزائر فلا تفرض مما يعمق مشكل الجمركة.

### 2.3.2.4. آفاق مؤسسة SNVI

رغبة من المؤسسة في تطوير إستراتيجية تسويقها الدولية عموماً وتنمية سياساتها التصديرية الحالية، قامت بتسطير مجموعة من الأهداف والعمل على تحقيقها. فسطرت المؤسسة برنامجاً تصديرياً يجب تحقيقه في مدة زمنية محدودة لا تتجاوز 3 سنوات، وذلك برفع حصتها التصديرية حتى يتجاوز رقم أعمالها التصديري 32 % من رقم أعمالها الكلي والجدول التالي يوضح ذلك.

#### جدول رقم 15 : تقدير صادرات مؤسسة SNVI (57)

القيمة بالمليون د.ج

السنوات	2004	2005	2006
رقم أعمال المؤسسة الكلي	15,700	16,500	17,400
رقم أعمال المؤسسة التصديري	3,000	4,000	5,500
النسبة	19	24	32

و بغرض تحقيق هذه الأهداف المسطرة قامت المؤسسة بوضع إستراتيجية تسمح لها بذلك من خلال:

- القيام بشراكة تجارية وصناعية مع أكبر المؤسسات الصناعية من أجل تجديد منشأتها الصناعية والرفع من مستوى جودة منتوجاتها، بالإضافة إلى وفرة المواد الأولية الرخيصة في الجزائر مما يؤهلها على الحصول على مزايا تنافسية في مختلف الأسواق الدولية.

- الاهتمام بأسواق جديدة يمكن للمؤسسة اختراقها وطرح منتجاتها في أسواق هذه الدول في مختلف القارات كما يلي:

إفريقيا: إعادة الاهتمام بكل من موريتانيا وليبيا واكتشاف أسواق جديدة محتملة في نيجيريا، الكامبيرون و غينيا بيساو.

الوطن العربي: سوريا، لبنان، فلسطين، الأردن، لبنان والسودان مع اليمن.

أوروبا: بيع قطع الغيار مع المجرورات (Matérielle Tracté) في كل من فرنسا إسبانيا وإيطاليا.

- البحث عن ممثلين دائمين في كل من البلدان الإفريقية والعربية.

- مشروع نقل المعرفة التكنولوجية نحو الخارج من خلال التصنيع والتركيب للسيارات الصناعية في مختلف البلدان الإفريقية.

- تنوع مختلف أشكال الشراكة الصناعية والتجارية مع أكبر المؤسسات العالمية الصناعية فالمفاوضات لغاية السنة الحالية مع مؤسسة RENAULT متقدمة بنسبة 80 % من أجل إنشاء مؤسسة مختلطة فرنسية جزائرية لصناعة الشاحنات الكبيرة في الجزائر.

### 3.4. سياسات المزيج التسويقي الدولي في مؤسسة SNVI

كما يستوجب على المؤسسة انتهاز إستراتيجية تسويقية دولية، فإنه يتحتم عليها ترجمة هذه الإستراتيجية ميدانياً وفق معايير تكون منافسة في مختلف الأسواق الدولية من خلال إيجاد مزيج تسويقي ملائم يلقي القبول في أسواقها المستهدفة، وقادر على مواجهة المنافسة الشرسة في هذه الأسواق وفق طاقات وإمكانات المؤسسة، يتم عرض مختلف هذه السياسات في هذا المبحث في أربع نقاط كل نقطة تحتوي على سياسة من السياسات الأربع للمزيج التسويقي الدولي كما يلي:

1- سياسات المنتج من خلال عرض مختلف تشكيلات المؤسسة وتوضيح خصوصية منتجاتها الصناعية والسياسة المتبعة في تطوير منتجاتها الجديدة وذكر مختلف أبعاد منتجاتها في الأسواق الدولية.

2- سياسات السعر الدولي في مؤسسة SNVI والطرق المتبعة في احتسابه.

3- سياسات الترويج في المؤسسة ومختلف الأساليب المتبعة في ذلك.

4- سياسات التوزيع الدولية في المؤسسة مع شرح خصوصية التوزيع الصناعي والطرق

المتبعة في ذلك والتوزيع المادي في المؤسسة.

### 1.3.4. 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، الهندسة والتصنيع، الخدمات الفنية والتسويق جميعها تؤدي إلى إنتاج وتقديم المنتج النهائي للسوق.

#### 1.1.3.4. التعريف بمنتج المؤسسة

يعتبر منتج المؤسسة منتج صناعي، "فهو عبارة عن مزيج من الخصائص الأساسية

والمطورة والإضافية" (61 ص 181).



- فالخصائص الأساسية هي العناصر التي تشكل المنتج الكلي وتتضمن الفوائد المطلوبة من قبل كل من المشتري والبائع.

- الخصائص المطورة (التجميلية): 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، توفر قطع الغيار، خدمات الإصلاح والصيانة... الخ.

تحتوي المؤسسة على تشكيلة غنية من المنتجات الخاصة بنقل الأشخاص والبضائع، تتميز بعلامة تجارية موحدة تحمل رمز مؤسسة SNVI، والجدول التالي يوضح أهم منتجات مؤسسة SNVI، حيث تم تقسيم منتجات المؤسسة إلى 4 تشكيلات على أساس الغرض من استعمالها.

#### جدول رقم 16: منتجات مؤسسة SNVI (57)

الحافلات	الشاحنات	معدات الجر (مجرورات)	قطع الغيار
- حافلات النقل الحضري	- شاحنات الورشات	- نقل البضائع	- قطع الغيار
- حافلات النقل شبه حضري	- شاحنات الوزن الثقيل	- نقل الآلات	- الخاصة بمنتجات المؤسسة
- حافلات ما بين المدن	- شاحنات المسافات الطويلة	- الصهاريح	

نلاحظ أن للمؤسسة 4 تشكيلات أساسية كل تشكيلة تحتوي على مجموعة من المنتجات، فالحافلات بنوعها الكبيرة والصغيرة Cars/ Bus , Mini cars/Mini Bus تحتوي على أكثر من 10 منتجات، أما الشاحنات فتحمل الرقم الأول في المؤسسة من حيث التنوع صغيرة، كبيرة ومتوسطة يبلغ عددها حوالي 120 منتج، كما تتكون معدات الجر من مقطورة ونصف مقطورة بتشكيلة تضم حوالي 30 منتج أما التشكيلة الرابعة فهي عبارة عن مزيج للقطع الغيار الخاصة بكل منتجات المؤسسة (60).

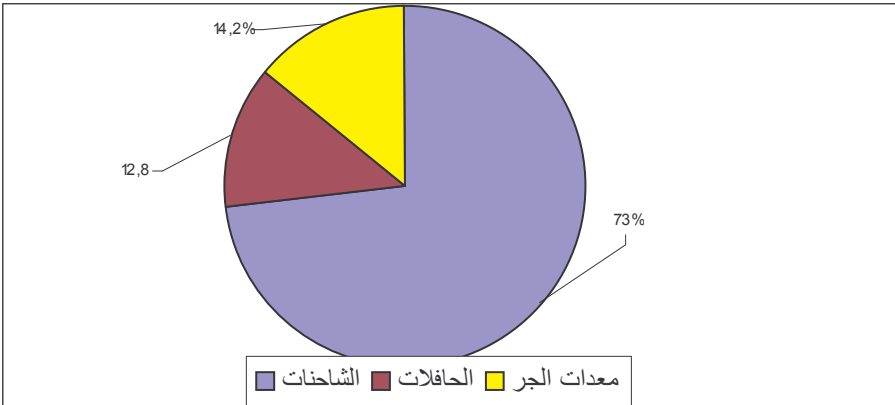
وبالتالي فتشكيلة المؤسسة تتسم بالأنساع والعمق مما يسمح لها بتلبية كل حاجيات الزبائن المتعلقة بالنقل الخاصة بالأشخاص والبضائع.

كما تجدر الإشارة إلى أنه في السنتين الأخيرتين قامت المؤسسة بصناعة منتوجات جديدة خارجة عن اختصاصها هي "الشاليهات" منذ زلزال 21 ماي 2003 بأمر من رئيس الجمهورية وهي تعد منتوجات استثنائية ومؤقتة.

#### 2.1.3.4. المنتوجات المحورية في المؤسسة

رغم تعدد منتوجات مؤسسة SNVI وتنوع تشكيلاتها، إلا أنها لا تحضى بنفس الاهتمام من طرف المؤسسة، فهناك تشكيلات تعتبر محور المؤسسة وأساس نشاطها وذلك من خلال الحصة السوقية لكل تشكيلية ومساهمتها في رقم أعمال المؤسسة كما يتضح ذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 17 : نسبة مساهمة كل منتج في رقم أعمال مؤسسة SNVI (57)



المنتجات	الشاحنات	الحافلات	معدات الجر	المنتجات السنوات
1999	66	18	19	
2000	72	19	09	
2001	78	09	13	
2002	73	10	17	
2003	76	8	16	
المعدل	73	12,8	14,2	

يتضح من الشكل بأن الشاحنات هي المنتج المحوري في المؤسسة فهو يساهم تقريبا بثلاثة أرباع 3/4 من رقم أعمال المؤسسة وذلك لطبيعة المنتج المتميز بالصلابة والقوة التي تعد مفضلة لدى الزبائن على مميزات الراحة التي يستحسن وجودها، لتأتي في المرتبة الثانية معدات الجر التي تتميز بالجودة نظراً لتوفر النوعية الجيدة من المواد الخام المستعملة في عملية تصنيعها وعدم تطلبها لمستوى تكنولوجي متطور، لتحل الحافلات المرتبة الأخيرة ويرجع ذلك لضعف المنتج من الناحية التقنية والشكلية فهو منتج لا يستطيع المنافسة في الأسواق حتى المحلية، نظراً لتوفر منتجات منافسة متميزة جداً خاصة في أسباب الراحة التي يتطلبها هذا النوع من المنتوجات، أما قطع الغيار فتمثل 10 % من مساهمة كل منتج في رقم أعمال المؤسسة.

أما الطلب على منتوجات مؤسسة SNVI في الأسواق الدولية فإنه مماثل لما هو عليه في المحلي نظراً لتقارب المستوى الاقتصادي للدول المستهدفة والدولة الأم "الجزائر" كما يتجانس السلوك الشرائي للزبائن في الدول للدول المستهدفة والزبائن المحليين فمعظم الدول المستهدفة هي دول إفريقية، مغربية أو عربية وبالتالي فالطلب على المنتجات يكون على المنتجات ذات الصلابة والمتانة والمستوى التكنولوجي المتوسط، وهذا ما يتناسب مع معظم منتجات المؤسسة، فمعدل الطلب على الشاحنات يساوي 46% أما معدات الجر فتأتي في المرتبة الثانية بنسبة 44% نظراً للسمعة لطيبة التي يحظى بها هذا المنتج في الأسواق الدولية لتأتي في المرتبة الثالثة منتج الحافلات بنسبة 10%، كما يمثل قطع الغيار عموماً 10% من حصة كل منتج (60).

#### 3.1.3.4. سياسة المنتجات الجديدة في المؤسسة

تحتوي المؤسسة على مديرية خاصة بالدراسات والبحوث مهمتها مساندة التطور التكنولوجي المتزايد في العالم وتأهيل منتوجاتها عن طريق تطويرها وإدخال عليها تحسينات تتماشى واحتياجات السوق ومتطلبات الزبائن ويتأتى لها ذلك عن طريق البحوث والدراسات الداخلية من طرف مهندسي وتقني المؤسسة أو الدخول في الشراكة مع مؤسسات متخصصة من أجل تطوير منتجاتها، كقيامها مؤخراً بعقد شراكة مع مؤسسة ألمانية ZF متخصصة في صناعة علب السرعة، وعند توصل المؤسسة إلى تطوير منتوجاتها وبالتالي الحصول على منتج جديد، تقوم بتنظيم عرض خاص له في مقر مؤسسة SNVI واستضافة مجمل زبائنها المهمين للترويج له وشرح مختلف التحسينات والتغيرات التي لحقت به (60).

#### 4.1.3.4. أبعاد منتج المؤسسة في الأسواق الدولية

تعتمد المؤسسة في الأسواق الدولية على إستراتيجية خاصة بها حسب طبيعة منتجاتها المتميزة بالصلابة والمتانة والمستوى التكنولوجي المتوسط الذي يتناسب ومعظم الدول المستهدفة من قبل المؤسسة وذلك من خلال :

\* إستراتيجية التميز: تطرح المؤسسة منتجاتها عبر مختلف أسواقها المستهدفة بعلامة تجارية موحدة تحمل رمز مؤسسة SNVI، حتى تحافظ على سمعتها التجارية المتمثلة في المتانة والصلابة ومستوى التكنولوجي المتوسط خاصة في معدات الجر التي تتميز بمستوى رفيع من الجودة نظراً لتوفرها على مواد خام تستعمل في صنع المجرورات ذات نوعية جيدة ورخيصة

الثن مما يكسبها ميزة تنافسية في هذا المجال وهو ما تجسد من خلال الطلب على هذه المنتجات حتى من البلدان الرائدة في هذه الصناعة كفرنسا، إسبانيا وإيطاليا.

\* إستراتيجية خدمات ما بعد البيع: كما تركز أيضا مؤسسة SNVI على بعد آخر لمنتجاتها في الأسواق الدولية من خلال الخدمات المقدمة ما بعد البيع، من توفير قطع الغيار وخاصة أعمال الصيانة والتصليح واستفادتها من عمال ذوي خبرة طويلة ورخيصة الثمن مما أكسبها عدة مناقصات دولية في ميدان الصيانة والتصليح وتوفير قطع الغيار خاصة في البلدان الإفريقية والمغربية، كما تحتوي مؤسسة على ورشات خاصة بها في أسواقها المستهدفة من أجل القيام بعمليات التصليح والصيانة.

#### 2.3.4. 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 كما يجب الأخذ بعين الاعتبار قرارات الشراء الصناعي التي غالباً ما تكون واقعية وتتصف بالرشد والعقلانية يمكن توجيهها، وأن المنتج الصناعي له تأثيراً كبيراً على كل من المشتري والبائع لذلك فإن السعر يشكل مسألة أساسية في غاية الأهمية بالنسبة للمنتجات الصناعية.

#### 1.2.3.4. كيفية تحديد السعر في مؤسسة SNVI

يتم تحديد السعر في مؤسسة SNVI على أساس التكلفة مع مراعاة الطلب على السلعة وسعر المنافسين مع إضافة هامش ربح المؤسسة لا يمكن التنازل عنه، نظراً لضعف مركزها المالي، كما لا تستطيع المؤسسة تسعير منتجاتها في سعر يغطي التكاليف دون هامش ربح والاعتماد على الأرباح المتأتية من قطع الغيار فيما بعد وبالتالي فإن تحديد السعر في مؤسسة SNVI يكون على الشكل التالي:

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

تحديد تكلفة الإنتاج: يتم تحديد تكلفة الإنتاج من طريق مدير الإنتاج الذي يقع على عاتقه تحديد مختلف التكاليف الداخلة في عملية تصنيع المنتج حتى يصبح جاهزاً للبيع ، تتمثل هذه التكاليف في كل من (60) :

● تكاليف المواد الأولية:

تكاليف المواد المستوردة.

تكاليف النقل.

تكاليف الجمركة.

تكاليف المواد المحلية.

+ تكاليف اليد العاملة.

+ مصاريف غير مباشرة.

= سعر التكلفة الصناعي.

+ مصاريف ثابتة.

+ مصاريف المقر.

= سعر التكلفة الإجمالي.

\* تحديد الهوامش: والذي يقع على عاتق القسم التجاري بالمؤسسة، فيوجد هناك ثلاث أنواع من الهوامش هي:

- هامش التفاوض: وهو المبلغ الذي تتفاوض حوله المؤسسة مع زبائنها، حيث تحدد نسبة تقدر بـ 2% من سعر التكلفة الإجمالي لا يمكن للمؤسسة التخفيض أكثر منه إلا في حالة زبائن مهمين أين تكون قيمة الصفقة كبيرة يتم التنازل إلى نسبة تقدر بـ 5% من سعر التكلفة الإجمالي.
- هامش ما بعد البيع: ويحدد بنسبة ما بين 2% و 3% من سعر التكلفة الإجمالي حسب طبيعة المنتج المباع ويحدد هذا الهامش لإعطاء ضمانات على المنتج وشراء قطع الغيار في المدة المضمونة أي أن المؤسسة تحدد تكاليف الصيانة المتوقعة.
- هامش ربح صافي: ويقصد به قيمة ربحية المؤسسة من المنتج يقدر بنسبة 8% إلى 20% من سعر التكلفة الإجمالي.

وبالتالي فإن السعر الذي تباع به منتجات المؤسسة هو:

$$\text{السعر} = \text{سعر التكلفة الإجمالي} + \text{الهوامش} + \text{الرسم على القيمة المضافة}$$

أما في حالة المنتوجات المصدرة فإن السعر يكون مرتفعاً جداً بالنسبة للسعر المنتوجات في البلد الأصلي ويرجع هذا الارتفاع في الأسعار إلى التكاليف المرتبطة بالتصدير كتكاليف النقل، الجمارك. التأمين.... الخ.

ويتم تحديد أسعار المنتوجات المصدرة في مؤسسة SNVI كما يلي(60):

● سعر التكلفة الصناعي

- التكاليف غير المباشرة أحياناً (حسب حساسية السوق).

+ هامش ربح المؤسسة من 5 % إلى 15 % الذي يتكون من:

هامش ما بعد البيع = 3 %.

هامش خاص بممثلي المؤسسة 1 %.

الباقي هامش ربح صافي للمؤسسة.

تحسب هذه الهوامش من سعر التكلفة الصناعي

وبالتالي سعر التصدير يكون كالتالي:

$$\text{السعر} = \text{سعر التكلفة الصناعي} + \text{هامش ربح المؤسسة}$$

يتم اعتماد المؤسسة في تحديد سعر التصدير على سعر التكلفة الصناعي بدلاً من سعر التكلفة الإجمالي حتى يتسنى لها طرح منتجاتها في الأسواق الدولية بأسعار متقاربة مع أسعار منافسيها وكذلك لقدم إجراءات الصنع في المؤسسة مما ينجم عنه ارتفاع في التكاليف. أما التكاليف الخاصة بعملية التصدير من جمركة ونقل وتأمين ورسوم أخرى فإنها يتم تحديدها حسب العقد المبرم بين مؤسسة SNVI وزبائنها.

#### 2.2.3.4. إستراتيجية تسعير المؤسسة في الأسواق الدولية

تعتمد المؤسسة عند تسعير منتجاتها عبر مختلف أسواقها الدولية على إستراتيجية تتماشى وتقلبات ظروف المنافسة في هذه الأسواق، فهي تعتمد على إستراتيجية تسمى بإستراتيجية التسعير المرنة التي تعني "الاستعداد لتنظيم الأسعار وتعديلها أو تعديل هامش الربح وذلك لمنتجات معينة حيث تتغير أوضاع السوق" (61 ص 256) وهي الآن شائعة جداً في التسويق الصناعي، فنجد مؤسسة SNVI تقوم بتحديد أسعار منخفضة في حالة مناقصات دولية واشتداد حدة المنافسة من أجل الفوز بالصفقة والاعتماد على الأرباح المتأتية فيما بعد من عملية توفير قطع الغيار والصيانة، أما في حالة التفاوض المباشر مع الزبائن فإنها تعمل جاهد من أجل تسوية الصفقة بسعر مرتفع بالقدر الذي يسمح لها بتعظيم ربحيتها ومنع المنافسين من دخول السوق.

### 3.3.4. سياسات الترويج الدولي في المؤسسة

لا يستغني أي برنامج تسويقي عن الترويج كعنصر أساسي فيه، وقد يتخذ الترويج صوراً متباينة، وقد يختلف حجمه من برنامج لآخر، إلا أنه دائماً موجود، وتنتج حتمية الترويج من وجوب تعريف المشتري بوجود السلعة وإقناعه بعد ذلك بأنها أقدر من غيرها على إشباع احتياجاته.

### 1.3.3.4. الفرق بين الترويج في السوق الصناعي والسوق الاستهلاكي

هناك اختلافات في مجال الترويج بين تطبيقات الترويج في التسويق الإستهلاكي والتسويق الصناعي، علماً بأن المهمات الرئيسية هي نفسها (61 ص 296). كما يمكن الإشارة إلى الاختلافات الموجودة بين الترويج في كلا السوقين من خلال كثافة عناصر المزيج الترويجي المتبع، فمثلاً البيع الشخصي يؤدي دوراً بارزاً في السوق الصناعي لتركيزه على إجراءات الاتصال الشخصي مع المشتري الصناعي أو مؤثري الشراء، 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 أيضاً بأن الأفكار المطروحة في تلك المجلات أقل عاطفية وتركز على الناحية الفنية وهي بذلك على عكس الأفكار الرئيسية الموجهة في السوق الإستهلاكي

### 2.3.3.4. المزيج الترويجي المتبع في مؤسسة SNVI

تعتمد مؤسسة SNVI على مجموعة من الأدوات والوسائل تستعملها بقصد التعريف بمنتجاتها والاتصال بزبائنها الحاليين والمحتملين نلخصها فيما يلي(60):

#### \* البيع الشخصي :

يتم الاتصال وجهاً 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 المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية للترويج عن منتجاتها، فقد شاركت المؤسسة في عدة معارض دولية خاصة في الدول الإفريقية والعربية أين هناك فرص حقيقية لدخول هذه الأسواق فشاركت مؤخرا في معرض بيروت الدولي 12 جوان 2004 ودول أخرى كالسنگال – تونس- العراق وغيرها ....

## \* وثائق المؤسسة:

تستخدم المؤسسة وثائق توضح فيها مختلف تشكيلاتها الإنتاجية والخصائص الفنية المميزة لمنتجات 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.

## \* الإعلان:

يعتبر الإعلان العنصر الأكثر تأثيراً وأهمية في ميدان الترويج غير أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية لا تعطيه الأهمية اللازمة فالإعلان التلفزيوني قليل إن لم نقل معدوم أما الإذاعي فهو كذلك ويقتصر الإعلان في مؤسسة SNVI فقط في بعض الجرائد الوطنية كـ WATAN, LIBERTEK والإقليمية كمجلة Le PHARE أما الإعلان في المجالات الدولية المتخصصة فهو غير موجود ويعزى ذلك إلى قلة الموارد المالية المخصصة لذلك.

## \* العلاقات العامة:

تقتصر العلاقات العامة في المؤسسة على بعض العلاقات الموجودة مع أصدقاء لإطارات مؤسسة SNVI الموجودين في الخارج حيث يقومون بالمساهمة في عقد اتصالات مع بعض المؤسسات والزبائن في الدول المستهدفة مقابل حصولهم على عمولة معينة.

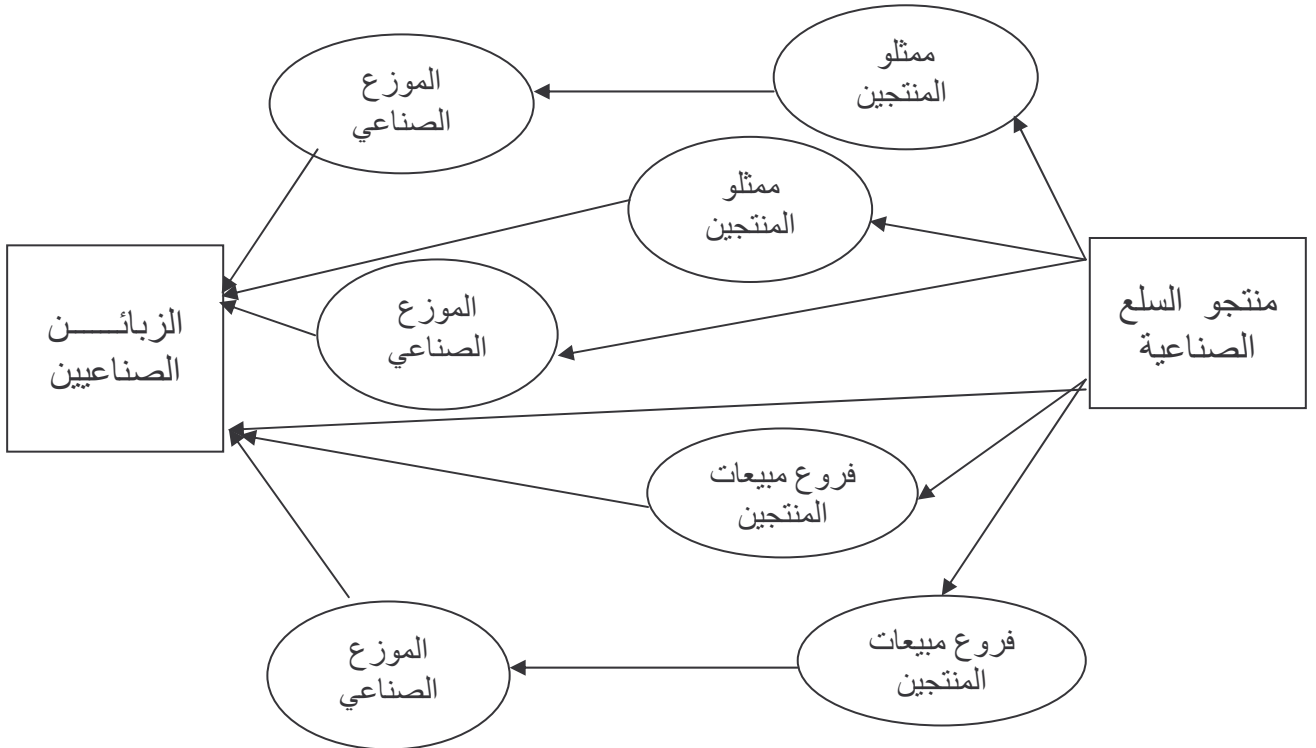
4.3.4. سياسات التوزيع الدولي في المؤسسة

إن رحلة المنتج الصناعي من مراكز الإنتاج أو التخزين إلى مراكز الاستخدام من قبل الزبون الصناعي أو البيع من قبل المشتري التاجر، تتطلب إعداداً مسبقاً يقوم على ممارسة مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي تتضمن تقييماً موضوعياً وإقتصادياً لقنوات التوزيع المستخدمة، وتلك المحتملة، كما تعتبر وظيفة التوزيع أحد أهم عناصر المزيج التسويقي وتمثل أهمية أكبر في التسويق الإستهلاكي بدرجة أكبر منها في التسويق الصناعي، ولكن رغم ذلك فهي مهمة للتسويق الصناعي، لما يرافق عملية التوزيع هذه من خدمات مكملة.



#### 1.4.3.4. أنواع قنوات التوزيع في التسويق الصناعي

المشاركون في نظام التسويق الصناعي، هم المرتبطون بشكل مباشر أو غير مباشر بالقنوات التوزيعية، فالقناة المباشرة تتميز تقليداً بسيطرة المنتج لتوزيع المنتج من المصنع إلى الزبون الصناعي فلا وجود للوسطاء في هذه القناة، أما القناة غير المباشرة فتعني وجود وسطاء الذين يحدون من سيطرة المنتج، والذين يقومون بمهام توزيع المنتج نيابة عن المنتج الأصلي مقابل عمولة معينة. فتميز قناة التوزيع الصناعي عن التوزيع الإستهلاكي بقصر القناة ومحدودية الوسطاء.



شكل رقم 29: أنواع قنوات التوزيع الصناعي (ص 61، 265)

#### 2.4.3.4. طرق التوزيع في مؤسسة SNVI

تتبع المؤسسة في عملية توزيع منتجاتها في الأسواق المحلية أو الدولية طريقاً واحداً فقط هو الطريق المباشر فلا وجود للوسطاء في قنواتها التوزيعية فهي تقوم في السوق المحلي بدفع منتجاتها من المصنع أو المخازن إلى وحداتها التجارية الموجودة عبر القطر الوطني ومن خلالها يتم بيع المنتجات إلى الزبائن، إلا في حالة منتج قطع الغيار فإنها تقوم بالاستعانة بعدد قليل من الوسطاء ممثلين في تجار التجزئة أي يتم دفع المنتجات من المؤسسة إلى الوحدات التجارية ثم إلى تجار التجزئة لتصل في الأخير إلى الزبائن.

أما في حالة التسويق الدولي وبيع منتجات المؤسسة خارج الوطن الأم فإنها تشرف على عملية التوزيع بنفسها، فلا وجود لأي وكالات أو فروع لها في الدول المستهدفة أو تتعامل مع وكالات أو موزعين متخصصين في هذا المجال وإنما تقوم بوظيفة التوزيع بواسطة إمكاناتها الخاصة فهي تسهر على رحلة منتوجاتها من مصانعها أو مخازنها إلى غاية ميناء الزبون أو مخازنه حسب الاتفاقية المبرمة بين مؤسسة SNVI وزبائنها(60).

#### 3.4.3.4. التوزيع المادي بمؤسسة SNVI

بغض النظر عن القناة أو القنوات التوزيعية المختارة فإنه يجب على مدير التسويق أن يقوم بالتوزيع المادي لمنتجات المؤسسة من خلال تلك القنوات المختارة ويقصد بالتوزيع المادي " تلك المجالات التي تقع على مسؤولية إدارة التسويق في إيصال السلع مادياً إلى الزبون بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب(60).

وهناك 3 مجالات رئيسية تغطيها إدارة التوزيع المادي في مؤسسة SNVI هي:

##### \* التخزين:

تعطي المؤسسة أهمية بالغة للتخزين فهي تحتوي على مخازن كبيرة جداً في المؤسسة حيث تقوم بتخزين منتجاتها إلى وقت تسليمها للزبائن. كما تخزن المواد الأولية إلى وقت استخدامها في علمية تصنيع منتجاتها ويتم مراقبة حركة المخزون بصفة دائمة من خلال تسجيل المخرجات والمدخلات في بطاقة المخزون لكل منتج وهذا يجعل مسؤولي المؤسسة على إطلاع دائم بكمية المخزون الموجودة لديها.

##### \* النقل:

يعتبر النقل عنصراً أساسياً في عملية التوزيع حيث يعتبر الوسيلة التي يتم من خلالها تصريف منتجات المؤسسة من أماكن تخزينها إلى زبائنها، إلا أن المؤسسة لم تولي اهتماماً كبيراً للنقل خاصة في السوق المحلي لكون معظم الزبائن يعتمدون على نقلهم الخاص. أما في حالة السوق الدولي فإن المؤسسة تستعمل مختلف وسائل النقل المتاحة لها براً وبحراً حسب الدول المستهدفة.

##### \* التسليم:

تقوم المؤسسة باستدعاء الزبون لتسلم طلباته حسب الموعد المتفق عليه في العقد كما يمكن للزبون أن يتسلم المنتج فور الطلب إذا كان موجوداً في المخازن، كما يتم تسليم المنتج في الأسواق الدولية إلى الزبائن إما في مينائه أو مخازنه حسب العقد المبرم بين المؤسسة والزبون

من خلال الدراسة السابقة حول مؤسسة SNVI عموماً والقسم التجاري بالمؤسسة خصوصاً يمكن استخلاص ما يلي :

❖ تطور صادرات المؤسسة في الخمس (5) سنوات الأخير بنسبة ما بين 12 إلى 15 % من رقم أعمال المؤسسة ككل نتيجة دخول منتجات منافسة بصورة كبيرة للسوق المحلي وبالتالي ضرورة تبني إستراتيجية تسويقية وفق معايير دولية حتى يتسنى لها طرح منتجاتها في الأسواق الدولية وحتى المحلية.

❖ منتجات المؤسسة متوسطة الجودة عموماً فلا تستطيع المنافسة في الأسواق خارج البلدان غير المصنعة خاصة في تشكيلة الحافلات، غير أن هناك توجه جديد في المؤسسة نحو سياسة تطوير منتجاتها من خلال الاهتمام المتميز بالمديرية الفنية وتدعيم مشروعات الشراكة.

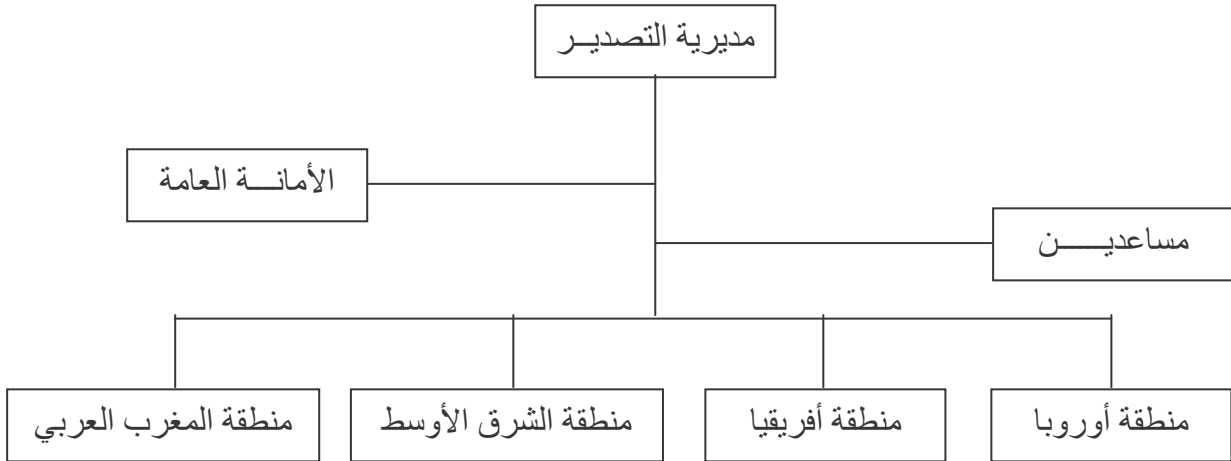
❖ أسعار منتجات مؤسسة SNVI مرتفعة جداً مقارنة مع منافسيها نتيجة قدم وسائل الإنتاج والطرق المتبعة في عملية التصنيع يدوية أو نصف آلية، ما يترتب عنها من زيادة في التكاليف.

❖ التوزيع يعتبر مشكلة أساسية في المؤسسة نتيجة انعدام بدائل كثيرة في ميدان النقل الدولي في الجزائر وعدم وجود أي اتفاقية أو عقود بين مؤسسة SNVI ومؤسسات متخصصة في النقل كمؤسسة CNAN مثلا تضمن لها خطوط نقل دائمة إلى الدول المستهدفة.

❖ غياب سياسة خاصة بالترويج واقتصاره فقط على وسائل تقليدية متمثلة في المعارض ووثائق توزعها المصالح الدبلوماسية للدولة في البلدان المستهدفة وانعدام أي ميزانية مخصصة لعملية الاتصال بالزبائن وقدم الوسائل المستعملة في ذلك هواتف ثابتة فقط وفاكس.

ولمواجهة الصعوبات والعراقيل نقدم بعض الاقتراحات التالية:

❖ حتى يتم السير الحسن لعملية التصدير في المؤسسة وتقسيم العمل بين الإطارات القائمين على هذه الوظيفة نقترح الهيكل التنظيمي التالي :



شكل رقم 30 : الهيكل التنظيمي المقترح لمديرية التصدير

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.

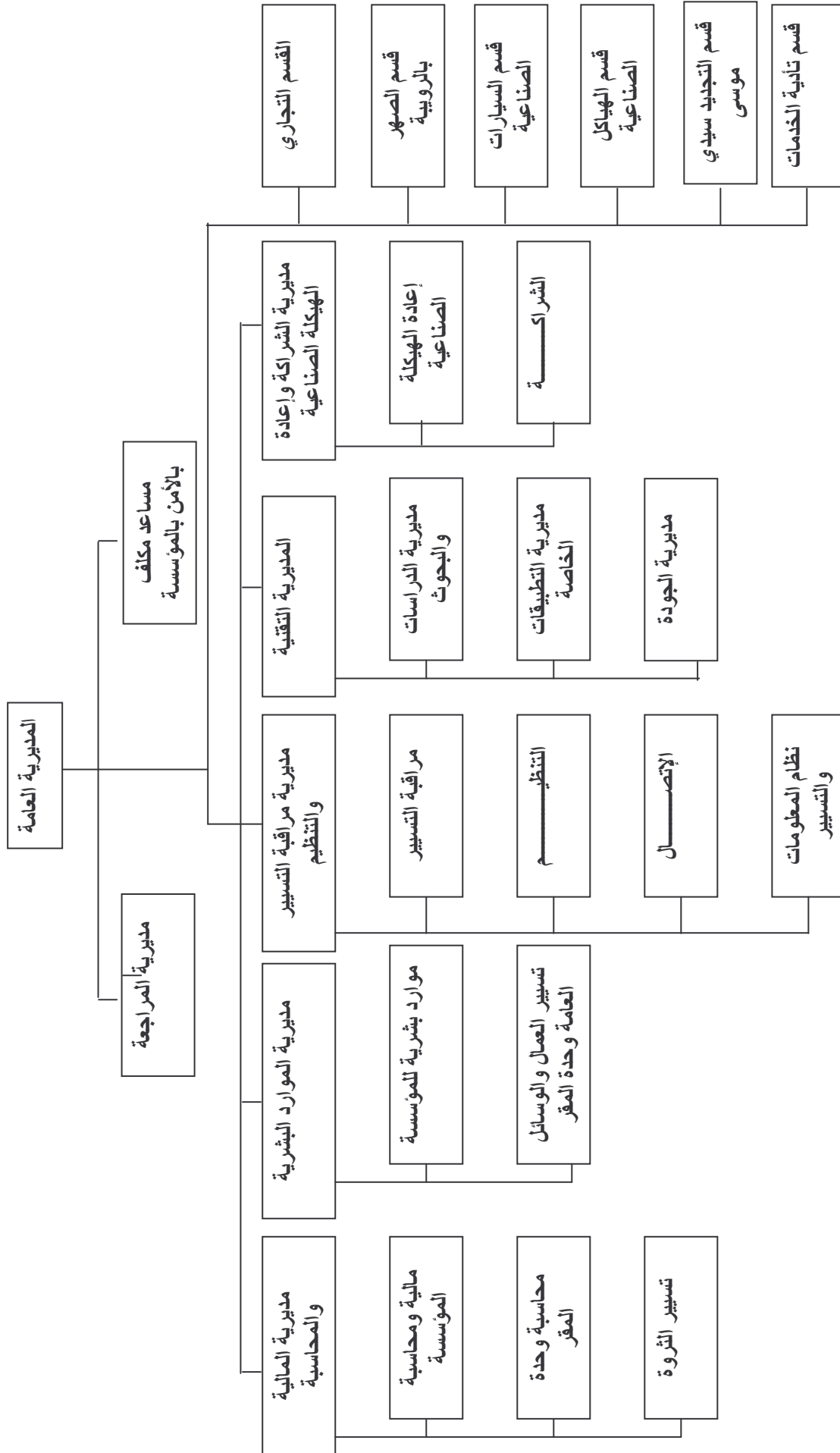
❖ تدعيم موظفي المؤسسة بعمال جدد متخصصين في ميدان التسويق الدولي والتجارة الدولية واعتماد سياسة التكوين المتواصل لإطارات المؤسسة في التخصصات السابقة الذكر.

❖ تحسين منتج المؤسسة من خلال تثمين عمليات الشراكة ونقل المعرفة التكنولوجية في التخصصات التقنية المعقدة وتجديد وسائل الإنتاج لتخفيض تكلفة الوحدة الواحدة وبالتالي تستطيع المنافسة على أساس الأسعار كذلك.

❖ اقتناء وإدخال وسائل إتصال حديثة إلى المؤسسة كشبكة الإنترنت وإنشاء موقع إلكتروني للمؤسسة يسمح لها بترويج منتجاتها والاتصال بزبائنها عبر العالم والعمل على إبرام عقود مع المؤسسات المختصة في نقل البضائع دولية أو محلية تضمن لها خطوط دائمة إلى أسواقها المستهدفة.

### 3.1.1.4: الهيكل التنظيمي لمؤسسة SNVI

#### 1- الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة SNVI:



الشكل رقم 25: الهيكل التنظيمي لمؤسسة SNVI (57)

## الخاتمة

بعد العرض السابق لمحتوى البحث من دراسة نظرية تليها الدراسة التطبيقية متمثلة في دراسة حالة لمؤسسة عمومية إقتصادية SNVI يمكن استخلاص النتائج التالية:

- 1- فلسفة التسويق ووظائفه لا تختلف كثيراً في حالي التسويق المحلي والدولي، فالفلسفة التسويقية واحدة وكذا الجوهر، فالاختلاف الوحيد يمكن في البيئة التي يتم من خلالها ممارسة مختلف فعاليات وأنشطة التسويق.
- 2- المؤسسات الناشطة في مجال التسويق الدولي يمكن لها اعتماد أكثر من أسلوب لدخول الأسواق الدولية حتى يتسنى لها مواكبة التغير البيئي السريع.
- 3- إستراتيجية التسويق الدولية ما هي إلا إستراتيجية وظيفية من الإستراتيجية الدولية العامة للمؤسسة، وأن مراحل صياغتها مماثلة للإستراتيجية التسويقية المحلية غير أن تعقد البيئة وتعدد متغيراتها يجعل عملية صياغتها تتطلب تشخيصاً وتحليلاً أكثر عمقاً وتدقيقاً.
- 4- المزيج التسويقي الدولي هو قلب الإستراتيجية التسويقية في مجال النشاط الدولي للمؤسسة، فهو يعتبر الواجهة الميدانية التي من خلالها يتم خدمة الأسواق المستهدفة.
- 5- تظهر خصوصية المزيج التسويقي الدولي في إشكالية صياغته، هل يتم تنميط مختلف السياسات المتعلقة به أم يتم تطبيقها حسب خصوصية كل سوق مستهدف؟، لذلك ينصح الأخذ بالقاعدة التي تقول "التنميط أينما كان ممكناً والتكيف حيثما كان ضرورياً وواعداً".
- 6- السوق الجزائري يتميز بطلب أكبر من العرض ومنافسة ضعيفة إن لم نقل منعدمة وفي مجالات محدودة نظراً للنظام الاقتصادي السابق، وهو ما يفسر هيكله وبنية المؤسسة التي تفتقر إلى هيكله وبنية تعتمد على المبدأ التسويقي، حيث يكون رجل التسويق يتمتع بقدرات وكفاءات وإمكانات وقدرة على اتخاذ القرار التسويقي، ولكن مع انفتاح الاقتصاد الجزائري هناك إدراك لدى المسيرين بضرورة تبني التوجه التسويقي لأنشطة المؤسسة.
- 7- ضعف الخبرة في الممارسة التسويقية لدى مسؤولي مؤسسة SNVI وشعور المسيرين بعدم القدرة على المنافسة بسبب نقص الموارد وتكلفة الإنتاج بالمواصفات العالمية الجديدة، وكذلك غياب أي

تكوين فني أو إداري للمسيرين خاصة في مجال التسويق، نتيجة تعود هذه المؤسسات على العمل في سوق يتميز بالإستقرار، العرض فيه أقل من الطلب.

ومما سبق فإن واقع التسويق الدولي في المؤسسة الجزائرية يرجع إلى طبيعة السيرورة التاريخية لمراحل تطورها ونتيجة حتمية لذلك، وحسب رأينا هذا لا يعني أن المؤسسة الجزائرية على العموم هي متأخرة كثيراً في إتباع هذا المفهوم، ولكن ليس من المنطقي أن نطلب منها التحكم في العمليات التسويقية واعتماد المفاهيم الحديثة له، قبل أن يطلب منها التحكم أكثر في العمليات الإنتاجية والتسييرية.

بناء على النتائج السابقة وقصد تذليل العراقيل والمشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية عموماً ومؤسسة SNVI خصوصاً من أجل الدخول للأسواق الدولية نقترح التوصيات التالية:

1- تحسين المنتج الوطني: فلا يتقبل الغير أو المستهلك الدولي شراء منتج رديء الجودة يفتر للمواصفات العالمية، خاصة في ظل تحرير التجارة بين الدول وتوفر منتجات منافسة بديلة كثيرة، ولعل حصول بعض المؤسسات الجزائرية على شهادات الاعتراف بالجودة "الإيزو" هو أمر جيد.

2- التحكم في التكاليف: لا يمكن طرح المنتجات في الأسواق الدولية إلا بأسعار مناسبة ومقبولة تتماشى وروح المنافسة الدولية، من خلال اعتماد المحاسبة التحليلية من طرف المؤسسة، وكذلك يجب على الدولة تدعيم المؤسسات من خلال تحسين البنى التحتية كشبكات الطرق والمواصلات... وتخفيض أسعار الطاقة والكهرباء التي من شأنها أن تقلل من تكاليف المنتج النهائي.

3- منح الجهاز المصرفي لقروض تساعد على ترقية الصادرات كقروض البحث والتطوير وفروض تعويض المخاطر، وقروض التسييفات بالعملة الصعبة... وإحداث صناديق لضمان الصادرات.

4- 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...

5- إستهداف البلدان الإفريقية والعربية والتركيز عليها نظراً لصعوبة دخول الأسواق الأوروبية والآسيوية في الظروف الراهنة والاستفادة من ميزة القرب الجغرافي وحاجة الدول لمنتجات الجزائر من خلال الاتفاقيات المبرمة في إطار النيباد والتعاون العربي.

6- تعزيز أسلوب الشراكة مع المؤسسات الأجنبية الرائدة في مثل صناعاتها قصد التغلب على مشكل التمويل والاستفادة من المعرفة التكنولوجية والخبرات التسييرية الحديثة المعتمدة في هذه المؤسسات.

من خلال معالجتنا لموضوع بحثنا بالشكل السابق، تبين لنا بعض الإشكاليات التي يمكن أن تكون موضوع بحث مستقبلية في هذا المجال هي:

- أهمية بحث التسويق الدولي في ترشيد القرارات التسويقية الدولية للمؤسسة.
- إستراتيجية بحث منتج جديد في الأسواق الدولية.
- خصوصية الاتصال في الأسواق الدولية.
- أهمية سياسات التوزيع في عمليات دخول الأسواق الدولية.



## قائمة المراجع

- 1- صديق محمد عفيفي: التسويق الدولي نظم لتصدير والاستيراد- ط 10- مكتبة عين شمس- مصر 2003.
- 2-CHARLES, CROUE : Marketing international ; 2<sup>eme</sup> ed. De Boeck université –Bruxelles 1994.
- 3- فهد سليم الخطيب: مبادئ التسويق-ط1- دار الفكر للطباعة والنشر-الأردن-2000.
- 4- Alain, OLLivier et les autres : Le Marketing international – que sais je ? 1<sup>eme</sup> Ed -presse universitaire de France –PARIS 1990
- 5- عبد السلام أبو قحف: التسويق الدولي- دار الجامعية – مصر 2002.
- 6- قحطان العبدلي، بشير العلاق: التسويق أساسيات ومبادئ- دار زهران للنشر والتوزيع- الأردن -1999
- 7- محمد إبراهيم عبيدات: مبادئ التسويق مدخل سلوكي-دار المستقبل للنشر-عمان-1999.
- 8- يحي سعيد علي عيد: التسويق الدولي والمصدر الناجح –ط1- دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع – مجهول بلد النشر 1997.
- 9- عمرو خير الدين: التسويق الدولي-مجهول دار النشر- مصر 1996
- 10- هاني حامد الضمور: التسويق الدولي-ط1- مؤسسة وائل للنشر- الأردن 1994.
- 11- توفيق محمد عبد المحسن: التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير – دار النهضة العربية للنشر – مصر 1997
- 12- أبي سعيد الديوه جي: التسويق الدولي- دار الكتب للطباعة والنشر- الموصل 1997.
- 13-Jean –Paul, Lemiare : stratégie d internationalisation –DUNOD-Paris 1997.
- 14- عبد السلام أبو قحف: مبادئ التسويق الدولي-ط1- الدار الجامعية- مصر2003.
- 15- عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال الدولية- الدار الجامعية الجديدة- مصر2002.

- 16- أ. أميرونوف: الأطروحات الخاصة بتطوير الشركات متعددة الجنسيات- ديوان المطبوعات الجامعية- الجزائر 1986.
- 17- عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال- المكتب العربي الحديث- مصر 1993.
- 18- أحمد سيد مصطفى: التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير- ط1- شركة ناس للطباعة والنشر- مصر 2003.
- 19- كريستوفر ابارا تلت، سوفتر جوشال: الإدارة عبر الحدود، الحول القطرية- الجمعية المصرية للنشر المعرفة والثقافة العالمية- مصر 1994.
- 20- Philip, Kotler et Bernard, Dubois : Marketing Management 10<sup>eme</sup> édition –Publie union- Paris 2002.
- 21- SABINE, URBAN :Management international- édition Letec - - Paris 1993.
- 22- فريد النجار: تسويق الصادرات العربية، آلية تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحرة العربية الكبرى – دار قباء للنشر والتوزيع- القاهرة 2002.
- 23- محمود جاسم الصميدعي: مداخل التسويق المتقدم – ط1- دار زهران للنشر والتوزيع- عمان 2000.
- 24- فريد النجار: التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن 21- ط1- إيتراك للنشر والتوزيع- مصر 199.
- 25- محمد سعيد عبد الفتاح: إدارة التسويق – الدار الجامعية- مصر 1992.
- 26- Pasco, Berho : Marketing international – 4<sup>eme</sup> ed- Dunand- Paris 2002
- 27-JEAN-MARC.LEESNYDER:marketing international\_Yves,SIMON- Patrick, SOFRE : encyclopédie de gestion\_2<sup>eme</sup> édition Durand- Paris1995
- 28- Corrine, Pasco : Commerce international – 2<sup>eme</sup> édition- Dunod- Paris 1995.
- 29- jean-Pierre, HELFER .,Jaques, orsoni : Marketing – 4<sup>eme</sup> édition – Librairie Vuibert –PARIS 1995.
- 30- طلعت أسعد الحميد: التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق- ط9- مكتبة عين شمس- القاهرة 1999.

- 31- المساعد زكي خليل: التسويق في المفهوم الشامل- دار زهران للنشر والتوزيع- عمان 1997.
- 32- بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي : تسويق الخدمات -ط1- دار زهران للنشر والتوزيع- الأردن 1996.
- 33- محمد فريد الصحن : مبادئ التسويق -الدار الجامعية للطباعة-مصر 1993.
- 34- شلابي مصطفى : دور التسويق الدولي في إقحام الأسواق الدولية : مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر- الجزائر 1998.
- 35- MARC FILSER marketing mix\_: Yves, SIMON- Patrick, SOFRE : encyclopédie de gestion\_-2<sup>eme</sup> édition Durand- Paris 1995.
- 36- فلاح أحمد : التسويق الدولي في عالم متغير: مدخل ديناميكي إستراتيجي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير-جامعة الجزائر- الجزائر 2002.
- 37-PETTIGREW, TUGEON :Marketing -2<sup>eme</sup>edition- Mc Grawhipp QUEBEC 1992.
- 38- Lendervie, jaques- Lindon, Denis : MERCATOR- Théorie et Pratique du Marketing - 5<sup>eme</sup> ed- DALLOZE- France.1997.
- 39- Yves, CHIROUZE :Le Marketing Stratégique\_- Copyright- Paris 1995.
- 40-محمد إبراهيم عبيدات: إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي، مجهول دار النشر- الأردن 1992.
- 41- sylvie- Martin- Jean-Pierre, Védrine :Marketing les concepts clés -CHIHAB Algérie 1996.
- 42- أحمد شاكر العسكري: دراسات تسويقية متخصصة-ط1- دار زهران للنشر والتوزيع - عمان الأردن 2000.
- 43- محمد إبراهيم عبيدات: تطوير المنتجات الجديدة -ط1- دار وائل للطباعة والنشر - الأردن 2000.
- 44-Jean-Claude, ANDREANI :Marketing de produit nouveaux - Revue Française du Marketing -N 182-ADETEM- France 2/2001.

- 45- مصطفى محمود حسن هلال: التسويق الدولي- مجهول دار بلد وسنة النشر.
- 46- الفرحاني محمد عطية: التعبئة والتغليف وأثرهما على المجتمع والبيئة ط1- دار الفكر العربي- مصر 1996.
- 47- محمد فريد الصحن: التسويق المفاهيم والإستراتيجيات- الدار الجامعية- مصر 1998.
- 48-Jean-Marc, Decandin –La communication Marketing (Concepts Techniques stratégie )– economica- Paris 1995.
- 49- منى الحديد: الإعلان ط1- الدار المصرية اللبنانية، مصر 1999.
- 50-Philippe, ingold : les Techniques promotionnelles –Librairie vuibert- Paris 1998.
- 51- جميل أحمد خضير:العلاقات العامة- دار الميسرة للنشر والتوزيع- الأردن 1998.
- 52- عبد السلام أبو قحف: محاضرات في هندسة الإعلان-الدار الجامعية للطباعة والنشر- مصر 1996.
- 53- طارق الحاج وآخرون: التسويق من المنتج إلى المستهلك ط2- دار صفاء للنشر والتوزيع - الأردن 1997.
- 54- صلاح الشنواني: الإدارة التسويقية الحديثة المفهوم والإستراتيجية- مؤسسة شباب الجامعة- مصر 1996
- 55- هاني، حامد الضمور: إدارة قنوات التوزيع ط1- دار وائل للنشر والتوزيع - الأردن 1999.
- 56- Guy, Audigier : Guide PME de Marketing\_– Durand- Paris 1992.
- 57- وثائق مقدمة من طرف المؤسسة
- 58- Office national des statistiques : statistiques Parc automobiles – 2002- www.ons.dz. le 25/09/2004.
- 59- ISSOLAH, ALI :la fonction exportation Analyse et perspectives Le\_cas SNVI - Mémoire de fin D'études – MBA- Instituts supérieur de gestion Alger -2002
- 60- مقابلات مع مسؤولي مؤسسة SNVI
- 61- نظام موسى سويدان: التسويق الصناعي مفاهيم وإستراتيجيات ط1- دار الحامد للنشر والتوزيع- الأردن 1999.