

# جامعة سعد دحلب بالبليدة

## مذكرة ماجستير

التخصص: تسويق

دور التسويق الدولي في ترشيد القرارات الإستراتيجية الدولية للمنظمة  
دراسة حالة تونيك للصناعات التغليفية

من طرف

**عبيلة محمد**

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	أستاذ محاضر، جامعة البليدة	كشاد رايح
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر، المدرسة العليا للتجارة	براق محمد
عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر	بوكبوس سعدون
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر، جامعة الجزائر	بلالطة أمبارك
عضوا مناقشا	أستاذ مكلف بالدروس، جامعة البليدة	برصالي محمد نبيل

البليدة، ديسمبر 2004

## ملخص

لقد كان الهدف من هذا البحث، إبراز دور التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي في المنظمات التي ترغب في اقتحام الأسواق الدولية، وجعله أداة ناجعة في يد المؤسسات الجزائرية، ذلك لأن السمة الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي تتمثل في التوفيق والمواءمة بين موارد المؤسسة من جهة، وبين الأهداف أو الفرص التسويقية التي تسعى إلى بلوغها أو تحقيقها من جهة ثانية.

فضلا عن ذلك، فإن اتجاه البيئة الدولية في الوقت الحالي إلى مزيد من الانفتاح نظرا للنهج الليبرالي الذي بدأت تأخذ به كثير من الدول بفعل ظهور العولمة، أدى إلى ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات مما يضيف مزيدا من الأهمية التي يجب أن تحظى بها ممارسة التسويق الدولي من منظور استراتيجي، وذلك بسبب المنافسة الشرسة التي تعرفها ساحة الأعمال الدولية.

ومن المتوقع أن يعطي اتفاق الشراكة المبرم بين الجزائر والاتحاد الأوروبي فرصة للمؤسسات الجزائرية لتصدير منتجاتها إلى ما وراء البحار، غير أن ذلك مرهون بعدة شروط قد لا تتوفر في الاقتصاد الجزائري على الأقل في المدى القصير.

أما عن أهم الأسباب التي تقف وراء عجز الاقتصاد الوطني على توفير منتجات قابلة لتصدير خارج المحروقات، هو ضعف القاعدة الصناعية في الجزائر وعدم تنوعها، بالإضافة إلى عدم اعتماد استراتيجية واضحة المعالم لتنمية الصادرات من قبل السلطات المعنية، لذلك لا بد من وجود إرادة سياسية لتسريع عمليات تأهيل المؤسسات الجزائرية لجعلها قادرة على المنافسة بدل التستر وراء الإجراءات الحمائية، ومن الضروري أن تتبع هذه الجهود من استراتيجيات واضحة المعالم ومبنية على منهج واضح وموجهة بأهداف قابلة للقياس على الصعيدين المحلي والدولي.

## شكر

أحمد وأشكر الله تعالى الذي بنعمته تتم الصالحات وبعد...

اعترافا بمجهودات الأستاذ الفاضل، الدكتور: محمد براق، أتوجه له بجزيل الشكر وعظيم الامتنان، على سعة أفقه ورحابة صدره، وصبره على زلاتي، وعلى نصائحه القيمة وتوجيهاته السديدة، فقد كان بمثابة الأستاذ المشرف الناصح، والأب المشفق على ابنه، دون أن يطلب لذلك جزاء ولا شكورا.

كما لا يفوتني في هذا المقام أن أتوجه بأوفى الشكر وأسمى الاحترام والتقدير إلى كل من وقف معي في السراء والضراء، وفي أوقات الفرح والترح لإتمام هذا البحث، وأخص بالذكر "أمينة أحمد" و "نوال" و "كريم" وجميع موظفي المكتبة الوطنية بالحامة، فقد كانوا بمثابة الصحبة الصالحة، والرفيق المعين كما لا أنسى أن أشكر جميع أساتذة وموظفي مكتبة المدرسة العليا للتجارة، على مساندتهم ودعمهم، وأخص بالذكر هاهنا "عمي أحمد" و محمد بارودي".

فلهؤلاء جميعا فائق الشكر والاحترام الخالصين، وأرجو من العلي القدير أن يوفقني لرد، ولو بعض القسط، من واجب الوفاء والاعتراف بالجميل.

## قائمة الأشكال

الصفحة	الرقم
15	01 الأبعاد لمختلفة للتسويق
19	02 المراحل الأساسية للتسويق
22	03 تصميم استراتيجية التسويق
24	04 معايير تحديد مجالات النشاط الاستراتيجية
28	05 مراحل التموضع
29	06 المثلث الذهبي للتموضع
30	07 اختيار التموضع
41	08 علاقة الاستراتيجية بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة
43	09 أهم القرارات الاستراتيجية في التسويق الدولي
45	10 التوازن بين الكونية والمحلية
48	11 بحوث التسويق الدولي كنظام فرعي بالشركة
51	12 مراحل اليقظة التكنولوجية
59	13 العوامل المفسرة لسلوك مرحلة معينة من التدويل
64	14 مراحل اختيار الأسواق الدولية
66	15 مستويات التقسيم الاستراتيجي
68	16 مصفوفة مجموعة بوسطن الاستثنائية
69	17 مصفوفة جنرال إلكتريك
71	18 التقسيم الدولي بالتركيز على نفس القطاع في كل دولة
72	19 التقسيم الدولي بالتركيز على قطاعات مختلفة في كل دولة
88	20 الاعتبارات الرئيسية عند تحديد السعر في الأسواق الدولية
92	21 مسار التوزيع في التسويق الدولي
97	22 مسار اتخاذ القرار في حالة المشاركة
99	23 التنظيم الجغرافي
101	24 متطلبات تنفيذ استراتيجية التسويق الدولي

117

25 فروع المجموعة تونيك

118

26 الأقسام التابعة لفرع البيت للطباعة

## قائمة الجداول

الصفحة		الرقم
26	البدائل الاستراتيجية لـ بورتر	01
31	تنظيم أقسام داخل المنظمة "موجهة بالعملاء"	02
40	تطور مفهوم الاستراتيجية	03
74	أنواع التصدير	04
80	مزايا وعيوب عقود الامتياز	05
89	تأثير درجة التوغل في السوق الأجنبي على سياسة التصدير	06
108	مجموع المواد المصدرة	07
111	العملاء الرئيسيين لدى الجزائر (خارج نطاق المحروقات)	08
113	تطور الميزان التجاري الجزائري	09
120	تطور عدد مناصب الشغل الموفرة من قبل شركة تونيك	10
125	توزيع صادرات المجموعة تونيك	11

## الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الجداول والأشكال

الفهرس

09.....	مقدمة
13.....	1. التسويق الدولي بين ضرورة التكيف مع بيئة دولية متغيرة وحتمية الإدارة الاستراتيجية الكونية.....
14.....	1.1. مفاهيم أساسية حول التسويق والتسويق الدولي.....
14.....	1.1.1. دور التسويق في تنمية التفكير الاستراتيجي للمنظمة.....
15.....	1.1.1.1. تعريف التسويق ومراحله.....
20.....	2.1.1.1. استراتيجية التسويق والتسويق الاستراتيجي.....
30.....	3.1.1.1. دور وظيفة التسويق في تحسين أداء المنظمة.....
33.....	2.1.1. مدخل للتسويق الدولي.....
34.....	1.2.1.1. تعريف التسويق الدولي.....
35.....	2.2.1.1. دور التسويق الدولي في خلق المزايا التنافسية للأمم.....
37.....	3.2.1.1. مكانة الشركات متعددة الجنسيات في التسويق الدولي.....
39.....	2.1. أبعاد الاستراتيجية الدولية للمنظمة في عالم متغير.....
39.....	1.2.1. إدارة التسويق الدولي من منظور استراتيجي.....
39.....	1.1.2.1. ماهية الاستراتيجية.....
43.....	2.1.2.1. مفهوم القرارات الاستراتيجية في التسويق الدولي.....
44.....	3.1.2.1. التوفيق بين التسويق المحلي والتسويق الكوني.....
46.....	2.2.1. مصادر المعلومات التسويقية وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الدولية.....
47.....	1.2.2.1. بحوث التسويق ودراسة السوق الدولي.....
49.....	2.2.2.1. اليقظة الاستراتيجية واليقظة التكنولوجية.....
52.....	3.2.2.1. استخبارات التسويق الدولي والأنظمة الخبيرة.....
56.....	2. التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي في المنظمات الدولية.....

57	1.2. الاتجاه نحو الكونية واختيار الأسواق المستهدفة
57	1.1.2. نحو استراتيجية كونية شاملة للتسويق الدولي
58	1.1.1.2. مبررات ودواعي التدويل
61	2.1.1.2. معايير الانتقاء الأولي للدول المزمع الدخول إليها
64	2.1.2. التحليل الموقفي للمنظمة وتحديد الأسواق المستهدفة
65	1.2.1.2. التقسيم الاستراتيجي Segmentation stratégique على مستوى النشاط
67	2.2.1.2. التشخيص الداخلي والخارجي على مستوى المنظمة
70	3.2.1.2. التقسيم الدولي Segmentation internationale على مستوى الأسواق الأجنبية
73	2.2. نحو تصميم استراتيجيات وتكتيكات التسويق الدولي
73	1.2.2. تصميم استراتيجيات التوغل في الأسواق الدولية
73	1.1.2.2. استراتيجيات تصدير الأصول المادية الملموسة
76	2.1.2.2. استراتيجيات تصدير الأصول المعنوية الغير ملموسة
81	3.1.2.2. استراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر
85	2.2.2. رسم سياسات التسويق التكتيكي الدولي
85	1.2.2.2. السياسة الدولية للمنتج
87	2.2.2.2. السياسة الدولية للتسعير
90	3.2.2.2. السياسة الدولية للتوزيع
93	4.2.2.2. السياسة الدولية للترويج
97	3.2.2. تنفيذ وتقييم استراتيجيات التسويق الدولي واختيار الهيكل التنظيمي
98	1.3.2.2. المضمون التنظيمي لأنشطة الإدارة الكونية
100	2.3.2.2. تنفيذ استراتيجيات التسويق الدولي
101	3.3.2.2. المتابعة والرقابة على أنشطة التسويق الدولي
104	3. دراسة حالة الجزائر مع تخصيص تجربة « تونيك Tonic » للصناعات التغليفية
105	1.3. واقع التصدير خارج المحروقات في الجزائر
105	1.1.3. المؤسسة الجزائرية والتصدير
110	2.1.3. أهم الدول المتعاملة مع الجزائر خارج المحروقات
112	3.1.3. هيكل الصادرات الجزائرية في السداسي الأول من 2004
116	2.3. دراسة تجربة الشركة " تونيك " في مجال التصدير



116.....	بطاقة تعريفية لشركة " تونيك " للصناعات التغليفية.	1.2.3
121.....	مكانة إدارة التسويق في الهيكل التنظيمي لشركة تونيك.	2.2.3
122.....	المسؤولية الاجتماعية للتسويق عند شركة تونيك.	3.2.3
123.....	استراتيجيات شركة تونيك في غزو الأسواق الدولية.	4.2.3
128.....	خاتمة	
131.....	قائمة المراجع	

الملاحق

## مقدمة

يذهب الاقتصاديون والعديد من الأكاديميين إلى أن العولمة في الأساس، انبثقت كظاهرة اقتصادية، ثم ما لبثت أن أتت رياحها على الجوانب الثقافية والاجتماعية والسياسية وغيرها؛ من انحسار لسلطة الدولة وتراجع دورها في الحياة الاجتماعية، بالإضافة إلى اتساع الهوة بين الفقراء والأغنياء التي ما فتأت تزداد يوما بعد يوم، إلى الحد الذي وجد من يقرن العولمة بمصطلح « الأمركة » ليس لظهور هذا المفهوم أول ما ظهر بالولايات المتحدة فحسب، بل أيضا وهو المهم، تمثل العولمة إيديولوجيا هذا النظام وتخدمه وتكرسه، قصد نشر وتعميم الطابع الأمريكي.

ولما كانت العولمة، العامل الأول الذي يقف وراء هبوب رياح التغيير في البني الهيكلية والظرفية لاقتصاديات الدول النامية، فمن البديهي أن يكون لها أكبر الأثر على المجال الاقتصادي، لا سيما في شقه المتعلق بالعلاقات الدولية. لذلك، فقد كان لزاما على منظمات الأعمال أن تواجه تحد جديد يضاف إلى التحديات السابقة، وقد يكون ذلك مبررا كافيا لأن تعيد النظر في سياساتها واستراتيجياتها، وإيجاد أفضل السبل للتكيف مع البيئة الدولية الجديدة، وما أفرزته ظاهرة العولمة من تحولات.

من هذا المنطلق، يمكن أن تساهم وظيفة التسويق بصفة عامة والتسويق الدولي بصفة خاصة، في تحسين أداء المنظمة وبالتالي مواجهة تحديات العولمة؛ ذلك أن وظيفة التسويق تساعد وتعين الشركات والمؤسسات على إيجاد ودخول سوق أية منطقة من العالم، وتكييف ما تقدمه من منتجات وخدمات بما تحقق رضى العميل في الأسواق المستهدفة.

فالمشكلة الرئيسية التي تكمن وراء « الاغتراب التصديري » الذي تعاني منه الكثير من الدول النامية ومنها الجزائر، لا يعود إلى ندرة الأسواق الخارجية. فالسوق موجودة والفرص متاحة، وإنما إلى عدم إرضاء هذه الصادرات لمطالب وحاجات تلك الأسواق وجمود الاستجابة إلى التغييرات التي يفرضها ويتطلبها هذا الإرضاء، فكانت النتيجة الحتمية أن بقيت هذه الدول تئن تحت وطأة المنافسة التي تلقاها من الدول الصناعية؛ حيث عرفت هذه الأخيرة كيف تقابل المستهلك المحلي والأجنبي بالتكنولوجيا والجودة المناسبين.

وتكمن أهمية دراسة التسويق الدولي في الحاجة الملحة لدى منظمات الأعمال إلى إيجاد أفضل السبل وأنجع الوسائل الكفيلة بإيصال منتجاتها إلى الأسواق الدولية. وإذا كان التصدير يمثل المرحلة

الأولى من مراحل التدويل، فإن التسويق الدولي يثبت ويدعم العقلية الكونية في أرجاء المنظمة، تلك العقلية التي تسمو فوق جنسية الدولة المضيفة و جنسية الدولة الأم. من أجل ذلك، فقد تم في هذا البحث الموسوم بدور التسويق الدولي في ترشيد القرارات الاستراتيجية الدولية للمنظمة، مع دراسة حالة الجزائر وتخصيص تجربة شركة " تونيك " في هذا الميدان، معالجة الخطوات التي تسمح للمنظمة بغزو الأسواق الدولية، والوصول بها إلى أرقى وأسمى درجات التدويل، ألا وهي المنظمة الكونية.

ويعتبر ميول الباحث إلى مواضيع التسويق الدولي والتسويق الاستراتيجي، من أهم الأسباب التي دفعته إلى اختيار هذا الموضوع، بالإضافة إلى عدم توجيه الاهتمام من قبل الباحثين والدارسين لمعالجة مواضيع التسويق الدولي.

ومن جملة الدراسات السابقة في هذا الموضوع:

- التسويق الدولي في عالم متغير: مدخل ديناميكي - استراتيجي، للطالب أحمد فلاح، وقد كانت الإشكالية الرئيسية لهذا البحث تتمثل في: كيف يتم تكييف استراتيجيات التسويق الدولي وفق مقتضيات البيئة المتغيرة في إطار الإمكانيات المتاحة؟.

- حدود كفاءة سياسات التسويق الدولي في المنشآت الاقتصادية الجزائرية، للطالب الميسوم بوشنافة، وقد كانت الإشكالية الرئيسية لهذا البحث تتمثل في: حدود كفاءة السياسات التسويقية الدولية في المنشآت الاقتصادية الجزائرية، مع دراسة حالة " المعمل الجديد للمصبرات " .

وفي محاولة للتطرق إلى بعض القضايا والمفاهيم التي لم تعالج في المواضيع السابقة، يسعى هذا الموضوع إلى دراسة التسويق الدولي من منظور التخطيط الاستراتيجي، نظرا لأهميته الحيوية ومحاولة لجعله أداة ناجعة في يد المؤسسة الجزائرية التي ترغب في اقتحام ميدان التصدير.

أمام هذه المعطيات، تهدف هذه الدراسة إلى فهم وإدراك ماهية التسويق الدولي، إبراز مختلف جوانبه وكذا تحليل العوامل البيئية وإبراز خصائصها وتأثيرها على قرار التسويق الدولي. كما تهدف إلى التعرف على مدى مساهمة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي في تحقيق الأهداف الدولية للمنظمة، فضلا عن التعرف على خطوات الدخول إلى الأسواق الأجنبية، بالإضافة إلى الإطلاع على حالة الجزائر وتخصيص تجربة " تونيك " في هذا الميدان.

ومما تجدر الإشارة إليه، هو استعمال مصطلح « المنظمة » في معظم البحث؛ وذلك في إشارة إلى أن ممارسة التسويق الدولي لا يقتصر على المؤسسات التي تهدف إلى الربح، فهو يمتد أيضا إلى المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق ربح كالجمعيات الخيرية وجمعيات حماية البيئة وغيرهما. وذلك على الرغم من أن موضوع الدراسة التطبيقية لهذا البحث هي مؤسسة اقتصادية.

وعلى ضوء هذا العرض، يمكن صياغة وتحديد مشكلة البحث في السؤال الآتي:

كيف يتم توظيف آليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي قصد تدويل نشاط المنظمة، وكيف يمكن إسقاط ذلك على حالة الجزائر عن طريق دراسة تجربة " تونيك " للصناعات التغليفية ؟  
وعليه تتبلور مشكلة البحث بتفكيك الإشكالية الرئيسية وإدراج الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هي مختلف العوامل البيئية التي تؤثر على قرار المسوق الدولي؟
- كيف يمكن أن تساهم وظيفة التسويق في تنمية التفكير الاستراتيجي للمنظمة؟
- ما هي خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي التي تساعد في غزو الأسواق الدولية؟
- ما هي نظرة المؤسسات الجزائرية إلى التسويق الدولي؟
- ما هو واقع ممارسة التسويق الدولي لدى شركة " تونيك " ؟

ومن أجل الإجابة على هذه الأسئلة، يمكن الاعتماد على الفرضيات الآتية:

- على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين العوامل البيئية المؤثرة في نشاط المنظمة الدولية، إلا أن هذه العوامل تختلف من حيث تأثيرها على قرارات التسويق الدولي من بلد لآخر، ومن سوق لآخر؛
- تعتبر المعلومات التسويقية كأداة فعالة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الدولية؛
- يقدم التسويق الدولي حولا للتكيف مع الأذواق والرغبات المختلفة من حيث المكان والمتغيرة عبر الزمان؛

- لا زالت ممارسة التسويق الدولي لدى شركة تونيك في مراحلها الأولى وهي مرحلة التصدير.

أما عن الطريقة المتبعة لدراسة الموضوع، فقد تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي قصد استيعاب الإطار التصوري والتحكم في المفاهيم والاستراتيجيات المختلفة للتسويق الدولي. كما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة من خلال التعرض إلى حالة الجزائر مع تخصيص تجربة شركة " تونيك " للصناعات التغليفية في هذا الميدان. وحتى يتحقق الهدف المنشود، ومن أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة، سوف يتم تقسيم محتويات البحث إلى ثلاثة فصول وهي:

يكرس الفصل الأول لدراسة المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتسويق والتسويق الدولي، بدءا بالتطرق إلى أهمية ودور التسويق في تنمية التفكير الاستراتيجي بالاعتماد على فهم وإدراك خطوات استراتيجية التسويق والفرق بينها وبين التسويق الاستراتيجي. أما المبحث الثاني من هذا الفصل، فيخصص لدراسة مصادر وأهمية المعلومات التسويقية، بصفها المادة الأولية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الدولية. وتمهيدا للفصل الثاني الذي يعكف على دراسة التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي، فسيتم إدراج مطلب يتعرض إلى ماهية الاستراتيجية والقرارات الاستراتيجية في التسويق الدولي مع تدعيم ذلك بمجموعة من الأمثلة.

أما الفصل الثاني فسيتناول بالدراسة التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق الدولي. وقبل الشروع في ذكر خطوات التخطيط الاستراتيجي، يتم إدراج مطلب في المبحث الأول منه لبيان الدوافع والأسباب التي تقف وراء تدويل المنظمات لأعمالها، وكذا إلى معايير الانتقاء الأولى للدول المزمع الدخول إليها. ويعتبر المطلب الثاني من هذا الفصل بمثابة الخطوة الأولى للتخطيط الاستراتيجي والمتمثل في تحليل وتشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، لتأتي في المبحث الثاني الخطوات المالية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي وهي على الترتيب، تصميم استراتيجيات التوغل في الأسواق الدولية، رسم سياسات التسويق التكتيكي الدولي، وأخيرا، تنفيذ ومراقبة التسويق الدولي.

وبخصوص الفصل الثالث، فسيتم التعرض فيه إلى دراسة حالة الجزائر، مع تخصيص تجربة شركة « تونيك » للصناعات التغليفية، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، يتناول المبحث الأول واقع التصدير خارج المحروقات في الجزائر، وذلك بدراسة واقع التصدير في المؤسسة الجزائرية، بالإضافة إلى التعرف على هيكل الصادرات الجزائرية خلال السداسي الأول من 2003 و 2004. أما المبحث الثاني فيخصص لدراسة تجربة " تونيك " في ميدان التسويق الدولي، وذلك من خلال التعرض إلى مختلف استراتيجيات شركة " تونيك " في غزو الأسواق الدولية. لينهى البحث بخاتمة عامة تم فيها حوصلة جميع النتائج والاقتراحات والتوصيات المتوصل إليها من هذا البحث.

## الفصل 1

### التسويق الدولي بين ضرورة التكيف مع بيئة دولية متغيرة وحتمية الإدارة الاستراتيجية الكونية

على الرغم من الانفتاح الاقتصادي والتوجه الليبرالي الذي بدأت تأخذ به كثير من دول العالم، إلا أن تدويل نشاط المنظمة وانخراطها في الأعمال الدولية لا يعد من الأمور السهلة أو البسيطة؛ وذلك بفعل المنافسة الشرسة التي تعرفها ساحة الأعمال الدولية والتي ما فتأت تتصاعد يوما بعد يوم. وعليه، لا بد من التذكير دائما بأن فلسفة التسويق لا تختلف كثيرا في حالتي التسويق المحلي والتسويق الدولي؛ فالفلسفة التسويقية واحدة، والجوهر واحد، يبقى الاختلاف الوحيد في المحيط الذي يتم من خلاله ممارسة مختلف فعاليات وأنشطة التسويق. وسوف يتضح جليا من خلال هذه الدراسة، كيف أن هذا الاختلاف الذي يبدو بسيطا، هو سبب كل المشاكل والتعقيدات التي يواجهها التسويق الدولي.

من أجل ذلك، وفي سبيل اقتراح منهج سليم لمواجهة هذه التحديات، يمكن أن تكون استراتيجية التسويق الدولي إطارا مرجعيا مفيدا للمنظمات التي تريد تحقيق مزايا تنافسية في الأسواق الدولية، وهذا من منطلق:

- أن التسويق الدولي يقدم حلولا للتكيف مع الأذواق والرغبات المختلفة من حيث المكان والمتغيرة عبر الزمان؛

- أن النتيجة السابقة لا يمكن أن تتحقق إلا بناء على التفكير الاستراتيجي للتسويق الدولي؛

- أن التسويق الدولي يسمح باكتشاف واستغلال فرص جديدة في الخارج، لا سيما في القطاعات التي وصلت إلى حد التشبع.

ولكن كيف يمكن للمنظمة أن تستفيد من هذه المزايا العديدة للتسويق الدولي؟. وللإجابة على

هذا السؤال، تم إدراج الفصل الأول وذلك بالتعرض إلى:

- دور التسويق والتسويق الدولي في تنمية التفكير الاستراتيجي للمنظمة؛

- مصادر المعلومات التسويقية وأهميتها في التسويق الدولي.

## 1.1. مفاهيم أساسية حول التسويق والتسويق الدولي

لا تنبع أهمية التسويق، كما يتصور البعض، من كونه ضروري لوصول السلع والخدمات إلى المستهلك بعد إنتاجها، بل إن أهميته تتجلى في الدور الذي يلعبه قبل عملية الإنتاج؛ فهو يسبقها، كما أنه يرافقها ويلبها أيضا. ويذهب البعض إلى اعتبار التسويق بمثابة انتصار اقتصاد السوق على اقتصاد الإنتاج؛ وذلك في إشارة إلى تطور وظيفة التسويق بالمؤسسة؛ حيث أصبحت تضاهي الوظائف الأخرى كالإنتاج. كما اعتبر لدى كثير من الكتاب مقياسا يعتد به في تقدم الدول وتخلفها؛ حيث ارتبط تقدم الدول إلى حد كبير بالمستوى الذي بلغته فيها وظيفة التسويق.

ويأتي هذا المبحث لمعالجة بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسويق والتسويق الدولي ومن أهمها:

- مفهوم التسويق الدولي؛
- العلاقة التي تربط التسويق المحلي بالتسويق الدولي من جهة، وكذا استراتيجية التسويق الدولي باستراتيجية التسويق من جهة ثانية؛
- الفرص التي يتيحها التسويق الدولي للشركات والدول.

### 1.1.1. دور التسويق في تنمية التفكير الاستراتيجي للمنظمة

تقع على رجال التسويق مسؤولية التخلص من التفكير المسدود الذي يبعدهم عن المستهلك، وعدم تغليب المصلحة الذاتية على مصلحة المجتمع، أو الغاية تبرر الوسيلة، وضرورة الأخذ بالأهداف بعيدة المدى، وعدم الالتفاف حول الأهداف قصيرة المدى (ويطلق على مثل هذا التفكير بـ قصر النظر التسويقي (Myopie marketing)). ويذهب بيتر دروكر Peter DRUCKER إلى حد القول بأنه " على المؤسسة أن تدرك بأنها لا تقوم بإنتاج سلع وخدمات، وإنما تسعى لشراء زبائن لها، وذلك بأن تفكر دائما في كيفية جعل هؤلاء الناس عملاء لديها ". وعليه، فحاجات المستهلك تظل نظرية إلى أن يأتي رجل الأعمال فيحولها إلى طلب فعال، عندما يجعل من هذا المستهلك زبونا وعندما يكون من مجموع الزبائن سوقا.

من هذا المنطلق، يأتي هذا المطلب ليتم من خلاله التعرض إلى جملة من النقاط ومن أبرزها:

- مفهوم التسويق؛
- موقع ومضمون التسويق الاستراتيجي من الاستراتيجية التسويقية للمنظمة؛
- دور وظيفة التسويق في تحسين أداء المنظمة.

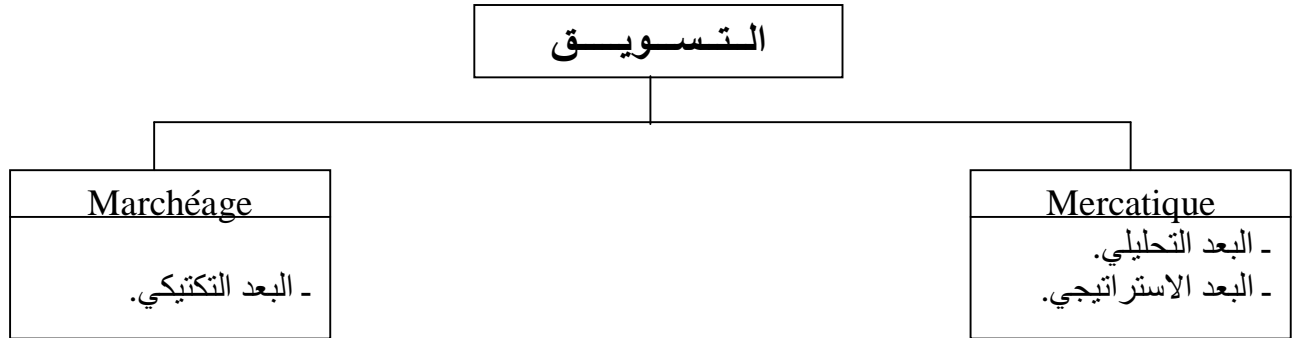
### 1.1.1.1. تعريف التسويق ومراحله

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للتسويق، وفي هذه الجزئية، سيتم التركيز على أهم التعاريف التي قدمت من أبرز المختصين والكتاب.

#### 1.1.1.1.1. تعريف التسويق

يشير مصطلح التسويق « Marketing » إلى السوق، وهي مشتقة من المصطلح اللاتيني « Mercatus » والتي يمكن ترجمتها إلى « Mercatique » باللغة الفرنسية. وكذلك تشتق من الكلمة اللاتينية « Mercari » والتي يمكن ترجمتها إلى « Marchéage » باللغة الفرنسية وتعني المتجرة.

وانتساب كلمة " التسويق " إلى " السوق " لم يأت من باب الصدفة؛ حيث تنصرف كلمة السوق إلى مجموع الزبائن والعملاء، وذلك في إشارة إلى ضرورة أن تعود المنظمة إلى استشارة المستهلك (وبصفة عامة السوق) قبل اتخاذ أي قرار وأن تسترشد بحاجيات ورغبات الزبائن عند إعدادها للبرنامج الإنتاجي. ولعل ذلك ما دفع بـ كلود ديمور Claude DEMEURE إلى تعريف التسويق بأنه " مجموعة من التقنيات الموجهة لإشباع حاجيات ورغبات الأفراد والجماعات وتسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها " [1] ص5. ويلاحظ من التعريف أنه يضيف على التسويق ثلاثة أبعاد يمكن توضيحها في الشكل رقم 01 :



شكل رقم 01 : الأبعاد المختلفة للتسويق [1] ص 05

من جهته، يتناول فيليب كوتلر Philip KOTLER التسويق من زاويتين مختلفتين:  
 - فمن جهة، يعطي في تعريفه للتسويق بعدا اجتماعيا. وتبعاً لذلك، فهو يعرف التسويق بأنه "عملية اقتصادية واجتماعية، من خلالها يمكن للأفراد والجماعات الحصول على ما يحتاجونه وما يرغبونه؛ وذلك عن طريق خلق وتبادل المنتجات والقيمة مع الآخرين [2] ص 12.



- ومن جهة ثانية، فهو يعبر عن قلقه إزاء النظرة الضيقة التي لازمت البعد الإداري في تعريف التسويق، في وقت كانت وظيفة التسويق لا تختلف عن الوظيفة التجارية للمؤسسة. بعبارة أخرى، يقتصر دور التسويق في أعين المدراء على تصريف منتجات المؤسسة وإيجاد منافذ لها. والحقيقة في رأي بيتر دروكر Peter DRUCKER أن الهدف من عملية التسويق هو جعل وظيفة البيع نشاطا ثانويا وليس هدفا في حد ذاته. ومن هنا كانت قولته المشهورة " عليكم إنتاج ما يمكنكم بيعه، وليس بيع ما يمكن إنتاجه."

ولعل الرؤيا التي يتبناها شارل كروي Charles CROUE حول التسويق تدحض بشكل كبير هذه النظرة الضيقة للتسويق. وتبعاً لذلك، فهو يصف التاجر الذي يهتم ببيع سلعته سلوكه بإحدى الموقفين التاليين [3] ص 125:

"- الموقف الأول: عرض السلعة كما هي، وانتظار قدوم المشتري المحتمل، وأقل ما يقال عن هذا الموقف، بأنه الحالة البذيئة والمقوتة؛

- الموقف الثاني: عملية التسويق La démarche marketing."

هذا ويقترح كل من جاك لوندروفي ودينيس ليندو Jacques LENDREVIE & Denis

LINDON تعريفين للتسويق وهما:

\* التسويق بالمفهوم الضيق: ويعرف على أنه " مجموعة من الأساليب المتاحة للمؤسسة؛ حيث تستخدمها لبيع منتجاتها للزبائن وتحقق من وراء ذلك عائدا [4] ص 06.

\* التسويق بالمفهوم الواسع: ويعرف على أنه " مجموعة من الأساليب والوسائل المتاحة للمنظمات، من أجل تنمية تصرفات وسلوكيات الجماهير المستهدفة، وذلك نحو أفضل السبل التي تمكن من تحقيق أهدافها." [4] ص 06.

وبمقارنة التعريفين السابقين، يمكن استخراج النقاط الآتية:

- إحلال مصطلح " المنظمات " محل " المؤسسات ". وعليه، فقد أصبح بإمكان المنظمات اللاربحية كالأحزاب السياسية والجمعيات الخيرية وجمعيات حماية البيئة وغيرها ممارسة التسويق، وبالتالي فلم يعد حكرا على المنظمات التي تهدف إلى تحقيق الربح؛

- إحلال " الجمهور " محل " الزبون "، ولعل الدافع الذي يكمن وراء ذلك، هو ضرورة أن يغطي التسويق جميع شرائح المجتمع بمختلف مستوياتها كالمواطنين، منتخبون، مدمنو التدخين... كلهم في حاجة إلى التسويق؛

- إحلال مصطلح " تنمية السلوكيات Promouvoir des comportements " محل

" بيع المنتجات ". ولعل ذلك ما يؤدي إلى القول بأن التسويق يهتم بالسلوكيات السياسية والاجتماعية والإنسانية... فضلا عن سلوك الشراء.

ويظهر الفحص الدقيق لمعظم هذه التعريفات أنه يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات:

- المجموعة الأولى: تهتم بالحالة الذهنية L'état d'esprit للمؤسسة؛

- المجموعة الثانية: تركز على الدور الاجتماعي للتسويق مثل تعريف كوتلر؛

- المجموعة الثالثة: توسع دائرة التسويق لتشمل كل المنظمات، مثل تعريف لوندروفي ودمور.

ويرجع سبب اختلاف وجهات النظر للتسويق، إلى تبني وجهة نظر كلية Macro

Marketing لتعريف التسويق لدى بعض الكتاب، وإلى تبني النظرة الجزئية Micro Marketing

لدى البعض الآخر [5] ص 21.

وبناء على ما سبق ذكره من التعريفات، يمكن اعتبار نشاط التسويق بأنه " إنجاز الأنشطة

التي من خلالها تعبأ كل الموارد بالمنظمة وتوجيهها نحو إشباع حاجات ورغبات الأفراد؛ وذلك من

أجل بناء علاقة متينة ودائمة بين الفرد والمنظمات بصفة خاصة، وتحقيق أهدافها بصفة عامة."

ولإلقاء مزيد من الضوء على هذا التعريف، الذي هو في حقيقة الأمر، عصارة البحث عن

ماهية التسويق ومحاولة الإحاطة بجوانبه ومختلف أبعاده، لا بد من التنبيه على التوضيحات والتعليقات

التي تشرحه من خلال أهم النقاط التي يقوم عليها وهي:

- أن التسويق يبدأ قبل الإنتاج. وقد تمت الإشارة فيما سبق، إلى أن أصل كلمة "التسويق" هي

"السوق"، أي أن يكون السوق هو نقطة البداية لكل حركة أو تصرف تنوي المنظمة القيام به. ولا

يكون ذلك إلا عن طريق إجراء البحوث والدراسات التي تعين على معرفة حاجات ورغبات القطاع أو

القطاعات السوقية المحتملة. بعبارة أخرى، فإن المنظمة تلقي على عاتق الأفراد والجماعات مهمة

الكشف عن الأفكار والتصورات التي تشكل اهتمامهم، وتسلم لهم زمام المبادرة في تحديد المزيج

التسويقي الذي يرغبون فيه؛

- أن التسويق في الحقيقة ليس نشاطا منفردا، وإنما مجموعة من الأنشطة، ولعل ذلك ما يشار

إليه في التعريف بـ " إنجاز الأنشطة ". وبالتالي فأنشطة التسويق أو التسويق المتكامل يمكن النظر

إليها من زاويتين:

\* تكامل الأدوات التسويقية نفسها، كالتسعير والترويج والتوزيع...

\* تكامل الأقسام المختلفة داخل المنظمة كقسم المالية وقسم الموارد البشرية والقسم

التجاري... مع النشاط التسويقي للمنظمة.

- أن التسويق هو عملية مستمرة ودائمة، وذلك على العكس من الاعتقاد الذي كان سائدا، بأن

التسويق يتوقف نشاطه بعد تسليم المنتجات إلى المستهلكين والحصول على مقابل لها. ولاحظ كلمة

" بناء " وليس " تحقيق "، لأن جذب العميل والحفاظ عليه ليس من تحصيل حاصل وإنما هي نتاج

لمجهودات وتضحيات تتكبدتها المنظمة في سبيل مد أو اصر الرضى والثقة المتبادلة مع العميل.

- أن توجه المنظمة بالسوق، يقتضي منها أن تتركس كل طاقاتها وأن تسخر ما لديها من أجل تحقيق أهدافها بعيدة المدى، وإذا كانت النظرة الاقتصادية للربح تقوم على فكرة " تحقيق أقصى ربح ممكن بأقل تكلفة ممكنة " فإن المنظمة التي تأخذ بمفهوم التسويق يكون شعارها " تحقيق ربح مرض." ومما تجدر الإشارة إليه، هو أن التسويق يهدف إلى بقاء المشروع ونموه واستمراره، وذلك في إطار تحقيق مستوى مقبول من الربط بين إمكانيات المشروع ورغبات واحتياجات المستهلكين.

### 2.1.1.1.1. مراحل التسويق

يمكن تقسيم عملية التسويق إلى ثلاثة مراحل وهي [6] ص 43:

#### - التسويق التحليلي Le marketing d'étude

ومن أهم وسائله دراسة السوق؛ حيث أنه يقوم على أساس معرفة حاجات ورغبات ذلك السوق الذي يشبه ساحة القتال، وكذا رصد تحركات الأطراف الأخرى التي تتربص بالمؤسسة وهم المنافسون.

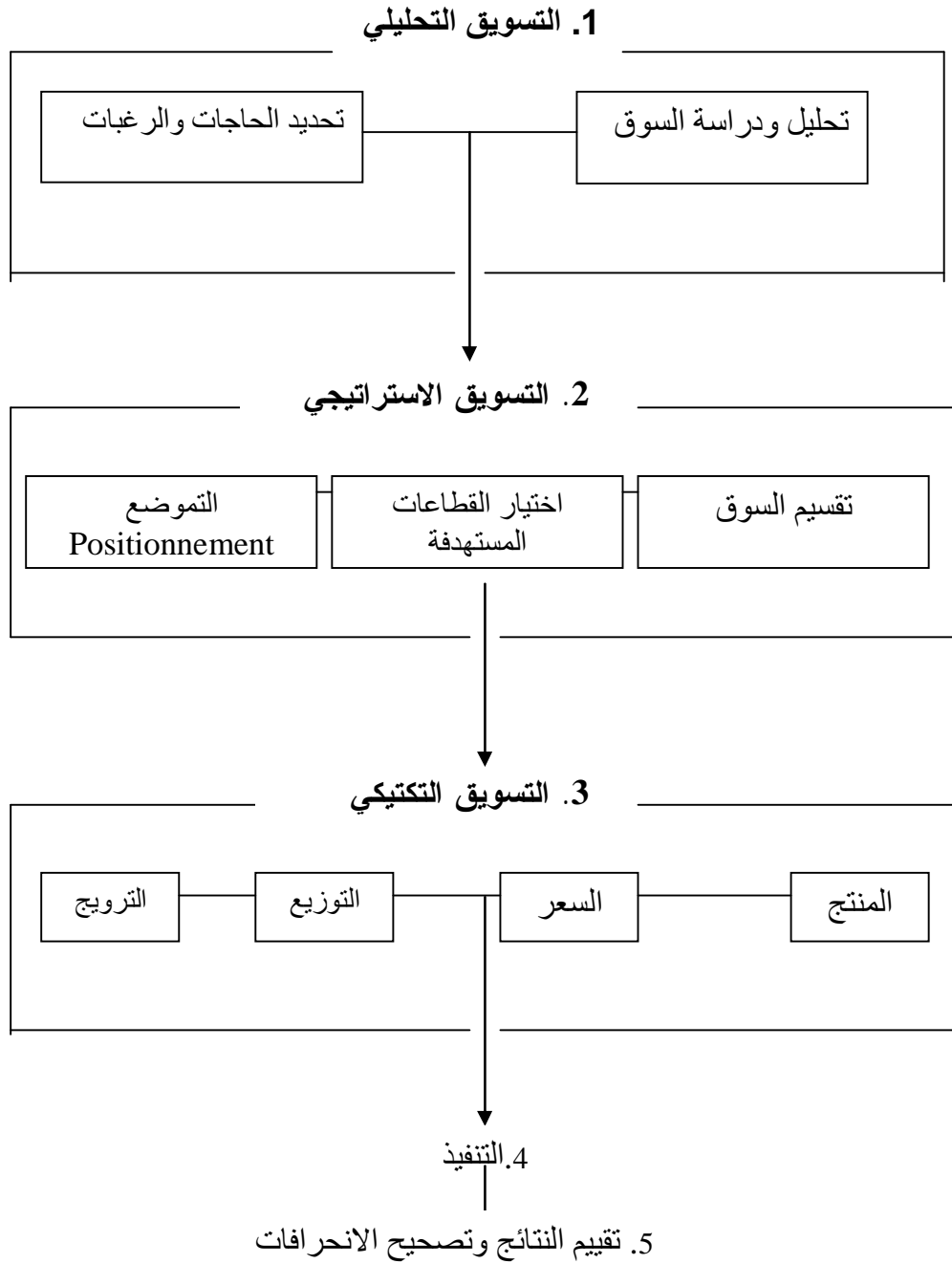
#### - التسويق الاستراتيجي Le marketing stratégique

أي بعد إجراء دراسة استطلاعية على السوق (ساحة القتال) يتم إعداد استراتيجية قتالية مناسبة، وفيها يتم تحديد القطاع السوقي المستهدف، تحديد مجال النشاط أو المنتج الموافق، التعرف على رؤوس الحربة الذين يمثلون مصدر تهديد محتمل على منتجات المنظمة.

#### - التسويق التكتيكي أو العملي Le marketing opérationnel

فالحرب أصبحت قاب قوسين أو أدنى. وبناء عليه، يعطي مسئول التسويق بالمؤسسة الضوء الأخضر لطرح المنتج في السوق، وذلك بعد أن يتم اختيار قنوات التوزيع المناسبة، وتسعير المنتج، وكذا رسم سياسة ترويجية فعالة.

ويمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل رقم 02 المبين أدناه :



شكل رقم 02 : المراحل الاساسية للتسويق [ 7 ] ص 16

### 2.1.1.1. استراتيجية التسويق والتسويق الاستراتيجي

قبل أن يظهر مفهوم التسويق الاستراتيجي منذ عقدين من الزمن، كان مفهوم إدارة التسويق Marketing Management هو القائم مكانه؛ إذ يركز هذا الأخير على مبدأ إشباع حاجات ورغبات السوق، بينما الركيزة الأساسية التي يقوم عليها مفهوم التسويق الاستراتيجي هو إشباع حاجات ورغبات السوق بطريقة أفضل من المنافسين وبصفة دائمة ومستمرة.

- عوامل ظهور الحاجة إلى التسويق الاستراتيجي

بيد أن العوامل الرئيسية التي أدت إلى بروز التسويق الاستراتيجي فيمكن جمعها في ثلاثة أسباب رئيسية وهي [8] ص 1950:

- تعاظم المنافسة واشتدادها بين المنظمات وأخذها طابعا عالميا، هذا بالإضافة إلى الصراعات المتعددة الأبعاد بين المنظمات من أجل تبوء موقع الريادة والصدارة؛  
- عامل التحديث والتجديد الذي أدخل في وسائل تسيير المؤسسات، إلى درجة لم تعد ممارسة التسويق لتجدي إن لم يتم ممارسته بأكفاً وأحسن الطرق، وبالتالي ظهور حاجة ملحة إلى التسويق الاستراتيجي؛

- انتقال مصطلح " الاستراتيجية " من المجال العسكري إلى كثير من العلوم الأخرى ومنها علم التسويق. ولعل القصد من ذلك هو إضفاء مزيد من الأهمية والعناية الفائقة التي يجب أن تحظى بها وظيفة التسويق في المنظمة.

وإذا كانت البيئة التسويقية تتكون من متغيرات تستطيع المنظمة التحكم فيها، ومتغيرات أخرى تخرج عن نطاق سيطرتها عليها، فإن استراتيجية التسويق تهدف إلى معالجة التغيرات التي لا تستطيع المنظمة التحكم فيها مع المتغيرات التي تستطيع التحكم فيها [9] ص 294. فعلى سبيل المثال، يعتبر الطلب من متغيرات البيئة التي لا يمكن، أو على الأقل، يصعب على المنظمة التحكم فيها، لأن الطلب يخضع لمؤثرات خارجية مثل حاجات الأفراد ورغباتهم وكذا دخلهم وسلوكهم، إلا أنه يمكن الاعتماد على استراتيجية التسويق قصد تحويل هذا الطلب المحتمل إلى طلب فعال.

ومما تجدر الإشارة إليه، هو أن المنظمة لا تقوم بإعداد استراتيجية التسويق يوميا، وإنما تلجأ إلى ذلك في مواقف نادرة وغير متكررة لتمتد على مدى أربعة أو خمسة سنوات كاملة. ومن أهم هذه الحالات [10] ص 46:

- عندما ترغب المنظمة في دخول مجالات نشاط جديدة؛

- عندما تقوم بإدخال بعض التعديلات على منتج قديم، ومن ثم تعيد طرحه إلى السوق مجددا.

وهناك حالات استثنائية أخرى تدفع بالمنظمة إلى تصميم استراتيجية تسويقية وذلك تحت وقع ظروف طارئة ومن بينها [4] ص 508:

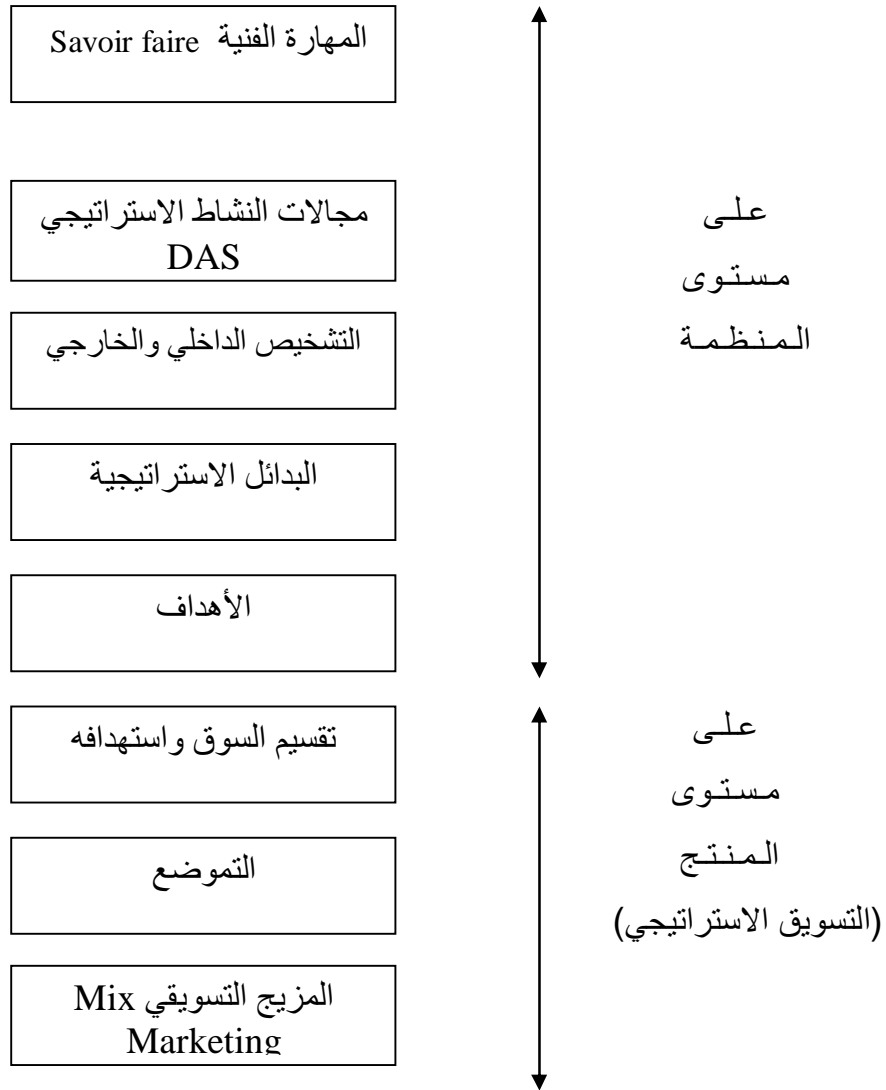
- ظهور منافس جديد بصفة مفاجئة وغير منتظرة؛

- إذا كانت حصيلة الاستراتيجية التسويقية الحالية أقل بكثير من التوقعات والأهداف المنتظرة. وبالتالي يكون مسئول التسويق مجبرا على إعادة النظر فيها.

- العلاقة بين استراتيجية التسويق والتسويق الاستراتيجي

كثيرا ما يتم الخلط بين استراتيجية التسويق والتسويق الاستراتيجي، من أجل ذلك؛ فقد كان الهدف المتوخى من إدراج هذا الفرع، هو محاولة التفرقة بين المفهومين. ولتحقيق هذا الغرض المنشود، يتم تصميم استراتيجية التسويق طبقا لـ كلود دمور على مستويين رئيسيين كما هو مبين في الشكل رقم 03<sup>(\*)</sup>:

(\*) تجدر الإشارة إلى أن Philip KOTLER و Jean- François TRINQUECOSTE وغيرهما من الكتاب، يقسمون استراتيجية التسويق من حيث التصميم والتطبيق إلى أربع مستويات وهي استراتيجية التسويق على مستوى: - المنظمة - وحدات العمل الاستراتيجي (DAS) - المنتج - الأقسام (Division). وقد أثرنا التصنيف الذي اقترحه Claude DEMEURE لأنه يتماشى مع الإشكالية المطروحة من جهة، ولتبسيط الدراسة من جهة ثانية. ولمزيد من التفصيل حول هذا الموضوع، يمكن الرجوع إلى المقال الذي أعده الكاتب Jean- François TRINQUECOSTE تحت عنوان: Marketing Stratégique وذلك في الجزء الثاني من موسوعة علوم التسويق Encyclopédie de gestion .



شكل رقم 03 : تصميم استراتيجية التسويق [4] ص 508.

## 1.2. استراتيجية التسويق على مستوى المنظمة

وهي تمر عبر أربع خطوات رئيسية:

- تحديد المهارة الفنية للمنظمة؛
- تحديد مجالات العمل الاستراتيجية DAS؛
- التحليل والتشخيص الداخلي والخارجي للمنظمة؛
- تحديد البدائل الاستراتيجية الملائمة؛
- تحديد الأهداف.

### 1.1.2. تحديد المهارة الفنية

وهي أول خطوة تقوم بها المنظمة نحو إعداد استراتيجية التسويق؛ وهي تحتوي على كل المهارات الفنية والمعرفة الفنية **Savoir faire** للمنظمة والتي تفسر وتبرر سبب وجودها في السوق [10]ص 46.

ويمكن تقسيم المهارات الفنية إلى صنفين وهما [7]ص 178:

- المهارات الحقيقية **Métier réel**: وهي مختلف الكفاءات التي تحوز عليها المنظمة؛
- المهارات المرغوب الوصول إليها **Métier entendu**: وهي مختلف الكفاءات المطلوبة لإنجاز وحدة العمل.

لكن الإشكال الذي يطرح نفسه هاهنا، هو العمومية التي تطبع كلمة " تحديد المهارات الفنية "، ولعل ذلك مما يضيف نوعاً من الغموض عند تنفيذ استراتيجية التسويق. لذلك وجب التدقيق في مجالات الأعمال التي ستخصص فيها المنظمة، والتي يطلق عليها اسم « مجالات النشاط الاستراتيجية » .

- تحديد مجالات النشاط الاستراتيجية **Domaines d'activité stratégique**

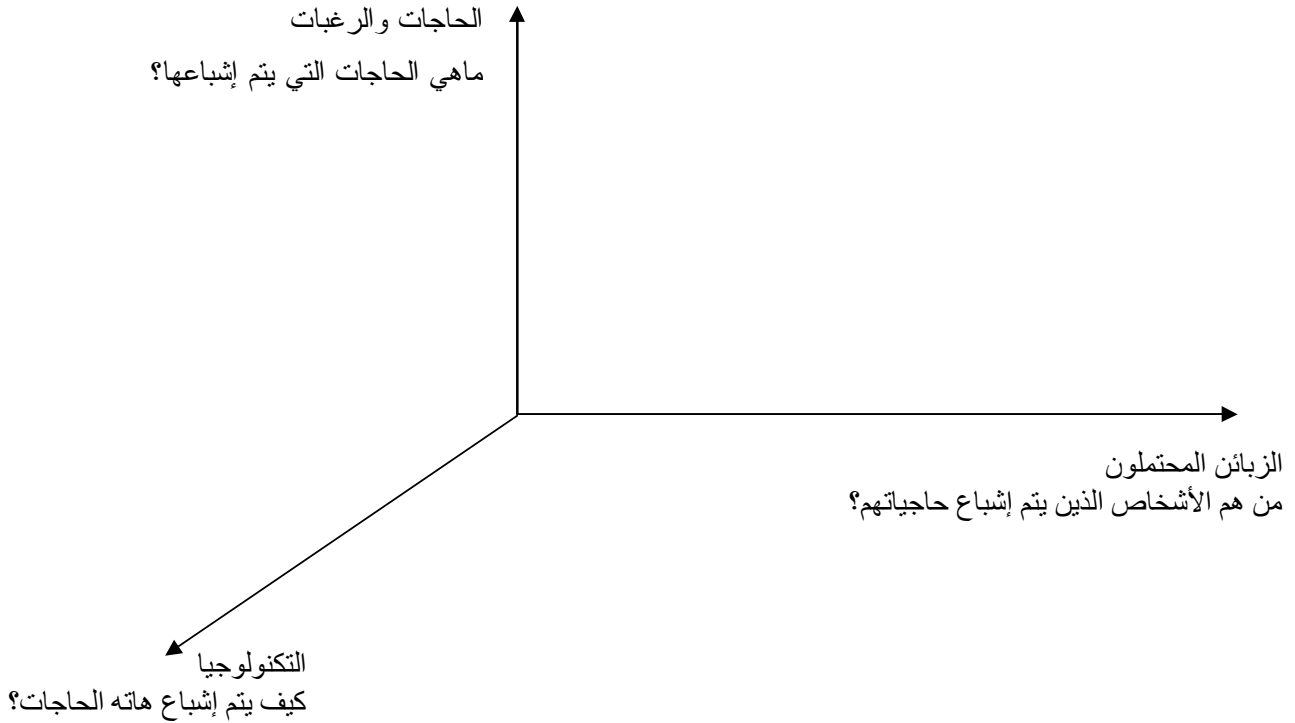
تلجأ المنظمة في هذه الخطوة إلى إجراء تقسيم كلي **Segmentation stratégique** (\*) للنشاط الذي تنوي القيام به والذي تخلص بواسطته إلى تحديد مجالات النشاط الاستراتيجية (DAS). لكن السؤال الذي يطرح نفسه، ما هي المعايير التي تعتمد عليها المنظمة لإجراء هذا التقسيم؟ يقترح أحمد حمدوش **Ahmed HAMADOUCHE** عدداً من المعايير التي يمكن للمنظمة أخذها في الحسبان عند إجرائها لعملية التقسيم. بمعنى آخر، إذا كانت المنظمة ترغب في معرفة ما إذا كان منتجها ينتمي إلى نفس مجال النشاط الاستراتيجي، فلا بد من الإجابة على الأسئلة التالية [11]ص 54:

- هل يواجهان نفس الفئة من المنافسين؟
- هل يتم تسويقهما إلى نفس الفئة من المستهلكين؟
- هل هناك تشابه في عوامل النجاح **Facteurs de succès** لكل منهما؟
- هل أن الانسحاب من مجال نشاط استراتيجي وليكن أمثلاً، سوف يؤثر على مجال نشاط استراتيجي ب ؟.

(\*) لا بد من التنبيه على اختلاف التقسيم الكلي الذي يتم على مستوى النشاط بالمنظمة أو ما يسمى بالتقسيم الاستراتيجي، عن التقسيم الذي يتم على مستوى السوق.



فإذا كانت الإجابة بـ "نعم" فإن كلا المنتجين ينتميان إلى نفس وحدة العمل الاستراتيجية، أما إذا كان العكس هو الصحيح؛ فكلاهما ينتمي إلى مجال عمل استراتيجي منفصل عن الآخر. والشكل رقم 4 يبين عملية التقسيم الاستراتيجي على مستوى النشاط:



شكل رقم 04: معايير تحديد مجالات النشاط الاستراتيجية [8] ص 1954.

ولقراءة هذا الشكل، يمكن الاستعانة بالمثال الآتي:

- يتكون سوق النقل من عدة أصناف من العملاء: شباب، عائلات، رجال أعمال، كبار السن... (ويمثل ذلك المحور الأفقي من الشكل)؛  
 - تحتوي هذه السوق كذلك على عدد من المنتجات التي يمكن أن تشبع حاجات ورغبات هؤلاء العملاء كالطائرة، القطار، الباخرة، السيارة، الحافلة... (ويمثل ذلك المحور المائل من الشكل)؛  
 - تختلف حاجيات ورغبات العملاء، تبعاً للمنفعة التي يبغى الأفراد الحصول عليها؛ فهناك من يرغب في السفر للدراسة، السفر للتجارة، السياحة، السفر من أجل العلاج... (وهو ما يمثل المحور العمودي من الشكل).

ونقطة التقاطع التي تلتقي فيها كل هذه العناصر الثلاث تمثل مجال العمل الاستراتيجي للمنظمة، وكذا القطاع السوقي الذي تنوي استهدافه.

- إدارة محفظة الأعمال أو التحليل الاستراتيجي لوحدة الأعمال

يبدأ التفكير الاستراتيجي انطلاقاً من تحليل المنظمة لمواطن القوة والضعف الكامنة فيها؛ وهو ما يطلق عليه « التحليل الداخلي Analyse interne » بالإضافة إلى تحليل وتشخيص الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة؛ وهو ما يطلق عليه « التحليل الخارجي Analyse externe ». هذا وتعتمد المنظمة في إدارة محفظة وحدات الأعمال على عدة أدوات تسمى بـ « أدوات التحليل الاستراتيجي » ومنها:

- طريقة شيك ليست Check-lists - مقارنة بورتر Porter - طريقة PIMS - مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG - مصفوفة جنرال الكترينك MC Kinsez . وسوف يتم التطرق بشيء من التفصيل في الفصل الثاني من هذا البحث، إلى دراسة أهم هذه الطرق على نطاق دولي.  
- تحديد البدائل الاستراتيجية

تسعى المنظمة من خلال تحديد البدائل الاستراتيجية إلى تمهيد وإيضاح الطريق (أو الطرق) الذي تعتقد بأنه (ها) سيقودها إلى تحقيق أهدافها. هذا ويمكن تصنيف البدائل الاستراتيجية إلى ثلاث مجموعات وهي [1]ص ص 96 - 99:

- مصفوفة منتج - السوق (Produit-Marché) - أنسوف؛

- البدائل الاستراتيجية لـ بورتر؛

- استراتيجيات النمو والتوسع.

وهناك وجهة نظر ثانية لدى بعض الكتاب، وذلك من حيث تصنيفهم للبدائل الاستراتيجية

المتاحة للمنظمة، وتبعاً لذلك فهي تنقسم إلى [2]ص 116:

- التحالفات الاستراتيجية(\*)؛

- التحالفات التسويقية؛

- البدائل الاستراتيجية لـ بورتر.

وقد تبني عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وجهة نظر ثالثة؛ إذ يقسم البدائل الاستراتيجية من

جهته إلى ثلاث مجموعات وهي [12]ص 162:

"- استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي؛

- استراتيجية النمو والتوسع؛

- استراتيجية الانكماش."

ونظراً لشيوع استخدام استراتيجيات بورتر وكذلك بسبب النجاح الكبير الذي حققته، فسوف يتم

تناول هذه الاستراتيجيات بشيء من التفصيل وذلك بالقدر الذي يخدم موضوع البحث أو الدراسة.

- تحليل البدائل الاستراتيجية من وجهة نظر بورتر

(\*) لمزيد من التفصيل حول هذا الموضوع، يمكن الرجوع إلى الصفحة 82 من هذا البحث.

قام ميكائيل بورتر بتحليل البدائل الاستراتيجية انطلاقاً من مبدئين أساسيين وهما:

- مدى الاعتماد على قطاع واحد أو على عدة قطاعات سوقية؛

- الميزة التنافسية *Avantage concurrentiel*.

وقد خلص بورتر إلى تصميم المصفوفة التالية والتي تضم ثلاثة استراتيجيات مختلفة وهي

مبينة في الجدول رقم 1:

جدول رقم 01: البدائل الاستراتيجية لـ بورتر [1] ص 97.

السوق	إلى مجموع السوق	تمايز المنتج Différenciation	القيادة في التكاليف
المستهدف	إلى قطاع سوقي معين	التخصص Spécialisation	التركيز Centralisation
		نوعية المنتج	تكلفة المنتج
الميزة التنافسية			

- استراتيجية تمايز المنتج

تهدف هذه الاستراتيجية إلى جعل المنتج أو الخدمة تبدو فريدة ومميزة عن باقي منتجات المنافسين؛ ويأمل رجل التسويق من وراء هذه الاستراتيجية إلى جذب العميل وكسب ولاءه وصرفه عن شراء أي بديل آخر [13] ص 60. ويسوق فيليب كوتلر نماذج لشركات استطاعت تطبيق هذه الاستراتيجية بنجاح ومنها شركة بون مامو *Bonne maman* لصناعة المربى، وكذا شركة انتل *Intel* لصناعة الكمبيوتر.

- استراتيجية تحقيق مركز القيادة في التكاليف

تسعى المنظمة من وراء هذه الاستراتيجية إلى تعزيز قدرتها في الحصول على هامش ربح مرتفع عن طريق تخفيض تكاليف الإنتاج؛ وذلك على أمل الاستحواذ على أكبر حصة ممكنة في السوق من بقية المنافسين.

- استراتيجية التركيز

تهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على قطاع محدد من السوق بدلاً من التعامل مع السوق كاملاً. وهناك العديد من الأسباب التي تدفع بالمنظمة لتبني هذه الاستراتيجية، ومن بينها محدودية الموارد المالية، بالإضافة إلى الرغبة في الاستئثار بالمزايا الناتجة عن التخصص.

## - تحديد الأهداف

يذكر عبد الحميد عبد الفتاح المغربي تلك الحكمة الإغريقية التي تقول " لو أن قائد السفينة لا يعرف ما هو الميناء الذي يجب أن يرسو فيه، فإنه لن يستطيع الاستفادة من اتجاهات الرياح ولن تنفعه كفاءته الشخصية ولن يرسو على أي ميناء" [12] ص 89.

وتوجد علاقة وثيقة بين الأهداف المسطرة من قبل المنظمة وكذا مهمتها الأساسية؛ ويرجع السبب في ذلك إلى أنه يتم اشتقاق الأهداف العامة من المهمة التي تم النص عليها في الوثيقة الأساسية للمنظمة [14] ص 37. لذلك ينصح خبراء الإدارة بأن تتمتع المهمة الأساسية للمنظمة بقدر كبير من المرونة والعمومية، لأن تغيير المهمة معناه تغيير في الأهداف، مما يستدعي سلسلة أخرى من التغييرات آخرها إجراء تعديلات على الاستراتيجية التسويقية أو تغييرها بالمرّة، وهو الأمر الذي تتحاشى المنظمة الوقوع فيه.

ويمكن تصنيف الأهداف التي تسعى المنظمة لبلوغها إلى نوعين [12] ص 92:

- الأهداف النهائية أو الغايات: وهي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وغالبا ما تشتق هذه الغايات من المهمة الأساسية للمنظمة؛

- الأهداف الفرعية: وتشير إلى الأهداف الوسيطة المطلوبة لترجمة مهام المنظمة. بمعنى آخر، فهي تحدد ما الذي يجب تحقيقه؟ وبواسطة من؟.

- استراتيجية التسويق على مستوى وحدات العمل الاستراتيجية (التسويق الاستراتيجي)

تعتبر استراتيجية التسويق على مستوى وحدات العمل الاستراتيجية، امتدادا لاستراتيجية التسويق على مستوى المنظمة. وعلى مستوى المنتج، تبدأ المناورة باستعمال التسويق الاستراتيجي؛ ويقوم هذا الأخير على ثلاثة ركائز يعتبرها فيليب كوتلر بمثابة القلب النابض للتسويق الاستراتيجي وهي على التوالي:

- تقسيم السوق Segmentation de marché؛

- الاستهداف Ciblage؛

- التموضع Positionnement.

- تقسيم السوق (\*)

من النادر أن تكون احتياجات المستهلكين متشابهة ومتماثلة، من أجل ذلك؛ فتقسيم السوق هو نتيجة لعدم تجانس المستهلكين من حيث حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم. ومن الضروري أن يكون حجم

(\*) لمزيد من التفصيل حول هذا الموضوع، يمكن الرجوع إلى الصفحة 71 من هذا البحث؛ حيث يتناول بالدراسة تقسيم السوق على نطاق دولي. مع الإشارة إلى أنه ثمة اختلاف كبير بين تقسيم السوق على نطاق دولي أو محلي.

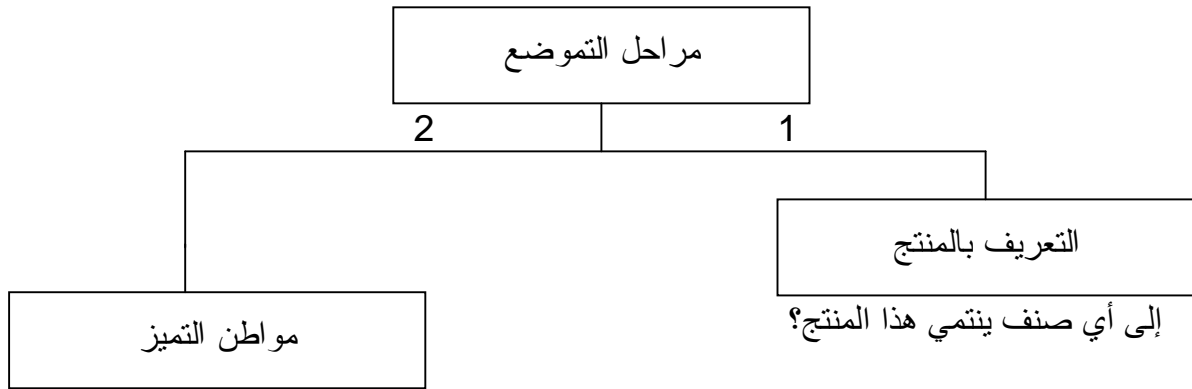
المستهلكين في القطاع المعين كاف أو كبير أو مناسب؛ بحيث يبرر معاملته كقطاع مستقل من ناحية الجهود والموارد التسويقية التي ستوجه إليه.

### - التموضع (\*\*) Positionnement

يمكن تعريف التموضع بأنه كيفية إدراك المستهلك المستهدف من قبل الشركة لما تقدمه من منتجات وذلك مقارنة بما يقدمه المنافسون. ويعرف أيضا بأنه مجموعة الخصائص (المزايا التنافسية) التي تميز المنتج أو الخدمة مقارنة بالمنتجات المنافسة [1] ص 110 مع الإشارة التموضع هذا كان محل اتفاق بين جميع المصادر والمراجع الأساسية في التسويق التي اطلع عليها الباحث.

وتأتي مرحلة التموضع كاستجابة استراتيجية لكثافة الأسواق وتنوعها وكثرتها؛ الأمر الذي يدفع بالمنظمة إلى التفكير في إيجاد وسيلة للتمييز عن سائر المنافسين، وذلك بهدف وضع انطباع خاص في ذهن المستهلك تنفرد به المنظمة عن خصومها في نفس السوق.

وتمر استراتيجية التموضع بمرحلتين يمكن توضيحهما في الشكل رقم 05 مع تدعيمه بمثال:



هل يحتوي على خصائص تميزه  
عن بقية المنتجات المنافسة؟

#### شكل رقم 05: مراحل التموضع [4] ص 534

مثال: تتميز العلامة التجارية جولواز بلوند Gauloise blondes بخصيتين أساسيتين:

- أنها من صنف السجائر { تعريف المنتج.

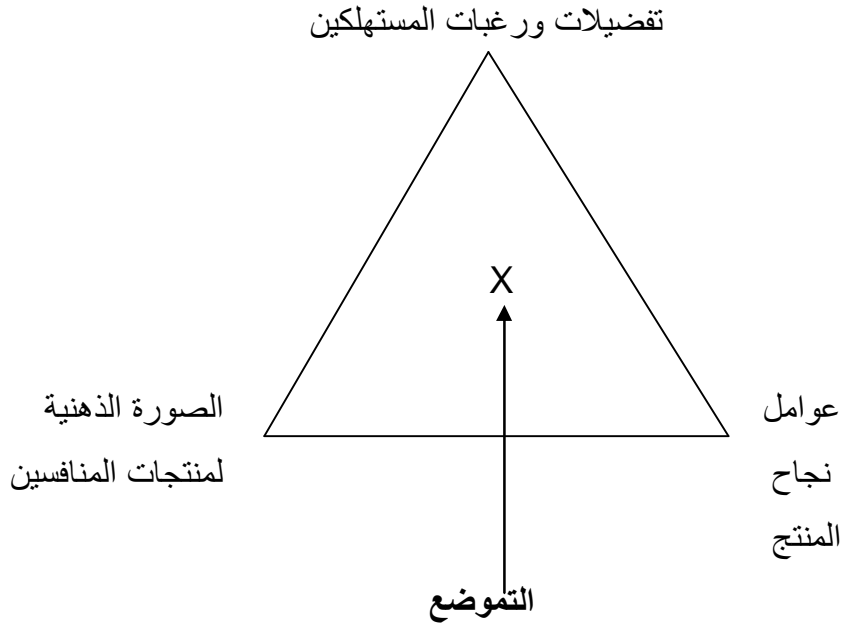
وهي تتميز عن بقية السجائر الأخرى بـ :

- أنها من أصل فرنسي (بلد المنشأ) { تمايز المنتج.

- أنها الأقل سعرا من السجائر الأخرى من نفس الصنف { تمايز المنتج.

(\*\*) تمت ترجمة مصطلح « Positionnement » إلى "التموضع" باللغة العربية. أنظر معجم المصطلحات الاقتصادية والمالية، مصطفى هني، الطبعة الثانية، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 1997، ص 639.

هذا وتوجد ثلاثة معايير يمكن على أساسها اختيار الخصائص المميزة للسلعة وهي موضحة في الشكل رقم 06:



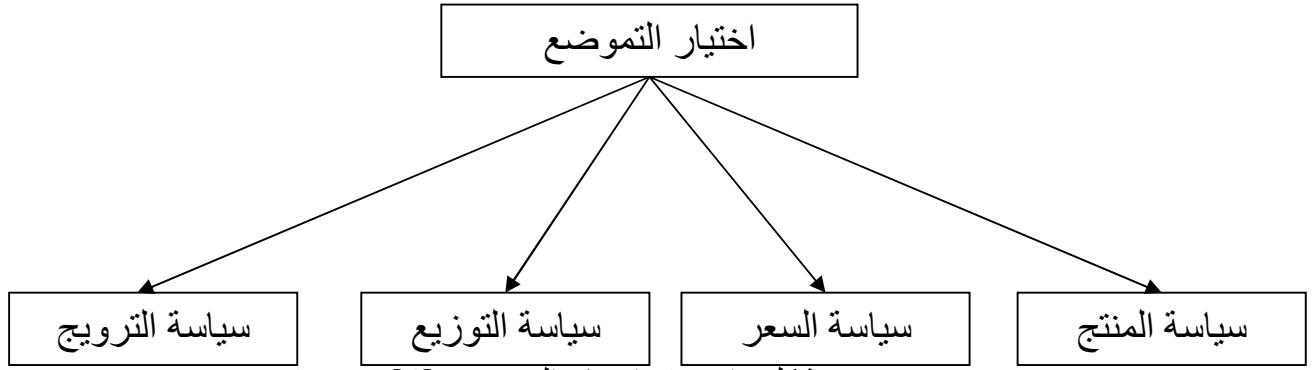
شكل رقم 6: المثلث الذهبي للتموضع [15] ص 57

وينقسم التموضع إلى صنفين [7] ص 178:

- التموضع المحقق Perçu: وهو المركز الذهني الذي يحتله المنتج في ذهن المستهلك بالمقارنة مع المنتجات المنافسة؛

- التموضع المتوقع Voulu: وهو المركز الذهني الذي تهدف وتأمل المنظمة إلى تحقيقه في ذهن المستهلك وذلك مقارنة مع بقية المنافسين.

ولعل التصنيف المذكور أعلاه، يطرح قضية الرقابة على التموضع. ولا يقتصر التموضع كما قد يتصور البعض، على الخصائص الفنية للمنتج، بل يمكن التميز أيضا عن طريق تقديم خدمات ما بعد البيع، نقل المنتج إلى غاية المحل (Livraison à domicile)، تركيب الأجهزة والآلات، تقديم النصح والمشورة.... ومن الأفضل أن يكون التموضع في أكثر من خاصية واحدة، لا سيما إذا كانت المنافسة في القطاع المستهدف حاضرة بقوة، على أن لا تتعدى وفقا لفيلب كوتلر الثلاث خصائص؛ وذلك خشية الوقوع في مصيدة عدم الوفاء أو عدم الالتزام بالتعهدات التي قطعتها المنظمة على نفسها. والشكل رقم 07 يوضح كيفية اختيار التموضع:



شكل رقم 07: اختيار التموضع [4] ص 535.

### 3.1.1.1. دور وظيفة التسويق في تحسين أداء المنظمة

لا يمكن التغاضي عن حقيقة مفادها أن تحقيق التكامل التام بين جميع الوظائف بالمنظمة ليس من الأمور السهلة أو اليسيرة؛ ذلك لأن إدارة التسويق تركز على وجهة نظر المستهلك والمجتمع، بينما تركز الإدارات الأخرى على الكفاءة في تأدية مهامها. لكن بالرغم من ذلك، على رجل التسويق أن يمارس قدرًا من التأثير والمراقبة على الإدارات الأخرى بالمنظمة؛ وذلك لحملها هي الأخرى على تحقيق الغرض الذي تعمل إدارة التسويق على تجسيده وهو تحقيق رضا الزبون. ولتبيان طبيعة هذا التفاعل بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى، يمكن اقتراح مدخل للتسويق يقوم على تنظيم إدارات داخل المنظمة تكون موجهة بالعملاء (Orientée client) كما هو مبين في الجدول رقم 02:

جدول رقم 02: تنظيم أقسام داخل المنظمة " موجهة بالعملاء " [16] ص ص 38- 39

الأقسام	ممارسة وظيفة التسويق داخل كل قسم
إدارة الشراء	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين الأكثر مصداقية.</li> <li>- تجنب التخفيضات السعرية التي تكون على حساب جودة المنتج أو الخدمة</li> </ul>
إدارة الإنتاج	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنظيم أبواب مفتوحة للجمهور؛ و ذلك للوقوف على أهم المراحل التي تمر بها عملية إنتاج السلعة.</li> <li>- تعبئة كل الموارد المادية و البشرية من أجل استقبال الطلبات و احترام الأجل المحددة لها.</li> <li>- بذل كل الجهود الممكنة للعمل على تحسين جودة المنتج.</li> <li>- تحقيق الربط و المواءمة بين المنتج أو الخدمة من جهة، و بين حاجيات و رغبات المستهلكين من جهة ثانية.</li> </ul>
إدارة المحاسبة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قياس المر دودية عن طريق: المنتج، القطاع السوقي، المناطق الجغرافية</li> <li>حجم الطلبية، الزبائن.</li> <li>- عدم المبالغة في تقدير السعر.</li> </ul>
الإدارة المالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجيع المشاريع الاستثمارية في مجال التسويق، و التي تعزز ثقة المستهلك بالمنظمة.</li> <li>- البت في ملفات القروض بأقصى سرعة ممكنة.</li> <li>- وضع ميزانية مرنة لمقابلة تغير حاجات المستهلكين.</li> </ul>
إدارة التسويق	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعرف على احتياجات ورغبات الزبائن.</li> <li>- إعطاء الأولوية القصوى للقطاعات السوقية التي تحقق للمنظمة أرباحا على المدى الطويل.</li> <li>- تحسين صورة المنظمة تجاه عملائها وبصفة مستمرة.</li> <li>- توعية الإدارات الأخرى وتحسيسها بأهمية التوجه بالعملاء.</li> </ul>

..//



– البحث الدائم والمستمر عن الأفكار الجديدة وتجسيدها في شكل منتجات أو خدمات، أو إدخال بعض التحسينات على المنتجات الحالية. ولا يمكن إغفال الدور المحوري الذي يمكن أن تلعبه اقتراحات الزبائن أو رجال البيع وذلك بحكم احتكاكهم مع جمهور العملاء.

ويسوق فيليب كوتلر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الألمانية كنموذج للنجاح الذي حققته بفضل وظيفة التسويق. ويقدر عدد هذه المؤسسات حسبه بحوالي 300000 مؤسسة تحقق لوحدها ثلثي (2/3) الناتج الداخلي الخام (PIB) وتشغل أربعة شبان ألمان من كل خمسة. وقد تناول فيليب كوتلر بالتحليل والدراسة الحصة السوقية لعينة بسيطة تتكون من ستة مؤسسات تنتمي إلى قطاعات صناعية مختلفة، فوجدها تتراوح ما بين 50-85 % ، أي أن حصة الأسد لكل قطاع صناعي معين تستحوذ عليه إحدى هذه المؤسسات. وقد خلص من خلال هذه الدراسة إلى أن أهم العوامل التي ساهمت في احتلال هذه المؤسسات لمركز الصدارة داخل رابع أكبر اقتصاد في العالم هي [2] ص 297:

- أن هذه المؤسسات على ارتباط وثيق ومستمر بعملائها. ولعل الجودة العالية في المنتجات، وحسن المعاملة واحترام الآجال والمواعيد المحددة لهي سمات تطبع سلوك المؤسسات الألمانية مع عملائها؛

- اهتمام الإدارة العليا بتوطيد العلاقة وتمتينها مع كبار الزبائن لدى المنظمة. ولعل ذلك نابع من كون المدراء الألمان يفهمون جيدا تلك الحكمة التي تقول بأن " الحفاظ على العملاء هو أقل تكلفة من البحث عن عملاء جدد "؛

- العمل على تحديث وابتكار المنتجات والخدمات المقدمة إلى الزبائن بصفة دائمة ومستمرة؛ وذلك بفضل جهود البحث والتطوير.

ولكن مع ذلك، يمكن القول بأن وظيفة التسويق لا يمكن اعتبارها بمثابة وصفة جاهزة تقدم الحلول النهائية للمنظمات المتعثرة، وإنما هي أداة في يد المنظمات التي تحسن استعمالها واستغلالها. ويخطئ من يتصور بأن التسويق هو الملاذ الأخير أو الملتجأ إليه عند حلول الأزمات واستفحالها. ولعل مثل تلك النظرة الضيقة إلى التسويق كانت سببا في إخفاق كثير من الشركات واضمحلالها، فلا عجب إذ نقول بأن التسويق لا يبدأ قبل عملية الإنتاج، بل إنه يبدأ قبل قيام المشروع أصلا. وما أحسن ما نقل عن بيتر دروكر Peter DRUCKER أو كما يلقب بـ " أب علم إدارة الأعمال Le père du management " قوله بأن " الغرض من قيام المشروع هو إرضاء مطالب المستهلك " ويردف

قائلا بأنه " لو أردنا أن نعرف مشروعاً ما، فعلينا أن نبدأ بالغرض منه، ويأتي الغرض من المشروع من خارج المشروع نفسه، والحقيقة أن الغرض من أي مشروع يكمن في داخل المجتمع ". وبالتالي فإن المستهلك، أو المجتمع ككل، هو الذي يبرر ويفسر قيام المشروع ونموه واستمراره [17] ص 09.

### 2.1.1. مدخل للتسويق الدولي

لعله من الضروري قبل التطرق إلى التعاريف المختلفة للتسويق الدولي، الإشارة إلى الفرق الموجود بين التصدير، الأعمال الدولية وكذا التسويق الدولي، وبناء عليه ف:-  
- التصدير: هو تلك العمليات المتعلقة ببيع السلع والخدمات إلى الخارج؛ والتي يؤديها بصفة نهائية المقيمون لغير المقيمين في البلد، وذلك بغض النظر عما إذا كان المقيم متواجداً بداخل البلد أم لا.

- الأعمال الدولية *Affaires internationales*: مجموعة واسعة من النشاطات تؤدي عند ممارسة هذه الأعمال عبر الحدود. وتنشأ الأعمال الدولية كنتيجة مباشرة لتواجد المنظمة في السوق الأجنبي [3] ص 111. والتصدير هو محتواة في الأعمال الدولية.

- التسويق الدولي *Marketing international*: الفرق الجوهرية الذي يختص به التسويق الدولي عن التصدير والأعمال الدولية؛ هو تحليل أثر الأحداث الدولية على المنظمة وتعديل سلوكها لكي يتواءم مع الثقافات المختلفة والبيئات المتعددة [18] ص 30. ولما كانت الأعمال الدولية عبارة عن تجارة و/أو استثمار بين منشآت في دول مختلفة، وأن التصدير هو مجال من مجالات التسويق الدولي، وعليه فكل من التصدير والتسويق الدولي يقعان ضمن الأعمال الدولية.  
ولتعميق الفهم أكثر حول ماهية التسويق الدولي، فإن المطلب الحالي يناقش أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة به، وذلك من خلال التعرض إلى:

- تعريف التسويق الدولي؛

- المزايا الناتجة عن ممارسة التسويق الدولي بالنسبة للمنظمات وبالنسبة للدول؛

- دراسة الشركات متعددة الجنسيات كنموذج لممارسة التسويق الدولي.

### 1.2.1.1. تعريف التسويق الدولي(\*)

سواء أكانت ممارسة التسويق تتم محليا أو دوليا، فالمبادئ والقواعد التي يقوم عليها كل منهما تبقى نفسها، وهو نفس الطرح الذي ذهب إليه توفيق محمد عبد المحسن [19] ص 348 حيث يقول بأن " نفس المبادئ التي يتضمنها السوق المحلي من دراسة للسوق، وتقسيمه إلى قطاعات واختيار المزيج التسويقي ومراجعة الأنشطة التسويقية، تنطبق تماما في مجال التسويق الدولي." ويعتبر التعريف الذي قدمه فريد النجار [20] ص 32 من أكثر التعاريف قبولا للتسويق الدولي فهو " مجموعة الجهود التسويقية الموجهة لإشباع حاجات المستهلك خارج الحدود الجغرافية للمركز الرئيسي للشركة الأم؛ أي في بيئة تسويقية غير التي تعمل فيها الشركة المنتجة لأغراض تحقيق الأهداف التسويقية المخططة من أرباح ومبيعات واستقرار وحل مشكلات وغيرها ". أما عمرو حسن خير الدين [18] ص 27 فيعرفه بأنه " عمليات التبادل التي تتم عبر الحدود، بهدف إشباع الحاجيات والرغبات الإنسانية."

أما بشير عباس العلاق وقحطان بدر العبدلي [21] ص 374 نقلا عن فيليب كوتلر Philip KOTLER فيعرفان التسويق الدولي بأنه " لا يعدو كونه عبارة عن نشاط ديناميكي مبتكر للبحث عن المستهلك القانع في سوق تتميز بالتفاوت والتعقيد، والوصول إلى هذا المستهلك وإشباع رغباته."

ومن واقع التعاريف السابقة، يمكن اعتبار التسويق الدولي بأنه:

" إنجاز الأنشطة التي من خلالها تعبا كل الموارد بالمنظمة، وتوجيهها نحو إشباع حاجات ورغبات الأفراد في الأسواق الدولية، مع مراعاة الاختلافات البيئية في كل دولة؛ وذلك من أجل تحقيق التواجد في الأسواق الدولية من جهة، وبهدف تحقيق التوافق المصلي بين المنتج والمستهلك الأجنبي وحكومته من جهة ثانية."

ومن خلال هذا التعريف يمكن أن نستشف ما يلي:

- التسويق الدولي يقوم على أساس نظرة دولية في اكتشاف وتحديد حاجات المستهلك الأجنبي؛ ولأن نواة التسويق تقوم على فكرة إرضاء حاجات ورغبات المستهلك المحلي، إلا أن التسويق الدولي ينفرد عن التسويق المحلي بكون أنشطته قائمة على أساس نظرة دولية (أنظر الملحق رقم 01)؛  
- أضيف إلى تعريف التسويق الدولي مقارنة بالتعريف السابق للتسويق كلمة " مع مراعاة الاختلافات البيئية في كل دولة ". وعلى الرغم من أن هذا الفرق يبدو بسيطا، إلا أنه يمثل السبب المباشر في المشاكل والتعقيدات التي تواجه المنظمة في الأسواق الدولية؛

(\*) يعتبر هذا التعريف للتسويق الدولي إتاما لما قدم في التعريف السابق للتسويق. ولتوسيع القاعدة المعرفية وأخذ نظرة شاملة ومتكاملة حول التسويق الدولي، لا بد من الرجوع إلى الصفحة 15 من هذا البحث.

- يسعى التسويق الدولي إلى تحقيق الأهداف بعيدة المدى. والحقيقة أن تكريس التوافق المصلي بين المنتج والمستهلك الأجنبي وحكومته، تعد من بين الأهداف الفرعية التي تضعها المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف النهائية؛ وعلى رأسها تحقيق التواجد المستمر والاستقرار الدائم في هذه الأسواق الأجنبية.

### 2.2.1.1. دور التسويق الدولي في خلق المزايا التنافسية للأمم

لا بد من توجيه النظر في البداية، إلى أن قدرة الدول والمنظمات على افتك المزايا التنافسية مرهون إلى حد كبير بفعالية أداء أنشطة التسويق الدولي. بالإضافة إلى ذلك؛ فإن أهداف التنمية الاقتصادية لكل دولة تؤثر بشكل كبير على الاستراتيجيات والسياسات المنتهجة من قبل المنظمات. وبناء عليه، فإن الحصول على هذه المزايا لا يمكن أن يكون بدون تكلفة؛ فالمصلحة المشتركة تعتبر العنصر الحاكم والحاسم في وجود العلاقة بين هذه الدول [22] ص 98.

#### 1.2.2.1.1. مفهوم المزايا النسبية والمزايا التنافسية

من جهة أخرى، لا بد من التفريق بين نوعين من المزايا وهما:

- المزايا النسبية: وهي تلك الامتيازات المتعلقة بعامل الندرة الاقتصادية؛ والتي تضم جميع الموارد الطبيعية والمواد الأولية التي تدخل في العملية الإنتاجية؛ والتي لا يمكن أن يتدخل فيها الإنسان إلا باستغلالها وتحويلها إلى سلع وخدمات قابلة للاستهلاك النهائي، أو سلع وسيطة تدخل في عمليات إنتاجية أخرى [23] ص 115.

- المزايا التنافسية: ويقصد بها مختلف الحوافز المادية والبشرية التي تساهم في العملية الإنتاجية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة: يد عاملة مؤهلة، تكنولوجيا عالية، حداثه شبكة الاتصالات، الهياكل القاعدية، طريقة جديدة في أداء الأعمال [23] ص 116. ويمكن تعريفها أيضا بأنها تلك الخاصية التي تمنح للمنظمة مصدرا إضافيا للدخل، يزيد عن المعدل الذي يحققه المنافسون [24] ص 18. وتمثل المزايا التنافسية محور اهتمام هذا الفرع.

وقد ناقش بورتر المحددات الأربعة للميزة التنافسية في تفصيل كبير، وخلص إلى أن الميزة التنافسية للأمة تخلق ولا تورث. وأنها لا تعتمد، على العكس من المزايا النسبية، على ما حبا الله به الأمة من موارد طبيعية مثل الأرض أو الموقع الجغرافي، خصوبة الأراضي الزراعية؛ وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على جهود أبناءها في خلق الميزة التنافسية عن طريق الابتكار والتطوير لتكنولوجيا متقدمة أو منتج جديد أو عملية إنتاجية مستحدثة أو مدخل جديد للتسويق.... وعلى هذا الأساس يمكن أن يلعب التسويق الدولي دورا محوريا في اكتساب الدول والمنظمات لهذه المزايا التنافسية.

### 2.2.2.1.1. مزايا التسويق الدولي بالنسبة للمنظمات والدول

يمكن أن يحقق التسويق الدولي جملة من المزايا لمنظمات الأعمال وحتى للدول ذات العلاقة، ومن بينها:

- تدعيم الصورة الذهنية لبلد المنشأ؛ حيث تحمل المنتجات المصدرة من دولة إلى دولة أخرى كلمة « صنع في . Made in » وعلى الرغم من أن هذه الكلمة تبدو بسيطة، إلا أن المزايا المرتبطة بها هي أكثر من أن تحصى. فمن شأن تلك الكلمة أن تغرس في المركز الذهني لجمهور العملاء انطباعاً بأن الدولة المنتجة تعتبر في عداد المختصين أو الموهوبين في تلك الصناعة أو النشاط التجاري. ولعل السمعة العالمية التي استطاعت بعض الدول افتكاكها بفضل ممارسة التسويق الدولي لها تعبير صادق عن ذلك ومن أمثلتها فرنسا التي ما فتأت تعرف بنوعها في مجال الصناعات الغذائية وفي صناعة العطور والألبسة. بينما بقيت الولايات المتحدة الأمريكية تحتل مركز الصدارة وبدون منازع في مجال صناعة الكمبيوتر وفي صناعة السيارات والأفلام السينمائية وكذا صناعة الأسلحة [3] ص 33.

- التسويق الدولي يخلق مزايا تنافسية مزدوجة Double avantages concurrentiels؛ حيث يولد التميز في كثير من الأحيان الرغبة في البحث عن مزايا تنافسية أخرى لدى المنظمات الدولية. بمعنى آخر، فالمنظمات الرائدة في صناعة عالمية معينة، قد يدفعها حب الإنفراد والاستئثار بميزة تنافسية معينة إلى التجديد والتحديث المستمرين في منتجاتها أو في طريقة تقديم خدماتها. ولعل بعض القطاعات مثل الصناعات الالكترونية والصيدلانية وبحكم تخصصها، معينة أكثر من غيرها بذلك.

- يسمح التسويق الدولي للدول المتخلفة أو النامية بملاحقة ركب الدول الصناعية؛ حيث تفضل بعض الدول الصناعية كفرنسا وبريطانيا، الاستفادة من مستعمراتها القديمة لتسويق منتجاتها إليها وذلك بحكم الارتباطات الثقافية والتاريخية وحتى القانونية الموروثة. وعليه، فالتسويق الدولي يجعل هذه الدول المستقبلة للاستثمارات الأجنبية أكثر حرصاً من ذي قبل، على افتكاك المزايا التنافسية التي تتمتع بها الدول المتقدمة من تكنولوجيا عالية وإعادة تطويرها أو عملية إنتاجية معينة واستحداثها، وذلك بهدف تحقيق مزيد من الاستقلالية وتفادياً للوقوع في مصيدة التبعية الاقتصادية.

- التسويق الدولي يسمح للمنظمة التي حققت مزايا تنافسية في الخارج بأن تعيد صقلها في الداخل أي في السوق المحلية.

- تختلف عوامل النجاح في السوق المحلية عنه في الأسواق الدولية؛ أي أن تأثير سياسة المزيج التسويقي الدولي يختلف من دولة إلى أخرى، وهو ما يطلق عليه « Effet Prisme » ؛ ففي حالة تشعب السوق أو وصول المنتج إلى مرحلة التدهور في السوق المحلية، يسمح التسويق الدولي

بإيجاد منافذ له في الأسواق الأجنبية. وعليه، تحتفظ المنظمة بالمزايا التنافسية لنفسها، أو حتى تطوير جوانب القوة والتفوق للمنتج.

- تواجه بعض المنشآت التي تعمل في قطاعات استراتيجية كصناعة السيارات، مشكلة التكاليف المرتفعة للإنتاج، وبالتالي فلا تجد هذه المنظمات أمامها سوى التفكير في كيفية توسيع حجم السوق للاستفادة من وفورات الحجم الكبير Economies d'échelle، وتستطيع بذلك اكتساب مزايا تنافسية على أساس التكاليف المنخفضة. وعليه، يمكن أن يكون التسويق الدولي بديلا جذابا للنمو والتوسع على حساب الأسواق الأجنبية.

هذا ولا يمكن حصر الفوائد الناجمة عن ممارسة التسويق الدولي على العناصر المذكورة سابقا؛ إذ أن ممارسة التسويق الدولي تفيد كثيرا في تعميق معرفة وخبرة المنظمة بالأسواق الدولية، كما يمكن أن يساهم في تدعيم القدرة التنافسية للصناعات الناشئة أو الوليدة. ومما تجدر الإشارة إليه هو أن تحقيق هذه المزايا التنافسية لا يأتي من الممارسة العرضية للتسويق الدولي، وإنما يجب أن يكون ضمن الاستراتيجية والخطة العامة للمنظمة. ولعل المثال الخاص بالصناعات الالكترونية اليابانية ليعبر بصدق عن هذه الحقيقة؛ حيث بدأت هذه الصناعة تغزو الأسواق الأوروبية والأمريكية وذلك على الرغم من المقاومة الكبيرة التي كانت تواجهها من قبل شركات عملاقة، إلا أن التواجد المستمر في هذه الأسواق أكسب الشركات اليابانية الخبرة، ومكناها من نقل التكنولوجيا الإنتاجية من الدول المنافسة وتطويرها إلى الأفضل، حتى أصبحت في الوقت الحالي الأكثر مبيعا والأكثر تفضيلا من جانب المستهلك الأوروبي والأمريكي على حد سواء.

### 3.2.1.1. مكانة الشركات متعددة الجنسيات في التسويق الدولي

تعتبر الشركات متعددة الجنسيات الأداة الرئيسية التي ساهمت في انتشار الأعمال على نطاق دولي منذ الحرب العالمية الثانية وإلى غاية اليوم، وتمثل في الوقت نفسه أعلى مستويات التوغل في الأسواق الدولية (أنظر الملحق رقم 02). وتشير [25] جريدة البيان في موقعها على الإنترنت إلى أن عدد هذه الشركات بلغ مع بداية السبعينات خمسة وثلاثون (35) ألف شركة متعددة الجنسية لها فروع تقدر بـ خمسون (50) ألف فرع، و80% منها يتواجد مقرها الرئيسية في الدول الصناعية. وكانت أكبر عشر شركات متعددة الجنسيات في العالم تستحوذ على 290 مليار دولار من أصول الاستثمارات الأجنبية سنة 1995، أي ما يعادل 14% من إجمالي الاستثمارات الأجنبية. ومن أمثلة هذه الشركات:

- الشقيقات السبع: وهو مصطلح أطلق على أكبر سبع شركات متعددة الجنسيات في العالم؛ حيث هيمنت على صناعة النفط العالمية، ولكن تقلص عددها في الوقت الحالي إلى أربعة بفعل الاندماج والتحالفات؛

- جنرال موتورز Général Motors: وهي تحقق ربحا سنويا أكبر من الدخل القومي لبعض الدول كالدانمارك أو الأرجنتين؛  
- شركة إي بي أم IBM: وتحقق هي الأخرى دخلا سنويا يفوق الدخل القومي لدولة مثل كولومبيا أو اليونان.

وفيما يخص السياسة السعرية التي تتبعها الشركات متعددة الجنسيات فإنها تختلف عن الأسعار السائدة في السوق العالمية؛ حيث تسعى هذه الشركات دوما إلى تعظيم أرباحها الكلية، كما تعتبر من أهم الوسائل التي تساهم في نقل الكميات الكبيرة من السلع والخدمات ورأس المال عبر الحدود القومية وكذا نقل المهارات التنظيمية والتكنولوجية.

وإذ تسعى الشركات متعددة الجنسيات إلى تحقيق أهدافها بثتى الطرق والوسائل، فهي عادة ما تكشف عن الوجه القبيح لها، وبالتالي فقد كانت محل رفض وانتقاد لدى كثير من الدول والشعوب. ولكن على الرغم من ذلك؛ فهي كثيرا ما تلقى الترحيب والتأييد لدى كثير من الدول المضيفة؛ حيث تنظر إليها بعين الرضا. وتساهم الشركات متعددة الجنسيات في استثمار الثروات الكامنة وعلى رأسها الثروة البشرية من خلال امتصاص البطالة التي كثيرا ما تمثل هاجس الحكومات إن في الدول المتقدمة أو المتخلفة.

كما يساهم تواجد الشركات متعددة الجنسيات في تنشيط الحركة الاقتصادية وإعطاءه ديناميكية أكبر، ويتجلى ذلك من خلال زيادة درجة المنافسة بين المنظمات مما يحقق فوائد للمستهلك في شكل ارتفاع الجودة وانخفاض الأسعار.

وللوقوف أكثر على ممارسات وتطبيقات التسويق الدولي لدى هذه الشركات، يشير تقرير للأمم المتحدة أن ما تتميز به هذه الشركات من قدرة على التكيف والاستجابة وقدرتها على الإسهام في التكامل الاقتصادي هو نتاج أمرين:

- ما تتميز هذه الشركات به من خصائص؛(\*)

- قدرتها على التكيف مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل فيها.

كما تتمتع فروعها بدرجة عالية من الاستقلالية عن الشركة الأم، وبغية بسط نفوذها وإحكام سيطرتها على قطاعات الأعمال في العالم، أوجدت هذه الشركات إدارات مركزية قوية تخطط للشركة ككل، وتصمم استراتيجيات إنتاجية وتسويقية للسوق بوصفها المجال المفضل لممارسة أنشطتها.

(\*) يجمع الاقتصاديون هذه الخصائص في أربع وهي: التنظيم، الضخامة، تنوع الأنشطة والانتشار الجغرافي.

## 2.1. أبعاد الاستراتيجية الدولية للمنظمة في عالم متغير

يعتبر البروفيسور ميكائيل بورتر Michael PORTER بأن المنظمة التي لا تحوز على مزايا تنافسية فإنها لا تملك أي استراتيجية وإن زعمت ذلك؛ ويرجع سبب ذلك في رأي بورتر إلى العامل الذي يشكل التهديد الأول والمباشر للمنظمة وهي المنافسة. من جهة أخرى، لا يمكن التغاضي عن الدور الحيوي الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية للمعلومات في حصول المنظمة على مزايا تنافسية. ومن الخطأ أن تعتقد المنظمة بأن المهم هو الحصول على كم هائل من المعلومات؛ فالعبرة ليست بالحجم، وإنما في جودة ونوعية تلك المعلومات. ويقصد بجودة المعلومة؛ موافقة وملاءمة المعلومة للشخص الذي يحتاجها، وذلك من حيث مضمونها وتوقيت بلوغها وإدراكها [26] ص 3464.

من هذا المنطلق، يعكف هذا المبحث على دراسة جملة من القضايا ومن أبرزها:

- مفهوم الاستراتيجية والقرارات الاستراتيجية في التسويق الدولي؛
- مصادر المعلومات عن الأسواق الدولية؛
- التوفيق بين التسويق الكوني والتسويق المحلي.

### 1.2.1. إدارة التسويق الدولي من منظور استراتيجي

لا يمكن الحديث عن الاستراتيجية إلا إذا كانت مقرونة بالأهداف؛ فكل استراتيجية تهتم المنظمة بإعدادها إلا وتكون بمعىة تحديد الأهداف التي تبغى الوصول إليها. كما لا يتم بالإضافة إلى ما سبق، تقييم ومتابعة أي استراتيجية إلا بالمقارنة مع الأهداف المسطرة من قبل المنظمة [27] ص 127. وفي واقع الأمر، فإن أي قرار أو موقف تواجهه المنظمة يحمل في طياته أبعادا استراتيجية، خاصة إذا تعلق الأمر باتخاذ قرارات على المستوى الدولي. من أجل ذلك، يهدف هذا المطلب إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما معنى الاستراتيجية؟ وما علاقتها بنطاق الأعمال الدولية؟.
- هل يمكن اعتبار القرارات المتعلقة بالتسويق الدولي ضمن القرارات الاستراتيجية؟.
- كيف يمكن أن تواجه المنظمة مشكلة التنميط أو التعديل في الأسواق الدولية؟.

#### 1.1.2.1. ماهية الاستراتيجية

يعود أصل كلمة " الاستراتيجية " إلى الكلمة اليونانية « استراتيجور » وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك. ولكن سرعان ما انتقلت هذه الكلمة إلى ميدان الإدارة والتسيير وإلى شتى العلوم



الأخرى، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال خاصة الحديثة منها. والجدول رقم 3 يوضح تطور مفهوم الاستراتيجية:

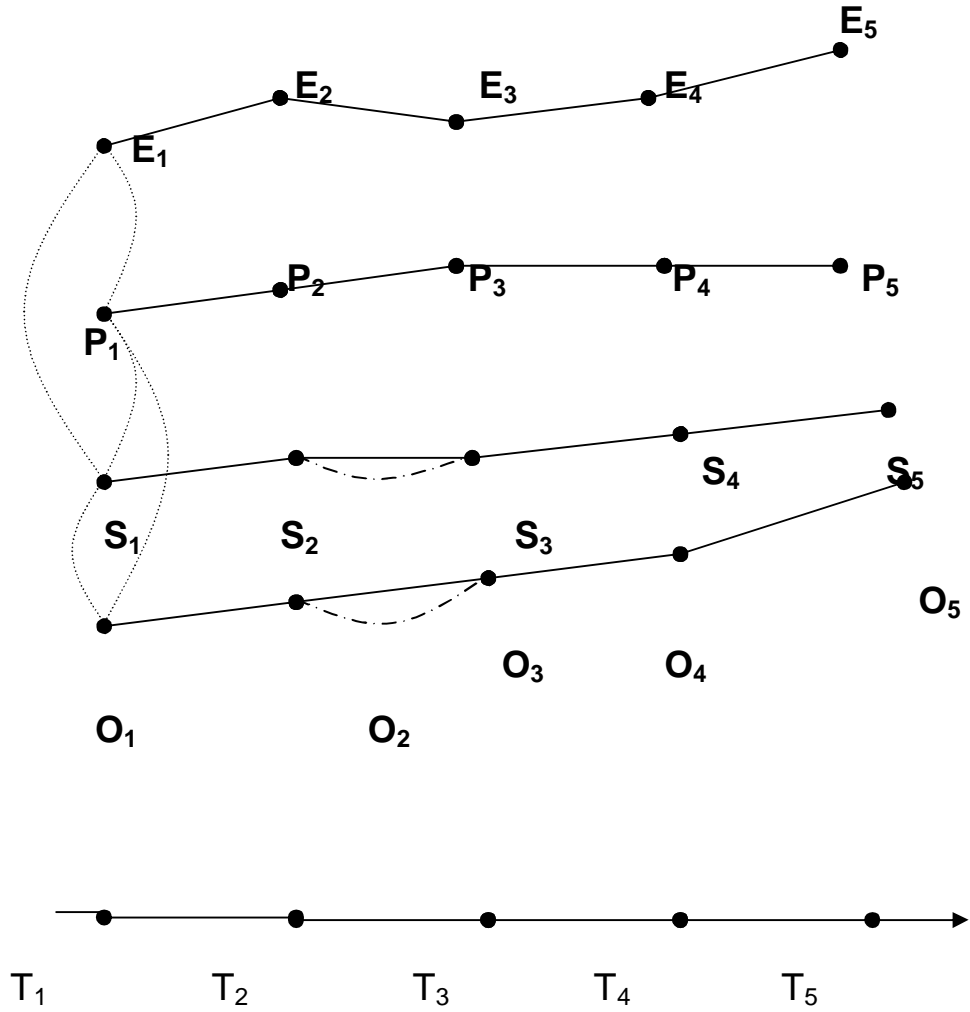
جدول رقم 03: تطور مفهوم الاستراتيجية 24 ص 127

مفهوم الاستراتيجية	الفترة
التخطيط هنري فايول Henri FAYOL	1960- 1970
دراسة و تحليل البيئة	1970- 1980
أخذ عدة أشكال مختلفة	1990 و ما بعدها

فالاستراتيجية هي فن أكثر من كونها علما؛ ذلك لأن التفكير الاستراتيجي يعتمد على الإدراك الحسي، والقدرة على تحسس واستشعار الأحداث قبل وقوعها، وأن يتم التفكير بالطريقة التي لا تثير انتباه المنافسين. بالإضافة إلى ذلك، يعتبر كل من الاستراتيجي *Stratège* والمسير طرفي نقيض؛ لأن هذا الأخير يسعى إلى تخفيض المخاطر المتعلقة بالاستراتيجية التي يتبناها، وذلك عن طريق اتخاذ إجراءات مبرمجة من قبل، بينما يكون الاستراتيجي على استعداد تام لاتخاذ القرارات في أي وقت وتحت أي ظروف طارئة تحتم عليه ذلك [28] ص ص 19- 20.

هذا ولا تقتصر الاستراتيجية على متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة، بل تشمل أيضا بيئتها

الداخلية، وذلك على النحو المبين في الشكل رقم 08:



E : البيئة.

P : السياسة العامة.

S : الاستراتيجية.

O : المنظمة.

شكل رقم 08: علاقة الاستراتيجية بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة [29] ص 28.

#### التعليق:

- يلاحظ من الشكل رقم 08 بأن البيئة الخارجية للمنظمة ( $E_1, \dots, E_5$ ) تتعرض لتقلبات وتغيرات طويلة المدة الزمنية المدروسة ( $T_1, \dots, T_5$ ) وهي في هذه الحالة خمس (05) سنوات (أنظر المحور الأفقي من الشكل رقم 08).

- بالرجوع إلى المبادئ والقيم التي ترسمها السياسة العامة للمنظمة (P1...P5) تهم هذه الأخيرة بتصميم استراتيجية خارجية (S1...S5) بطريقة تضمن تحقيق مستوى معين من المواءمة والمطابقة مع بيئتها الخارجية (لاحظ الخطوط المتقطعة).

- علاوة على ضرورة أن يكون تجانس بين العناصر  $E_1 \leftrightarrow S_1 \leftrightarrow P_1 \leftrightarrow O_1$  إلا أن

ذلك لا يعفي المنظمة من ضرورة أن تجد حلولاً لمشكل التجانس الديناميكي *Cohérences dynamiques* وينص هذا المصطلح على أنه إذا تم اتخاذ مجموعة من القرارات الاستراتيجية في  $T_1$ ، وأنه إذا تم اتخاذ قرارات استراتيجية في  $T_2$ ، فإن عدد البدائل المتاحة في  $T_3$  يكون أقل... وهكذا إلى أن يتم الوصول إلى  $T_5$ .

وعلى هذا الأساس، يمكن اعتبار الاستراتيجية بأنها " مجموعة من البدائل المتاحة للمنظمة والتي تضعها بطريقة تضمن درجة من التطابق بين الموارد الداخلية وبين البيئة التي تعمل فيها، وكذا بين الرسالة والأهداف بعيدة المدى."

ومن خلال هذا التعريف يمكن استخراج النقاط الآتية:

- أن الاستراتيجية ما هي إلا وسيلة أو طريقة أو منهج عمل لتحقيق غاية محددة، ويجمع الكتاب على أن الاستراتيجية توجه إلى تحقيق غايات بعيدة المدى؛

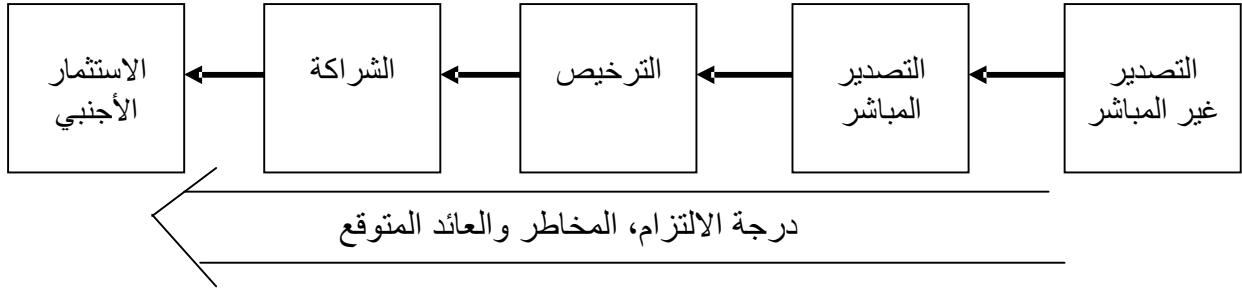
- تصمم الاستراتيجية أخذاً في الاعتبار الموارد والإمكانات التي تتوفر عليها المنظمة، وإيجاد توافق بينها وبين الأهداف المحددة من جهة، وبين الأهداف المحددة والبيئة التي تعمل فيها من جهة ثانية؛

- يمكن أن تحتوي الاستراتيجية الواحدة على عدد من البدائل، إلا أن ذلك لا ينفي حقيقة أن تركز هذه البدائل كلها لتحقيق هدف معين بذاته.

وتنبع أهمية التفكير الاستراتيجي من التغيرات المستمرة التي تحدث في الأفكار والتكنولوجيا والأذواق وغيرها من التحديات التي تواجه المنظمة، فتجد نفسها في كل مرة أمام سلسلة من القرارات الحاسمة والجوهرية تحدد مستقبل وجودها، والتي يطلق عليها اسم: القرارات الاستراتيجية.

### 2.1.2.1. مفهوم القرارات الاستراتيجية في التسويق الدولي

تختلف القرارات الاستراتيجية عن الأنواع الأخرى من القرارات؛ فهي عادة ما تتسم بارتفاع المخاطر والتكلفة والعائد أيضا، كما أن تأثيراتها تكون على المدى البعيد. وتزداد هذه المخاطر والصعوبات والمشاكل حدة كلما انغمست المنظمة في الأعمال الدولية. والشكل رقم 09 يوضح ذلك:



شكل رقم 09: أهم القرارات الاستراتيجية في التسويق الدولي [2] ص 407

وتتعامل القرارات الاستراتيجية مع القضايا ذات الأثر المستقبلي طويل الأجل، بالإضافة إلى تميزها عن القرارات الأخرى بثلاث خصائص رئيسية وهي [30] ص 23:

- الندرة؛ فالقرارات الاستراتيجية هي قرارات غير عادية وغير مسبوقه في غالبية الأحوال، ولا يوجد لها إطار متكرر يمكن إتباعه؛
- تعدد الآثار؛ فالقرارات الاستراتيجية تتطلب تخصيص موارد ملموسة وتحتاج إلى درجة عالية من الالتزام، وبالتالي فإن آثارها ملموسة ومتعددة الجوانب؛
- الأسبقية أو الأولوية؛ حيث تأتي القرارات الاستراتيجية في المقام الأول من حيث الأهمية أو أولوية التنفيذ بالمقارنة مع الأنواع الأخرى من القرارات.

وتنبثق القرارات الاستراتيجية أساسا من الإدارة الاستراتيجية Management *stratégique* التي (أي القرارات الاستراتيجية) تعتبر أحد نواتجها وإفرازاتها. هذا ويمكن تعريف القرارات الاستراتيجية بأنها تلك القرارات التي تتميز بتوجهها المستقبلي وتتخذ من الإدارة العليا ويقصد بها التخطيط طويل الأجل [31] ص 47.

تبقى الإشارة إلى أن القرارات الاستراتيجية تختلف باختلاف النشاط الاستراتيجي موضع الدراسة؛ فالقرارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة الدولية تميل إلى التوجه أكثر بالقيمة، وتعتبر أكثر عمومية وأطول مدة من مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية أو على المستوى الوظيفي (أنظر الملحق رقم 03).

### 3.1.2.1. التوفيق بين التسويق المحلي والتسويق الكوني

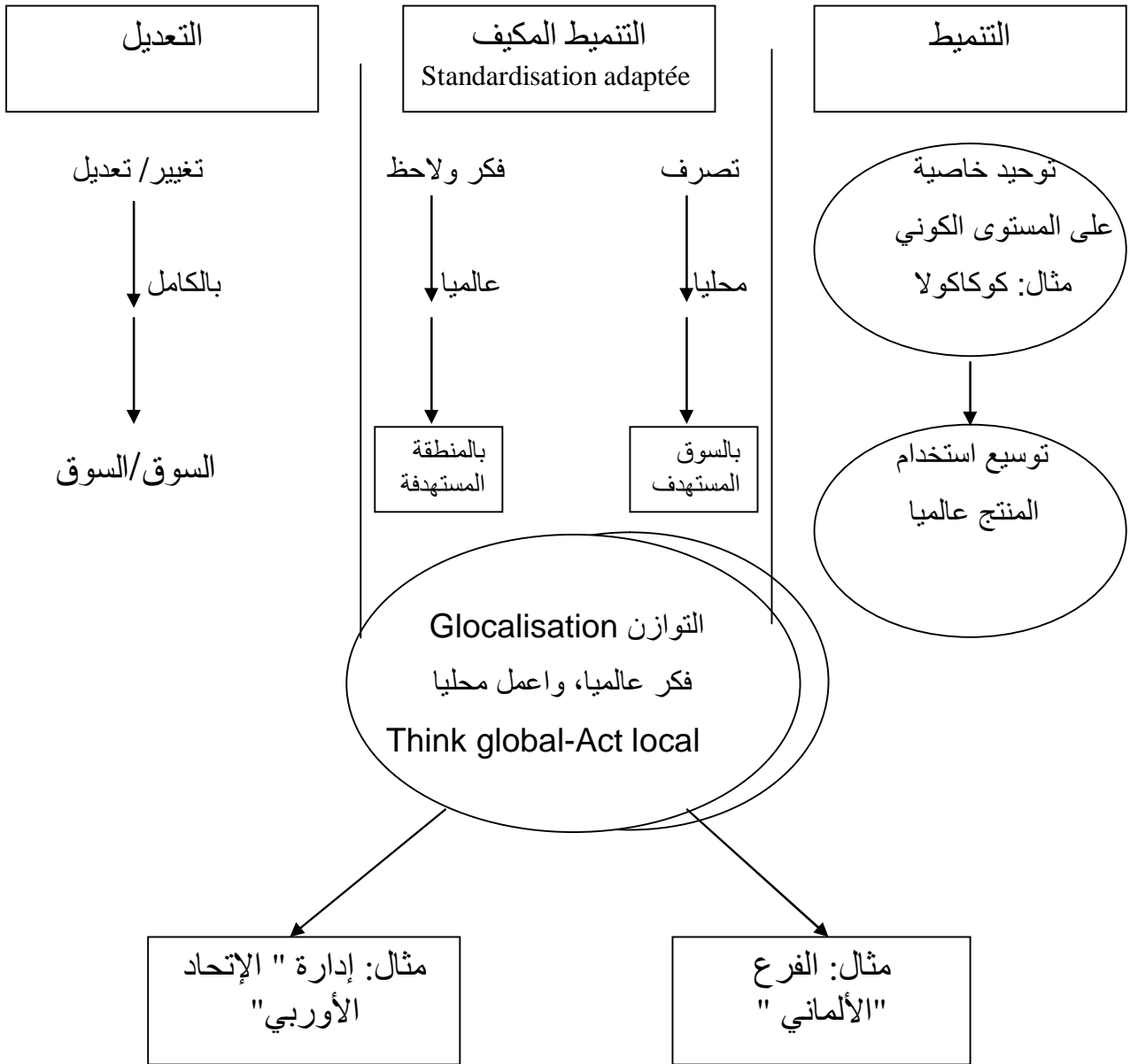
قد يكون من المفيد في هذه الدراسة، اقتراح مدخل يمكن للمنظمة الدولية من خلاله التوفيق بين الكونية والمحلية. لكن السؤال الذي يطرح نفسه، كيف يمكن للمنظمة أن تحقق هذا التوازن؟ قبل ذلك، لا بد من الإشارة إلى أن قرار الشركة هذا يعد من بين القرارات الاستراتيجية الدولية التي تولي لها المنظمة اهتماما خاصا وهذا من منطلق:

- أن المنظمة تتعامل في سوق جغرافية واسعة؛ فهي إذن في وضع لا يحسد عليه من حيث المخاطر والتحديات التي تترتب بها؛

- أن التعامل بمبدأ الكونية يتطلب تخصيص موارد إضافية معتبرة.

وعلى هذا الأساس، توجد العديد من الاختلافات العميقة بين البلدان من حيث الأذواق، عادات الشراء، البيئة الثقافية، السياسية... ولكن في الوقت نفسه، توجد العديد من المؤشرات والشواهد التي تثبت وجود تجانس وتقارب كبير في الأذواق والحاجيات والرغبات، مما يستلزم تنسيقا وتوحيدا للجهود والأدوات التسويقية على المستوى الكوني [4]ص 689 وعليه، يمكن اقتراح استراتيجية تسويقية كونية تتسم بالمرونة والتكامل؛ وذلك تبعا للمواقف التي تمليها الظروف في كل دولة. وعلى هذا الأساس، يفترض أن تتصف كل منظمة تتعامل في السوق الدولية بالشمول وبعد النظر. وفي هذا الخصوص تحتاج الشركات إلى عقد موازنة بين درجة أكبر من الكونية ودرجة أقل من الكونية، فلا يجب على المنظمة أن تستخدم استراتيجية أقل كونية من التي توفره الصناعة التي تنتمي إليها. ومن ناحية أخرى، يجب أن تتجنب المنظمة إتباع استراتيجية أكثر كونية بالنسبة لما توفره الصناعة التي تنتمي إليها [18]ص 234.

فالأمر هنا لا يتعلق بتطبيق توحيد وتنميط محض وجامد *Pure et Dure* ولكن تسعى المنظمة إلى سلوك منهج التنميط كلما سمحت لها الظروف بذلك، وانتفت جميع العوائق التي تحول دونه [32]ص 274. والشكل رقم 10 يعبر عن هذا التوازن الذي يجب أن تسلكه المنظمات بين الكونية والمحلية:



شكل رقم 10: التوازن بين الكونية والمحلية [3] ص 83

فبالنسبة لبعض السلع والخدمات الاستهلاكية التي قد يقوم المستهلك بشرائها عند تواجده بالخارج مثلما يقوم بشرائها في بلده الأصل؛ قد يكون من الضروري توحيد مواصفات المنتج للاحتفاظ بولاء المستهلك. ومن أمثلة هذه السلع أمواس جلبيت، سجائر مارلبورو ومشروبات كوكاكولا وبيبيسي. كما يمكن للشركة أن تقوم بتسويق المنتج بتركيبات مختلفة باستخدام نفس الاسم المميز. هذا فيما يخص التنميط وفقا لطبيعة السلعة، أما فيما يخص درجة تنميط أو تعديل استراتيجية التسويق الكونية أو عناصر المزيج التسويقي الكوني، فهي تختلف من عنصر إلى آخر. فقد يكون من السهل توحيد بعض القرارات الاستراتيجية مثل تموضع المنتج

Le positionnement de

produit في كل الدول، بينما يصعب توحيد بعض العناصر التكتيكية للمزيج التسويقي مثل تنشيط المبيعات وسياسة التوزيع[4] ص 692.

وتعتبر الشركات اليابانية نموذجا جيدا لهذا التوازن بين الكونية والمحلية؛ حيث تنظر هذه الشركات إلى العالم كله كوحدة واحدة وتقوم بعمل استثماراتها وتمويل عملياتها وشراء إمداداتها أينما أمكنها تحقيق ذلك بأكفاً الطرق[18] ص 224. والواقع أن الأسلوب الياباني قد أطلق عليه مصطلح « glocalization » أو المزج بين الكونية والمحلية؛ حيث تقوم الشركات اليابانية باتخاذ قرارات كونية في القضايا الاستراتيجية مثل تصميم وتطوير المنتج وإجراء البحوث، ولكنها تمنح الوحدات المحلية الحرية في اتخاذ القرارات التكتيكية مثل تسعير المنتج وتغليفه. كما تعتبر صناعة السيارات في هذا البلد نموذجا آخر للتسويق الكوني المتوازن؛ حيث يقوم بعض صانعي السيارات بتصميم السيارة في كاليفورنيا على أن يتم تمويل إنتاجها في بورصة نيويورك، وتصنيع نموذج للسيارة في ورنج بالمملكة المتحدة، بينما يتم تجميع أجزائها في المكسيك مستخدمة في ذلك الإلكترونيات مصنوعة في اليابان.

### 2.2.1. مصادر المعلومات التسويقية وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الدولية

يروى فيليب كوتلر تلك القصة الطريفة عن صانع الأحذية بهون كونغ فيقول[60] ص 44

– 45:

" أراد مستثمر في صناعة الأحذية بهون كونغ، أن يعرف ما إذا كانت هناك سوق للأحذية في إحدى الجزر النائية بأقصى جنوب المحيط الهادي. وفي سبيل تحقيق غايته، أرسل لهذه المهمة ثلاثة أشخاص (واحد تلو الآخر).

- المبعوث الأول: وهو موزع (Livreur) يعمل لحساب الشركة، وكان رده بعد معاينته للجزيرة " أن لا أحد ينتعل حذاء، وكل الناس يمشون حفاة، وبالتالي فلا توجد سوق للأحذية هناك ". ولم يقنع صاحب المصنع بهذا الرد، فأرسل شخصا آخر؛

- المبعوث الثاني: وهو رجل بيع (Vendeur) الذي قام هو الآخر بإرسال برق مستعجل مفاده " أن لا أحد ينتعل حذاء بهذه الجزيرة، مع العلم فإن حجم السوق كبير جدا ". فأرسل صاحب المصنع شخصا ثالثا للإطلاع على حقيقة ما يجري؛

- المبعوث الثالث: وهو رجل تسويق (Marketer)، فبعد أن أجرى هو الآخر تحقيقا مع شيخ

القبيلة وأعيانها، خلص إلى التقرير الآتي:

" لا أحد ينتعل الحذاء بهذه الجزيرة، وأقدام هؤلاء السكان في حالة يرثى لها، وقد أعرب شيخ القبيلة عن ترحيبه بهذه المبادرة مؤكدا في ذات الوقت على أن 70 بالمائة من أهل البلدة سيقبلون

على شراء الأحذية بسعر 10 دولار للوحدة ومن المتوقع [حسب مسؤل] التسويق أن يصل حجم المبيعات إلى 5000 وحدة في السنة، وأن التكلفة النهائية للوحدة تقدر بـ 6 دولارات، مما يعني ربحاً قدره 4 دولاراً للوحدة، وما هي إلا البداية. وبناء عليه، فأنا أوصي ببعث المنتج إلى هذا السوق.

يمكن أن نستخرج من هذه القصة الفوائد الآتية:

- أن الباحث الحقيقي هو الذي لا يقتنع ببعض الحقائق، بل هو الذي يستقصي ويتعمق في البحث ليصل إلى معلومات موثوقة؛

- دور بحوث التسويق في اكتشاف الحاجات والرغبات الظاهرة والضمنية؛

- لا يعد حجم السوق مبرراً كافياً على جاذبية السوق، فالقدرة الشرائية للأفراد تلعب دوراً حاسماً في تحديد ذلك؛

- التسويق الفعال هو الذي يدعم متخذ القرار بمعلومات عن الجدوى الاقتصادية والنتائج المالية المتوقعة من الصفقة.

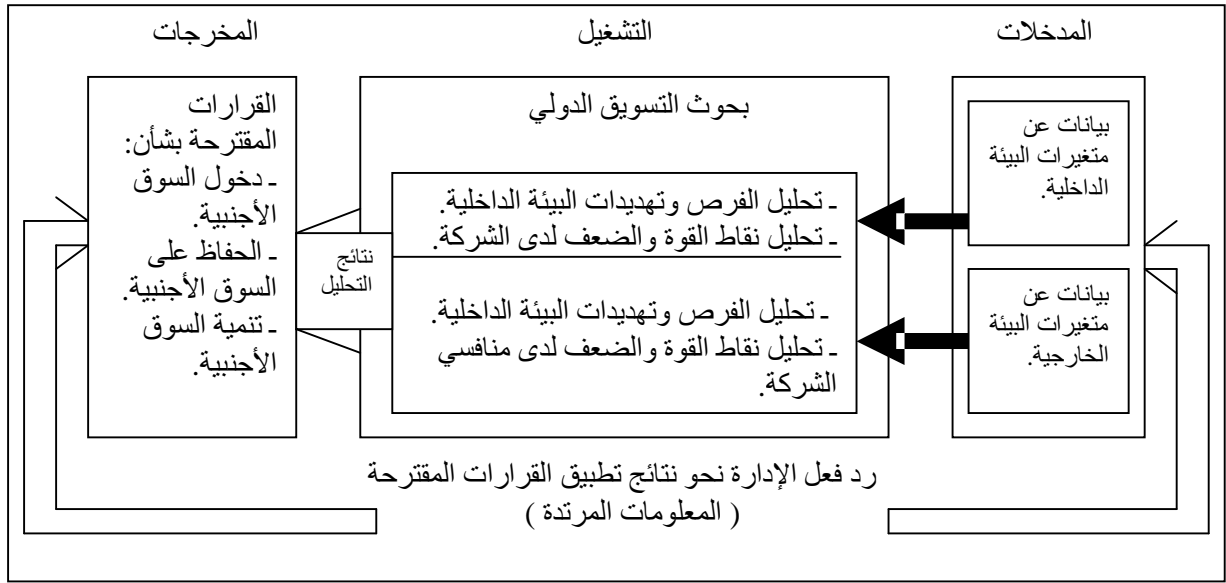
وللوقوف أكثر على الأهمية الكبيرة للمعلومات التسويقية، يتعرض هذا المطلب إلى دراسة المصادر المختلفة التي تزود المنظمة بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الدولية.

### 1.2.2.1. بحوث التسويق ودراسة السوق الدولي

لا يختلف مضمون بحوث التسويق على المستوى الدولي عن مضمونه في السوق المحلي، ولكن على الرغم من ذلك؛ فاختلاف البيئة الذي يعتبر أهم عنصر يميز التسويق المحلي عن التسويق الدولي، أفرز بدوره عقبات ومشاكل تعوق بحوث التسويق الدولي قد لا تجدها عند القيام ببحوث تسويق محلية.

هذا ويوجد كثير من الخلط بين الممارسين من رجال التسويق وبعض الكتاب بين بحوث التسويق (Recherche marketing) وكذا دراسة السوق (Etude de marché). وعليه، يمكن القول بأن دراسة السوق تعتبر جزءاً من بحوث التسويق وهي تهتم بجانب الطلب على السلع والخدمات التي تقوم المنظمة بإنتاجها، وكذا وصف المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي من حيث السن، الجنس، نوع النشاط... الخ ودراسة سلوك ودوافع الشراء وأنماط الاستهلاك لديه. أما بحوث التسويق فهو منهج متكامل ومتسق يتضمن العديد من الخطوات. والشكل رقم 11 يوضح الخطوات الرئيسية لبحوث التسويق الدولي:





شكل رقم 11: بحوث التسويق الدولي كنظام فرعي بالشركة [5] ص 234.

وتحتوي بحوث التسويق الدولي طبقاً للشكل رقم 11 على مجموعة من العناصر التي يمكن

إبرازها فيما يلي:

- المدخلات

تشمل جميع المعلومات والبيانات والمعطيات التي تحصل عليها المنظمة. وفي دراسته

للأسواق الأجنبية، يمكن لباحث التسويق الدولي الاعتماد على مصدرين للمعلومات وهما:

- المعلومات الثانوية: وهي معلومات تتوفر عليها المنظمة مسبقاً، وجمعت لأغراض أخرى. أما

مصادر هذه المعلومات فيمكن الحصول عليها من [33] ص 127:

\* إحصاءات التجارة الخارجية؛

\* إحصاءات ومنشورات الأمم المتحدة؛

\* السفارات المحلية والأجنبية؛

\* تقارير الصحافة وسوق المال...

- المعلومات الأولية: وهي معلومات ميدانية يتم تجميعها من الأسواق الأجنبية، وغالباً ما يلجأ

الباحث إلى هذا النوع من المعلومات عند عدم كفاية المعلومات الثانوية المشار إليها آنفاً. ومن الواضح

أن هذا النوع من المعلومات يتميز بالتكلفة المرتفعة مقارنة بسابقه، والحصول عليه يكون عن طريق

الملاحظة، التجربة والاستقصاء.

## - التشغيل

في هذه المرحلة تبدأ بحوث التسويق الدولي في تسجيل وتبويب ثم تحليل البيانات التي تحصل عليها من مرحلة المدخلات.

## - المخرجات

في هذه المرحلة، وبناء على النتائج التي تخلص إليها عملية المعالجة وتحليل البيانات السابقة، يتم تقديم التوصيات واقتراح أنسب الحلول. مع ضرورة الإشارة إلى أن مهمة بحوث التسويق الدولي هي مهمة استشارية وليست إلزامية، تسترشد على ضوءها الإدارة العليا عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

### من الذي يقوم بدراسة السوق الدولي؟

نظرا للتكلفة المرتفعة التي تميز المعلومات المرتبطة بالأسواق الدولية، تجد المنظمة نفسها في موقف المفاضلة بين إجراء عملية البحوث التسويقية بنفسها أو إسنادها إلى وكالة خارجية متخصصة. ويتوقف اختيار الطريقة المناسبة على مدى توفر المعايير الآتية [34] ص 73:

- الجدوى الاقتصادية لكلا البديلين؛

- الكفاءات والمهارات الفنية، اللغوية والثقافية التي يجب أن يتحلى بها الباحث؛

- الفعالية في اختراق الحواجز والوصول إلى مصادر المعلومات.

ويجدر التنويه في الأخير إلى الدور الحيوي الذي تلعبه بحوث التسويق ودراسة السوق الدولي؛ فلا يجب أن تستغني عنهما المنظمة عند نفاذها إلى الأسواق المستهدفة، ويجب النظر إليها على أنها عملية مستمرة توازي التغير المستمر في الرغبات والأذواق ودرجة المنافسة والظروف الاقتصادية والاجتماعية والتقنية وغيرها.

### 2.2.2.1. اليقظة الاستراتيجية واليقظة التكنولوجية

تعتبر اليقظة الاستراتيجية امتداد لليقظة التكنولوجية؛ حيث أصبحت الأداة المفضلة الاستخدام لدى المنظمات الربحية واللاربحية، لا سيما في القطاعات التي تعرف باستعمالها المكثف للتكنولوجية الحديثة كصناعة السيارات والأدوية وكذا قطاع الاتصالات.

#### 1.2.2.2.1 مفهوم اليقظة الاستراتيجية ومزاياها

يمكن تعريف اليقظة الاستراتيجية *La veille stratégique* بأنها قيام المنظمة برصد البيئة التي تعمل فيها، والمراقبة الذكية للسيل المتدفق من المعلومات التي تخص الحاضر والمستقبل؛ وذلك قصد استخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية [35]. ويعرفها ايمانويل بتيرو Emmanuel

PATEYRON بأنها " الترصد الدائم والترقب المستمر للبيئة التي تعمل فيها المنظمة؛ وذلك من أجل الحصول على معلومات قصد استخدامها لتحقيق أهداف استراتيجية. " 26 ص 3464.

« C'est la surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affût d'informations factuelles porteuses d'avenir. »

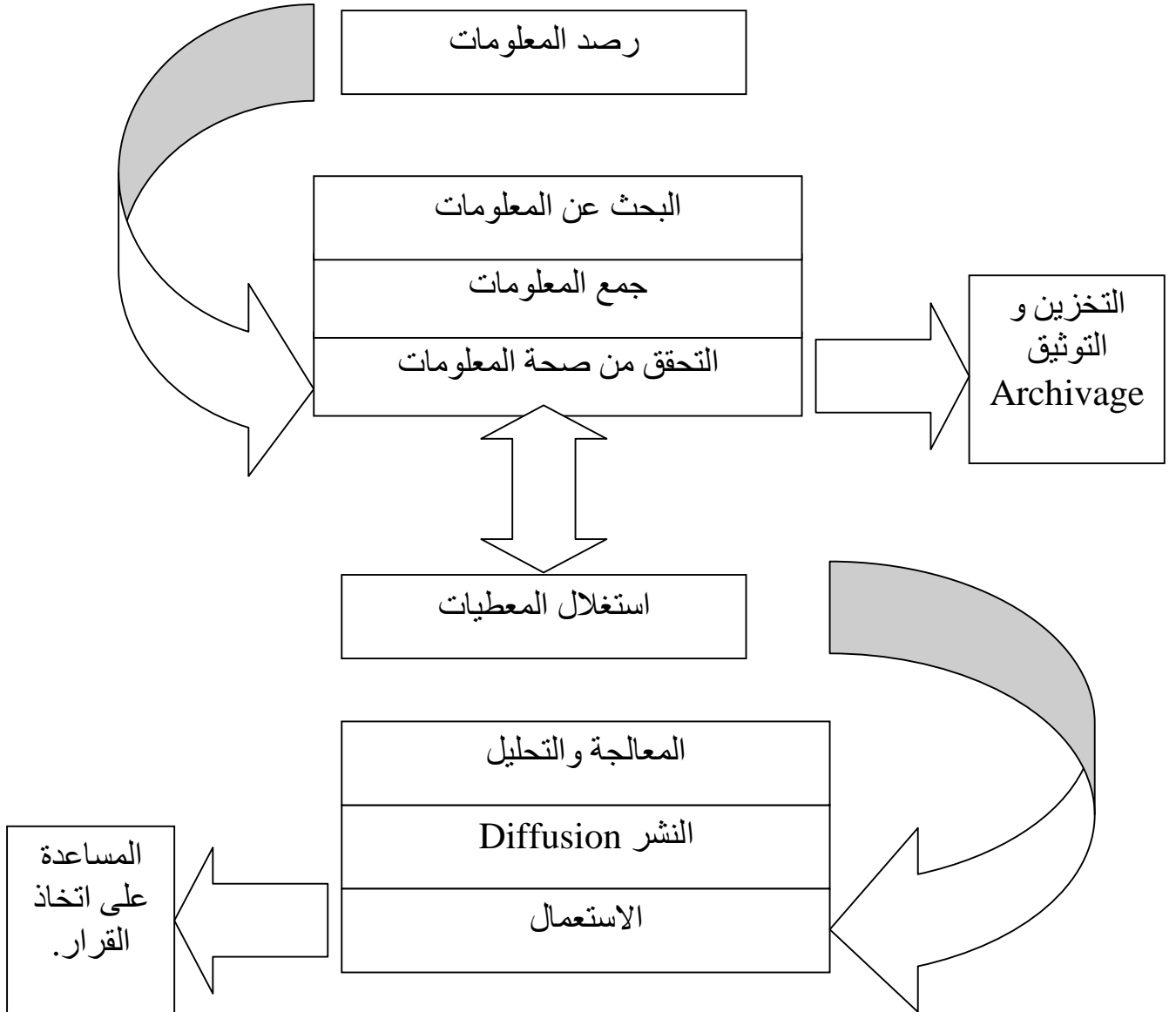
وعليه يمكن القول بأن اليقظة الاستراتيجية هو نظام معلومات مصمم لجمع وتحليل معلومات عن البيئة الدولية للمنظمة وذلك من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية واستخدامها كأداة مساعدة في التجديد والابتكار.

وللوقوف على الفوائد الجمة التي تقدمها اليقظة الاستراتيجية للمعلومات، قام كل من روجي وسيلفيتير R.ROUJET & H.SILVETERE بإنجاز دراسة شملت 45 مؤسسة صغيرة ومتوسطة فرنسية. ومن بين النتائج والتوصيات التي خلصت إليها هذه الدراسة:

- يعتبر الاهتمام برصد المعلومات والموارد المعلوماتية والاستغلال العقلاني لها، من أهم الأسباب التي تساهم في تحسين أداء المنظمات في الأسواق الدولية؛
- يمكن القول بأن المنظمات التي لا تعطي الأهمية اللازمة لعملية جمع المعلومات وتحليلها، تعاني من مشاكل في النمو والتوسع على نطاق دولي.

#### 2.2.2.2.1. مفهوم اليقظة التكنولوجية ومزاياها

يمكن تعريف اليقظة التكنولوجية *La veille technologique* بأنها نظام للسبق *Système d'anticipation* يتم بواسطته الحصول على معلومات حول آخر ما توصل إليه العلم في حقل التكنولوجيا، التجهيزات الحديثة وطريقة الصنع، فضلا عن اقتناص أفضل الفرص المتاحة في البيئة التكنولوجية [3] ص 217. وتصبح اليقظة التكنولوجية أكثر من ضرورة في القطاعات التي تتطلب تقنيات تكنولوجية عالية كصناعة السيارات، الالكترونيات والبرمجيات. ويوضح الشكل رقم 12 مراحل اليقظة التكنولوجية:



شكل رقم 12: مراحل اليقظة التكنولوجية [36]

وتقدم اليقظة التكنولوجية العديد من المزايا لعل من أهمها:

- رصد التطورات والابتكارات المنجزة في الحقل التكنولوجي. ويسمح ذلك للمنظمة باختيار أفضل تكنولوجيا متطورة واستخدامها، وتحقيق وفرا في الوقت والمال؛
- بالنظر إلى التكاليف المرتفعة للبحث والتطوير والمخاطر المتعلقة بها؛ يمكن أن تكون اليقظة التكنولوجية أداة فعالة تتيح للمنظمة الحصول على تكنولوجيا من الخارج؛
- اكتشاف الفرص والتهديدات التي يمكن أن تفرزها البيئة الخارجية للمنظمة؛

- تعزيز القدرة التفاوضية للمنظمة؛ حيث أن توفر المعلومات لديها عن الأطراف المتفاوضة يكسبها مناعة قوية من الوقوع في الزلات أو تقديم تنازلات غير مبررة، ويجعلها قادرة على حسم القضايا بالشكل الذي يرضي جميع الأطراف المتفاوضة.

هذا ويصبح وضع نظام لليقظة الاستراتيجية والتكنولوجية دون جدوى إذا لم تحدد المنظمة الهدف منهما، بالإضافة إلى تحديد المعلومات التي تشكل أولوية بالنسبة إلى متخذ القرار. ولقد أثبتت بعض التجارب أن صانع القرار يعاني من كثرة المعلومات غير المفيدة وصعوبة العثور على المعلومات المفيدة بسبب تبعثرها. كما خلصت دراسة أخرى أجريت في كندا سنة 1994، إلى أن متخذ القرار يضيع ستة (06) أسابيع كاملة في البحث عن معلومات موجودة لكنها غير مرتبة. ولعل ذلك مما يفقد النجاعة في القرارات المتخذة ويؤثر بالتالي سلباً على أداء المنظمة.

### 3.2.2.1. استخبارات التسويق الدولي والأنظمة الخبيرة

في البداية، لا بد من الإشارة إلى أن نظام استخبارات التسويق الدولي الذي يريده الباحث، لا يمت بصلة مع نظام التجسس التسويقي؛ نظراً لكون الأخير تشوبه بعض الممارسات والتصرفات للأخلاقية (على الأقل من وجهة نظر الباحث) والتي تطرح من جديد مفهوم التسويق الاجتماعي والمنافسة الشريفة التي ما فتأ علماء التسويق ينادون بها.

### 1.3.2.2.1. مفهوم استخبارات التسويق الدولي ومزاياه

يمكن تعريف نظم الاستخبارات التسويقية بأنها مجموعة من المصادر والإجراءات التي تساعد مدير التسويق في الحصول على معلومات حول التطور أو التغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية للنشاط التسويقي [37] ص 39.

ومن أمثلة هذه المصادر التي يمكن أن تزود السوق الدولي بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الدولية:

- الغرف التجارية والصناعية والوكالات المتخصصة في تقييم المخاطر السياسية، وبإمكان هاته الوكالات تقديم تقارير مفصلة حول إمكانية غزو الأسواق الدولية أو البقاء في خدمة السوق المحلي، وكذا معلومات حول معوقات وقيود التجارة العالمية والاستقرار السياسي؛

- رجال البيع العاملين بالمنظمة، ويعتبر هؤلاء في نظر فيليب كوتلر KOTLER Philip

" أذان وعيون المنظمة في السوق " ومصدراً هاماً من مصادر الاستخبارات التسويقية [2] ص 140.

فهم أولى وأجدر من غيرهم بتقديم معلومات عن سلوك المستهلك الأجنبي وتصرفات

المنافسين، وذلك بحكم احتكاكهم مع جمهور العملاء.

- التمثيل التجاري الوطني؛ إذ يتوافر لمعظم الدول أقسام للتمثيل التجاري بالسفارات بالخارج، وتعتبر هذه الأقسام من أخصب مصادر توفير بيانات عن أسواق الدول المتواجدة بها. ومن أمثلة البيانات التي يمكن أن يقدمها التمثيل التجاري، بيانات عن حجم وقيمة الصادرات وواردات الدول المضيفة من سلعة معينة، تشريعات وقوانين الاستيراد والتصدير للدول الأجنبية، الفرص التصديرية والاستيرادية والاستثمارية المتاحة.

- أيضا تعد بعض المجالات المتخصصة في التسويق مثل Advertisin Age أو مجلة إدارة التسويق والمبيعات Sales & Marketing Management أو جريدة الـ Wall Street Journal وغيرها من المصادر الهامة في استخبارات التسويق الدولي، فمثل هذه المصادر تقدم معلومات عن الظروف الاقتصادية العامة والمنافسة وبعض البيانات البيئية عن الدول المزمع الدخول إليها؛

- المعلومات المنشورة بواسطة الحكومات ومراكز البحوث ووسائل الإعلام وكذلك شبكات الإنترنت، وحضور المعارض لاكتشاف الأسرار الصناعية والتجارية. والواقع أن المشكلة كما سبق الإشارة إليه في الفرع السابق، لا تتعلق بعملية تجميع البيانات حيث يوجد فيضان من المعلومات خاصة مع ظهور الإنترنت التي أدت إلى حالة الإفراط المعلوماتي، وإنما تتعلق أساسا بمدى مصداقية هذه المعلومات ودقتها في الاعتماد عليها من قبل المسوق الدولي. لذلك يمكن اقتراح نظام آخر يمكن الاعتماد عليه في عملية جمع وتحليل المعلومات وهو ما يطلق عليه اسم « النظام الخبير Systeme expere ».

#### 2.3.2.2.1. الأنظمة الخبيرة ومزاياها

والحقيقة أن أول ميدان استخدمت فيه الأنظمة الخبيرة هو الميدان الطبي وذلك ابتداء من سنة 1976. وكانت مهمته الرئيسية في ذلك الوقت مساعدة الطبيب في تشخيص الحالات المرضية. ولكن مع ذلك فقد كان لميدان الإدارة والتسيير النصيب الأوفر من تطبيق الأنظمة الخبيرة، كونها تعالج المشاكل المعقدة والتي تحتاج إلى سابق خبرة وتجربة. ويمكن تعريف الأنظمة الخبيرة بأنها نظام لتخزين المعرفة في مجال معين، وهي مستخلصة من خبير بشري [38] ص 57.

فالفكرة الأساسية التي يركز عليها النظام الخبير هو جمع المعلومات التي يكتسبها الإنسان (أو الخبير) وإدماجها في برنامج Logiciel ليتم وضعها تحت تصرف متخذي القرارات بالمنظمة. بعبارة أخرى، تتصف الأنظمة الخبيرة بخاصيتين أساسيتين وهما:

- تخزين وحفظ الخبرات والمهارات المتراكمة والتي اكتسبتها المنظمة على مدى السنوات الماضية؛ وذلك قصد توفيرها للأجيال القادمة من أجل استعمالها في حل المشاكل واتخاذ القرارات؛

- الميزة الأساسية لهذا النظام هو قدرته على التفاعل والتحاور مع المستخدم؛ حيث يقوم هذا الأخير (المسير مثلا) بطرح أسئلة على النظام الخبير، ويجب عليه انطلاقا من المعلومات المخزنة لديه، ليتم في الأخير تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات التي تساعد المسير بشكل أو بآخر على اتخاذ القرار المناسب.

وعليه، فالأنظمة الخبيرة تساهم في تقديم حلول للمشاكل التي يصعب على المسير إيجاد حلول لها بالاعتماد على خبرته الفردية. ومن بين الأنظمة الخبيرة الموجودة في ميدان التسويق:

- نظام الخبير المساعد على دراسة نوعية السلع ودراسة السوق؛

- نظام الخبير المساعد على اكتشاف احتياجات المستهلكين؛

- نظام الخبير المساعد على تحليل نتائج سير الآراء؛

- نظام الخبير المساعد على معرفة ردود أفعال المستهلكين تجاه السلعة.

ومن أنواع الأنظمة الخبيرة المساعدة في مجال البحث والتطوير:

- نظام الخبير المساعد على تصميم منتج جديد؛

- نظام الخبير المساعد على التجديد والابتكار؛

- نظام الخبير المساعد على اختيار المواد الأولية المستعملة؛

- نظام الخبير المساعد على اختيار نوع المزيج الترويجي المناسب (الإعلان، تنشيط المبيعات...).

هذا وتصيح ممارسة التسويق الدولي دون جدوى إذا لم تتم ممارسته من منظور استراتيجي؛ أي أن تمارس المنظمة التسويق الدولي في إطار استراتيجية كونية تعكس رؤية المنظمة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل، وذلك في إطار المتغيرات البيئية التي تعمل فيها.

وتأسيسا على ما ورد بيانه في هذا الفصل، يمكن الخروج بعدد من النتائج أبرزها:

- أن تصميم استراتيجية كونية للتسويق يتوقف على وجود استراتيجية كونية عامة أو رئيسية للشركة ككل. بعبارة أخرى، فإن الاستراتيجيات الوظيفية الكونية (التسويقية، الانتاجية، المالية...) هي دالة في الاستراتيجية الكونية العامة للشركة؛

- يحدد قدرة المنظمة على الإبداع والتكيف وتنمية أسواقها الأجنبية بشكل كبير، قدرتها على

مواكبة التطور التكنولوجي، وإمكانياتها في الابتكار والتجديد المستمرين؛

- تعتبر المعلومات من الموارد الاستراتيجية الهامة لمنظمات الأعمال الدولية. والعبرة ليست

بكثرة المعلومات وحجمها، وإنما بمدى جودة ودقة ومصداقية هذه المعلومات. ويتحدد البحث الجيد

والغير الجيد على أساس معيارين:

\* المصدقية *Fiabilité*: قدرة البحث على قياس ما هو مطلوب منه؛

\* الثبات *Fixité*: يمكن إجراء نفس البحث، بباحثين آخرين، وفي أوقات متقاربة نسبياً،

لكن النتائج تبقى ثابتة؛

وبعد أن تم التعرض في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسويق والتسويق الدولي، وكذا إلى تصميم الاستراتيجية الكونية للتسويق الدولي، لا بد من دراسة الجوانب التكتيكية التي تضمن التنفيذ الحسن للاستراتيجية العامة. وعليه، يتطرق الفصل التالي إلى دراسة هذه الجوانب بالتفصيل، وذلك في إطار التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي.



## الفصل 2

### التخطيط الإستراتيجي للتسويق الدولي في المنظمات الدولية

ترغب المنظمات الدولية في بناء استراتيجية تضمن لها الاستفادة من الفرص والمزايا المتاحة في بيئة التسويق الدولية، بالإضافة إلى ضمان الحد الأدنى من رؤوس الأموال اللازمة لتمويل مشاريعها الاستثمارية فضلا عن تحقيق مكانة قوية تمكنها من مجابهة المنافسة الشرسة من أجل ضمان البقاء والاستمرار *Survie*.

ولعل دراسة الماضي قصد إتخاذ قرار في الحاضر عما تكون عليه المنظمة في المستقبل أو ما يطلق عليه اسم « التخطيط » يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة على نطاق دولي. ولا يمكن اعتبار أي شكل من أشكال التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الدولية هو الحل الأمثل والغير قابل للنقاش في جميع الحالات. لذلك فلا بد من توجيه النظر إلى أنه لا يوجد نظام تخطيط عام يصلح للتطبيق على جميع المنظمات أو في كل الظروف والأحوال. فغالبا ما تتباين المنظمات في أحجامها وأعمالها ونشاطاتها وفلسفتها الإدارية وحتى في قدرتها على تحقيق الأهداف أو ما يطلق عليه « *Efficacité* ». مما يجعل التخطيط الإستراتيجي للتسويق الدولي يختلف باختلاف المنشأة والعوامل المحيطة بها والفرص التسويقية المتاحة أمامها.

ويعد هذا الفصل إتماما للفصل السابق من حيث تعرضه إلى مختلف الإستراتيجيات وكذا الأساليب المتاحة للمنظمة التي ترغب في غزو الأسواق الأجنبية بالإضافة إلى السياسات المتبعة بعد التأكد من نجاحها في تثبيت أقدامها داخل الدول المستهدفة. كما يتعرض هذا الفصل إلى المضمون التنظيمي لأنشطة الإدارة الكونية من خلال دراسة المعايير المستخدمة في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب ليختم بالتعرض إلى إجراءات الرقابة والمتابعة على أنشطة التسويق الدولي.

## 1.2.1. الاتجاه نحو الكونية واختيار الأسواق المستهدفة

تسعى المنظمات الدولية (أو التي تطمح إلى ذلك) إلى اختيار أفضل السبل وأنجع الأساليب في اقتحام الأسواق الدولية. وهي إذ تسعى إلى تحقيق هذا الهدف، يحتم عليها الأمر بأن تلتزم الدقة والموضوعية وأن تفكر بجديّة. هذا ويمكن تعريف مسار اختيار الأسواق المستهدفة بأنه منهج منظم من المعايير المساعدة في تحديد التسلسل الترتيبي *Hierarchie* المناسب للأسواق الأجنبية [3] ص 536.

ويمثل كل بلد من هذه البلدان، مجال نشاط إستراتيجي بالنسبة للمنظمة، وبالتالي فإن المنظمة هنا تكون بصدد تقييم وتشخيص محفظة مكونة من مجموعة من الدول *portefeuille de pays*. وفي سبيل الوقوف على أهم خطوات التسويق الدولي التي تمر بها المنظمة للتغلغل في الأسواق الأجنبية، يسعى هذا المبحث إلى دراسة جملة من القضايا ومن أبرزها:

- المبررات والأسباب التي تدفع بالمنظمة إلى تدويل نشاطها؛

- المعايير التي يمكن استخدامها في عملية اختيار الأسواق المستهدفة؛

- عملية التشخيص الداخلي والخارجي على مستوى المنظمة؛

- كيفية استخدام آليات تقسيم السوق على المستوى الدولي.

## 1.1.2. نحو إستراتيجية كونية شاملة للتسويق الدولي

تتجه أنشطة الأعمال الدولية إلى مزيد من السهولة واليسر وذلك من حيث عبورها للحدود القومية للدول، لاسيما إذا ما قورنت بالفترة ما قبل سقوط جدار برلين وكذا النظام الشيوعي في الإتحاد السوفيتي وأوروبا الشرقية. وفي هذا الخصوص، فقد سجلت الفترة الممتدة من عام 1991 و 1994 لوحدها، حدوث 368 تغييرا من بين 347 تغييرا في النظم الوطنية المتعلقة بالاستثمار المباشر في اتجاه زيادة وتخفيف أو إزالة العقبات التي تعترض المستثمرين الأجانب، وكذا زيادة الحوافز لاجتذابهم واتخاذ الخطوات اللازمة لأداء الأسواق لمهامها على نحو سليم [39] ص 50.

ويتناول هذا المطلب بالدراسة، الأسباب والمبررات التي تدعو المنظمة إلى ممارسة الأعمال دوليا. وهو يعالج في الوقت نفسه بعض المعايير المساعدة في اختيار الدول والأسواق الخارجية.

### 1.1.1.2. مبررات ودواعي التدويل

يمكن تصنيف أهم العوامل والأسباب التي تدفع بالمنظمة إلى ممارسة الأعمال دولياً إلى

ثلاثة وهي [34] ص ص 26 – 29:

- العوامل التجارية؛

- العوامل الصناعية؛

- العوامل البيئية.

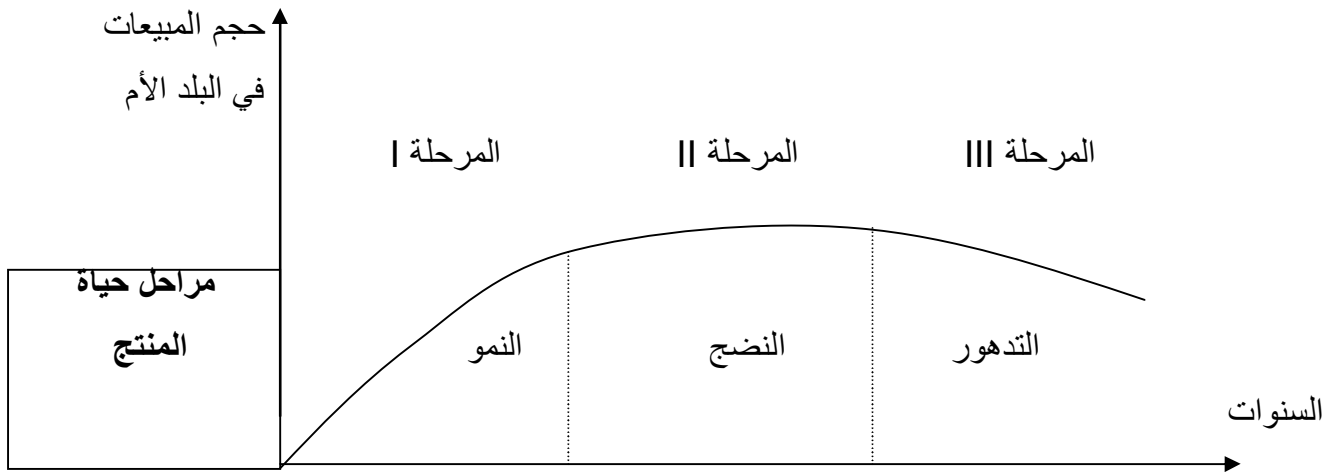
### 1.1.1.1.2. العوامل التجارية

- تشبع السوق المحلية أو محدوديتها

حيث وصل السوق للعديد من المنتجات إلى مرحلة التشبع، وبالتالي يجب البحث عن أسواق جديدة لهذه المنتجات. وتمثل بعض الصناعات مثل السيارات والتلفزيونات والراديوهات نماذج لمنتجات وصلت إلى هذه المرحلة. ولعل صغر حجم السوق المحلية ومحدوديتها هو الذي دفع بشركة نستليه Nestlé السويسرية الأصل إلى توسيع نشاطها نحو الخارج، وتحقق هذه الشركة حالياً حوالي 98 % من رقم أعمالها خارج بلدها الأصل [4] ص 684.

- دورة الحياة الدولية للمنتج

اقترح الاقتصادي الأمريكي ريمون فرنون R.Vernon أربعة مراحل يمر بها المنتج قبل اندثاره. والذي يخدم الغرض من هذه الدراسة في التحليل الذي قدمه فرنون هو معرفة واكتشاف العوامل والأسباب التي تدفع المنشأة إلى تدويل نشاطها، وكذا اكتشاف مراحل تحول المنظمة من إقليمية إلى عالمية. والشكل رقم 13 يوضح ذلك:



التكتيكات المستعملة لمواجهة المنافسة	التجديد والابتكار	الإعلان وتنشيط المبيعات	السعر
العوامل المفسرة لتبني مرحلة معينة من التدويل	التقدم التكنولوجي	ظهور منافسين جدد في البلدان المضيفة	انخراط المنافسين في البلدان المضيفة في الأعمال الدولية
مراحل تدويل نشاط المنظمة	التصدير	الاستثمار في البلدان المضيفة	إعادة التصدير إلى البلد الأم وغزو الاستثمار الأجنبي لمعظم الدول النامية

شكل رقم 13: العوامل المفسرة لسلوك مرحلة معينة من التدويل [29] ص 221

ولعل المثال الخاص بالمشروبات الكحولية يوضح كيف أن نفس المنتج يعرف وفي نفس الوقت، عدة مراحل مختلفة في كل دولة؛ ففي فرنسا وصل هذا المنتج إلى مرحلة النضج، وفي ألمانيا وصل نفس المنتج إلى مرحلة التدهور وإلى مرحلة النمو في الولايات المتحدة [34] ص 28. وعلى هذا الأساس، يمكن أن تكون دورة حياة المنتج عاملاً مفسراً لتدويل نشاط المنظمة وذلك رغبة منها في تمديد فترة حياته.

- المنافسة الأجنبية

تعد صناعة السيارات مثالا واضحا على المنافسة الشديدة التي تلقاها الشركات الأمريكية من الشركات اليابانية؛ حيث قامت هذه الأخيرة في السبعينات بدخول الأسواق الأمريكية عن طريق تقديم سيارة اقتصادية متوسطة الحجم وعالية الجودة. ولمواجهة هذه التحديات، تسعى بعض الشركات إلى شن هجوم معاكس عن طريق دخول الشركات التي تتعرض لمنافسة شديدة، للأسواق المحلية لهذه الشركات.

### 2.1.1.1.2. عوامل صناعية

#### - تحقيق اقتصاديات الحجم<sup>(\*)</sup> Economies d'échelle

يعتبر هذا المفهوم أحد المفاهيم الكلاسيكية في الاقتصاد الجزئي، وهو يقوم على فكرة أنه كلما زاد حجم الإنتاج، فإن تكلفة الوحدة تنخفض [30] ص 533. ولما كان حجم السوق المحلية محدود بطبيعته وغير كاف لاستيعاب الناتج الكلي لصناعة معينة، فإن السبيل لتحقيق اقتصاديات الحجم الكبير هو اقتحام الأسواق الدولية. ويزداد مفهوم اقتصاديات الحجم أهمية في المنتجات التي تكون تكاليف إنتاجها حساسة بالنسبة لحجم الكمية المنتجة. وهو مبرر آخر يدفع المنظمة للاتجاه نحو التدويل.

#### - تخفيض تكاليف الإنتاج

عادة ما تشكل تكاليف العمالة والبحث والتطوير الجزء الأكبر من مجموع التكاليف الكلية. وفي حالة بلوغ تكاليف البحث والتطوير 5 % من رقم الأعمال الكلي للمنظمة، يكون من الأجدر بها التوسع في عملياتها الدولية، أو إقامة قواعد إنتاجية في بعض دول العالم الثالث حيث التكلفة المنخفضة للعمالة مقارنة بنظيرتها في الدول الصناعية.

### 3.1.1.1.2. عوامل بيئية

#### - اختلاف المزايا النسبية بين الدول

تتلخص هذه الفكرة أساساً؛ في أن تكاليف عوامل الإنتاج تختلف من بلد لآخر. فتمتع بعض الدول بميزة نسبية في التكلفة المنخفضة للعمالة مثلاً، يجعلها مركزاً مفضلاً للصناعات التي تأخذ تكلفة العمالة فيها الحظ الأوفر من بين جميع العوامل الأخرى الداخلة في الإنتاج. وقد يكون البرتغال هو البلد الأوفر حظاً في استقبال صناعة الخزف Faïence نظراً لتوفره على أيدي عاملة كفئة ومؤهلة تجيد هذا النوع من الصناعات. أما في الصناعات التي تعرف باستهلاكها المفرط للطاقة الكهربائية مثل صناعة الألمنيوم، فقد تكون الولايات المتحدة الأمريكية مكاناً مفضلاً لهذا النوع من الصناعات نظراً لانخفاض تكاليف الكهرباء والطاقة فيها. ويعد عامل التكلفة هذا، من أقوى المبررات التي تحرك رغبة المنظمات في غزو الأسواق الأجنبية.

#### - تقارب احتياجات ورغبات المستهلكين على المستوى الكوني

وقد أثبتت في موقع سابق، قضية التقارب التدريجي الذي عرفته حاجات ورغبات الأفراد على المستوى العالمي، الشيء الذي يدفع بمنظمات الأعمال إلى الاتجاه نحو العالمية.

(\*) أصبح هذا المفهوم محل تساؤل كبير خاصة بعد ظهور مفهوم التصنيع المرن. ويقوم التصنيع المرن على فكرة أنه يمكن للمنظمة ترشيد تكاليف الإنتاج سواء أكانت تنتج بأحجام صغيرة أم كبيرة، بشرط أن تحقق الكفاءة في الإنتاج. ومن هنا فلم تعد اقتصاديات الحجم الكبير ضرورية في رأي الكثير من الاقتصاديين حتى تتمكن الشركة من تقليل تكاليف الإنتاج.

## - التحفيزات الجبائية والجمركية

ترفض كثير من الحكومات استيراد بعض المنتجات لحمل المنظمات المصدرة على إقامة قواعد لها في الدول المستوردة. وتتنوع الأهداف التي تسعى هذه الحكومات لتحقيقها من توفير مناصب شغل إلى زيادة رصيد البلد من العملة الصعبة. وفي سبيل الاستفادة من المزايا الضريبية التي تقدمها هذه الدول، لا تجد الشركات الأجنبية بدا لاستثمار أموالها في الدول التي تفرض ضرائب أقل.

- نظرة المسؤولين إلى التدويل

يعود قرار التدويل بوصفه قرارا استراتيجيا<sup>(\*)</sup> إلى قمة الهرم بالمنظمة. وتعتبر شخصية صاحب الشركة، وكذا خبرته ومهاراته بتقنيات التسويق الدولي، بالإضافة إلى موقفه ونظرته إلى التجديد والابتكار والمخاطر المتعلقة بهما، كلها عوامل تحث القائمين على المنظمة لاتخاذ قرار التدويل من عدمه.

### 2.1.1.2. معايير الانتقاء الأولى للدول المزمع الدخول إليها

في واقع الأمر، تتم عملية الانتقاء عبر مرحلتين وهما [40] ص 526:

- مرحلة الانتقاء المبدئي؛

- مرحلة التصفية واختيار الدول المستهدفة.

### 1.2.1.1.2. مرحلة الانتقاء المبدئي

يتم ترتيب الدول في هذه المرحلة تبعا للفرص والمزايا التي تقدمها كل دولة، وبهدف تسهيل عملية الدراسة، يتم في بادئ الأمر إقصاء الدول التي لا تدخل في دائرة اهتمام المنظمة لسبب أو لآخر. هذا ويقترح ترقيوي أثمار Turguil ATAMER أربعة معايير يمكن الاعتماد عليها في عملية الانتقاء وهي:

- معايير المخاطرة؛

- معايير القابلية على النفاذ *Accessibilité* للشركة ككل؛

- معايير الجاذبية الاقتصادية؛

- معايير القابلية على النفاذ *Perméabilité* بالنسبة للمنتج أو الخدمة.

- معيار المخاطرة *Critères de risque*

(\*) لمزيد من التفصيل حول القرارات الاستراتيجية في التسويق الدولي، يمكن الرجوع إلى الصفحة 43 من هذا البحث.

تتعدد المخاطر المتعلقة بالبيئة الدولية للمنظمة من سياسية، اقتصادية، قانونية، تكنولوجية إلى مخاطر الصرف. ويمكن في هذا الصدد الاستعانة بعدد من المؤشرات التي يمكن استعمالها في تقييم هذه المخاطر ومن بينها:

- مؤشر « World political risque » المخاطر السياسية الدولية .
- مؤشر « Nord-sud Consulting » .
- مؤشر « Institutional investor » .
- مؤشر « Beri » بيرى .

وبناء عليه، تعين المنظمة الحد الأدنى للمخاطر التي بوسعها تحمله عند ذلك المستوى وليكن « ضعيف معتدل » وتستبعد بصفة نهائية كل الدول التي تفوق المخاطر فيها ذلك الحد.

- معايير القابلية على النفاذ بالنسبة للشركة ككل  
يقيس هذا المعيار العراقيل والحواجز التي يمكن أن تقف في وجه المنظمة أثناء دخولها إلى الدول المستهدفة.

#### - معيار الجاذبية الاقتصادية Critères d'attrait économique

يتم تقييم الجاذبية الاقتصادية عبر مرحلتين:

- تقييم الوضعية الاقتصادية الحالية للدول التي اجتازت المراحل السابقة من التصفيات. وعادة ما يستعمل عدد من المؤشرات لإجراء هذا التقسيم ومنها:

\* الناتج الداخلي الخام.

\* عدد السكان.

\* نسبة التمدن Le Taux d'urbanisation .

\* معدل استهلاك الفرد.

- تقييم فرص النمو الاقتصادي المتوقعة في المستقبل؛ وذلك باستعمال معدلات النمو للمؤشرات السابقة مثل معدل نمو الناتج الخام ومعدل النمو الديمغرافي (عدد السكان).

مثال: قامت الشركة (أ) باختيار ثلاثة مؤشرات لتقييم الوضعية الاقتصادية وهي:

- عدد السكان: حيث تهتم الشركة (أ) بالدول التي يزيد عدد السكان فيها عن 25 مليون نسمة.

- معدل التمدن: وتهتم بالدول التي يزيد معدل التمدن فيها عن 40 %.

- الدخل الفردي السنوي: حيث تهتم بالدول التي يزيد الدخل الفردي فيها عن 100 دولار

سنويا.

وبناء على النتائج التي تفرزها هاته الدراسة، يتم انتقاء الدول التي تستجيب لهذه المعايير الثلاث، وتستبعد من قائمتها كل الدول التي لا تستجيب لهذه الشروط.

### - معايير القابلية على النفاذ بالنسبة للمنتج Critères de perméabilité

تختلف المعايير المستعملة في تقييم نفاذ المنتج عن المعايير المستعملة في تقييم نفاذ الشركة ككل؛ حيث يهتم الأول بمجال معين من مجالات النشاط (الاتصالات، النقل، الخدمات الفندقية...). وبالرجوع إلى المثال السابق، وبناء على نتائج الدراسة المعدة في المرحلة الأولى من قبل الشركة (أ)، تخلص هذه الأخيرة إلى إقصاء ثمانية دول وتبقي على سبعة دول أخرى وقع عليها الاختيار من قبل الشركة وهي: البرازيل، تركيا، تايوان، أسبانيا، تايلاند، كوريا الجنوبية وإيطاليا.

#### 2.2.1.1.2. مرحلة التصفية واختيار الأسواق المستهدفة

تواجه الشركة (أ)، لأسباب تتعلق بالمخاطرة وقلّة الموارد المتاحة، قرارا باختيار ثلاثة دول فقط من بين السبعة. فكيف تتم عملية الاختيار؟

ينصرف منهج الدراسة في هذه الحالة، إلى إجراء دراسات ميدانية في كل دولة من هذه الدول. وتمكن هذه الدراسات من تعزيز رصيدها المعلوماتي حول إمكانية النفاذ إلى الدول المستهدفة، ومدى ملاءمة الطريقة المعتمدة في غزو الأسواق الأجنبية.

علاوة على ذلك، تلعب المؤثرات الذاتية دورا لا يستهان به في اختيار الأسواق المستهدفة. وفي المثال السابق يمكن أن يؤثر عاملين في اختيار المنظمة وهما:

- التقارب الثقافي La proximité culturelle: فانتفاء الشركة (أ) إلى الثقافة اللاتينية،

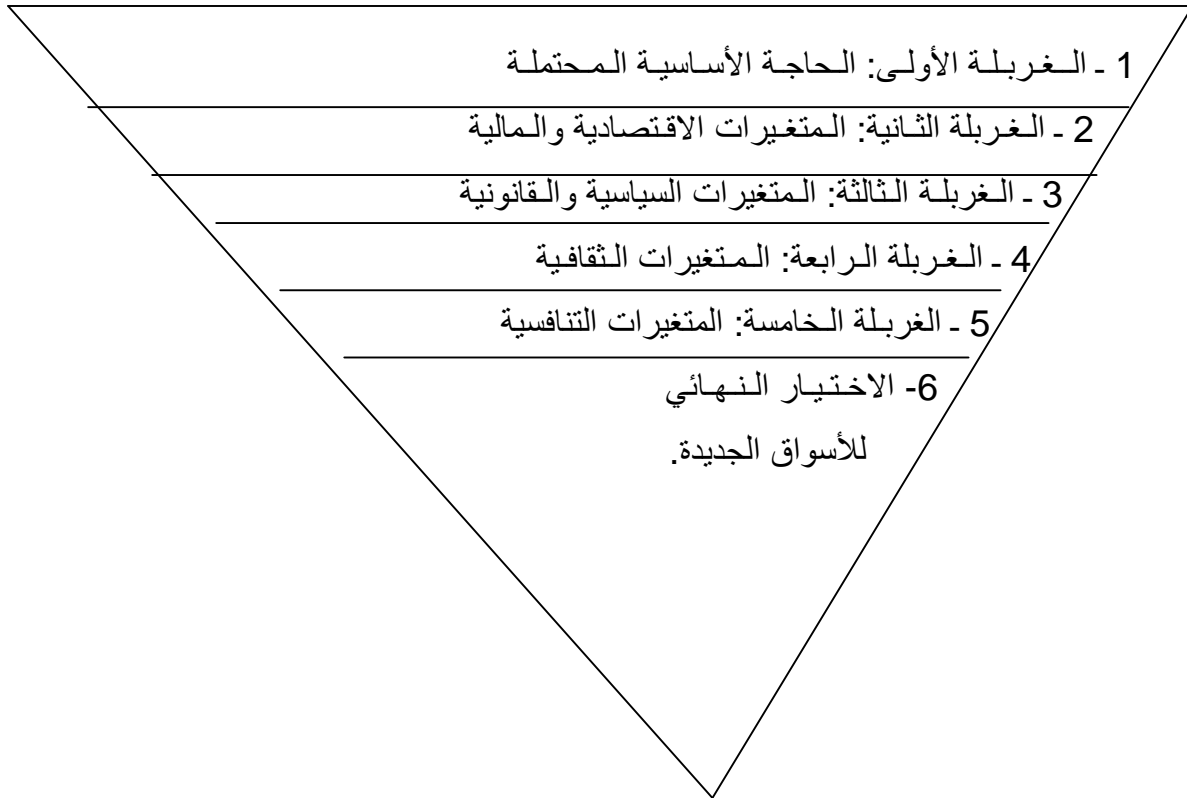
يرجح الكفة لصالح أسبانيا، إيطاليا والبرازيل؛

- التقارب الجغرافي La proximité géographique: تميل الشركة (أ) في هذه الحالة

إلى اختيار: أسبانيا، إيطاليا وتركيا.

والشكل رقم 14 يوضح باختصار أهم الخطوات المعتمدة في اختيار الأسواق الدولية:





شكل رقم 14: مراحل اختيار الأسواق الدولية [41] ص 282

### 2.1.2. التحليل الموقفي للمنظمة وتحديد الأسواق المستهدفة

تقتضي عملية التحليل الموقفي الاستراتيجي إجراء نوعين من التقسيمات وهما:  
- تقسيم البيئة إلى:

\* البيئة الداخلية: وتهدف إلى تحديد مواطن القوة والضعف للمنظمة؛

\* البيئة الخارجية: وهو يعنى بدراسة الفرص والمخاطر أو التهديدات الموجودة في البيئة

الخارجية للمنظمة، سواء كان ذلك داخل البلد الأم أم خارجه.

- التقسيم الاستراتيجي على مستوى النشاط والذي يبدو في البداية على قدر كبير من العمومية، إلى

وحدات عمل استراتيجية لكي يسهل التعامل معها من حيث تخصيص الموارد والاستراتيجيات المناسبة

لكل منها. وسوف يتم التعرض من خلال هذا المطلب، إلى دراسة هذين النوعين من التقسيم، بالإضافة

إلى التقسيم التقليدي الذي يعرف باسم تقسيم السوق الدولي La segmentation internationale

إلى قطاعات.

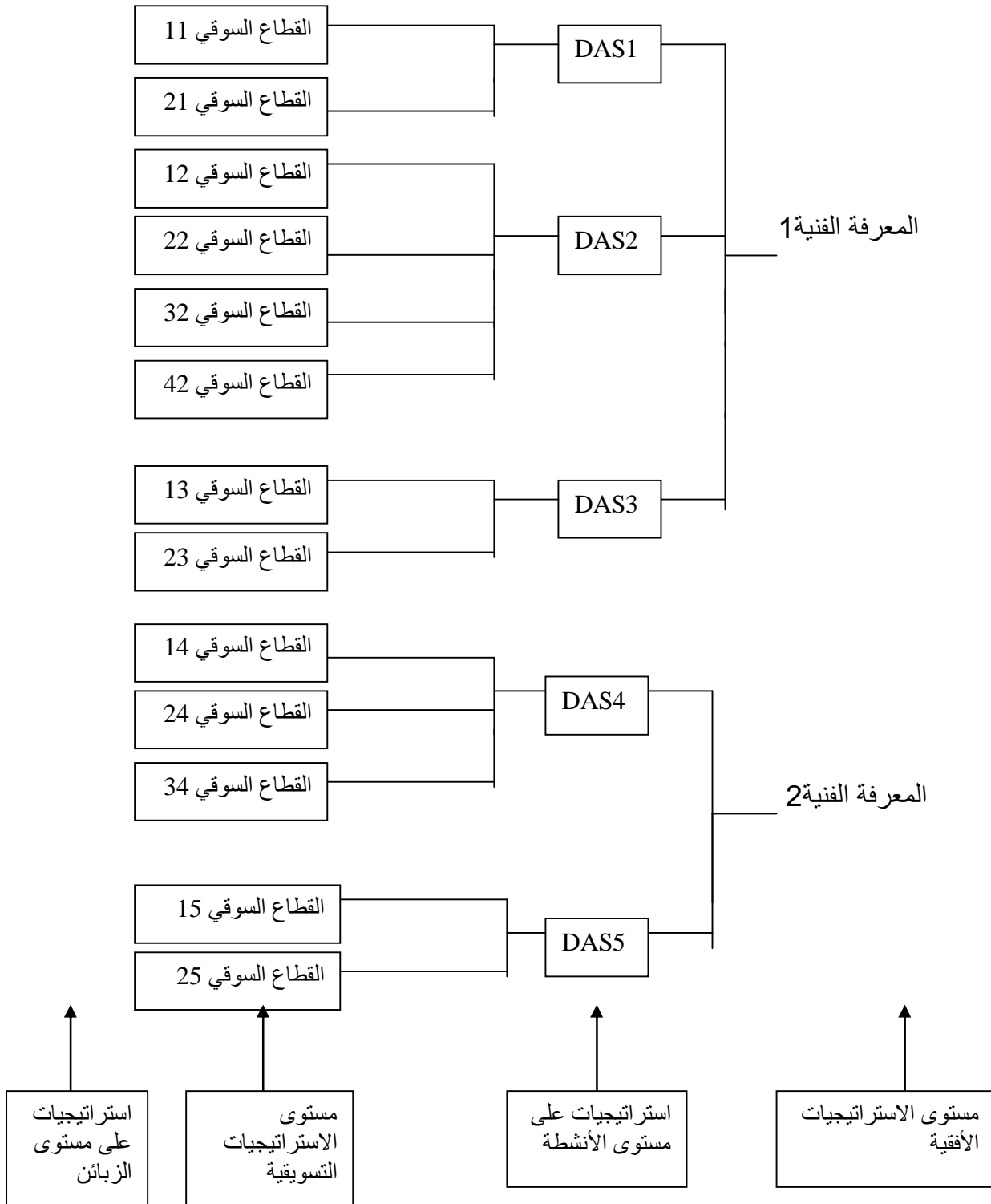
## 1.2.1.2. التقسيم الاستراتيجي La Segmentation Stratégique على مستوى

### النشاط

تم التعرض في الفصل السابق<sup>(\*)</sup>، إلى مختلف المعايير المستعملة في تحديد مجالات النشاط الاستراتيجية (DAS) للمنظمة. وبناء عليه، فإن التقسيم الاستراتيجي يسمح بتحديد هذه المجالات أو الوحدات. وعلى هذا الأساس، فإن مجال النشاط الاستراتيجي ما هو إلا مجموعة جزئية - Sous-ensemble من المنتجات أو الخدمات، والتي تكون متشابهة من حيث عوامل النجاح الرئيسية (أو لها نفس المزايا التنافسية) [42] ص 960. ويهدف التقسيم الاستراتيجي على مستوى النشاط إلى التعرف على وحدات عمل المنظمة وذلك لتخصيص الموارد الضرورية واللازمة لكل منها. وبعد تجاوز المرحلة الأولى من التقسيم الاستراتيجي المبينة أعلاه، تأتي المرحلة الثانية من التقسيم، والتي تعنى بتقسيم مجالات النشاط الاستراتيجية السابقة إلى قطاعات جزئية<sup>(\*\*)</sup> - Micro-segmentation أكثر دقة وذلك للتقرب أكثر فأكثر من حاجيات وأذواق المستهلكين وتلبيتها. والشكل رقم 15 يوضح ذلك:

(\*) لتوسيع القاعدة المعرفية حول التقسيم الاستراتيجي على مستوى النشاط، يمكن الرجوع إلى الفصل الأول من هذا البحث، وذلك ابتداء من الصفحة 23.

(\*\*) يطلق (2003) Philippe KOTLER على هذا التقسيم اسم: Le marketing de niche. ولا يتوقف التقسيم على مستوى النشاط في نظره عند هذا الحد، بل يمكن للمنظمة أن تباشر تقسيمات عديدة حتى تصل إلى ما يسميه ب: Le Marketing Personnalisé أو Le marketing One To One



شكل رقم 15: مستويات التقسيم الاستراتيجي [42] ص 963.

ولقراءة هذا الشكل يمكن الاستعانة بالمثل الآتي:

- أفرز التقسيم الاستراتيجي على مستوى نشاط شركة بيولول Pellenc المختصة في

الصناعات الثقيلة وجود خمسة مجالات عمل استراتيجية وهي:

\* آلات الحصاد الزراعية؛

\* آلات صيانة العتاد الفلاحي؛

\* آلات لجني الزيتون؛

\* الجرارات المختصة في الحرث والبذر؛

\* المقاريض الكهربائية لقطع الحشائش والأشجار.

مع الإشارة إلى أن عوامل النجاح الرئيسية (Les facteurs clés de succès) تختلف من مجال عمل إلى آخر.

- يتم تجميع مجالات النشاط السابقة إلى حرفتين أساسيتين وهما:

\* الحرفة الأولى: العتاد الفلاحي؛

\* الحرفة الثانية: الصيانة والتطهير.

هذا وقد أفرز تقسيم مجالات النشاط الاستراتيجية بدوره وجود ثلاثة وثلاثين (33) سوقا للمجال الواحد - يتعذر توضيح ذلك في الشكل رقم 15 نظرا للعدد الهائل من هذه الأسواق المفترضة - ومثال ذلك: منتج آلات جني الزيتون الموجهة إلى دول حوض البحر المتوسط يمثل قطاعا سوقيا. وتجدر الإشارة في الأخير إلى أن كل مجال عمل استراتيجي سيكون له نصيب من عملية التشخيص الاستراتيجي موضوع الفرع الموالي.

### 2.2.1.2. التشخيص الداخلي والخارجي على مستوى المنظمة

ليس بوسع أي منظمة أن تصمم استراتيجية ما دون تقدير وتحليل وتقييم عناصر بيئتها الداخلية؛ فعلى الرغم من أن السوق الحالي أو المستقبلي قد يبدو جذابا، وبه فرص تسويقية يمكن انتهازها، إلا أن استراتيجية المنظمة يجب أن تضع في اعتبارها تلك العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية. ومن ثم يجب أن تنبثق الاستراتيجية من التقييم المختلط لكل من القوى والعوامل الداخلية والخارجية معا. ويعنى هذا الفرع بدراسة أهم أدوات التحليل الاستراتيجي والتي عرفت رواجاً كبيراً وقبولاً واسعاً ومن أبرزها:

- مصفوفة بي سي جي BCG؛

- مصفوفة ماك أنزي MC- Kinsez لشركة جنرال الكتريك.

### 1.2.2.1.2. مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group

تعتبر مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية من أهم النماذج المقبولة والمتفق عليها كأداة للتحليل والتشخيص الاستراتيجي. والشكل رقم 16 يوضح هذا النموذج:

مرتفع	النجوم « Etoiles »	علامة استفهام « Dilemme »
معدل النمو في الصناعة	البقرة الحلوب « Vache à lait »	الكلاب أو البطة العرجاء « Canard boiteux »
منخفض		
	مرتفع	منخفض
	الحصة السوقية للمنظمة	

شكل رقم 16: مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG [11] ص 57

- المربع الأول النجوم: يجب أن تستفيد المنظمة من التدفقات النقدية الكبيرة. وعلى هذا الأساس، ينصح باتباع استراتيجية النمو والتوسع مع مراقبة تحركات المنافسين حتى لا تفقد المركز التنافسي التي تحظى به.

- المربع الثاني البقرة الحلوب: تعتمد الاستراتيجية المتبعة في هذه الحالة على ضرورة البحث عن استثمارات في مجالات متعددة وجديدة، مما يعني تبني استراتيجية التنوع، المشاركة أو حتى النمو والتوسع.

- المربع الثالث علامات استفهام: في هذه الحالة، يجب أن تزيد من استثماراتها لكي تصل على الأقل إلى المربع الأول الذي يتميز بمعدل نمو مرتفع. وبالتالي فيمكن إتباع استراتيجية التركيز أو التنوع.

- المربع الرابع البطة العرجاء: يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي منخفض وكذا معدل نمو منخفض أيضاً؛ ففي هذه الحالة لا تجد المنظمة من بديل سوى إتباع استراتيجية الانكماش ومن أشكالها [12] ص 186:

\* الاستسلام لشركة أخرى رائدة في مجالها؛

\* التحول إلى نشاط آخر تاركة هذا المجال برمته؛

\* التصفية وبيع الأصول.

### 2.2.2.1.2. مصفوفة جنرال إلكتريك Mc- Kinsez & Little

جاءت هذه المصفوفة كمحاولة لتغطية بعض النقائص والعيوب التي كانت تنطوي عليها مصفوفة بي سي جي BCG، ومن بينها هو اعتماد هذه الأخيرة على متغيرين اثنين (حصة المنظمة

في السوق ونمو الصناعة). بيد أن ذلك لا يعد كافيا لصناعة قرارات استراتيجية على نطاق دولي. والشكل رقم 17 يوضح هذا النموذج:

### المركز التنافسي للمنظمة

		قوي	متوسط	ضعيف
جاذبية الصناعة	قوي	فائزون	فائزون	علامات استفهام
	متوسط	فائزون	متوسطة	خاسرون
	ضعيف	منتجو أرباح	خاسرون	خاسرون

شكل رقم 17: مصفوفة جنرال الكتريك [12] ص 195

مربعات تشير إلى ضرورة الانطلاق والاستمرار والتقدم (فائزون).

مربعات تشير إلى تحذيرات بضرورة التوقف ومراجعة الموقف (خاسرون).

مربعات تشير إلى ضرورة التفكير والتريث.

أما البدائل الاستراتيجية المتاحة لكل مجال عمل استراتيجي فهي [11] ص 62:

- النشاطات المربحة: النمو والتوسع؛

- النشاطات متوسطة الربحية: الإبقاء عليها والترقب؛

- النشاطات الفاشلة: الانسحاب.

وتهدف كلا المصفوفتين إلى تقييم الموقف الاستراتيجي La Situation stratégique

للمنظمة في ضوء المتغيرات البيئية. ومن ثم فالنتيجة المنتظرة من هذين التحليلين هو تحديد الأهداف والاستراتيجيات المناسبة وذلك من أجل تخصيص الموارد اللازمة لكل مجال نشاط استراتيجي.

تبقى الإشارة إلى أن هذه المصفوفات وغيرها من أدوات التحليل الاستراتيجي، لا تقدم حولا

مطلقة ونهائية أو غير قابلة للنقاش، وإنما تساعد متخذ القرار عن طريق تقديم البدائل والحلول الممكنة لاستعمالها كإطار مرجعي في التشخيص والتحليل الاستراتيجي.

### 3.1.2.2. التقسيم الدولي La Segmentation Internationale على مستوى الأسواق الأجنبية

تلجأ المنظمات إلى تقسيم السوق لسببين رئيسيين وهما [2] ص 292:

- الانتشار الواسع للمشتريين المحتملين، يقابله الموارد المحدودة لدى المنظمة في تغطية هذا الحجم الكبير من السوق؛
- عدم تجانس المستهلكين من حيث حاجاتهم ورغباتهم، وعدم التجانس هذا يؤدي إلى وجود أذواق مختلفة.

وتأخذ فكرة التقسيم الدولي للأسواق الأجنبية بعين الاعتبار العوامل المشتركة والخصائص المتشابهة بين المستهلكين في الدول المختلفة. بعبارة أخرى، يقوم المسوق الدولي بتحديد القطاعات السوقية المستهدفة، وكل قطاع يشمل على شريحة متجانسة من المشتريين في كل دولة. ويشكل مجموع هذه القطاعات السوقية المنتشرة في دول مختلفة هدفا استراتيجيات تسعى المنظمة للوصول إليه [43] ص 109.

وعقب تحديد القطاعات السوقية الكلية Les Macros-Segment في كل بلد من هذه البلدان، يباشر المسوق الدولي تقسيما هو الثاني لكل قطاع من القطاعات الكلية السابقة، وهو ما يطلق عليه اسم التقسيم الجزئي Micro-Segmentation. ولا تختلف المعايير المستعملة في التقسيم الدولي عن تلك المعايير المستعملة في التقسيم المحلي والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين:

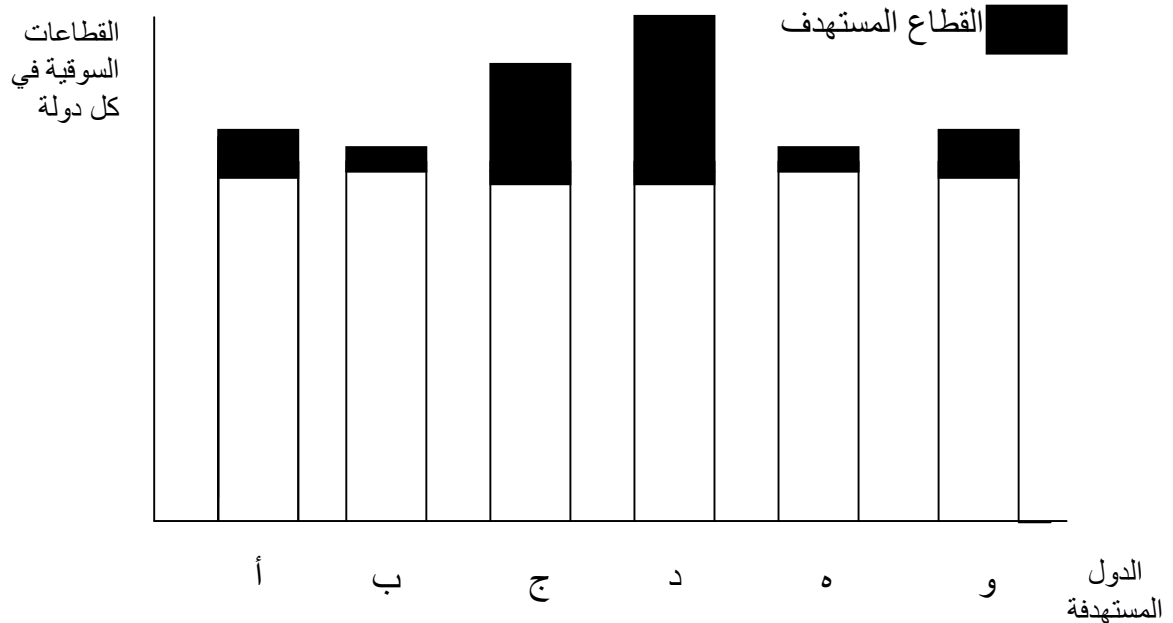
- المعايير العامة Critères Généraux: وهي معايير مرتبطة بالبيئة الكلية للدول المستهدفة ولا تمت بصلة مع المنتج أو الخدمة التي تنوي المنظمة تقديمه إلى السوق ومن أمثلتها: العوامل الجغرافية، العوامل الديمغرافية والاجتماعية، العوامل الاقتصادية.

- المعايير الوظيفية Critères Situationnels: أي ترتبط بالوظيفة أو المنفعة التي يقدمها المنتج أو الخدمة. وعليه يتم تصنيف المشتريين المحتملين إلى مجموعات حسب مناسبات استعمال المنتج، المنفعة التي يطلبها المستهلكون من السلعة ( لانخفاض ثمنها، لمتانتها وجودتها...) أو غير ذلك. ومثال ذلك، أن تقوم شركة جولقيت Colgate بتقسيم المستهلكين الذين يرغبون في شراء معجون الأسنان إلى مستهلكون يريدون حماية أسنانهم من التسوس أو بدافع تلميع وتبييض الأسنان أو بدافع السعر المنخفض.

أما القطاعات السوقية التي يفرزها التقسيم الدولي للأسواق الأجنبية فيمكن تصنيفها إلى ثلاث قطاعات وهي:

### 1.3.2.1.2. القطاعات العالمية Les Segments Universels

حيث تقسم المنظمة السوق إلى قطاعات، وتختار قطاعا واحدا أو فئة معينة وتقوم بخدمته. وعادة ما يستعمل معيار الدخل في تحديد هذا النوع من القطاعات. والشكل رقم 18 يوضح ذلك:



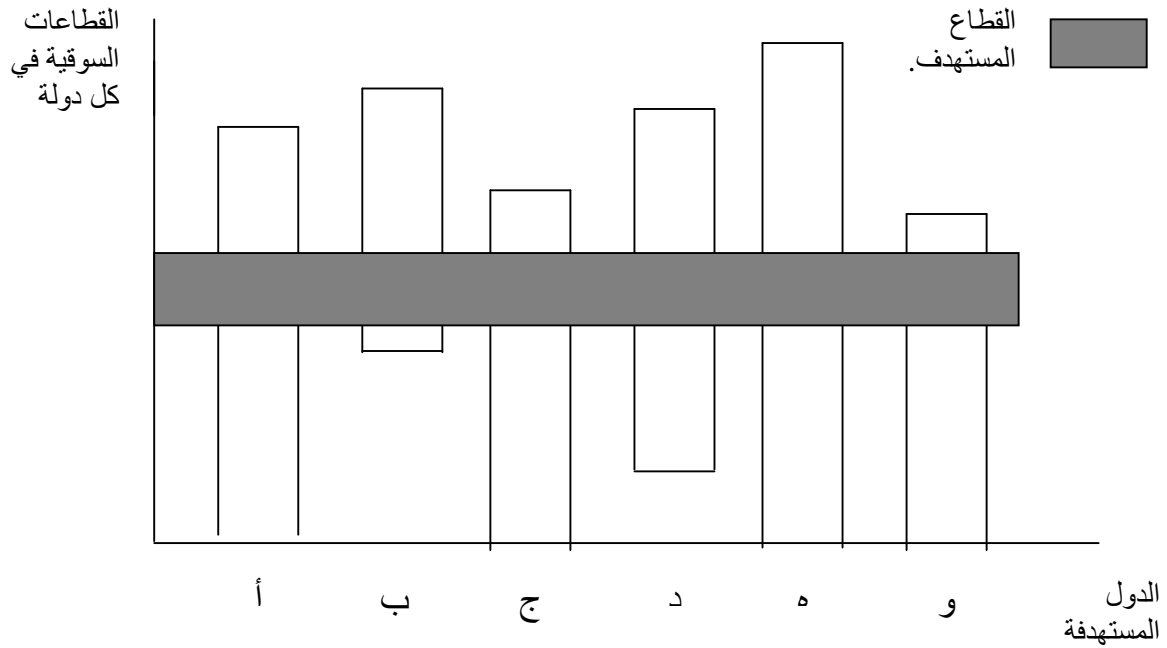
شكل رقم 18: التقسيم الدولي بالتركيز على نفس القطاع في كل دولة [32] ص 170

### 2.3.2.1.2. قطاعات متنوعة Les segments Différents

وهي تضم شرائح وفئات متباينة من حيث الدخل، لكنها مع ذلك، فهي تتلقى نفس المنتج، عدا بعض التعديلات والتغييرات التي تدخلها المنظمة على سياسات المزيج التسويقي الثلاث (السعر، الترويج والتوزيع) وذلك لمقابلة الخصائص الثقافية المختلفة من دولة لأخرى<sup>(\*)</sup>. والشكل رقم 19 يوضح هذا النوع من التقسيم الدولي:

(\*) لمزيد من التفصيل حول مسألة التمييز والتعديل، يمكن الرجوع في ذلك إلى الصفحة 44 من هذا البحث.





شكل رقم 19: التقسيم الدولي بالتركيز على قطاعات مختلفة في كل دولة [32] ص 170

ويمكن قراءة هذا الشكل من خلال المثال الذي ساقه بورتر وناكوشي & Takeuchi عن شركة كانو Canon اليابانية؛ حيث قامت بتقديم نوع معين من آلات التصوير إلى السوق المحلية على أنه قطع غيار موجه لشريحة الشباب، وتم تقديم نفس المنتج إلى السوق الأمريكية، لكن هذه المرة على أساس أنه يؤدي وظيفة التصوير عن بعد. أما في السوق الألماني، فقد قدم هذا المنتج على أنه قطع غيار موجه أساساً لشريحة كبار السن. ويتضح من المثال، كيف تم تقديم نفس المنتج، ولكن باستعمال سياسة ترويجية مختلفة وإلى قطاعات سوقية متباينة من دولة لأخرى.

### 3.3.2.1.2. استعمال المعايير العامة في تحديد القطاعات السوقية المستهدفة

وبناء عليه، يتم اختيار القطاعات المتجانسة من حيث العوامل الاقتصادية (التكتلات الاقتصادية كالاتحاد الأوروبي) العوامل الثقافية (كالدول الإسلامية الذي يربطها الدين المشترك، ودول أمريكا اللاتينية التي تربطها لغة واحدة وهي اللغة الأسبانية). هذا ولا يمكن التغاضي بأي حال من الأحوال عن بعض التعديلات التي يجب إدخالها على المنتج، وذلك مراعاة للاختلافات الثقافية بين كل دولة، كاختلاف اللغة داخل كل دولة من دول الاتحاد الأوروبي.

## 2.2. نحو تصميم استراتيجيات وتكتيكات التسويق الدولي

قد يحدث في كثير من الأحيان أن تختار المنظمة طريقة التوغل Mode de présence إلى الأسواق الأجنبية قبل أن تختار الدول المزمع الدخول إليها. وغني عن البيان أن مثل هذا النوع من القرارات يعد من أهم وأصعب القرارات الاستراتيجية التي تواجهها المنظمة؛ وذلك بحكم التكلفة العالية (المادية والمعنوية) التي تتكبدها المنظمة في حالة العدول عنه بعد مرور أشواط كبيرة من إنجازها، بالإضافة إلى عامل الاستمرارية وطول المدة التي تميز هذا النوع من القرارات في حالة تطبيقه. وبعد أن تجد المنظمة موطأ قدم لها أو لمنتجاتها في الأسواق الدولية المستهدفة، تشرع في رسم السياسات المختلفة تبعاً لحاجات ورغبات كل سوق. ولعله من المفيد الإشارة إلى تكامل عناصر المزيج التسويقي، ولا يمكن بأي حال من الأحوال تصميم كل عنصر بمعزل عن الآخر.

هذا ولا يعفي المنظمة الدولية استقرارها في الأسواق الأجنبية، القيام بمراجعة ومتابعة أنشطة التسويق الدولي بصفة دائمة ومنتظمة. ويتعرض هذا المبحث لدراسة هذه النقاط التي تعتبر من أهم خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي.

### 1.2.2. تصميم استراتيجيات التوغل في الأسواق الدولية

تفضل بعض المنظمات طريقة التصدير في الحالة التي تريد تقليل المخاطر أو تجربة الأسواق الأجنبية لأخذ انطباع المستهلكين المستهدفين حول منتجات المنظمة. وتفضل بعض المنظمات الأخرى طريقة الترخيص لغزو الأسواق الأجنبية في الحالة التي تسعى للحصول على عائدات في المدى القصير. بينما تفضل المنظمات التي تسعى إلى إحكام سيطرتها كاملة على منتجاتها، طريقة الاستثمار المباشر كوسيلة تمكنها من تحقيق ذلك. والمطلب الحالي يتعرض إلى مختلف هذه الاستراتيجيات.

### 1.1.2.2. استراتيجيات تصدير الأصول المادية الملموسة

يمكن تقسيم استراتيجيات تصدير الأصول المادية الملموسة إلى أربعة أنواع كما هي مبينة في الجدول رقم 04:

- التصدير العرضي L'exportation par opportunité ؛
- التصدير النشط أو المنتظم دون اللجوء إلى وظيفة التسويق؛
- التصدير المنتظم مع استخدام وظيفة التسويق؛
- التصدير طويل الأجل L'exportation régulière et captive .



### 1.1.1.2.2. التصدير العرضي

تقوم المنظمة في هذا النوع من التصدير بتصريف منتجاتها المصنوعة في البلد الأم إلى دولة أجنبية دونما تخطيط مسبق لها، وإنما استجابة لبعض الفرص كالمشاركة في المعارض الدولية أو قراءة الإعلانات في بعض الصحف أو غير ذلك.

### 2.1.1.2.2. التصدير النشط أو المنتظم دون اللجوء إلى وظيفة التسويق

تقوم المنظمة في هذه الحالة باختيار بعض الدول التي يحتمل أن تكون هدفا لتصدير منتجاتها إليها، لكن دون القيام بإعداد سياسة أو استراتيجية تسويقية خاصة بكل سوق؛ إذ يترك الأمر إلى الوسطاء الذين يقومون بإدخال بعض التعديلات لمقابلة الاختلافات الموجودة في حاجات ورغبات المستهلكين.

### 3.1.1.2.2. التصدير المنتظم مع استخدام وظيفة التسويق

على العكس من الأشكال السابقة، تأخذ المجهودات التسويقية في هذا النوع من التصدير العديد من الأبعاد مثل جمع بيانات عن المستهلك الأجنبي والمنافسين المحتملين للشركة في هذا السوق، وذلك بغرض تصميم المنتج الذي يتلاءم مع أذواق وحاجيات المستهلكين، بالإضافة إلى تحديد السعر ومنافذ التوزيع والترويج المدعم لذلك المنتج في هذه السوق.

### 4.1.1.2.2. التصدير طويل الأجل

وهي عقود تصدير تبرمها المنظمة مع أحد الموزعين أو المستوردين في السوق المحلية مقابل عمولة إذا كان وكيلًا أو هامش ربح إذا كان تاجرا (أو مستوردا). كما يمكن للشركة في هذا النوع من التصدير، أن تنشئ فرعا تجاريا *Filiale commerciale à L'étranger* وذلك في الحالة التي ترغب فيها ممارسة نوع من الرقابة والسيطرة على عملياتها في الخارج. وهناك نوع آخر من التصدير يطلق عليه اسم *Piggy back*<sup>(\*)</sup> بيجي بيك؛ ويشير هذا النوع إلى قيام أحد المنتجين باستخدام فروعه في الأسواق الدولية لبيع سلع شركات أخرى جنبا إلى جنب مع منتجاته. وتعتبر شركة جنرال الكتريك من بين الشركات التي تأخذ بهذا النوع من التصدير كطريقة للتوغل في الأسواق الدولية. هذا ويوجد نوعين من طريقة *Piggy back* بيجي بيك وهما [3] ص 367 – 368:

(\*) تعذر على الباحث إيجاد الترجمة المناسبة لهذا المصطلح.

- التصدير البسيط Kangourou Simple.

- التصدير المتقاطع Kangourou Croisé.

### 2.1.2.2. استراتيجيات تصدير الأصول المعنوية الغير ملموسة

يقصد بالأصول المعنوية الغير ملموسة، مجموعة من الترتيبات والاتفاقيات التي تلتزم بمقتضاها شركة دولية بتحويلها إلى شركة محلية، وهذه الأصول قد تكون:

- تكنولوجيا؛ - حق استخدام العلامة التجارية؛

- براءة اختراع Brevet؛ - اسم الشركة؛

- حق المعرفة الفنية Savoir-faire؛ - شعار Logo.

- الاسم التجاري Enseigne؛

وقبل الشروع في ذكر الأشكال الممكنة لتصدير الأصول المعنوية الغير ملموسة، لا بد من إبراز الحالات التي تصبح فيها المنظمة المحلية المرخص لها مالكة للأصل وبالتالي تتحرر من كل أشكال الرقابة والسيطرة عليها من قبل المنظمة الدولية مانحة الترخيص، وتلك الحالات التي لا تنتقل فيها ملكية الأصل إلى المنظمة المحلية، وبالتالي يبقى لمانح الترخيص الحق في ممارسة الرقابة على الشركة المرخص لها. وعليه، يمكن أن يأخذ تحويل التكنولوجيا إلى الخارج أحد الشكلين الآتيين [34] ص 175:

- بيع براءة اختراع Cession De Brevet: وهو عقد يتعهد بموجبه الطرف الأول صاحب الاختراع (الشركة الدولية) ببيع هذا الحق إلى الطرف الثاني (الشركة المحلية) وبالتالي فإن حق الرقابة والملكية على هذا الأصل المبيع تسقط عن البائع ابتداء من اللحظة التي تمت فيها عملية البيع؛

- منح الترخيص Cession De Licence: هو عقد يتعهد بموجبه الطرف الأول (الشركة الدولية) مانحة الترخيص بتوفير أصول معنوية غير ملموسة (التكنولوجيا، العلامة التجارية، حق المعرفة...) للمرخص له نظير مقابل يدفعه هذا الأخير (الشركة المحلية) لمانح الترخيص. وعليه يلاحظ الفرق بين الحالة الأولى (بيع براءة اختراع) والحالة الثانية (منح الترخيص) فيما يلي:

\* في الحالة الأولى تنتقل الملكية مباشرة إلى المرخص له بمجرد إتمام الصفقة؛

\* في الحالة الثانية تحدد مدة الترخيص بإطار زمني (وجغرافي في بعض الأحيان) وبالتالي فإن ملكية هذه الأصول لا تنتقل إلى المرخص له، ويبقى لمانح الترخيص (الشركة الدولية) الحق في ممارسة الرقابة على أصوله.

أما الأشكال المتاحة أمام المنظمة لتصدير الأصول المعنوية الغير ملموسة فهي كالاتي:

### 1.2.1.2.2. عقود التصنيع

عقود التصنيع الدولي عبارة عن التصنيع في دولة أجنبية بواسطة وكيل وذلك باستخدام التكنولوجيا والمعرفة الفنية *Savoir-faire* التي تم الحصول عليها من المنظمة الدولية. وعادة ما تقوم هذه الأخيرة بتقديم المساعدة الفنية للشركة المحلية لاسيما في المراحل الأولى من بداية المشروع. والميزة الأساسية التي تنفرد بها عقود التصنيع عن الأساليب الأخرى، هو حق الملكية الذي تحوز المنظمة المحلية عليه، الشيء الذي يمنح لها كامل الحرية بالتصرف في التكنولوجيا بتطويرها أو إدخال تحسينات عليها أو غير ذلك. وعلى الرغم من المزايا العديدة التي تقدمها عقود التصنيع للشركة الدولية، إلا أن العيب الأساسي الذي تعاني منه، هو احتمال خلق منافس قوي دون قصد، يمكن أن ينافس الشركة في المستقبل.

### 2.2.1.2.2. التراخيص La Cession de licence

عقود التراخيص هي عبارة عن مجموعة من الترتيبات، يوفر بمقتضاها مانح الترخيص *Licencieur* أصول معنوية غير ملموسة للمرخص له *Licencié* في دولة أجنبية نظير مقابل مالي يدفعه المرخص له لمانح الترخيص على دفعات أو نقدا [2] ص 408.

هذه الأصول المعنوية الغير ملموسة قد تكون [2] ص 408:

- المعرفة الفنية أو التكنولوجيا المستخدمة في عملية إنتاجية؛

- حق استخدام العلامة التجارية؛

- حق استخدام براءة اختراع؛

- أسرار مهنية *Secret Commercial*؛

- حق استخدام اسم الشركة، أو أي عنصر آخر له قيمة سوقية.

وبالإضافة إلى أن عقود التراخيص تعتبر أسلوبا من أساليب غزو الأسواق الأجنبية، فهي تفيد خاصة في الحالة التي ترغب فيها المنظمة التغلب على موانع الاستيراد والتي تزيد من تكلفة المنتج؛ فبدلا من قيام الشركة الدولية بتصدير منتجات مادية ملموسة (كما تم التطرق إليه في الفرع السابق)، تقوم بنقل أصول معنوية غير ملموسة لا تخضع لموانع استيرادية. ولعل المثال الخاص بشركة شارل

جوردو يوضح ذلك؛ حيث قدرت هذه الشركة تكلفة تحويل حق المعرفة التجارية إلى سوق أجنبي بـ 15 بالمائة من تكلفة فتح محل تجاري بنفس السوق [44] ص 27.

وإذا كانت ملكية الأصول تنتقل إلى المرخص له في حالة عقود التصنيع كما سبقت الإشارة إليه، فإنه عادة ما تنص اتفاقيات التراخيص على تحديد إطار زمني لاستخدام هذه الأصول، وتعود ملكية الأصول إلى مانح التراخيص بانتهاء المدة الزمنية المتفق عليها. وقد تحوي هذه الاتفاقيات على بند يلزم المرخص له بتسويق السلع المنتجة في مناطق جغرافية محددة وذلك تجنباً لأي شكل من أشكال التنافس بين مجموع الشركات المرخص لها أو حتى من مانح التراخيص نفسه.

ويعاب على هذا النوع من الاتفاقيات، إمكانية تحول المرخص له إلى منافس قوي في المستقبل وذلك في حالة اكتسابه الخبرة والمعرفة التكنولوجية الكافية التي تسمح له بالإنتاج والتسويق دون الحاجة إلى أي مساعدة من المنظمة مانحة التراخيص. ولتلافي هذا الوضع، يقترح أن تحتفظ المنظمة الدولية مانحة التراخيص ببعض العناصر والمكونات الداخلة في تركيب المنتج، وذلك لحمل المرخص له على الاستمرار في التعاقد. وهذه بعض الأمثلة عن التراخيص:

- تحتل الولايات المتحدة الأمريكية المرتبة الأولى من حيث العائدات الناتجة عن منح التراخيص والتي تقدر بـ 66 مليار يورو. تليها دول أوروبا الغربية بـ 27 مليار يورو (منها 7.3 مليار يورو لصالح فرنسا) بينما تأتي اليابان في المرتبة الثالثة بعائد يصل إلى 11 مليار يورو؛

- تقدر عائدات شركة باربي Barbie من منح التراخيص 40 بالمائة من مجموع رقم أعمالها الكلي. أما شركة ديزني Disney فتمثل نسبة العائد من منح التراخيص 12 بالمائة من رقم أعمالها الكلي؛

- قيام شركة فيات Fiat الإيطالية بمنح حق التراخيص لصناعة السيارات في كل من تركيا ومصر وبولونيا.

بالإضافة إلى ذلك، هناك ما يسمى بـ عقود الامتياز La Franchise وهي تركز على فكرتين أساسيتين وهما [45] ص 57.

- تمنح الشركة الدولية صاحبة الامتياز Franchiseur حق استغلال هذا الامتياز إلى الشركة المحلية Franchisé لفترة من الزمن وفي منطقة جغرافية محددة، مع احتمال قيام الشركة الدولية بتقديم بعض المساعدات الفنية بصفة منتظمة للشركة المحلية؛

- يشتمل حق الامتياز على أصول معنوية غير ملموسة كطريقة تنظيم وأداء عمل معين تحت الاسم التجاري للشركة صاحبة الامتياز، والتي تمثل في الأصل ثمرة الجهود التي بذلتها المنظمة عبر سنوات طويلة.

وعليه فعقود الامتياز تنص على:

- أن يقتصر دور الشركة الدولية صاحبة الامتياز على منح حق استخدام طريقة تنظيم أو أداء

عمل معين تحت الاسم التجاري لها، نظير مقابل مالي يدفعه الحاصل على الامتياز Franchisé؛

- وأن يقع على عاتق الشركة المحلية الحاصلة على حق الامتياز مهمة إقامة المشروع

الاستثماري وتجهيزه بالمعدات الرأسالية. وبالتالي فلا تدخل تكلفة هذه التجهيزات تحت بند الأتعاب التي يتقاضاها الطرف الأجنبي لقاء تقديم هذه الأصول المعنوية الغير ملموسة.

وعلى الرغم من التشابه الذي يبدو بين عقود الامتياز والتراخيص، إلا أنه يمكن التمييز بين

كلا الطريقتين وذلك من واقع الاختلافات الموجودة بينهما لعل من أبرزها [4]ص 686.

- تتصرف عقود الامتياز La Franchise عموما وليس دائما، إلى قطاع الخدمات أكثر منها إلى

قطاع الإنتاج؛

- تحتوي عقود الامتياز على بنود أكثر صرامة وتقييدا منها في حالة عقود التراخيص؛ وذلك من

حيث مستوى الجودة المطلوبة، أساليب البيع والاتصال وكذا القيود المرتبطة باستخدام العلامة التجارية. وتعتبر ماك دونا لد Mc.Donald's مثلا لتقديم هذا النوع من التراخيص في عدد من الدول؛ حيث تضع شروطا دقيقة فيما يتعلق بزخرفة وتزيين المحال، وكذا الخدمات المتصلة بتقديم الوجبات السريعة.

ويمكن في هذا الصدد، التفريق بين ثلاثة أنواع من حقوق الامتياز وهي [29]ص 219:

- حق الامتياز في مجال الإنتاج Franchise de produit؛

- حق الامتياز في مجال التوزيع Franchise de distribution. ومن بين الشركات التي

تستعمل هذا النوع، شركة كارفور Carrefour، كما يدخل تحت هذا النوع طريقة التصدير Piggy back التي سبق وأن تم التطرق إليها في الفرع السابق؛

- حق الامتياز في مجال الخدمات Franchise de services، ومن الشركات التي تستعمل هذا

النوع، شركة ماك دونا لد، هيلتون وهرتز. كما يدخل تحت هذا النوع من حقوق الامتياز عقود الإدارة.

ومن الشركات العالمية التي تستخدم عقود الامتياز كطريقة لغزو الأسواق الأجنبية شركة

هوليداي العالمية للفنادق، وشركة Kentucky Fried Chichen لاستئجار السيارات وشركتي كوكاكولا وبيبيسي.

ويمكن تلخيص مزايا وعيوب عقود الامتياز في الجدول رقم 05:



المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>– التوسع السريع في الأسواق الدولية.</li> <li>– تقليل المخاطر السياسية.</li> <li>– تعزيز سمعة ومكانة المنظمة مانحة الترخيص.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– السيطرة الغير كاملة على عقد الامتياز.</li> <li>– الصعوبة في صياغة الاتفاقية بشكل يضمن حقوق الطرفين.</li> <li>– احتمال خلق منافس قوي بعد انتهاء مدة العقد.</li> </ul>

### 3.2.1.2.2. Clé en main عقود تسليم المفتاح

ترتبط عقود تسليم المفتاح ببناء المشروعات الكبرى في الدول النامية وخاصة دول الشرق الأوسط؛ حيث تلتزم شركة دولية ببناء مشروع متكامل حتى مرحلة التشغيل وتسليمه إلى المالك. وقد تلتزم الشركة أيضا بتدريب العاملين والفنيين لتشغيل المشروع وإمداده بالمعدات والآلات اللازمة للتشغيل.

ومن أمثلة عقود تسليم المفتاح في الدول النامية قيام شركة مقاولات دولية ببناء مستشفى وتجهيزه بكافة الأجهزة والمعدات اللازمة للتشغيل وتسليمه إلى الحكومة، أو قيامها ببناء قاعة مؤتمرات أو فندق أو غيره من المشروعات الكبرى وتسليمه إلى الحكومة [18] ص 60.

### 4.2.1.2.2. أساليب أخرى

- مشروعات التجميع (تحويل التكنولوجيا للطرف الأجنبي ليقوم بتركيبه إلى منتج نهائي) أو ما يطلق

#### **L'exportation déguisée المقنع التصدير**

تقوم الفكرة هاهنا، على قيام الطرف الأجنبي والذي يطلق عليه اسم المقاول من الباطن، بتصدير قطع الغيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة إلى الطرف الثاني في البلد المحلي ويدعى الأصيل، مع التزام المقاول من الباطن بتزويد الأصيل بالتكنولوجيا المرتبطة بالتركيب النهائي للمنتج. ويهدف هذا النوع من التصدير إلى التخفيف من حدة القيود التعريفية والغير تعريفية التي عادة ما تضعها الدول في وجه السلع النهائية المستوردة وذلك بدعوى حماية الصناعة المحلية [40] ص 544.

ولعل المثال الذي ساقه شارل كروي Charles CROUE يوضح هذا النوع من التصدير؛ فقبل انضمام اليونان إلى الاتحاد الأوروبي، كانت تطبق رسوما جمركية عالية على سوق العطور المستوردة، فما كان لمنتجي العطور في فرنسا من بديل آخر سوى الاتفاق مع مستورد يوناني ومنحت

له الرخصة والتكنولوجيا اللازمة لتصنيع هذه العطور تحت العلامة التجارية الأصلية، بالإضافة إلى توريده بكافة المواد الأولية الضرورية كمستخلص **Extrait** العطور وغيرها.

### - أسلوب **Lifreding**

وهو يضم كل من عقود التصنيع وعقود الامتياز وكذا التصدير. وتعتبر شركة كوكاكولا مثالا لبعض المنشآت التي تطبق هذا الأسلوب.

### 3.1.2.2. استراتيجيات الاستثمار الأجنبي المباشر

يمكن تصنيف الاستثمار الأجنبي المباشر إلى نوعين:

- الاستثمار المشترك **Joint Venture**؛

- الاستثمار المملوك بالكامل للشركة الدولية.

### 1.3.1.2.2. الاستثمار المشترك

يمكن تعريف الاستثمار المشترك بأنه شكل من أشكال التعاون بين شريك محلي وآخر أجنبي من أجل تحقيق هدف معين وفي إطار زمني محدد مع الاشتراك في الملكية والرقابة على النشاط [2]ص 411. ولعل الدوافع التي تقف وراء إتباع هذا الأسلوب من قبل المنظمات الدولية هي:

- عوامل اقتصادية

شحة الموارد المالية، يضاف إليها نقص الكفاءات والخبرات المؤهلة بشكل يسمح للمنظمة الدخول في المشروع منفردة. فقد دخلت شركتا رينو **Renault** وفولفو **Volvo** في اتفاق شراكة بينهما، وذلك بهدف تدارك العجز المالي الذي كان يعاني منه فرع شركة رينو بكولومبيا والمقدر بـ 60 مليون فرنك فرنسي. كما تعززت أواصر التعاون بين الشركتين في السوق الأوروبية، وذلك تحت وقع الضغوط الكبيرة التي كان يمارسها المنافس الياباني في نفس السوق؛

- عوامل سياسية

كأن تضع حكومات بعض الدول المضيفة (كالصين مثلا) المساهمة في رأس مال الشركة المحلية كشرط أساسي للدخول إلى السوق المحلية؛

- عوامل بيئية

افتقار المنظمة الدولية إلى معلومات كافية عن التركيبة الثقافية والاجتماعية للدول المستهدفة. فعلى سبيل المثال، تمتلك شركة دانون **Danone** فروعا بنسبة 100 بالمائة في معظم دول أوروبا الشرقية، وبالمقابل فهي تتردد في انتهاز نفس الأسلوب لدى بعض دول أوروبا الغربية التي تتميز

ببعض المكونات الثقافية والاجتماعية تختلف عن نظيرتها في الطرف الشرقي؛ من أجل ذلك، تلجأ هذه الشركة إلى تبني استراتيجية الاستثمار المشترك مع شريك محلي لكي يساهم بمعرفته وإطلاعه بالبيئة المحلية، بينما تساهم شركة دانون بالتكنولوجيا المتقدمة والمعرفة الفنية بالمنتج.

ومن الأمثلة الواضحة حول استراتيجية الاستثمار المشترك، الاتفاق الذي أبرم بين شركة ميشلان Michelin وشركة تايلندية أخرى بهدف تحقيق التعاون بينهما في مجال صناعة العجلات المطاطية وتسويقها إلى جنوب وشرق آسيا. كما أبرمت شركة بيجو Peugeot اتفاق تعاون مع شركة صينية قصد التسهيل للشركة الأولى بالتوغل في السوق الصينية.

وتواجه استراتيجية الاستثمار المشترك أكبر مشكل يتمثل في اختيار الشريك المناسب، ومثل الزواج كثيرا ما تنتهي المشروعات المشتركة بالانفصال وذلك إذا أحس أحد الطرفين أنه يمكن الاستفادة أكثر بانتهاء العلاقة. وهو ما حدث بالفعل بين شركة إي بي أم IBM الأمريكية مع شريكها البرازيلي، وذلك بسبب تعارض المصلحة بين الطرفين؛ ففي الوقت الذي كان الشريك الأمريكي يرغب في إعادة استثمار Réinvestir الأرباح المحصل عليها، كان الشريك البرازيلي يريد قبض Encaisser تلك الأرباح، مما اضطر الجانبان إلى توقيع طلاق بالتراضي بينهما.

#### - العلاقة بين الاستثمار المشترك والتحالفات الاستراتيجية

يمكن تعريف التحالفات الاستراتيجية بأنها إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق [46] ص 14. وعليه يمكن اعتبار التحالفات الاستراتيجية بأنها:

- اتفاق شركتان أو أكثر على إعداد وتطوير استراتيجية طويلة الأجل والاستفادة من المزايا التنافسية والنسبية لأحد الطرفين أو لكل منهما؛

- تعتبر العلاقة القائمة بين هذه الأطراف ذات طابع تعاوني تبادلي؛ حيث يقدم كل عضو أفضل ما لديه للطرف الآخر وذلك لإنجاح التحالف؛

- يجب أن تكون تصرفات ومجهودات الشركاء ذات طابع عالمي لتشمل مجموعة من الدول أو قارة أو تكتل اقتصادي أو منطقة حرة في أرجاء العالم؛

- يجب أن تقوم الشركات الأعضاء في التحالف بتدريب الموارد البشرية لتحقيق الأداء العالمي المنشود.

وفي نفس السياق كذلك، قد يتبادر سؤال حول الفرق الموجود بين التحالفات الاستراتيجية والمشروعات المشتركة. والحقيقة أن كلا المفهومين يهدفان إلى تحقيق التعاون والتكامل بين المنظمة والطرف الآخر. ولكن مع ذلك، تختلف التحالفات الاستراتيجية في نظر الكثير من الكتاب والخبراء في عدد من الجوانب لعل من أبرزها [47] ص ص 10-11.

- تدخل التحالفات الاستراتيجية في قلب الاستراتيجية العامة للمنظمة، بينما لا يتم اللجوء إلى الشراكة إلا في الحالات التي ترغب المنظمة استغلال بعض الفرص الجانبية بالنسبة إلى النشاط الرئيسي لها، ولا تشكل أولوية بالنسبة إليها. فقد دخلت كل من شركة رينو وبيجو وفولفو في اتفاق شراكة لإنتاج نوع من محركات السيارات ذو ستة أحصنة، ولكن مع ذلك بقيت كل شركة مهتمة بنشاطها الرئيسي المتمثل في صناعة المحركات ذو أربعة أحصنة، والتي تعرف إقبالا كبيرا لدى المستهلكين؛

- تضم التحالفات الاستراتيجية عددا كبيرا من الشركاء عادة ما يفوق العدد المسجل في حالة الشراكة (التي عادة ما يقتصر على اثنين فقط). كما لا تهدف التحالفات الاستراتيجية إلى تحقيق التعاون في الإنتاج بقدر ما ترمي إلى تطوير أنظمة وإيجاد حلول لمشاكل معقدة بتضافر جهود أكثر من طرفين. فعلى سبيل المثال، تحالفت شركة سيمنس Siemens مع كل من شركة فيليبس Philips و أي بي أم IBM لتطوير تكنولوجيا خاصة بأشباه الموصلات. وبالمثل اتحدت شركة تكساس انسترومنت مع شركة هيتاشي لتقديم جيل جديد من الحاسبات الآلية الكبيرة. كذلك تتعاون شركة بوينغ مع اتحاد من عدة شركات يابانية لتصنيع طائرة نفاثة جديدة [18] ص ص 69 – 70. وكلما زاد عدد الشركاء يتوقع وجود درجة عالية من المخاطر المرتبطة أساسا بتضارب وتعارض المصالح؛

- من الطبيعي أن تؤدي درجة عالية من عدم التأكد، ودرجة أقل من الاستقرار في البيئة التنافسية، إلى صعوبة في تسيير وإدارة التحالفات الاستراتيجية عنها في حالة الشراكة؛ لأن الميزة الأساسية للتحالفات، هو إمكانية تحول الشريك الذي كان محالفا بالأمس إلى منافس قوي في المستقبل؛ - بصفة عامة، تنطوي استراتيجية الشراكة على مخاطر معروفة مسبقا وتتطلب موارد محددة من كلا الطرفين، وبالتالي فإن كل شريك يعرف المساهمة التي يتعين عليه إدخالها وكذا نصيبه من الأرباح. بينما تنطوي التحالفات الاستراتيجية على قدر كبير من عدم التأكد، بالإضافة إلى أنه ليس من السهل قياس القيمة المضافة التي يأتي بها كل طرف من أطراف التحالف.

هذا ويمكن النظر إلى التعاون في مجال التحالفات الاستراتيجية بمثابة منافسة مقنعة (Déguisée)، لذلك يتعين على المنظمة أن تضع تصورا للصفات المرغوبة في الشريك المستقبلي، ومن الأفضل أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس في المستقبل احتمالا ضعيفا، بالإضافة إلى التفكير في مرحلة ما بعد التحالف.

### 2.3.1.2.2. الاستثمار المملوك بالكامل للشركة الدولية

تتلخص الدوافع التي تحت الشركات الدولية على إتباع هذا الأسلوب في ما يلي [48] ص

- قد يتعذر على الشركة القيام بإنتاج كميات بالقدر المطلوب من المنتج لتغطية السوق المحلي انطلاقاً من البلد الأم؛

- أو قد يتعذر عليها القيام ببيع كميات كافية من المنتج لوجود حائل مثل العراقيل الجمركية أو لطبيعة المنتج نفسه مثل الألبان ومشتقاته؛

- رغبة الشركة في الاستفادة من المزايا النسبية الموجودة في الدول المستهدفة، لا سيما في الدول النامية التي تعرف بالأيدي العاملة الرخيصة. ولعل المثال الخاص بشركة « اسلور Essilor » المختصة في صناعة الزجاج العضوي يوضح ذلك؛ فعلى الرغم من رغبة الشركة في توسيع نشاطها انطلاقاً من فرعها المتواجد بولاية فلوريدا الأمريكية، إلا أنها أثرت مع ذلك إقامة مصنع جديد لها في المكسيك. ومن البديهي، تعد التكاليف المنخفضة للأيدي العاملة المكسيكية مقارنة بنظيرتها الأمريكية، وكذا التحفيزات الضريبية والجمركية المقدمة من قبل الحكومة المكسيكية كلها عوامل تقف وراء تفضيل الشركة للسوق المكسيكية على السوق الأمريكية؛

- الرغبة في الحصول على مزايا تنافسية عن طريق تواجدها في السوق المحلي وقربها من المستهلك النهائي، وبالتالي اكتساب مرونة أكبر في تعديل مجهوداتها التسويقية لمواجهة تفضيلات المستهلك لا سيما في الدول المتقدمة.

وعلى الرغم من الصورة الذهنية الحسنة التي يخلقها الاستثمار المباشر عن الشركة الدولية، وذلك على الأقل من حيث توفيرها لمناصب الشغل لأبناء البلد المضيف، إلا أن هذا النوع من الاستثمارات يحتاج إلى موارد رأسمالية وإدارية ضخمة، وكلما زادت هذه الاستثمارات زادت معها درجة المخاطر التي تتعرض لها الشركة. ويدل ذلك أيضاً، على أن الاستثمار المباشر يحتاج إلى درجة عالية من التخطيط الاستراتيجي لتقرير مدى صلاحيته.

ومن الأمثلة الشائعة حول هذا النوع من الاستثمارات، قيام شركة بيجو Peugeot بإنشاء فرع إنتاجي لها في نيجيريا [3] ص 362. وقد سمح هذا الاستثمار بتجاوز عدد من المشاكل التي كانت عالقة ومنها:

- مشكل الضمان؛

- خدمات البيع وما بعد البيع؛

- قطع الغيار؛

- المراقبة التقنية للسيارات.

بالإضافة إلى ذلك، فقد سمح هذا الفرع الصناعي بالاستفادة من التكلفة المنخفضة لليد العاملة النيجيرية. هذا وقد أدى قيام شركة « بل Bel » المختصة في صناعة الجبن بشراء مصنع لها في

القاهرة إلى تحقيق مزايا تنافسية في السعر، وذلك بفضل تسويق منتجها المعروف باسم " البقرة الضاحكة " والذي كان يخضع إلى رسوم جمركية عالية قبل إنشاء هذا الفرع [34]ص 166.

### 2.2.2. رسم سياسات التسويق التكتيكي الدولي

بعد أن تمت دراسة مختلف الطرق والأساليب المتاحة أمام المنظمة لغزو الأسواق الدولية في المطلب السابق، يتناول هذا المطلب بالدراسة مجموعة الأدوات التسويقية المستخدمة في التسويق التكتيكي Marketing tactique أو ما يطلق عليه اسم المزيج التسويقي Mix marketing . وعلى الرغم من وجود اتفاق شبه عام ومتعارف عليه حول مكونات المزيج التسويقي الدولي وهي أربعة تتمثل في: المنتج، السعر، التوزيع والترويج، إلا أنه ظهر في الآونة الأخيرة من يذهب إلى إضافة عنصرين آخرين وهما العلاقات العامة والقوة السياسية. على أن يتم الاكتفاء في هذه الدراسة بالعناصر الأربعة المعروفة للمزيج التسويقي الدولي، وذلك بسبب انعدام شبه كلي للدراسات الخاصة بهما في هذا المجال.

### 1.2.2.2. السياسة الدولية للمنتج

تناول الفرع السابق<sup>(\*)</sup> من هذا البحث بالدراسة، بروز تيارين كبيرين يتجادبانه طرفي نقيض؛ حيث ينادي الأول بضرورة توحيد خصائص المنتج حول العالم، بينما يؤيد الثاني فكرة التعديل Adaptation بما يوافق الحاجات المختلفة في كل قطر من الأقطار. وتمت في الوقت نفسه، مناقشة الحجج والمبررات التي قدمها كل طرف.

هذا ولا يمكن اعتبار التوحيد الكامل لمواصفات المنتج أو التعديل الكلي لهذه المواصفات الحل الأمثل في معظم الحالات. وبالتالي فلا يجب على المنشأة استخدام استراتيجية أقل كونية من التي توفره الصناعة التي تنتمي إليها، ومن ناحية أخرى يجب أن تتجنب استراتيجية أكثر كونية لما توفره الصناعة التي تنتمي إليها.

كما لا يمكن التقليل من دور اللوائح والقيود الحكومية في التأثير على اختيار المنظمة للتنميط أو التعديل. فعلى سبيل المثال، تؤثر الضريبة التي تفرضها الدول الأوروبية على حجم السيارة وسعة المحرك بشكل كبير على تصميم السيارات الأمريكية الموجهة إلى السوق الأوروبية.

هذا ويمكن تعريف المنتج بأنه حزمة من المنافع التي يفترض أن تشبع حاجة أو رغبة لدى المستهلك [34] ص 91. وفي الحالة التي ترغب فيها المنظمة غزو الأسواق الأجنبية بمنتجاتها، فيمكن للمنتج أن يأخذ أحد الشكلين الآتيين [2] ص 416:

(\*) راجع في ذلك الفصل الأول ابتداء من الصفحة 44.

- إعداد منتجات ذات تكنولوجيا بسيطة وغير معقدة، ومثال ذلك، علب التسجيل المقدمة من قبل شركة « أن سي أر N C R » إلى السوق النيجيرية وذلك بنصف السعر الذي بيعت به علب التسجيل الأتوماتيكية الأكثر تطورا؛

- خلق منتجات جديدة، ومثال ذلك أن قامت شركة « أي بي أم I B M » بتوحيد خصائص أجهزة الكمبيوتر الموجهة إلى الدول الأوروبية، ويلاحظ الاختلاف الوحيد في لوحة المفاتيح (Clavier) التي تختلف باختلاف اللغة المستعملة في كل دولة (أنظر الملحق رقم 04).

وتواجه السوق الدولي بالإضافة إلى ما سبق عدد من القرارات الاستراتيجية الدولية الأخرى ومن أهمها:

### 1.1.2.2.2. الأسماء المميزة والعلامات التجارية

حيث يواجه السوق الدولي عددا من البدائل التي يمكن الاختيار من بينها وهي [18]ص

:248

- استخدام اسم واحد حول العالم: وتفيد هذه الاستراتيجية في الحالة التي تسوق المنظمة منتجا واحدا مثل شركة كوكاكولا، بالإضافة إلى عدم تعارض الاسم المميز مع الثقافات المختلف من دولة لأخرى. ولعل المثال الخاص بشركة بروكتر اند قامبل Procter and Gamble يعتبر نموذجا جيدا لشركة غزت العالم بمنتج تحت اسم واحد وهو « Pam pers » والذي يشير إلى النعومة؛

- تعديل الاسم المميز لكل سوق: ومثال ذلك ما قامت به شركة نستله عندما قدمت مسحوق القهوة الجاهزة للسوق الألمانية تحت اسم "نيسكافيه جولد" بينما قدمت نفس المسحوق إلى السوق البريطانية تحت اسم "نيسكافيه جو لد يلند"؛

- أسماء مميزة محلية: وتلجأ الشركة إلى استخدام هذه الطريقة في ثلاث حالات:

\* استحالة ترجمة الاسم المميز إلى اللغة المحلية؛

\* أو في حالة إنتاج وبيع واستهلاك المنتج محليا؛

\* رغبة الشركة الدولية في التخلي عن صورتها والظهور بمظهر الشركة المحلية ومثال ذلك مشروبات "مكة كولا".

### 2.1.2.2.2. سياسة التبيين

تتمثل الوظيفة الأساسية للتبيين في تعريف المستهلك بطريقة استخدام السلعة والطريقة المثلي الواجب إتباعها للحصول على أكبر استفادة ممكنة. ولا يشترط أن يكون التبيين بالكلمات وإنما يمكن أن يكون أيضا عن طريق الأشكال والرسوم التوضيحية. فمثلا إذا كان المنتج الذي يتم تسويقه

هو أحد الأسمدة الزراعية ومستخدم هذا المنتج عادة ما يكون المزارعون في دولة ما حيث نسبة الأمية مرتفعة، يفضل في هذه الحالة أن يكون التبيين في صورة رسومات توضيحية تشرح بالتفصيل خطوات استخدام هذا السماد بما يحقق أعلى استفادة للمزارع في تلك الدولة. وقد تستعمل أكثر من لغة واحدة في التبيين على غلاف المنتج الواحد الموجه للأسواق الخارجية. ففي كندا على سبيل المثال، تنص القوانين الحكومية على ضرورة طبع البيانات باللغة الإنجليزية والفرنسية معا وإلا تعرضت السلع للمصادرة [18] 260.

### 3.1.2.2.2. الضمان والخدمة

الضمان هو عبارة عن وعد من المنتج بأن السلعة تؤدي الوظيفة المنوطة بها. وتلجأ المنظمات الدولية إلى الضمان بدافع:

- اكتساب مزايا تنافسية عن طريق تعزيز الثقة بين المنتج والمستهلك؛

- تحفيز المستهلك على إبرام المزيد من الصفقات.

أما الخدمة فيقصد بها عرض الشركة بالحفاظ على السلعة عن طريق الفحص وإصلاح أو تغيير القطع المستهلكة في فترة محددة. ويعتبر تقديم الخدمة أكثر من ضرورة في حالة السلع الصناعية والعديد من السلع الخاصة والمعمرة. ويحتاج تقديم الخدمة إلى عمالة مؤهلة يتم تدريبها في السوق المحلية عن طريق خبير أو من البلد الأم أو عن طريق إيفاد العاملين إلى الخارج للحصول على برامج أو أدوات تدريبية في أداء الخدمة بالشكل المطلوب.

### 2.2.2.2. السياسة الدولية للتسعير

تتشابه سياسة التسعير في الأسواق الدولية على وجه العموم، مع تلك المطبقة في السوق المحلية، وإن كان قرار التسعير في الأسواق الدولية أكثر تعقيدا حيث يتأثر بالعديد من العوامل الخاصة بالبيئة الدولية؛ ومن أبرزها القوانين الحكومية المختلفة من دولة لأخرى والمنظمة لشؤون التجارة الدولية، بالإضافة إلى تعامل المنظمة بعملة مختلفة وذلك بمجرد عبورها لحدودها القومية وما يتبع ذلك من مخاطر التغير والتذبذب في أسواق الصرف العالمية. والشكل رقم 20 يوضح الاعتبارات المؤثرة في سياسة التسعير على نطاق دولي:



سعر مرتفع لا يوجد طلب	الطلب المقدر و خصائص السلعة الخاصة.	أسعار المنافسين و أسعار المنتجات البديلة والتشريعات الحكومية المنظمة للأسعار.	تكاليف السلعة.	سعر منخفض لا توجد أرباح
الاعتبارات الرئيسية عند تحديد السعر				

**شكل رقم 20 : الاعتبارات الرئيسية عند تحديد السعر 18 ص [308]**

ويبدو من الشكل رقم 20 أن تكاليف السلعة وكذا أسعار المنافسين وحجم الطلب من أهم الاعتبارات عند تحديد السعر في الأسواق الدولية. بالإضافة إلى ذلك، فإن مسار التوزيع يعتبر عاملاً آخر يؤثر بشكل كبير في سياسة التسعير؛ حيث يؤدي طول حلقة التوزيع وكثافة قنواته في بعض البلدان مثلما هو الحال في اليابان إلى ارتفاع أسعار المواد المصدرة Escalade des prix [49] ص 559.

كما أن اختلاف الأهداف التسويقية من بلد لآخر يؤثر بشكل كبير على السياسة الدولية للتسعير، وتبعاً لذلك، فهي تأخذ أحد الشكلين الآتيين:

- أهداف مرتبطة بالمبيعات؛

- أهداف مرتبطة بالأرباح.

أما في الحالة التي ترغب فيها المنظمة تحقيق أهداف مرتبطة بالمبيعات، فهي مدعوة إلى إتباع استراتيجية غزو السوق السريعة؛ وتعنى هذه الاستراتيجية بتحديد أسعار منخفضة وذلك بهدف الوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين [34] ص 119. وفي الحالة التي ترغب فيها المنظمة تحقيق أهداف مرتبطة بالأرباح، فهي مدعوة هنا إلى تبني استراتيجية كشط Ecrémage السوق؛ وتعنى هذه الاستراتيجية بتحديد سعر مرتفع للسلعة (مع احتمال تخفيضه في مراحل معينة من دورة حياة المنتج) لا سيما بالنسبة للمنتجات الفاخرة التي عادة ما تعرف إقبالا لدى فئة محدودة من المشترين [34] ص 119.

ولعله من الأهمية بمكان توجيه النظر إلى أن تسجيل انحرافات كبيرة وغير مبررة على

مستوى الأسعار من دولة لأخرى ينذر بوقوع عدة مخاطر، ومن أهمها [4] ص 695:

- تشويه سمعة وصورة المنظمة في أعين جمهورها وخلق انطباع سيء لدى المستهلك حول السلعة أو الخدمة المقدمة؛

- مشكلة الواردات الموازية Importations parallèles، ويزداد هذا الخطر حدة في الدول التي تملك المنظمة الدولية فيها فروعاً تابعة لها. ويقصد بالواردات الموازية؛ شراء منتجات المنظمة في بلدان أخرى حيث السعر المنخفض وإعادة تصديره إلى بلدان أخرى حيث السعر مرتفع وبالتالي تحقيق ربح على أساس فرق الأسعار.

إلا أنه يمكن التغلب على هذه الظاهرة عن طريق تدعيم التميز في الأسعار هذا، بتمييز في خصائص المنتج وذلك لتلافي تسرب المنتج من السوق رخيصة السعر إلى السوق عالية السعر. كما تتغير سياسة التسعير تبعاً للطريقة المتبعة في عرض أسعار الصادرات ومن أهم هذه الطرق:

- سعر التسليم على ظهر الباخرة (Free on board) FOB: حيث يتحمل المصدر كل التكاليف المرتبطة بالبضاعة إلى غاية تسليمها على ظهر السفينة أو أي وسيلة نقل أخرى، ويتحمل المستورد من جهته كل التكاليف والمخاطر ابتداءً من لحظة تسلمه البضاعة على ظهر الباخرة؛

- سعر التسليم المتضمن تكاليف النقل والنفقة والتأمين (Cost insurance freight) CIF: وفي هذه الحالة تقدر قيمة السلعة على أساس السعر في ميناء الوصول أي عند تسليم السلعة للمستورد شاملة تكاليف النقل والتأمين عليها.

من جهة أخرى، تختلف درجة التحكم والسيطرة على سياسة التسعير تبعاً لدرجة توغل المنظمة في الأسواق الدولية. والجدول رقم 06 يوضح ذلك:

جدول رقم 06: تأثير درجة التوغل في السوق الأجنبي على سياسة التصدير [34] ص 120

التحكم والسيطرة على سياسة التسعير	درجة التوغل Mode de présence
عدم وجود أي تحكم.	التصدير غير مباشر، وكيل تجاري
درجة التحكم تبعاً للعلاقة بين المصدر/ المستورد.	الوكيل الوحيد Importation exclusif
التحكم في السعر عند البيع للموزعين.	وكيل التصدير
- التحكم في الأسعار عند البيع للجمهور. - التحكم في أسعار التحويل.	فرع أجنبي

هذا ولا يمكن التقليل من أثر الضوابط والقيود الحكومية على سياسة التسعير الدولية ومن أبرزها [34] ص 121:

- القوانين والتشريعات الحكومية المنظمة للأسعار، وذلك في إطار سياسة مكافحة التضخم أو مراقبة أسعار التحويل بين الشركة الأم وفروعها؛

- حماية المشروعات الوطنية من المنتجات المصدرة بسعر يقل عن تكلفة إنتاجها أو عن السعر الذي تباع به في بلد المنشأ، وهو ما يعرف بالإغراق Dumping .

ولعل الإجراء المتخذ من قبل الحكومة الإندونيسية خلال فترة السبعينات يوضح ذلك؛ حيث حددت أسعاراً منخفضة للحوم المستوردة التزم بها جميع المستوردين، الأمر الذي لم يكن مشجعاً للعديد من مصدري اللحوم لدخول السوق الإندونيسية، إذ لم تكن هذه الأسعار لتغطي حتى التكاليف الكلية للمنتج.

ولا تقتصر هذه القواعد و الإجراءات على الدول المستقبلة للمنتجات فحسب، وإنما تشمل أيضاً القواعد والتشريعات الحكومية للدولة الأم التي تنتمي إليها الشركة الدولية؛ حيث تشترط القوانين في الولايات المتحدة الأمريكية على عدم قيام أي من الشركات الأمريكية ببيع منتجاتها إلى شركات أجنبية بسعر أقل من السعر الذي بيعت به إلى الشركات الأمريكية الأخرى مخافة أن يؤدي ذلك إلى إلحاق ضرر بها فيما يعرف باسم « التفرقة السعرية » [ 18 ] ص 306.

بات من الواضح إذن، ومن واقع الاعتبارات والمؤثرات السابقة في تحديد السعر، أن لا مجال للتشكيك في أحقية الاعتقاد القائل بضرورة تعديل وتغيير الأسعار لكل سوق أو لكل دولة من الدول المستهدفة.

### 3.2.2.2. السياسة الدولية للتوزيع

يكاد يكون الفرق بين قنوات التوزيع على المستوى المحلي وقنوات التوزيع على المستوى الدولي معدوماً. ولكن مع ذلك، يلاحظ الطبيعة الفريدة لهيكل التوزيع الدولي نظراً لتنوع المتغيرات السوقية فيها وتشابكها وتعددتها واختلافها من بلد لآخر في حالة التسويق الدولي.

ويعتبر تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من قنوات التوزيع في الأسواق الدولية الخطوة الأولى عند اتخاذ قرار بشأن أنسب هذه القنوات [22] ص 268. ويمكن تلخيص أهم هذه الأهداف في أربعة عناصر وهي [34] ص 185:

- تحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات والأرباح؛

- تحقيق درجة عالية من تواجد المنظمة في الأسواق الأجنبية واستقرارها فيها؛

- زيادة درجة التحكم والسيطرة على المنتج؛

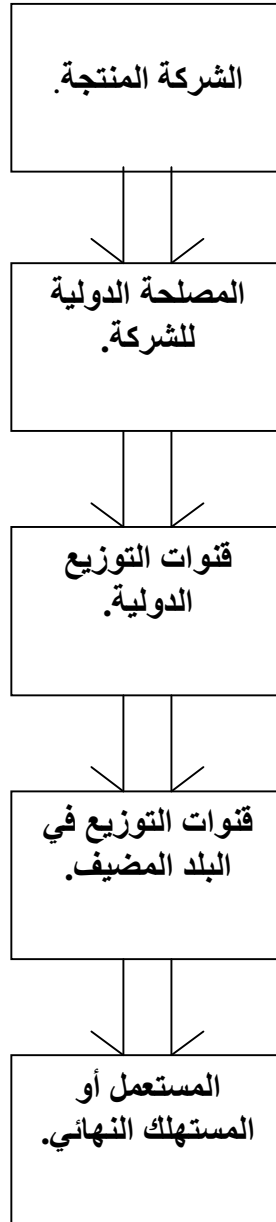
- تحقيق عائد مجز من الأموال المستثمرة.

فعلى ضوء هذه الأهداف، تحدد المنظمة القناة الملائمة عند المفاضلة بين البدائل المتاحة لديها. ولكن لا بد من التفريق بين قناة التوزيع وحلقة التوزيع. وعلى هذا الأساس، يذهب كورين باسكو Corinne PASCO إلى أن [34]ص 182:

"- قناة التوزيع Le canal de distribution : هي مجموع الوسطاء الذين تمر عبرهم السلعة أثناء رحلة تداولها من المنتج إلى المستهلك النهائي؛  
- أما حلقة التوزيع Le circuit de distribution : فتشير إلى مجموع قنوات التوزيع المستعملة في توزيع السلعة."

وبناء على هذا التعريف، فإن قناة التوزيع تقع ضمن حلقة التوزيع للمنظمة. من جهة أخرى، يجمع الكتاب على وجود نوعين من قنوات التوزيع وهي قنوات التوزيع المباشرة والغير مباشرة. ولكن على الرغم من ذلك، تفضل معظم الشركات الدولية اللجوء إلى الموزعين المحليين عند دخولها للأسواق الأجنبية، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى:  
- أن أهل مكة أدرى بشعابها؛ بعبارة أخرى، يفترض أن يكون الموزعون المحليون على دراية أكبر من غيرهم بأحوال السوق المحلية؛  
- إمكانية الرقابة والسيطرة على أسواق المنتج؛ حيث ترتبط الشركة مباشرة بأسواقها الخارجية.

وعلى وجه العموم، يمكن تلخيص مسار التوزيع في التسويق الدولي وفقاً للشكل رقم 21:



شكل رقم 21: مسار التوزيع في التسويق الدولي [2] ص 417

ويلاحظ من الشكل رقم 21 أن وصول السلعة من البائع إلى المستهلك النهائي يتخلله ثلاث وسطاء رئيسيين وهم:

- القسم الدولي للبائع Le service international de vendeur: إذ يضطلع بمهمة استكشاف قنوات التوزيع الأخرى المواتية؛
- قنوات التوزيع الدولية Canaux de distribution internationaux: وتوكل إليهم مهمة نقل المنتجات من البلد المنتج أو المصدر وإيصالها إلى غاية الأسواق الأجنبية؛

- قنوات التوزيع الداخلية Canaux de distribution intra nationaux : وتوكل إليهم مهمة تصريف المنتج وتسويقه داخل البلدان المضيفة.

ولا بد من توجيه النظر إلى أن المفتاح لتحديد كثافة التوزيع المناسبة في الأسواق الأجنبية هو العادات الشرائية للمستهلك في هذه السوق. وبصفة عامة يمكن اقتراح الربط المناسب لكل سلعة من السلع الاستهلاكية مع طريقة التوزيع الملائمة لها وذلك على النحو الآتي [18] ص 333:

- سلع الاستقراب أو السلع الميسرة: يشتري هذا النوع باستمرار من المنافذ القريبة وعليه، يفضل استعمال التوزيع المكثف لإيصالها إلى أكبر عدد ممكن من نقاط البيع؛

- سلع التسوق: مثل الملابس والأجهزة الكهربائية والتي يشتريها المستهلك بعد زيارة متجر أو أكثر من المتاجر وعليه، يتطلب الأمر توزيعها في عدد أقل من المنافذ أو ما يطلق عليه التوزيع الانتقائي؛

- السلع الخاصة: تتميز هذه السلع بولاء المستهلك لاسم أو علامة تجارية محددة، لذا يفضل توزيعها لدى عدد محدود من منافذ البيع؛ حيث يفترض بأن المستهلك يبذل جهداً خاصاً للبحث عن السلع المرغوبة حتى يحصل عليها.

ومن الخطأ أن تعتقد المنظمة بأن مسؤوليتها تتحلل بمجرد وصول السلعة إلى الأسواق الأجنبية لا سيما في حالة التوزيع غير المباشر. من أجل ذلك، يشير فيليب كوتلر إلى فكرة السيطرة الذي يفرض على المنظمة متابعة ومراقبة السلعة خلال رحلة تداولها بين الوسطاء.

#### 4.2.2.2. السياسة الدولية للترويج

تنبع أهمية الترويج في التسويق الدولي من الدور الإخباري والإقناعي وكذا التذكيري الذي يلعبه في تسويق منتجات المنظمة الدولية.

#### 1.4.2.2.2. مفهوم الترويج

يمكن تعريف الترويج بأنه اتصال المنشأة بالجمهور المستهدفة بهدف مدهم بالمعلومات والتأثير على سلوكهم [18] ص 345. وبالتالي فإن الغرض الرئيسي من الترويج الذي يتكون من الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات والنشر، هو خلق الوعي وإثارة الاهتمام وخلق الرغبة وحث المستهلك على طلب السلعة.

ويعتبر الإعلان Publicité من أهم عناصر المزيج الترويجي؛ وهو يشير إلى الجهود غير الشخصية ومدفوعة الأجر لتقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات وترويجها بواسطة شخص آخر والذي تكون شخصية المعلن عنه معروفة بالضرورة [50] ص 345.

- وسائل الترويج

يمكن تصنيف وسائل الترويج إلى ثلاثة أنواع وهي:

- الوسائل المنتشرة عالمياً: كالدوريات المطبوعة والراديو، بالإضافة إلى أنه في العقود الأخيرة ظهر ما يسمى بالإعلان بواسطة الانترنت (Cyber-Marketing) وهو يقدم العديد من المزايا للمنظمات الدولية بالمقارنة مع وسائل الإعلان السابقة. وفي الوقت نفسه، يفتح الباب على مصراعيه لتدفق المعلومات بغزارة وسهولة استقبالها من قبل الزبون وذلك بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يعرفها عالم اليوم [6] ص 43؛

- الوسائل المنتشرة على مستوى الدولة الواحدة: وهي تشمل الدوريات الوطنية التي عادة ما يميل المستهلكون المحليون إلى قراءتها أو الاستماع لإذاعاتهم المحلية، أو مشاهدة القنوات الفضائية...؛  
- الوسائل المنتشرة على مستوى جزء من الدولة الواحدة: ومنها الجرائد المحلية ومحطات الراديو والملصقات الخارجية...

- الاعتبارات الواجب اتخاذها عند اختيار الوسيلة الإعلانية

لا يتوقف قرار اختيار أي من الوسائل الإعلانية السالفة الذكر على أهداف الحملة الإعلانية فحسب، بل يتوقف أيضاً على:

- مدى استخدام هذه الوسائل: فعلى سبيل، ينعدم نصيب التلفزيون من حجم المنفق على الإعلان في كل من السويد وإندونيسيا ويصل إلى 64 بالمائة في فنزويلا. وبالمثل يتراوح نصيب الوسائل المطبوعة من حجم المنفق على الإعلان بين 15 بالمائة في المكسيك و 96 بالمائة في السويد. أما عن المنفق على الإعلان في الراديو فينعدم في السويد بينما يصل إلى 20 بالمائة في تايلاند [18] ص 363 - القيود القانونية والضوابط الحكومية: فإذا كان وضع الملصقات مسموح به في فرنسا على سبيل المثال، فإن الأمر ليس كذلك في ألمانيا، بينما يحظر الإعلان التلفزيوني عن السجائر في بعض الدول، وهو مسموح به في دول أخرى [4] ص 696. أما في فنزويلا، فيسمح لصاحب الصوت أن يكون من أي دولة أجنبية كانت، بينما صاحب الصورة لا يجب أن يكون إلا فنزويلا [50] ص 372.

#### 2.4.2.2.2. القرارات الاستراتيجية الواجب اتخاذها في مجال الإعلان

توجد العديد من القرارات الاستراتيجية الأخرى في مجال الإعلان والتي يتعين على المسوق الدولي اتخاذ قرار بشأنها لعل من أهمهما:

- اختيار وكالة الإعلان

يوجد أمام المسوق الدولي بديلين يمكن أن يختار أحدهما وهما:

- اختيار وكالة دولية لها فروع ومكاتب حول العالم؛

- اختيار وكالة محلية في كل سوق وطنية.

ومن بين الوكالات المعروفة في هذا الصدد يمكن ذكر:

\* وكالة Mc Cann Erikson التابعة لشركة كوكاكولا.

\* وكالة Lintas التابعة لشركة مرسيدس.

\* وكالة Euro RSCG التابعة لشركة سينتروبان.

- صياغة الرسالة الإعلانية

وينبغي أن يكون محتواها مناسب مع طبيعة كل سوق، والأمثلة عن بعض الإعلانات التي لم تراعى الاختلافات الثقافية بين الدول ومنيت بالفشل هي أكثر من أن تحصى. ولعل المثال الذي ساقه دارمون وغيره Y.DARMON et autres يعد واحدا منها؛ حيث يصور مستهلك نيجيري يحمل كوبا من الخمر بيده اليسرى، وتشير هذه الحالة إلى الشذوذ الجنسي Homosexualité في نيجيريا. ويشير اللون الأبيض إلى الحداد في آسيا، ويمثل اللون البنفسجي في دول الشرق الأوسط الموت. هذا مع ضرورة التنبيه إلى أن ما يبدو مضحكا لنا قد لا يكون كذلك بالنسبة للمستهلك الإيراني، وقد يكون منظر الزوج الذي يغسل الأطباق بعد الغذاء مضحكا للمشاهد المصري ولكنه قد يكون أمرا عاديا للغاية بالنسبة للمشاهد الأمريكي أو الأوروبي ومثيرا للاشمئزاز بالنسبة للمشاهد الياباني [50]ص 374. كما يعتبر تشابك اللغة من سوق لآخر ومن دولة إلى أخرى أحد الاعتبارات السوقية الأخرى التي تؤثر على استخدام نفس المغريات الإعلانية في كل مكان. ويشهد الواقع العملي على كثير من الأخطاء الناتجة عن عدم مراعاة الاختلافات اللغوية في صياغة الرسالة الإعلانية مما أدى إلى عدم فهم الجماهير المستهدفة لمضمون الرسالة في بعض الأحيان، وإلى سوء فهمها وإثارة عداه في أحيان أخرى. وهو ما حدث بالفعل لشركة جوانيا المختصة في صناعة الأغذية المحفوظة، وذلك عندما صممت رسالة إعلانية كان مضمونها أن « لا تحتاج إلى ربة بيت تجيد الطبخ » وقد نجحت حملتها الإعلانية في بعض الأسواق الإيطالية وبعض الأسواق الأوربية، إلا أنها أدت إلى نتائج سلبية في شمال إفريقيا؛ حيث اعتبرت ربوات البيوت هذه الرسالة إهانة لهن ورفضنها، لأنها تعطي الانطباع بأن ربة البيت التي تستخدم منتجات الشركة بأنها "لا تجيد الطبخ". لذلك فيحتاج المسوق الدولي إلى مساعدة أهل الخبرة في هذا المجال حتى تكلم الرسالة الإعلانية « لغة القلب » وتتجح بالتالي في تحقيق أهدافها [5]ص 306.

- تنظيم النشاط الإعلاني الدولي

يشير فيليب كوتلر Philip KOTLER إلى أن درجة السيطرة المركزية أو التفويض في القيام بالمجهودات الإعلانية في الأسواق الخارجية يعد من القرارات الاستراتيجية التي يتعين على المنظمة البت فيها. وفي هذا الصدد يمكن اقتراح ثلاثة استراتيجيات بديلة وهي [50]ص 377:



- الإعلانات المنتجة مركزيا Centraliser: ومؤداها أن يمارس المركز الرئيسي الإشراف المباشر على برنامج الترويج في السوق الخارجية؛
- المشاركة Concertation: ومؤداها التعاون بين الشركة وممثليها في الخارج على تقاسم المسؤوليات والاختصاصات بين الطرفين؛
- اللامركزية Décentralisation: ومؤداها التفويض الكامل لجميع الأعمال الترويجية لممثلي الشركة بالأسواق الخارجية.
- وإن كان البديل الأخير نادر الحدوث في الواقع العملي، فيصبح أمام الشركة الدولية الاختيار بين البديل الأول والثاني.
- وعلى الرغم كذلك من أن البديل الأول يحمل العديد من المزايا ومن بينها [4]ص 696:
- تحقيق وفورات الحجم؛
- خلق انطباع موحد حول العلامة التجارية في ذهن المستهلك الأجنبي.
- إلا أن البديل الثاني يمثل الأسلوب الأكثر فعالية وذلك للأسباب التالية:
- تسعى استراتيجية المشاركة للتغلب على السلبيات الموجودة في المركزية واللامركزية كالمخاطر المرتبطة بجهل الخصائص الثقافية المرتبطة بكل سوق؛
- تعتمد استراتيجية المشاركة على مبدأ النصح والتشاور والتعاون الإيجابي في كل مراحل الترويج كما هو مبين في الشكل رقم 22:



شكل رقم 22: مسار اتخاذ القرار في حالة المشاركة [34] ص 217

وفي كثير من السلع الصناعية (كالمحركات الكهربائية وآلات التشغيل) لا يكون المستعمل الصناعي على دراية كافية باستخدامات السلعة الأجنبية. ولعل سياسات المزيج الترويجي الأخرى وهي البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، النشر والعلاقات العامة تحتل مكانة خاصة وتكتسب أهمية أكبر من الإعلان.

### 3.2.2. تنفيذ وتقييم استراتيجيات التسويق الدولي واختيار الهيكل التنظيمي

- قام فلويك Glueck بتقسيم عملية التنفيذ الاستراتيجي إلى ثلاثة مجموعات وهي:
- تهتم المجموعة الأولى بالأفراد، وذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
  - تهتم المجموعة الثانية بالتنظيم؛ أي توضيح العمليات التنظيمية وإزالة أي شكل من أشكال الغموض بشأن العلاقة التي تربط الأفراد مع الإدارات بالمنظمة؛
  - وتهتم المجموعة الثالثة بالعمليات الوظيفية، فهي تدور حول البيان الدقيق لكل وظيفة من الوظائف اللازم إتمامها.

ويلاحظ من خلال هذا التقسيم، العلاقة التي تربط الاستراتيجية ونوع الهيكل التنظيمي المتبع؛ حيث أن التنفيذ الجيد للإستراتيجية يمكن أن يتحقق بشكل أفضل من خلال تنمية وتطوير هيكل تنظيمي يلاءم تلك الاستراتيجية. فقد أثبتت إحدى الدراسات التي أجريت في بريطانيا أن هناك علاقة طردية بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي المتبع.

من هذا المنطلق، سيتم في هذا المطلب إبراز هذه العلاقة وكذا متطلبات التنفيذ الجيد لاستراتيجية التسويق الدولي. بالإضافة إلى اقتراح البدائل الممكنة للهيكل التنظيمي المتبع من قبل المنظمة الدولية عند تثبيت أقدامها في الأسواق الدولية المستهدفة.

### 1.3.2.2. المضمون التنظيمي لأنشطة الإدارة الكونية

يسعى المضمون التنظيمي للتسويق الدولي، إلى تصميم الهيكل التنظيمي الذي يساعد الشركة الدولية على التجاوب مع الاختلافات الموجودة في البيئات الدولية المختلفة. ولتحقيق هذا المسعى، يمكن اقتراح ثلاث بدائل مختلفة للهيكل التنظيمي للمنظمة الدولية وهي:

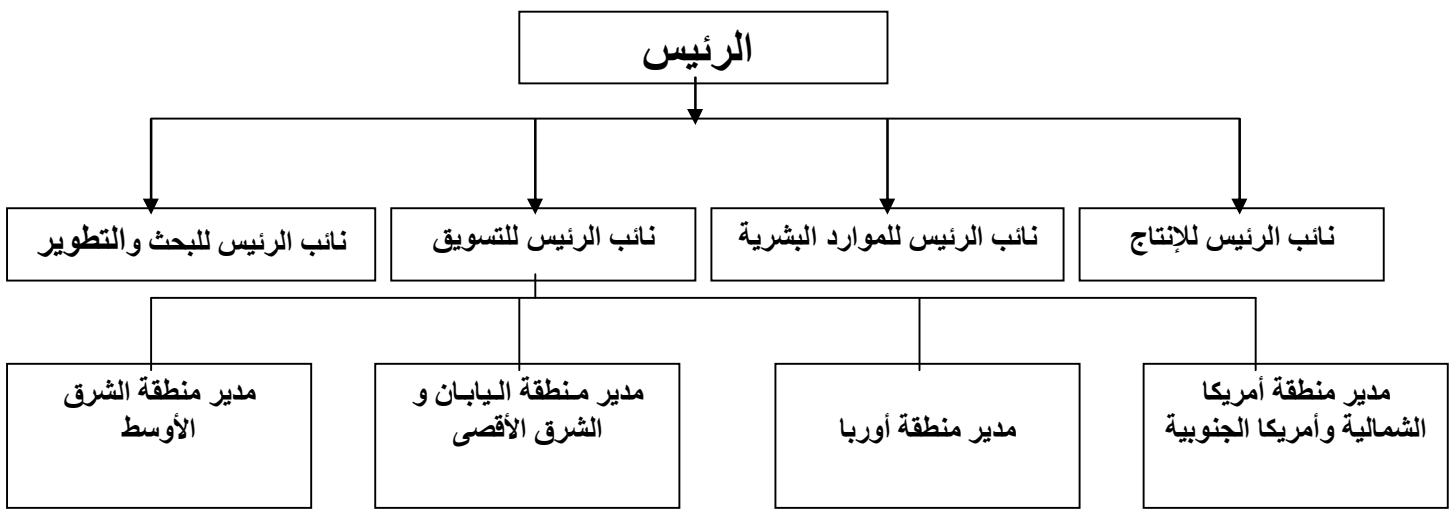
### 1.1.3.2.2. مصلحة التصدير Service Export

تفضل المنظمات هذا النوع من التنظيم في الحالة التي يكون نشاط التصدير فيها ثانويا بالمقارنة مع نشاطها الرئيسي وليكن إشباع السوق المحلية [4]ص 697. بعبارة أخرى، يصلح هذا البديل في الشركات التي يكون حجم مبيعاتها في الأسواق الخارجية ضئيل ولا يوجد لديها خطوط إنتاج للتصدير دائمة. وعليه، فإن شركة مثل نستله السويسرية أكبر منتج للأغذية في العالم والتي يصل حجم أعمالها في السوق الخارجية 98 بالمائة من إجمالي رقم أعمالها الكلي، تحتاج إلى هيكل تنظيمي يسمح لها باستغلال الفرص في الأسواق العالمية. بينما شركة مثل هيرشي الأمريكية والتي تتركز عملياتها في سوقها المحلي لا تحتاج إلى هيكل تنظيمي معقد لاستغلال الفرص في هذه الأسواق [18]ص 427. ولكن مع زيادة التوسع في المبيعات الخارجية وزيادة حجمها كنسبة من إجمالي المبيعات الكلية للشركة، تصبح مصلحة التصدير غير كافية لاستيعاب وإدارة هذا التوسع في حجم العمليات الدولية.

### 2.1.3.2.2. القسم الدولي La Division Internationale

تلجأ المنظمات الدولية إلى هذا النوع من التنظيم، عندما تكون حجم الأعمال الدولية بنفس الوزن مع حجم الأعمال في السوق المحلية. وعموما، تصل المنظمة إلى هذا المستوى من الأعمال الدولية عن طريق أحد/ أو كل الأساليب والطرق التي تم توضيحها سابقا في غزو الأسواق الأجنبية

مجتمعة، ومن بين التنظيمات الأكثر شيوعا في هذا الصدد هو التنظيم الجغرافي *Entités Géographiques*؛ حيث لا يتم الفصل فيه بين المعاملات الدولية والمحلية، وإنما تسعى الشركة إلى تحقيق التكامل بين عملياتها كما لو أن الحدود الجغرافية منعدمة بين دول المنطقة. ولعل المثال الخاص بسلسلة الفنادق العالمية يعتبر نموذجا جيدا لهذا النوع من التنظيم؛ حيث تقوم العديد منها بإنشاء مناطق تعرف باسم إي أم أ *E.A.M.E* وهي تضم كل من أوروبا وإفريقيا والشرق الأوسط، ويشرف على كل منطقة جغرافية رئيسا تقع على عاتقه مسؤولية إدارة العمليات اليومية، بينما يحتفظ المركز الرئيسي بمسؤولية التخطيط والرقابة لكافة المناطق الجغرافية [2] ص 419. والشكل رقم 23 يوضح الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي:



شكل رقم 23: التنظيم الجغرافي [18] ص 413

وتعتبر شركة يونيون كار بيد للكيمياويات إحدى الشركات الدولية التي تتبع التنظيم الجغرافي؛ حيث يتم على مستوى المركز الرئيسي لهذه الشركة تخطيط المنتج بينما تترك أعمال التشغيل اليومية لمديري المناطق.

### 3.1.3.2.2. نموذج التنظيم العالمي L'entreprise globale

يتم استخدام هذا النوع من التنظيم عندما يصبح حجم العمليات الدولية يفوق بكثير حجم النشاط المحلي [4] ص 697. وتعتبر شركات مثل نستله وفيليبس وبروكتل أند قامبل *Procter & Gamble* نماذج لتطبيق هذا النوع من التنظيم.

وتنظر الشركات الموجهة بالعالم إلى الوحدات التابعة لها في الخارج كجزء من نظام متكامل وليس كفروع في دول أجنبية فحسب، وهي تنظر إلى العالم كله ككيان واحد على أساس متساوي، أين

تصبح وظيفة التسويق وظيفة عالمية وليست إقليمية أو جغرافية كما يلاحظ في الأشكال السابقة، وهي تسعى إلى انتقاء وتوظيف الأشخاص الأكفاء من دول العالم بغض النظر عن جنسياتهم، وتقوم بإنجاز عملياتها واستثمار أموالها أينما أمكنها تحقيق ذلك بأقل تكلفة ممكنة [2] ص 420. ويعتبر هذا النوع من التنظيم، من أسمى وأرقى التنظيمات التي يمكن أن تبلغها المنظمة الدولية، وهو يعبر بحق عن درجة عالية من التدويل والتي تعد في واقع الأمر ثمرة مجهودات كبيرة بذلت في جميع نواحي النشاط، ولعل أهمها، الفهم السليم والتطبيق الصحيح لآليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي (أنظر الملحق رقم 05).

### 2.3.2.2. تنفيذ استراتيجية التسويق الدولي

لابد من توجيه النظر في البداية، إلى أن النجاح في صياغة استراتيجية التسويق الدولي لا يضمن بالضرورة النجاح في تنفيذها، فغالبا ما يكون التنفيذ أكثر صعوبة وعرضة للمخاطر. فصيافة الاستراتيجية تركز على الفعالية، بينما تنفيذ *La mise en œuvre* الاستراتيجية يركز على الكفاءة والفعالية معا<sup>(\*)</sup>. هذا وتهتم صياغة استراتيجية التسويق الدولي بالمضمون والعلة (أي الدوافع) بينما ينصب اهتمام تنفيذ استراتيجية التسويق على: متى؟ كيف؟ أين؟ ومن؟. ويمكن تعريف عملية التنفيذ بأنها العملية التي تسمح بترجمة الخطط التسويقية إلى أنشطة فعلية قصد تحقيق الأهداف المسطرة [2] ص 708؛ أي أن تنفيذ استراتيجية التسويق الدولي يتضمن تحديد الأعمال المختلفة التي تحتويها تلك الاستراتيجية، ثم توزيعها في صورة مهام محددة وتخصيصها على الأفراد، مع مراعاة التنسيق فيما بينها، ثم تصميم نظام المعلومات التسويقية اللازم، ورسم البرامج الواضحة للأعمال بشكل مجدول زمنيا حسب المستويات المختلفة. وإذا كانت صياغة استراتيجية التسويق الدولي، تحتاج إلى قدرة فكرية وتحليلية، فإن وضع هذه الاستراتيجية موضع التنفيذ يحتاج إلى قدرات ومهارات إدارية وفنية متعددة الأبعاد. ويمكن تلخيص أهم الأبعاد المختلفة للتنفيذ في الشكل رقم 24:

(\*) يشير مصطلح الفعالية « Efficacité » إلى القدرة على تحقيق الأهداف، بينما يشير مصطلح الكفاءة « Efficience » إلى الطريقة الاقتصادية في إنجاز الأهداف.

تنمية القدرات والكفاءات الإدارية		الأهداف السنوية
العمليات والأنشطة الداخلية	المتطلبات الواجب مراعاتها عند تطبيق استراتيجية التسويق الدولي	صياغة السياسات
بناء الهيكل التنظيمي		توزيع وتخصيص الموارد

شكل رقم 24: متطلبات تنفيذ استراتيجية التسويق الدولي [12] ص 213

لكن السؤال الذي يطرح نفسه، ما الجدوى من صياغة استراتيجية التسويق الدولي وتنفيذها إذا حدثت تغييرات في العوامل الداخلية والخارجية أدت إلى بروز انحرافات عما هو متصور؟ ولعل الإجابة الأولية على هذا السؤال، يمكن تصورهما في الأهمية القصوى التي تحتلها عملية الرقابة والمتابعة على أنشطة التسويق الدولي وتحديد هذه الانحرافات.

### 3.3.2.2. المتابعة والرقابة على أنشطة التسويق الدولي

تستهدف العملية الرقابية على أداء أنشطة التسويق الدولي التحقق من أن الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل تم الوصول إليها أو على الأقل تتجه الشركة نحو تحقيقها بمستوى إنجاز ملائم؛ وهو ما يعني أن أهداف إدارة التسويق لها طبيعة خاصة تجعلها تختلف عن سائر الإدارات الأخرى، حيث أنها أهداف ذات بعدين وهما:

- بعد قصير الأجل مرتبط بتحقيق معدلات ربحية مرضية؛

- بعد طويل الأجل مرتبط بطموحات ملاك الشركة في الوصول إلى قيادة السوق الخارجية أو

زيادة الحصة التسويقية بمعدلات متزايدة مقارنة بالمنافسين الآخرين.

ونظرا للطبيعة الخاصة لأنشطة التسويق الدولي، فإن العملية الرقابية لا بد أن تختلف تبعا من حيث العناصر الرئيسية لها وكذلك من حيث المقاييس المستخدمة للتأكد من كفاءة أداء هذه الأنشطة. بمعنى أن هنالك العديد من العناصر الواجب توافرها في العملية الرقابية بغض النظر عن النشاط الذي يتم مراقبته مثل أن تكون الرقابة شاملة كافة أوجه النشاط وأن تحتوي على معايير واقعية ومرتبطة بالأهداف المحددة في الخطة وأن تكون هذه المعايير مفهومة لدى الأفراد القائمين بتطبيقها. غير أن هنالك عناصر أخرى مرتبطة بالتسويق الدولي دون غيره من الأنشطة لما لهذا النشاط من طبيعة خاصة تستلزم توافر عناصر رقابية تتلاءم مع هذه الطبيعة.

وعليه، لا بد من التنبيه على ضرورة أن تكون هذه المعايير الرقابية متكاملة؛ ويقصد بتكامل المعايير الرقابية أن تتم الرقابة في إطار متكامل وليس جزئي. فمثلا لا يصح التأكد من مستوى جودة المنتج بشكل منفصل عن مستوى التكلفة المصاحب له وحدود سعر محددة تتناسب مع أسعار المنافسين الذين يقدمون نفس مستوى جودة الشركة. أيضا لا يقبل أن يتم تقييم النشاط الترويجي الدولي بمعزل عن نتائج تقييم قنوات التوزيع التي اختارتها الشركة؛ حيث كليهما ينصهر في اتجاه واحد ألا وهو نجاح المنتج في السوق الأجنبية. كما تنطوي العملية الرقابية بالإضافة إلى ما سبق، استخدام أكثر من معيار على المستوى الدولي؛ إذ أن نشاط الرقابة يمتد أثر نتائجه على كافة إدارات الشركة، كما يؤثر على الأهداف العامة لها سواء قصيرة أو طويلة الأجل. لذا يفضل أن تستخدم معايير مالية ومعايير فنية وأخرى إنتاجية ومعايير تسويقية وتجمع نتائج التقسيم هذه المعايير كلها في تقرير واحد تتخذ بشأنه القرارات الخاصة بالنشاط التسويقي الدولي ككل.

ولقد كان الهدف من هذا الفصل هو إبراز دور التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي في:

- استغلال الفرص التسويقية المتاحة والتنبؤ بالمخاطر المحتملة في الأسواق الدولية؛

- مواجهة تحديات البيئة الدولية المتغيرة.

وقد تبين من خلال هذه الدراسة بأن نجاح وبقاء وكيونة المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها على التكيف والتفاعل مع ظروف البيئة المختلفة من دولة لأخرى ومن سوق إلى آخر. ولهذا يجمع الكتاب على ضرورة أن تتحلّى المنظمة بالتفكير الاستراتيجي في إدارة شؤونها. بالإضافة إلى ذلك، فإن أهم نتيجة تم الخروج بها من هذا الفصل هو أن عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي تمر عبر ثلاثة خطوات رئيسية وهي:

\* تحليل الموقف، أي تحليل العوامل البيئية في الداخل والخارج؛

\* تحديد الأهداف، أي النهائيات التي تريد المنظمة الوصول إليها؛

\* تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات، أي تحديد الخطط والبرامج والإجراءات التي تمكن من تحقيق الأهداف سالفة الذكر.

ويلاحظ من خلال هذه الخطوات أن تحليل البيئة المحيطة هو نقطة البداية لكل نشاط تسويقي، والشيء الذي يميز هذا التحليل هو تركيزه على الجانب الدولي. تليها الخطوة الثانية والمتمثلة أساسا في تحديد مجموعة الأهداف المناسبة لكل من الأسواق التي تتعامل فيها. ومن الأهمية بمكان أن تكون هذه الأهداف محددة تحديدا واضحا وأن تكون واقعية لكي يسهل بلوغها. ولعل بلوغ هذه الأهداف

يقتضي من المنظمة البحث عن أحسن السبل وأفضل البدائل للوصول إليها وهو ما يقتضي منها تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات.



الجدول 05: أنواع التصدير [15]ص 541

نوع التصدير	الصيغ الممكنة	درجة التعاون المرغوبة	درجة التحكم والسيطرة	درجة الالتزام الاستراتيجي	درجة الالتزام المالي	درجة المخاطر
التصدير العرضي	- مندوب أو ممثل (أجير) عن الشركة. - وكيل بالبيع أو بالشراء - شركة تعاونية للتصدير - شركة تجارية	ضعيفة	ضعيفة عموما	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة
التصدير النشط دون اللجوء إلى وظيفة التسويق	- وكيل تجاري Agent Importateur - وكيل بالعمولة - Piggy back - - شركة تعاونية للتصدير	متوسطة	ضعيفة عموما	قريب من المتوسط	ضعيفة	متوسطة
التصدير المنتظم مع استخدام وظيفة التسويق	- وكيل تجاري	فوق المتوسط	متوسطة	متوسطة	ضعيفة	من متوسطة إلى قوية
التصدير طويل الأجل	- فرع المنشأة Succursale - شركة تجارية تابعة Filiale - à 100% - الاستثمار المشترك	متغيرة	متغيرة	متوسطة	متوسطة	متوسطة

### الفصل 3

## دراسة حالة الجزائر مع تخصيص تجربة « تونيك Tonic » للصناعات التغليفية

تعتبر " تونيك " الشركة الرائدة في قطاع الصناعات التغليفية والتعبئة في الجزائر؛ فهي تستحوذ على 30 بالمائة من إجمالي المبيعات في سوق التغليف، وتستعمل التوزيع الشامل في تغطية معظم المناطق عبر كامل التراب الوطني.

وعلى الرغم من المجهودات الكبيرة المبذولة من قبل الدولة الجزائرية في سبيل تقليص التبعية شبه كلية لقطاع المحروقات في تحصيل النقد الأجنبي، إلا أنها لم تكلل بالنجاح ولم تحقق النتائج المرجوة. وعلى الرغم كذلك من رغبة الحكومات المتعاقبة منذ سنة 1996 في تحقيق عائدات خارج نطاق المحروقات بـ 2 مليار دولار، إلا أن هذه القيمة لم تحقق إلى اليوم، وبقيت تتراوح ما بين 300 إلى 400 مليون دولار.

من أجل ذلك، فالدافع الرئيسي الذي يكمن وراء اختيار شركة تونيك لتكون محل الدراسة التطبيقية لهذا الموضوع، هي المزايا التنافسية العديدة التي تختص بها الشركة ليس على الصعيد المحلي فحسب، بل على الصعيد الإفريقي. مما يعطي الانطباع بأن تكون جديرة أكثر من غيرها على خوض غمار المنافسة الدولية بعد أن فرضت نفسها كمؤسسة رائدة في قطاع التغليف على المستوى الوطني.

وللوقوف على تجربة شركة تونيك في هذا الميدان، يتعرض هذا الفصل إلى دراسة واقع التصدير في المؤسسة الجزائرية، من خلال التعرف على مختلف المؤسسات العمومية والخاصة التي تنشط في مجال التصدير، مع تخصيص تجربة شركة " تونيك " في هذا الميدان. بالإضافة إلى التعرف على الجوانب الرئيسية لإدارة التسويق وممارسة التسويق الدولي لدى هذه الشركة، مع التعرض بشكل مختصر إلى بنية الصادرات الجزائرية في السداسي الأول من سنة 2004.

### 1.3.1. واقع التصدير خارج المحروقات في الجزائر

على الرغم من الإصلاحات الهيكلية التي باشرتها السلطات العمومية في الجزائر؛ وذلك في محاولة منها لدفع الاقتصاد الوطني نحو الرقي ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في عالم اليوم، إلا أنها لم تأت بالناتج المنتظرة في أغلب الأحيان. ويعد قطاع التجارة الخارجية من بين القطاعات الاستراتيجية التي شملتها هاته الإصلاحات.

ومن بين الأهداف التي كانت ترمي إليها الحكومة الجزائرية من وراء اهتمامها بهذا القطاع، هو تنويع مواردها من العملة الصعبة وبالتالي التخفيف من التبعية شبه كلية لقطاع المحروقات. بالإضافة إلى إعطاء دفعة قوية للمؤسسة الجزائرية وتحفيزها على المبادرة والمنافسة في الأسواق الخارجية.

ومن خلال هذا المبحث، سيتم التعرض إلى بعض المفاهيم المتعلقة أساسا بواقع التصدير في الجزائر وذلك في نطاق خارج المحروقات.

#### 1.1.3. المؤسسة الجزائرية والتصدير

مع تطور الأوضاع الاقتصادية وما صاحب ذلك من تحولات اقتصادية واجتماعية عميقة، فقد أصبح الحديث عن إصلاح وترقية القطاعات الاقتصادية كالزراعة والصناعة أكثر من ضرورة خاصة مع تفتح الأسواق للشروط الخارجية التي تقضي بالحد من حرية المبادلات.

وإذا كانت المؤسسات العمومية والخاصة تخضع إلى نفس المعاملة في مجال التصدير، إلا أن المؤسسات العمومية تعتبر الأكثر عرضة للصعوبات المرتبطة أساسا بتسويق منتجاتها في الأسواق الخارجية؛ ويعد عامل التكلفة المرتفعة في الإنتاج بالإضافة إلى ضعف قدراتها الإنتاجية من أهم الأسباب التي تقف وراء ذلك. ولكن على الرغم من كل هذا، تحقق هذه المؤسسات العمومية القسط الأوفر أو ما نسبته 87% من إجمالي الصادرات خارج المحروقات، أما 13% الباقية فتعود إلى المؤسسات الخاصة في قطاعات مختلفة، كالمنتجات الغذائية والنسيج والملابس.

##### 1.1.1.3. تطور الصادرات الجزائرية حسب القطاعات الاقتصادية

تشير بعض الإحصائيات، إلى أن عدد المؤسسات العمومية الصناعية قد بلغ سنة 1990 إلى 378 مؤسسة منها 86 مؤسسة فقط تزاوّل نشاط التصدير خارج المحروقات، ليصل عددها في السداسي الأول من سنة 2004 إلى 172 مؤسسة تقوم فعلا بالتصدير [51]ص 168.

ويدل هذا التطور في عدد المؤسسات المصدرة والتي بلغت نسبة 50 بالمائة خلال الفترة الممتدة من 1990 إلى غاية النصف الأول من 2004، على التحسن الكبير الذي عرفته المؤسسات

الخاصة والعمومية في اقتحام الأسواق الدولية؛ حيث قدرت نسبة صادرات المؤسسات الخاصة 1,02 بالمائة سنة 1990 لترتفع إلى 5,02 بالمائة سنة 1991 ثم إلى 5,34 بالمائة سنة 1992. بينما سجلت المؤسسات العمومية انخفاضا في حصة صادراتها من مبيعاتها الإجمالية، حيث انتقلت من 4,8 بالمائة سنة 1991 إلى 3,7 بالمائة سنة 1992.

وتبقى هذه النسب ضئيلة ولا يمكن الاعتماد عليها في تمويل نشاطات المؤسسة بالعملة الصعبة. وذلك على العكس من المؤسسات الكورية مثلا أو حتى المغربية؛ حيث تساهم حصيلة صادراتها بشكل كبير في تمويل دورتها الإنتاجية.

وتعكس تلك النسب الوضع الذي كانت تنشط فيه المؤسسات الجزائرية على وجه العموم والمؤسسة العمومية بشكل خاص والتي وجهت منذ السبعينات والثمانينات نحو إشباع حاجات ورغبات السوق المحلية في إطار الإحلال محل الواردات. يضاف إلى ذلك الحماية الشديدة التي يخضع لها السوق الداخلي وغياب أي مظهر من مظاهر المنافسة؛ ويرجع السبب في ذلك إلى أن المؤسسة كانت ذات طابع اجتماعي أكثر منه اقتصادي، وهي كلها عوامل ساهمت بشكل كبير في التقليل من أهمية الجودة داخل المؤسسة وعدم حاجتها لإقامة عمليات تصدير نحو الخارج. وفي ظل غياب أي مبادرة من القطاع الخاص الذي عانى هو الآخر العديد من العقبات ولعل من أهمها التقييم المغالي للعملة الوطنية.

ومما يثير الانتباه في هذا الصدد، هو التبعية التي يعاني منها الاقتصاد الوطني لقطاع المحروقات في تحصيل النقد الأجنبي، ويشكل هذا الاعتماد عائقا نحو التنمية الاقتصادية ويخلق صعوبات كبيرة في مواجهة بعض المشاكل الاقتصادية المتعددة مادامت هذه السياسة تمثل خيارا استراتيجيا للدولة.

ومما تجدر الإشارة إليه، هو أن حصة الصادرات خارج نطاق المحروقات ما زالت ضئيلة جدا ولم يطرأ عليها أي تطور إيجابي. ولعل ذلك ما يعكس الوضع السلبي على المبادلات الخارجية، وهو ما يفسر أيضا التبعية المفرطة للأسواق الخارجية في هذه المنتجات، وذلك من خلال عجز المؤسسات الوطنية على تغطية احتياجات السوق المحلية، وهو الوضع الذي يؤدي إلى اللجوء للاستيراد.

وبعد أن تبنت الجزائر برنامج التعديل الهيكلي الذي كان يهدف أساسا إلى القضاء على مختلف الاختلالات التي كان ولازال يعاني منها الاقتصاد الوطني، وجدت المؤسسة الجزائرية نفسها في وضعية صعبة خاصة بعد تخفيض قيمة الدينار الجزائري بنسبة 40 بالمائة في أفريل 1994، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع التكاليف خاصة منها تكاليف استيراد المواد الأولية وقطع الغيار وغيرها من المدخلات اللازمة في العملية الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، فإن السوق المحلية لم تعد حكرا على

المنتجات المحلية فحسب، بل أصبحت تشمل أيضا السلع الأجنبية الصنع، وهو ما أدى إلى استحداث محيط تنافسي حاد بين المنتجات المحلية والأجنبية من جهة، وبين المنتجات المحلية فيما بينها من جهة ثانية، وسواء كان ذلك من حيث الجودة أو السعر والتي كانت له نتائج سلبية على العديد من المؤسسات.

وفي دراسة نشرها مركز البحوث الاقتصادية حول أهم العوامل التي تحدد مدى نجاح المؤسسة الجزائرية في القيام بالعمليات التجارية الدولية، توصلت إلى أن عدد المؤسسات المصدرة يقدر بـ 32 مؤسسة من بين 81 مؤسسة شملتها الدراسة، ومن بين 32 مؤسسة مصدرة هناك 10 مؤسسات فقط يفوق رقم أعمالها المحقق من نشاط التصدير 10 % من رقم أعمالها الإجمالي، وينتمي معظمها إلى القطاع العام وهي من الحجم الكبير، كما أنها تتميز بطول مدة تواجدها بهذه الأسواق الأجنبية.

وبالنسبة للمؤسسات المتبقية وعددها 22 مؤسسة، فيقل رقم أعمالها المحقق من نشاط التصدير عن 10 % من رقم أعمالها الإجمالي وهي تتميز بما يلي:  
 - عملية التصدير لدى هذه المؤسسات تلقائية وظرافية؛  
 - تتكون في معظمها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وللوقوف على أهم القطاعات المصدرة في الجزائر، يمكن عرض الجدول رقم 07 والذي يبين قيمة هذه الصادرات وكذا نسبتها من إجمالي الصادرات خارج المحروقات، وذلك في السداسي الأول من 2004:

## جدول رقم 07: مجموع المواد المصدرة [52]

الوحدة: مليون دولار.

معدل النمو %	السداسي الأول 2004		السداسي الأول 2003		الفترة القطاع
	بالقيمة	النسبة	بالقيمة	النسبة	
261	0,62	83	0,19	23	مواد غذائية
9,20	96,58	13009	97	11913	مواد خام
76,67	0,39	53	0,24	30	منتجات تامة الصنع
10,70	2,23	300	2,21	271	منتجات نصف مصنعة
-	0,00	0	0,01	1	مواد التجهيز الزراعية
-19	0,13	17	0,17	21	مواد التجهيز الصناعية
-68	0,05	7	0,18	22	مواد الاستهلاك
<b>9,67</b>	<b>100</b>	<b>13469</b>	<b>100</b>	<b>12281</b>	<b>المجموع</b>

ويلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن نسبة الصادرات في مجمل القطاعات قد ارتفعت في السداسي الأول من 2004 بنسبة 67, 9 بالمائة مقارنة مع السداسي الأول من 2003. وقد سجل ارتفاع في قيمة المواد المصدرة لدى كامل القطاعات خلا قطاع المواد الغذائية ومواد التجهيز الفلاحية والصناعية وكذا مواد الاستهلاك. وتبقى هذه القطاعات رغم محدوديتها، تسجل أكبر حصة للتصدير خارج نطاق المحروقات. ويلاحظ كذلك أن أكبر نسبة للتصدير يستحوذ عليها قطاع المواد الخام، وهو

ما يؤدي إلى تقوية فرص تحويل جزء هام من هذه المنتجات إلى منتجات نهائية نظرا لضعف الجهاز الإنتاجي للبلد.

### 2.1.1.3. أهم المؤسسات المصدرة

يقدر عدد المؤسسات التي تساهم في تحقيق الصادرات خارج المحروقات 172 مؤسسة وذلك في السداسي الأول من 2004، وينتمي أغلب هذه المؤسسات إلى القطاع العام وتشتغل كل منها في وظائف إنتاجية معينة ومن أهمها:

- قطاع الصناعات الغذائية؛ وهي تتألف من أربعة مؤسسات عمومية يمكن ذكرها على النحو الآتي:

ONCV \* لإنتاج الخمر؛

ONAB \* لإنتاج مواد تغذية الأبقار؛

OND \* لإنتاج التمور؛

ONDPA \* لإنتاج وسائل الصيد.

- قطاع الصناعات المعدنية والحديدية؛ وهي تتكون من المؤسسات الآتية:

SIDER \* المختصة في صناعة الحديد والصلب؛

METANOF \* المختصة في الصناعات غير الحديدية؛

ANABIB \* المختصة في صناعة قنوات الصرف الصحي؛

TPL \* المختصة في صناعة الأنابيب الطويلة والمشكلة؛

EMB \* المختصة في صناعة مواد التغليف الحديدية؛

PROSIDER \* المختصة في صناعة الهياكل الحديدية.

- قطاع الصناعات المنجمية؛ وهي تتكون من المؤسسات الآتية:

FERPHOS \* المختصة في صناعة الفوسفات والحديد؛

ENOF \* المختصة في صناعة المواد غير الحديدية؛

ENASEL \* المختصة في إنتاج الأملاح.

- قطاع الكيمياء والصيدلانية؛ وتضم المؤسسات الآتية:

ASMIDAL \* لإنتاج الأسمدة؛

CELPAP \* في إنتاج عجائن الورق؛

ENGI و HELIOS لإنتاج الغاز الصناعي؛

SAIDAL \* في مجال إنتاج الأدوية.

- قطاع النسيج والجلود؛ يساهم بأربعة مؤسسات تقوم بالوظائف الآتية:

إنتاج الأنسجة والجلود؛	ENIPEC *
المختصة في صناعة الأحذية وبعض المنتجات المستخلصة من الجلد؛	EMAC *
المختصة في صناعة النسيج؛	ECOTEX *
المختصة في المنتجات النسيجية.	COTITEX *
- قطاع الصناعات الميكانيكية؛ ومن أبرز المؤسسات المتواجدة في هذا القطاع:	
إنتاج السيارات الصناعية؛	SNVI *
إنتاج العتاد الفلاحي؛	PMA *
في صناعة التجهيزات والأشغال العمومية؛	ENTMP *
في صناعة اللوازم المنزلية، كقطع الترخيص والحنفيات؛	BCR *
إنتاج التجهيزات الخاصة بالقياس والحساب (العداد) ذات الإستهلاك المنزلي	AMC *
للغاز والماء والكهرباء؛	
المختصة في صناعة الدراجات العادية والنارية.	CYCMA*
وفيما يتعلق بمؤسسات القطاع الخاص المصدرة فهي ضئيلة وتضم تقريبا 10 مؤسسات ينشط معظمها في النشاط الفلاحي وكذا في المواد المسترجعة.	

### 2.1.3. أهم الدول المتعاملة مع الجزائر خارج المحروقات

يسعى هذا المطلب إلى دراسة النمط الجغرافي للتجارة الخارجية في شقه المتعلق بالتصدير. والهدف من ذلك هو معرفة مدى الاعتماد على دولة واحدة أو تكتل اقتصادي واحد في تصريف صادرات الجزائر خارج المحروقات. ويلاحظ من خلال هذه الدراسة، بأن الجزائر تفضل إجراء تعاملاتها التجارية مع العديد من الدول الأوروبية، وذلك بالمقارنة مع الدول العربية التي يعتبر التعامل معها ضئيلا. والجدول رقم 08 يبين أهم الدول التي تستورد من الجزائر:



جدول رقم 08: العملاء الرئيسيين لدى الجزائر (خارج المحروقات) [52]

الفترة: السداسي الأول 2004 الوحدة: 1000 دولار.

البلدان	القيمة	% النسبة
فرنسا	146223	31,73
أسبانيا	81134	17,60
إيطاليا	39316	8,53
هولندا	33062	7,17
تركيا	21162	4,59
تونس	18543	4,02
المغرب	17413	3,78
بلجيكا	16009	3,47
الولايات المتحدة	13086	2,84
البرتغال	10758	2,33
ليبيا	9367	2,03
سويسرا	8287	1,80
سوريا	5338	1,16
ألمانيا	4561	0,92
اليونان	3233	0,70
البرازيل	3198	0,69
المملكة المتحدة	3168	0,69
العراق	3021	0,66
السنغال	2274	0,49
إندونيسيا	2242	0,49
روسيا	2208	0,48
<b>المجموع</b>	<b>460876</b>	<b>100,00</b>

ويلاحظ من الجدول رقم 08 أن فرنسا تمثل أكبر متعامل تجاري مع الجزائر خارج نطاق المحروقات؛ حيث تستورد ما قيمته 146223 دولار. تليها أسبانيا بقيمة إجمالية تصل إلى 81134 دولار، وتحتل إيطاليا المرتبة الثالثة بقيمة 39316 دولار. وعلى هذا الأساس، يمكن القول بأن دول الحوض المتوسط، وبحكم موقعها الجغرافي وكذا الروابط التاريخية المتينة، قد ساعد بشكل كبير في تطوير علاقاتها التجارية مع الجزائر. في حين يبقى التعامل مع الدول العربية ضعيفا، ماعدا بعض دول الجوار كتونس والمغرب وليبيا؛ حيث بلغت قيمة الصادرات الجزائرية إلى هاته الدول 18543، 17413 و 9367 على التوالي.

### 3.1.3. هيكلة الصادرات الجزائرية في السداسي الأول من 2004

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على بنية الصادرات الجزائرية إلى غاية الفترة الأخيرة، أي السداسي الأول من 2004. وفي الوقت نفسه، سيتم إلقاء الضوء على مختلف العراقيل والعقبات التي تواجه قطاع التصدير في الجزائر ثم اقتراح الوسائل والسبل الكفيلة باجتيازها.

#### 1.3.1.3. تطور الصادرات الجزائرية

تشير آخر المعطيات والإحصائيات، إلى أن المحروقات تمثل 96.5% من الصادرات، بينما تصل عدد المؤسسات التي تصدر خارج المحروقات 172 مؤسسة تقوم فعلا بالتصدير، مقابل وجود ما لا يقل عن 37 ألف مستورد [53] ص02. فضلا عن ذلك، فإن قيمة الصادرات خارج المحروقات لم تعرف تطورا نوعيا وكميا معتبرا خلال الأربع سنوات الماضية بالخصوص؛ إذ لم تتجاوز قيمة 650 مليون دولار عام 2003، بينما قدرت حسب الإحصائيات المقدمة من مصالح الجمارك بـ 335 مليون دولار خلال الخمسة أشهر الأولى من 2004. وللتدليل على هامشية الصادرات خارج نطاق المحروقات، تشير الإحصائية للثلاثي الأول من سنة 2004 مثلا قيمة 77 مليون دولار، أو ما نسبته 3,3 بالمائة من إجمالي الصادرات، بينما تم تسجيل 55 مليون دولار خلال شهر ماي 2004 منها 5 ملايين دولار من المواد الزراعية و39 مليون دولار للمواد نصف مصنعة.

والملاحظ أن أول مصدر خارج المحروقات هي سوناطراك بنسبة 23% ثم نפטال بنسبة 12%. وبالتالي فإن قيمة الصادرات الفعلية خارج المحروقات من مواد التجهيز الصناعية والزراعية والمواد الفلاحية تظل ضعيفة. وفيما يلي بيان للميزان التجاري الجزائري في السداسي الأول من 2003 و2004:

جدول رقم 09: تطور الميزان التجاري الجزائري [52]

الوحدة: مليون دولار.

السنوات	السداسي الأول 2003	السداسي الأول 2004	معدل التطور
الواردات	6682	8179	22,40
الصادرات	12281	13469	9,67
الميزان التجاري	5599	5290	
معدل التغطية	184	165	

ويلاحظ من الجدول رقم 09 بأن المحروقات تشكل الجزء الأكبر من الصادرات الجزائرية، وقد شهدت تحسنا في السداسي الأول من سنة 2004 مقارنة بالفترة نفسها من سنة 2003، نظرا للانتعاش الكبير الذي عرفته أسعار البترول.

2.3.1.3. عوائق التصدير في الجزائر وسبل اجتيازها

تتعدد الأسباب التي تقف عائقا أمام النهوض بقطاع التصدير خارج المحروقات بالجزائر من اقتصادية وبيروقراطية وسياسية وغيرها. ويمكن حصر أهم العقبات المتصلة بالمحيط الاقتصادي فيما يلي:

- عدم وجود استراتيجية ملائمة واضحة المعالم موجهة لتنمية وتنشيط الصادرات مع غياب تام لثقافة التمييز بين الإنتاج الموجه للتصدير وبين الإنتاج الموجه للاستهلاك المحلي؛
- غياب التنسيق الجيد بين الوكالات التجارية والمصدرين حول إيجاد أفضل السبل الكفيلة بتصدير المنتجات الوطنية إلى الخارج. وكذا إغفال الأساليب الحديثة في مجال التسويق ومراقبة الجودة؛
- غياب المواصفات المطلوبة في الجودة والتغليف والتكنولوجيا لدى كثير من المنتجات الوطنية؛
- ضعف المردودية والكفاءة في الإنتاج سواء كان ذلك في القطاع الصناعي أو الفلاحي، وهو ما نتج عنه تراجع في الكمية المطلوبة في السوق وتأثيرها على نمو الصادرات بشكل سلبي؛

- غياب الشراكة الاقتصادية في عدد من القطاعات الحيوية كالسياحة والنتائج المتواضعة التي سجلتها في تحسين بعض القطاعات الأساسية ضمن المشاريع الاقتصادية الهادفة لدعم التجارة الخارجية؛

- غياب الحافز لدى المتعاملين الاقتصاديين الوطنيين على خوض غمار التصدير نظرا للمخاطر التي يمكن أن تواجه هؤلاء، وتفضيلهم مقابل ذلك، مجال الاستيراد لقلّة المخاطر المرتبطة به واعتباره مجالا خصبا لتحقيق عوائد مجزية؛

- ضعف القاعدة الصناعية الوطنية، بالإضافة إلى العجز الذي تعاني منه في مواجهة المؤسسات الأجنبية والتي تعتمد على تكنولوجيا عالية في الإنتاج؛

- عدم الاهتمام بالمزايا التي تحققها اقتصاديات الحجم الكبير في تخفيض تكاليف الإنتاج، وذلك عن طريق تشغيل كامل للموارد المتوفرة لإنتاج أكبر قدر ممكن، وتصدير الفائض منه إلى الخارج وعرضه بأسعار تنافسية جذابة.

أما عن الجوانب المتعلقة بالمحيط التشريعي فتتمثل أساسا في:

- تداخل وتشابك مهام الأجهزة والهيئات المكلفة بدعم وتنمية الصادرات خارج المحروقات وغياب التنسيق بين مختلف هذه الجهات في تحقيق الأهداف المسطرة؛

- لا تزال بعض العراقيل المرتبطة بتنظيم التجارة الخارجية تحبط من عزيمة المصدرين الجزائريين على قلتهم، ومثل ذلك التنظيم الجمركي المتعلق بعائدات الصادرات المعروفة دوليا بـ " البيجي باك " ؛ إذ لا يزال الكثير من المصدرين يعانون من مشاكل استرداد المصاريف المخصصة لجلب المواد الأولية أو المنتجات نصف مصنعة لتحويلها ثم إعادة تصديرها؛

- عدم التنسيق بين الإجراءات المتخذة في مجال تحرير الواردات وتلك المتخذة في إطار تنمية وتشجيع الصادرات الوطنية؛ لأن تحرير التجارة الخارجية أدى إلى نشاط مكثف في مجال الاستيراد، وعزوف أغلب المستثمرين عن الدخول في مشاريع منتجة للثروات وتكون قابلة للتصدير؛

- اقتصار الإعانات الممنوحة من قبل هيئات الدعم على المراحل الأخيرة من عملية التصدير دون الأخذ بعين الاعتبار المراحل السابقة والمتمثلة أساسا في تسهيل استيراد المواد الأولية، وكذا تقديم القروض والدعم في مرحلة الإنتاج... الخ.

- الإجراءات البيروقراطية التي تتميز بها الإدارة الجزائرية، لا سيما في مجال منح القروض

البنكية.

وتتمثل العقبات المتعلقة بالمحيط التنظيمي أساسا في:

- غياب تقييم كمي ونوعي حول قدرات وطاقت التصدير لدى المؤسسات الجزائرية

المصدرة؛

- التكلفة المرتفعة المرتبطة أساسا بالحصول على معلومات حول الأسواق الخارجية، يضاف إلى ذلك التأخر المسجل في مشروع إنشاء شبكة معلوماتية وطنية حول الأسواق الخارجية؛

- التكفل السيئ بالمنتجات الموجهة للتصدير على مستوى الموانئ المحلية؛

- عدم تطابق المواد المستعملة في التعبئة والتغليف مع المواصفات الدولية، وبالتالي فقدان القدرة التنافسية لتلك المنتجات أمام المنتجات الأجنبية، خاصة في ظل الرقابة الصارمة التي أصبحت تطبقها العديد من الدول في مجال النوعية والجودة وذلك في إطار الاتفاقيات المتعددة الأطراف للمنظمة العالمية للتجارة.

وعلى هذا الأساس، يمكن إبراز بعض الوسائل الكفيلة بإزالة أو التخفيف من حدة هذه الصعوبات والعراقيل التي تحول دون بلوغ المنتجات الوطنية إلى الأسواق الأجنبية؛ إذ أن ترقية الصادرات تستلزم تطهيرا كليا ومستمرًا للجهاز الإنتاجي وكذا تبسيط الإجراءات المطبقة على مستوى كل الجهات المعنية بقطاع التجارة الخارجية كالبنوك، إدارة الجمارك، هيئات دعم الصادرات ووكالات العبور.. الخ. هذا ولا يمكن إغفال الدور الذي يمكن أن تلعبه الوكالات التجارية فيما يتعلق بالتنقيب عن فرص التصدير، وإعادة توزيع واختيار المناطق الاقتصادية للصادرات؛ حيث تشير بعض الدراسات إلى وجود منتجات وطنية قابلة للمنافسة ولكنها فشلت لضعف القنوات التسويقية.

وإذا كانت القيود والعراقيل الداخلية يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها، إلا أن الأمر يختلف بالنسبة للقيود الخارجية التي من الصعب التحكم فيها لاسيما في ظل التحولات الجديدة التي يعرفها الاقتصاد العالمي وكذا انضمام الجزائر إلى الشراكة الأورو متوسطية وإلى المنظمة العالمية للتجارة. من أجل ذلك، لا بد من تبني استراتيجية واضحة المعالم بغرض تنمية وتنويع صادراتها خارج المحروقات وتعزيز الإجراءات المتخذة بالتجسيد العملي، واستغلال المزايا النسبية التي تزخر بها بلادنا بدل الاعتماد على الريع البترولي. ومن بين هذه المزايا، مناجم الذهب والحديد والفوسفات، وكذا المنتجات الفلاحية كالتمر والخضر والفواكه، بالإضافة إلى المنتجات البحرية.

كما يمكن للمنتجات المصنعة أن تستحوذ على حصة معتبرة من الصادرات خارج المحروقات إذا وفر لها المحيط الملائم. ومن أمثلة هذه المنتجات، الصناعات الغذائية، التجهيزات الصناعية والزراعية. ولعل أهم ميزة نسبية تتوفر عليها هذه الصناعات، هي اليد العاملة الرخيصة، مما يكسبها قدرة تنافسية قد تضاهي المزايا التنافسية التي تتوفر عليها المنتجات الأجنبية.

ومن الضرورة بمكان، تشجيع ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما لها من أثر كبير في نمو قطاع التجارة الخارجية؛ حيث أصبحت هذه الصناعات الدعامة الرئيسية لدى كثير من الدول المتقدمة أو النامية على حد سواء.

وفي نفس السياق كذلك، تلعب إجراءات الدعم المقدمة من قبل الحكومة دورا أساسيا في عملية دفع الصادرات خارج المحروقات، وذلك بإنشاء هيئة تضطلع بمتابعة الصادرات تتكفل بالاستماع إلى مختلف المشاكل التي يواجهها المصدرون لإبلاغها إلى الهيئات العليا في البلاد. كما تشمل إجراءات الدعم والمساعدة التي تقدمها الدولة للمصدرين خاصة الجانب المالي من خلال قروض التصدير والتكفل بمصاريف الدراسة والتنقيب عن الأسواق الخارجية. ومن شأن هذه المساعدات أن تخفف من أعباء المؤسسات المصدرة وتحفز وتدعم نشاطهم. بالإضافة إلى العمل على الحد من استيراد السلع الكمالية أو غير ضرورية، وتقديم كل المحفزات اللازمة لجلب المستثمرين الأجانب.

هذا ومن الضروري تثمين المهام المنوطة بكل من الديوان الوطني لترقية المبادلات الخارجية والغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة؛ وذلك عن طريق توسيع هذا الفضاء والاهتمام أكثر بانشغالات المصدرين. بالإضافة إلى تثمين دور المركز الجزائري لمراقبة الجودة في إقامة برامج ضمان الجودة ومراقبة مدى تطبيقها على أرض الواقع؛ وتتجلى أهمية هذا المركز، في متابعة كل المؤسسات العمومية وإجبارها على الالتزام بالمعايير الدولية للجودة الشاملة ( ISO ) قصد تأهيلها وجعلها قادرة على اقتحام الأسواق الدولية. بالإضافة إلى الدخول في شراكة اقتصادية من أجل تقوية وتعزيز القطاعات المنتجة لاسيما في المجال الصناعي والزراعي وتوسيع الاستثمار فيهما بما يحقق التكامل بين جميع الأطراف المشاركة.

### 2.3. دراسة تجربة الشركة " تونيك " في مجال التصدير

قبل البداية في عرض التجربة التي خاضتها " تونيك " في مجال التصدير، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم لمحة موجزة عن شركة " تونيك "، وذلك بالتعرف على ظروف نشأتها وأهم استثماراتها ومجالات النشاط الاستراتيجية فيها وغيرها. بالإضافة إلى ذكر المهام الأساسية التي تضطلع بها إدارة التسويق في المؤسسة، وكذا إلى جوانب المسؤولية الاجتماعية للتسويق عند " تونيك ".

#### 1.2.3. بطاقة تعريفية لشركة " تونيك " للصناعات التغليفية

يعود نشأة الشركة « تونيك TONIC » للصناعات التغليفية إلى سبعة عشرة (17) خلت، واتخذت عند تأسيسها الشكل القانوني " الشركة ذات الشخص الوحيد EURL "، وهي تحت اسم " ألبينا بورد ALPINA BOARD ". لكن سرعان ما تحولت إلى شركة ذات مسؤولية محدودة (La Sarl Tonic Emballage) [54] ص 09.

يتواجد مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية ببوسماعيل، ولاية تيبازة، وتقدر مساحة المنطقة الصناعية هاته بـ 100 هكتار، 12 هكتار منها يعد من نصيب الشركة، وهو ما يعادل 12 بالمائة من المساحة الكلية لهذه المنطقة الصناعية [54] ص 10.

### 1.1.2.3. بعض الأرقام

سيتم فيما يلي تقديم بعض المعطيات والإحصائيات عن شركة تونيك، وذلك بالاستناد إلى بعض الوثائق والمجلات المنشورة من قبل الشركة:

- رأس المال الاجتماعي 760 مليون دج؛

- رقم الأعمال السنوي 17 مليار دج؛

- عدد العمال 2700 إلى غاية جوان 2004، 100% منها جزائرية.

- معدل النمو السنوي 18%.

- التمويل الذاتي للاستثمارات +60%.

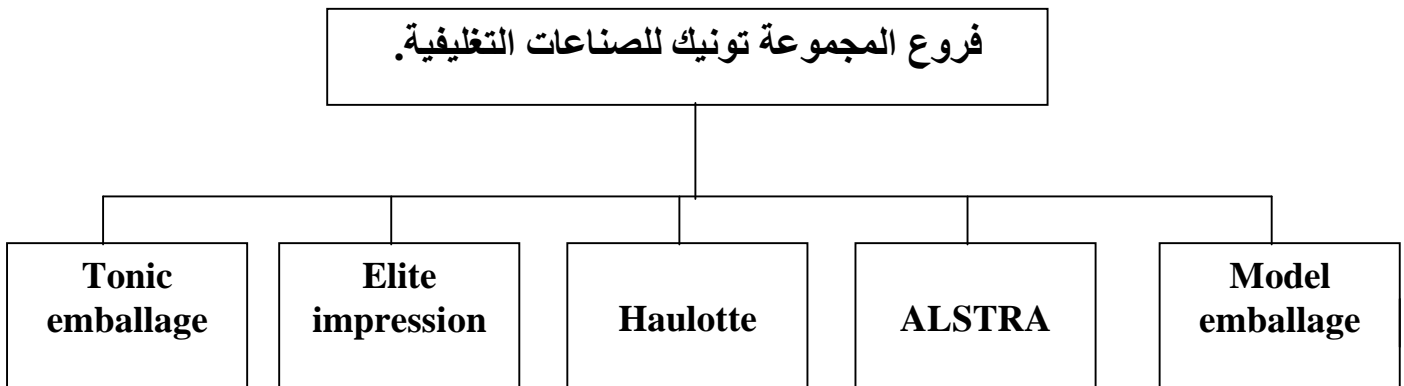
- الحصة السوقية من 25 إلى 30%.

ومما تجدر الإشارة إليه، هو أن شركة تونيك حققت معظم وأهم استثماراتها في سنة 2002؛ حيث تم استيراد 42% من الآلات والأجهزة الحديثة ذات تكنولوجيا متطورة في هذه السنة. وتعتبر كل من سويسرا وألمانيا أهم مورد لشركة تونيك [54] ص 10.

### 2.1.2.3. الهيكل التنظيمي لشركة تونيك

تتكون المجموعة تونيك من خمسة (5) فروع وستة وعشرين (26) وحدة. والشكل رقم 25

يوضح هذه الفروع:

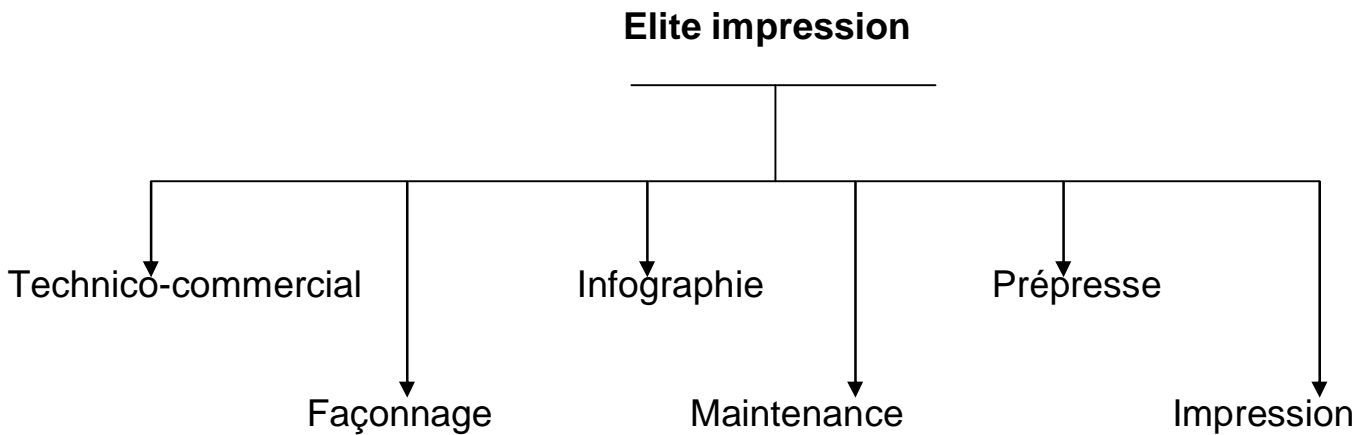


شكل رقم 25: فروع المجموعة تونيك [54]

وفيما يلي نبذة موجزة عن كل فرع من فروع شركة تونيك:

- الفرع الأول " تونيك للتغليف Tonic emballage ": ويختص في صناعة الأغلفة والعبوات والعلب والأكياس الموجهة لمختلف القطاعات، لاسيما قطاع الصناعات الغذائية، وذلك باستعمال مادة الورق والكرتون. وتقدر الطاقة الإنتاجية لهذا الفرع من منتج الكؤوس Gobelets على سبيل المثال، مليون ونصف مليون وحدة في اليوم.

- الفرع الثاني "البيت للطباعة Elite impression ": تتمثل مهمة هذا الفرع في الطباعة وذلك باستخدام أحدث الأجهزة والآلات، ومن ضمن هذه الأجهزة المستخدمة الآلة الرقمية « Offst » التي تنفرد شركة تونيك بحيازتها وذلك على المستوى الوطني والإفريقي [55] ص 23. ويحتوي هذا الفرع بدوره على عدة أقسام يمكن تلخيصها في الشكل رقم 26:



شكل رقم 26: الأقسام التابعة لفرع البيت للطباعة Elite impression [54]

ومن بين المنشورات والوثائق التي تتولى "البيت للطباعة Elite impression" طباعتها هي المجالات، بطاقة الزوار...

- الفرع الثالث " أولوت Haulotte ": يعتبر هذا الفرع الوكيل الوحيد المعتمد من قبل الشركة

الفرنسية « PINGUELLY HAULOTTE » ثالث أكبر منتج للرافعات Engin en élévation في العالم. وتهدف شركة تونيك من وراء هذا الاستثمار، اقتحام مجالات عمل جديدة وذلك ضمن استراتيجية تنويع الاستثمارات المنتهجة من قبل تونيك.

- الفرع الرابع " آلسترا Alstra ": وهي مختصة في صناعة الهياكل المعدنية Charpentes

métallique كالمستودعات والمخازن والشاليات Chalets والمرآب. وتجدر الإشارة إلى أن الفرع يعمل بمبدأ الشراكة مع عدة أطراف أجنبية أهمها أسترو وفريصوما [55] ص 25. وأنشأ هذا الفرع الذي يأخذ شكل الشركة ذات المسؤولية المحدودة، في جويلية 2001 برأس مال يصل إلى



130 مليون دج. ومن بين الزبائن الذين حازت " آسترا " على ثقتهم وولاءهم شركة بيمو [55] ص 25.

- الفرع الخامس " Model emballage ": وتوكل إلى هذا الفرع مهمة صناعة وطباعة الورق والعلب الكرتونية وكذا الفنون التشكيلية على الأغلفة.

### 3.1.2.3. مجالات النشاط الاستراتيجية لدى شركة تونيك

تتمثل المهمة الرئيسية لشركة تونيك في صناعة الأغلفة والفنون التشكيلية Arts Graphiques. وتشمل خطوط منتجات الشركة على ما يلي [54] ص 22:

- علب الكرتون Carton ondulé ومواد التعبئة والتغليف بمختلف أشكالها؛

- تصميم وتزيين Design مختلف الأغلفة الورقية؛

- إقامة الهياكل المعدنية كالمستودعات والمخازن؛

- صناعة الأكياس الموجهة لوضع الدجاج المشوي وكذا قفة السوق Sacs shopping؛

- استيراد الرافعات Engin en élévation؛

- صناعة الحقائب اليدوية (من مادة الورق بطبيعة الحال) ثم ترصيعها برسم يحمل مصارع

الثيران « Matator Truphe ». يشار إلى أن هذا النوع من الصناعات يعد الأول من نوعه في الجزائر؛

- صناعة الأكواب Gobelets الموجهة لمختلف المشروبات والقهوة؛

- الطباعة؛

- المناديل الورقية.

وإذا كانت الأنشطة المتمثلة في الطباعة واستيراد الرافعات وكذا إقامة الهياكل المعدنية تعتبر

أنشطة فرعية ضمن النشاط الرئيسي وهو صناعة التعبئة والتغليف، فإن الحصة السوقية لهذه الشركة

تختلف باختلاف كل خط من خطوط منتجاتها، وهي تبعا لذلك، تتراوح ما بين 25 إلى 30%.

### 4.1.2.3. زبائن شركة تونيك

لقد كان من الطبيعي أن تحتل شركة تونيك مركز الريادة في قطاع التغليف على المستوى

الوطني؛ ولا يرجع ذلك إلى المزايا التنافسية في مجال الجودة والتكنولوجية العالية التي تعتمد عليها

هذه الشركة فحسب، بل أيضا إلى قلة المنافسين داخل قطاع التغليف والذي يقتصر ذكرهم على [56]

ص 63:

## Gepic – L'exsonic – Sifco Annaba – Général emballage de Bejaia.

ونظرا للعجز الكبير الذي تعاني منه هذه المؤسسات في تلبية حاجات ورغبات السوق، فقد تحول أهم الزبائن الرئيسيين إلى عملاء لدى شركة " تونيك " وهم [54] ص 11:

كوكاكولا، بيبسي، سفيتا ل، فيتاجوس Vita Jus، بريما قلاس Prima Glace، صيدال، نور Noor، أومو Omo، فليب Flip، نسيم، نوارا، ايسبرق Iceberg، ايناد Enad، بيمو، رويبة، بيوفارم Biopharm، البهجة، جومبو، أل بي أ، لادفارما Ladpharma، بربر Le Berbère، تامي Tammy، ترافل، إيزيس، سوبلي Soplait، ايناجوس Enajus، البقرة الصغيرة Jeune Vache، هنكل، مجموعة يحيياوي، الخزف العصري Modern Céramique، مجموعة سيم Sim و راموس Ramos واد السمار.

### 5.1.2.3. مساهمة تونيك في توفير مناصب العمل

تمكنت شركة تونيك بفضل الاستثمارات المنجزة سنة 2002، من توفير 1300 منصب شغل في ظرف سنة واحدة. والجدول رقم 10 يوضح تطور عدد مناصب الشغل خلال فترة أربعة سنوات ونصف:

جدول رقم 10: تطور عدد مناصب الشغل الموفرة من قبل شركة تونيك [54]

السنة	2000	2001	2002	2003	جوان 2004
عدد العمال و الموظفين	92	460	1200	2500	2700

وتحتل شريحة الإطارات وخريجي الجامعات نسبة 15 بالمائة من القوة العاملة لدى الشركة، بينما تعمل الأغلبية الساحقة في الإنتاج.

ويطمح القائمون على الشركة إيصال هذا العدد البالغ إلى غاية السداسي الأول من سنة 2004، 2700 موظف وعامل، إلى 3000 منصب عمل في نهاية 2004 وإلى 5000 منصب عمل في 2006 [54] ص 08، وذلك بفضل الفرع الجديد الذي تنوي إدارة الشركة فتحه مستقبلا والذي يختص في استرجاع النفايات Récupération des déchets؛ حيث من المزمع أن يتم

إنشاء تعاونيات شبانية لهذا الغرض، مما يشكل ذلك فرصة أمام الشباب للظفر بمنصب عمل [57] ص 07.

### 2.2.3. مكانة إدارة التسويق في الهيكل التنظيمي لشركة " تونيك "

تضطلع إدارة التسويق التي أنشأت حديثا لدى شركة تونيك بالمهام التالية [55] ص 04:

- التنسيق بين الفروع الخمسة التابعة لمجموعة تونيك؛  
- صياغة الاستراتيجية العامة والسياسات التي تحدد الخطوط العريضة والتوجه العام للمؤسسة؛

- تحليل وتشخيص الأسواق المحلية والأجنبية المستهدفة، والتنقيب عن القطاعات السوقية التي تمثل فرصا تسويقية، فضلا عن تحليل نقاط القوة والضعف للشركة.

وفي نفس السياق كذلك، فقد تدعمت شركة تونيك مؤخرا بقسم لـ « مراقبة الجودة Contrôle Qualité » ، ويضطلع هذا القسم بمهمة الرقابة على المنتج أثناء مروره عبر المراحل المختلفة للتصنيع وذلك للتأكد من نزاهة المنتج وانعدامه من كل عيب أو نقص [55] ص 05. كما يدخل ذلك في إطار استعدادات الشركة لدخول معترك التصدير ومواجهة المنافسة الشرسة التي تعرفها الأسواق الدولية.

ولعل خوض غمار التصدير والمنافسة الدولية يفرض على شركة تونيك الالتزام بالمواعيد المحددة والدقة في ضبط التسليم Livraison والتسليم السريع في الوقت والمكان المتفق عليه مع الزبون. من أجل ذلك؛ فهي تتوفر على حاضرة للسيارات يصل عددها إلى أربعة مائة (400) سيارة، تتكون في مجملها من عشرين (20) شاحنة نصف مقطورة Semi remorques وست (6) عربات Fourgons وعدة شاحنات ذات عشرة (10) أطنان [56] ص 63، وهي تضمن نقل وتوزيع جميع منتجات الشركة عبر كامل التراب الوطني. وأكثر من ذلك، تصل منتجات الشركة تونيك إلى غاية الدول المجاورة كتونس والمغرب وليبيا، وذلك باستخدام وسائل نقل برية مملوكة للشركة.

وتنقسم حاضرة السيارات إلى ثلاثة قطاعات وهي [58] ص 30:

- توزيع وتسليم المنتجات؛  
- نقل العمال؛  
- الترانزيت Transit: حيث يتكفل هذا القطاع بنقل السلع إلى الميناء تمهيدا لتصديرها إلى الخارج.

### 3.2.3. المسؤولية الاجتماعية للتسويق عند شركة " تونيك "

تبرز المسؤولية الاجتماعية للتسويق عند شركة تونيك من جانبين رئيسيين وهما:

- حماية المحيط من التلوث البيئي؛

- توفير مناصب الشغل بفضل الاستثمار في قطاع تجميع واسترجاع Récupération

النفايات.

ويحتل سوق استرجاع النفايات المكونة أساسا من الورق والكرتون وكل المخلفات التي تطرحها المصانع وحتى العائلات، قلب الاستراتيجية العامة المسطرة من قبل إدارة الشركة. ويأمل القائمون على هذه المؤسسة من وراء ذلك الاستثمار الذي يعتبر الأول من نوعه في هذا القطاع إلى توفير ثلاثة مائة (300) منصب عمل [57] ص 07.

وعلى الرغم من الفرص الكبيرة والعوائد المجزية التي يدرها سوق استرجاع النفايات ومعالجتها، إلا أن الجزائر لم تعطي لهذا القطاع العناية اللازمة، والدليل على ذلك، فإنه من إجمالي النفايات من مادة الورق والمقدرة بـ 200000 طن سنويا، لا تستغل منها سوى 10%، مما يجعلنا بعيدين جدا عن دول مثل كوريا الجنوبية بمعدل 70%، اليابان وألمانيا بمعدل 60%، وفرنسا بمعدل 50% [54] ص 36. وهكذا تقدر الفرصة الضائعة الناتجة عن عدم استغلال هذه النفايات القابلة للاسترجاع في الجزائر بـ 350 مليار سنتيم.

ولتدارك النقص المسجل في هذا القطاع، تتوفر شركة تونيك على مصنع للسليولوز مجهز 100 % من قبل شركة « Mark horst » الهولندية بطاقة إنتاجية تقدر بـ ستة (6) أطنان يوميا [54] ص 27. ويختص هذا المصنع الأول من نوعه في الجزائر بمعالجة مختلف النفايات الورقية مهما كان صنفها أو نوعها، وهو موجه لإنتاج النخروب Alvéole والمصطبات Palettes المصنوعة من الورق المقوى؛ حيث تصل حمولتها إلى ستة مائة (600) كغ، بالإضافة إلى العبوات الوقائية Les emballages de protection لأجهزة التلفزيون.

ولم تقف مساعي شركة تونيك نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة عند هذا الحد؛ إذ عقد الطاقم المسير لهذه الشركة العزم على وضع حاويات ذات طاقة استيعابية كبيرة في معظم الأحياء الشعبية والأسواق وكذا المفرغات العمومية، وذلك لجمع النفايات وبقايا الكؤوس وحتى الأوراق المستعملة كالجراند القديمة، ويشرف على هذه العملية مجموعة من الشباب تكون منظمة في شكل مؤسسات مصغرة يقدر عددها بخمسة عشرة (15) فردا لكل مؤسسة.

وتهدف شركة تونيك من وراء هذه المبادرة التي تدخل في إطار تشغيل الشباب (Ansej) إلى الحفاظ على نظافة المحيط وكذا تحقيق اقتصاد في استهلاك الورق فضلا عن توفير مناصب شغل لكثير من الشباب العاطل عن العمل. لذلك فقد كان من الطبيعي جدا ومن واقع الجودة والتنوع

الممتازة التي تطبع منتجات شركة تونيك، أن أضحي حصول هذه الشركة على شهادة إيزو ISO 9000 قاب قوسين أو أدنى، وهي تطمح في المستقبل للحصول على شهادة إيزو ISO 14000 الخاصة بحماية البيئة.

### 4.2.3. استراتيجيات شركة " تونيك " في غزو الأسواق الدولية

بعد أن تم التعرض في المبحث السابق إلى وظيفة التسويق كما تمارسه شركة " تونيك "، سوف يتناول هذا المطلب بالدراسة التجربة التي خاضتها " تونيك " في التسويق الدولي، من خلال التطرق إلى مختلف المعارض الدولية والوطنية التي شاركت فيها المجموعة " تونيك "، بالإضافة إلى اقتحامها ميدان التصدير.

### 1.4.2.3. المشاركة في المعارض والتظاهرات الدولية والوطنية

يمكن اعتبار مشاركة تونيك في المعارض الدولية بأنه الخطوة الأولى نحو تحقيق الهدف الذي ترمي إليه هذه الشركة، وهو أن تفرض وجودها في الأسواق الدولية، وبالتالي خوض غمار التصدير والوقوف في وجه المنافسة الشرسة التي تعرفها هذه الأسواق. وكما يبدو من واقع الدراسة الميدانية التي تم إجرائها على مستوى الشركة، فإن دخول اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي حيز التطبيق، أو انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة لن يثني من عزيمة هذه المؤسسة في المضي قدما نحو الارتقاء إلى مصاف الشركات العالمية، وهي على أتم الاستعداد لمواجهة أي منافس أجنبي. وفيما يلي مختلف المعارض الدولية والوطنية التي شاركت فيها تونيك بعرضها لأحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا التعبئة والتغليف:

#### **- المعرض الدولي الـ 41 المنظم بالعاصمة الفرنسية باريس [55] ص 04**

الشيء الذي ميز مشاركة تونيك في هذا المعرض، هو التزامها بتغليف جميع المنتجات الوطنية المعروضة بالمجان. وقد شارك في هذا المعرض ثلاثون (30) دولة وجلبت إليها مليون زائر. ويجدر التنبيه إلى أن تونيك نجحت في انتزاع العديد من الصفقات مع شركات فرنسية عملاقة [56] ص 07 (لا سيما في قطاع الصناعات الغذائية ومستحضرات التجميل) لتوريدها بمختلف أنواع الأغلفة و مواد التعبئة لاسيما علب البيئزا [58] ص 04.

#### **- الصالون الدولي التاسع للتعبئة والتغليف المنظم بالعاصمة التونسية [58] ص 09**

وذلك في الفترة الممتدة من 14 إلى 17 أبريل 2004. وكان من ثمار هذه المشاركة، أن عاد الطاقم الممثل لتونيك بعدد من الطليبات من رجال الأعمال التونسيون؛ حيث تلنزم تونيك بتوريدهم بالمنتجات المطلوبة وفقا للجودة والنوعية المرغوبة.

### - المعرض الدولي المنظم بالعاصمة الليبية طرابلس

وذلك في الفترة الممتدة من 02 إلى 12 أبريل 2004. وكان من ثمار هذه المشاركة أن تمكنت تونيك من توقيع العديد من اتفاقيات توريد بمواد تغليفية وأكواب Gobelets [58] ص 09.

### - المعرض الدولي الأربعون (40) بالجزائر العاصمة

ولعل الطابع الذي ميز هذا الملتقى، هي الجهودات التسويقية المكثفة التي قام بها ممثلو الشركة بهدف استقطاب أكبر عدد من الزبائن والزوار للتعريف بمنتجاتها وتنشيط المبيعات؛ حيث وزعت 100000 وحدة لقفة السوق مجانا بالإضافة إلى تقديم مشروبات لعصير الفواكه والقهوة في أكواب كرتونية من صنع الشركة. وتهدف هذه الأنشطة التسويقية بالإضافة إلى ما سبق، إشباع الرغبات الظاهرة والضمنية وخلق حاجة للشراء لدى الجمهور، وكذا بناء سمعة جيدة للشركة.

- الصالون الثاني للصناعات الغذائية والتعبئة والتغليف المعروف باسم "منتوج بلادي" [55] ص

### 05

وذلك في الفترة الممتدة من 30 نوفمبر إلى 05 ديسمبر 2003 بمشاركة خمسون (50) مؤسسة وطنية وعمومية وخاصة، وإحدى عشرة (11) عارضا جاءوا من ستة (06) دول أجنبية وهي: فرنسا، إيطاليا، أسبانيا، المملكة العربية السعودية، تونس وعمان. ولعل الشيء الجدير بالذكر هنا، هو الاعتراف الذي صدر من أحد ممثلي شركة « Go emballage » للصناعات التغليفية حيث أقر بأن منتجات شركة تونيك هي الأفضل من حيث الجودة وحتى السعر.

### - المعرض الخاص بالصناعات الغذائية Agroalimentaire

والذي أطلق عليه اسم " جزاقرو Djazagro " في قصر المعارض بالصنوبر البحري ابتداء من 19 أبريل 2003. وقد نظم هذا المعرض تحت رعاية كوميكسبو باريس Comexpo Paris، وهي واحدة من أكبر الشركات الرائدة في قطاع التغليف [55] ص 06.

### - الصالون الثاني جزاقرو

وذلك في الفترة الممتدة من 04 إلى 07 أبريل 2004. وقد عرف هذا المعرض حضور وزراء وشخصيات وطنية وأجنبية، يتقدمهم وزير التجارة الجزائري وكذا مستشار السفير الفرنسي بالجزائر، بالإضافة إلى ممثلين عن الغرفة الوطنية للتجارة وغرفة باريس. وقد عرف الجناح المخصص لشركة تونيك عرض مختلف منتجاتها كقفة السوق Sac Shopping والحقائب اليدوية المصنوعة من الورق وصناديق الخضر والفواكه والكؤوس Gobelets وغيرها [55] ص 23.

هذا وقد كانت تونيك من بين المدعوين في الصالون الدولي الثالث الذي أقيم بولاية الوادي. وكان من ثمار هذه المشاركة أن تعهد سعادة سفير الاتحاد الأوربي بالجزائر، بضم شركة تونيك إلى برنامج ميديا MEDA الممول من قبل اللجنة الأوربية المشتركة. للإشارة، فإن برنامج ميديا يهدف إلى

تشخيص وتأهيل Mise a niveau المؤسسات الجزائرية قصد الارتقاء بها إلى مصاف المؤسسات الدولية وذلك بإدخال أدوات وتقنيات جديدة في التسيير تستجيب للمعايير المعمول بها دولياً، وتمكن المؤسسات المؤهلة من إيجاد موطاً قدم لها في الأسواق الأجنبية [55] ص 23.

### 2.4.2.3. مضمون استراتيجية التصدير لدى شركة " تونيك "

تسعى شركة تونيك إلى التحكم في ميكانيزمات وآليات التصدير الكفيلة بغزو الأسواق الأجنبية. وتجسيدا لهذه الإرادة والرغبة الملحة في جعل منتجاتها تنافس أكبر الشركات العالمية، تركز الاستراتيجية المتبعة من قبل الشركة على المحاور الآتية [58] ص 13:

- خلق وتنمية ثقافة التصدير لدى العاملين بالمؤسسة؛

- إنشاء إدارة خاصة بالتصدير « Service export » وهي تتكون من ثلاثة أقسام:

\* قسم البحوث والدراسات.

\* قسم التحليل والتشخيص.

\* القسم التقني.

- إنشاء بنك للمعلومات يحتوي على ملفات للدول الراغبة في منتجات الشركة؛

- دراسة حالات التصدير باستعمال « برنامج التصدير Logiciel export ».

وبالفعل، فقد بدأت هذه الإستراتيجية المنتهجة من قبل الشركة توتي ثمارها وتثبت فعاليتها؛ حيث استطاعت منتجات تونيك من النفاذ إلى العديد من دول المغرب العربي وفرنسا وذلك على النحو الذي يبينه الجدول رقم 11:

جدول رقم 11: توزيع صادرات المجموعة تونيك [54]

الدولة المصدر إليها	المنتج المصدر
تونس	الأكواب Gobelets، الصحون المصنوعة من الورق، الأغلفة، حزم الأوراق من فئة 500 ورقة Ramettes.
المغرب	حزم الأوراق من فئة 500 ورقة، الأطباق المخصصة لوضع البيض وعلب الحلويات.
ليبيا	الأكواب، علب البييتزا، علب كرتونية مخصصة لوضع الدجاج...
فرنسا	علب البييتزا، حزم الأوراق من فئة 500 ورقة، قفة السوق.

هذا ويعتزم قمة الهرم بالمؤسسة على وضع برنامج عمل يهدف إلى تحقيق عائدات من التصدير تقدر بـ 26 مليون يورو في السنة المقبلة (2005). وتحمل أجنحة الشركة دولا أوربية وإفريقية يحتمل أن تكون هدفا لشركة تونيك لتصدير منتجاتها إليها ومنها: إيطاليا وأسبانيا ودول أوربا الشرقية [58] ص 13، وبعض الدول الإفريقية والشرق الأوسط [56] ص 63. مع الإشارة إلى أن الشركة بصدد وضع اللمسات الأخيرة للاتفاق الذي يقضي بتوريد السوق الألمانية منتجات تونيك، كما تلقت طلبيات لتغليف أكبر الماركات العالمية ومن بينها [59] ص 06:

- ايف روشي Yves Rocher.

- ايفس سنت لوران Yves st Laurent.

ما يمكن استخلاصه من كل ما سبق، هو أن ممارسة شركة تونيك للتسويق الدولي لا يزال في بدايته، وإذا تم الأخذ بعين الاعتبار مراحل التدويل الستة والتي هي: التصدير العرضي، التصدير النشط، مرحلة المشاركة، مرحلة التملك المطلق لرأس المال والمنظمة الكونية، فإن المرحلة التي تمر بها تونيك هي مرحلة التصدير العرضي، وأن هذه المرحلة، لا تعدو كما تم التعرض إلى ذلك في الفصول النظرية، كونها صفقات تجارية تبرمها المنظمة أو طلبيات تتلقاها من بعض البلدان وبالخصوص تلك القريبة جغرافيا. ومن ثم فإن التصدير الذي تمارسه شركة تونيك يمثل استجابة لبعض الفرص المتاحة من حين لآخر كالمشاركة في المعارض الدولية وغيرها، ومن المتوقع أن تذهب هذه الشركة إلى أبعد من ذلك في المستقبل.

ولعل الملاحظة الأخرى التي تم الوقوف عندها من خلال هذه الدراسة الميدانية، هو اعتماد الشركة على اليقظة التكنولوجية في جلب المعلومات وملاحقة الابتكارات والتكنولوجيات الحديثة، وهو يعد أمرا طبيعيا بل وضروريا بحكم التغيرات المتسارعة التي تحدث يوميا في حقل التكنولوجيا والاختراعات.

وعلى وجه العموم، يمكن القول بأن الجزائر تعتمد على غرار العديد من الدول النامية، بشكل أساسي على صادرات المحروقات لجلب العملة الصعبة، ولم تكن إجراءات الدعم وتشجيع الصادرات خارج المحروقات التي شرع فيها بداية من 1996 لترفع من مستوى أداء المؤسسات الجزائرية في قطاع التصدير؛ إذ ظلت هذه الصادرات لا تتعدى 6 بالمائة في أحسن الظروف.

ومن واقع هذه الدراسة الميدانية التي تم إجرائها على مستوى شركة " تونيك "، يمكن القول أيضا بأن الاستراتيجية المنتهجة من قبل هاته الشركة تركز على أربعة محاور رئيسية وهي:

- تكثيف الاستثمارات وتنويعها؛



- تحسين جودة المنتجات، وتكريس كل الجهود للوصول إلى أسعار تنافسية؛

- تنويع المنتجات وفقا للتكنولوجيا الجديدة؛

- التنقيب عن الفرص المتاحة في الأسواق الدولية. مع الإشارة إلى أن الشركة تخصص 30% من منتجاتها للتصدير.

وعلى الرغم من حداثة الشركة في قطاع التصدير، إلا أنها استطاعت جذب واستقطاب اهتمام العديد من الشركات ورجال الأعمال الأجانب. وقد ترجم ذلك في شكل طلبيات تقضي بتمويل العديد من الأسواق الأجنبية بمنتجات تونيك كتونس والمغرب وليبيا وفرنسا.

وعلى هذا الأساس، يمكن القول بأن استراتيجية التصدير المنتهجة من قبل شركة تونيك هي استراتيجية التصدير العرضي. ويشير هذا النوع من التصدير كما تم التعرض إليه في الفصول النظرية، إلى تصريف المنظمة لبعض منتجاتها المصنوعة في البلد الأم إلى دول أجنبية؛ ويأتي ذلك استجابة لبعض الفرص المتاحة في الأسواق الدولية. وهو نفس التعريف الذي ينطبق على استراتيجية التصدير المنتهج من قبل تونيك، في انتظار المرحلة من التدويل التي ستصل إليها هذه الشركة مستقبلا.

## خاتمة

تحقق المنظمات الدولية التي تهتم بإدارة عملياتها على هدى من التخطيط الاستراتيجي العديد من المزايا والمنافع، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية قصد التقليل من هامش الخطأ في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الدولية، ومنها ما يرتبط بقدرة المنظمة على التفاعل مع بيئتها، وذلك بهدف التخفيف من أثر المخاطر البيئية.

من هنا فقد كان الهدف من هذه الدراسة، هو فهم وإدراك ماهية التسويق الدولي، ثم إبرازه إلى الواجهة أكثر، بالإضافة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف الدولية للمنظمة، وعلى رأسها تحقيق استقرار دائم في الأسواق المستهدفة.

ومن خلال هذه الدراسة للموضوع، فقد تم وضع تصور عام لماهية التسويق الدولي وكذا الإحاطة بمختلف جوانبه. كما سمحت هذه الدراسة بالإجابة على عدد من الأسئلة التي كانت مطروحة، ومن أبرزها تحديد الآليات اللازمة لغزو الأسواق الدولية.

وعلى هذا الأساس، يمكن عرض أهم النتائج المتوصل إليها من وراء القيام بهذه الدراسة فيما يلي:

- التسويق الدولي هو مجال من مجالات إدارة الأعمال الدولية؛
- يكمن الفرق الوحيد الموجود بين التسويق الدولي والتسويق المحلي في البيئة التي تمارس فيها هاته الأعمال. وعلى الرغم من أن هذا الفرق يبدو بسيطاً، إلا أنه السبب المباشر في كل المشاكل والتعقيدات التي تواجه التسويق الدولي؛
- تهدف دراسة التسويق الدولي إلى معرفة الآليات التي تساعد المنظمة على اقتحام الأسواق الأجنبية، واتخاذ قرار بشأن تنميط أو تعديل المنتج؛
- أدت ظاهرة العولمة والثورة التكنولوجية التي يعرفها عالم الاتصال والمواصلات، إلى الانتقال من مفهوم التصدير إلى مفهوم التسويق الدولي؛ ذلك لأن التحديث والابتكار المستمر بما يحقق رغبات وتطلعات المستهلكين هو السبيل الوحيد للوقوف في وجه المنافسة الشرسة؛
- تعبر استراتيجية التسويق الدولي، عن رغبة المنظمة في الاستقرار بصفة دائمة ومستمرة في الأسواق الدولية المستهدفة؛
- تعتبر المنظمة الكونية التي تنظر إلى العالم كله كوحدة واحدة، من أسى وأرقى المنظمات الدولية، وهي في الحقيقة تعبر عن آخر مرحلة من مراحل التدويل؛

- يمكن تصنيف استراتيجيات غزو الأسواق الدولية إلى ثلاثة أنواع وهي:

\* استراتيجيات تصدير الأصول المادية الملموسة.

\* استراتيجيات تصدير الأصول المعنوية الغير ملموسة.

\* الاستثمار المباشر.

- ما يميز التسويق الدولي عن التصدير والأعمال الدولية؛ هي خاصية تحليل وتشخيص أثر

الأحداث الدولية على المنظمة وتعديل سلوكها لكي يتواءم مع الثقافات المختلفة في البيئة الدولية؛

- يوجد هنالك نوعين من التقسيم:

\* التقسيم على مستوى النشاط وهو ما يطلق عليه « التقسيم الاستراتيجي » الذي يهدف إلى

تحديد وحدات العمل الاستراتيجية.

\* التقسيم على مستوى السوق، والذي يهدف إلى تحديد فئات المستهلكين المتجانسين باستعمال

عدة معايير.

- من أهم الأسباب التي تقف وراء عجز الاقتصاد الوطني على توفير منتجات قابلة للتصدير

خارج قطاع المحروقات، هو ضعف القاعدة الصناعية في الجزائر وعدم تنوعها، وكذا عدم اعتماد

استراتيجية وطنية لتنمية الصادرات مبنية على أسس متينة، فضلا عن غياب ثقافة التسويق الدولي لدى

المؤسسات الجزائرية؛

- لقد أدت الاستراتيجية التصنيعية المنتهجة من قبل الجزائر والموجهة لإشباع السوق المحلية

في إطار سياسة الإحلال محل الواردات والاعتماد الكلي على منتج واحد لتمويل هذه الاستراتيجية إلى

إغفال أي مبادرة تخص الاهتمام بتنويع الصادرات خارج المحروقات؛

- تسعى شركة « تونيك » إلى فرض وجودها في الأسواق الأجنبية عن طريق المشاركة في

المعارض الدولية، وقد كللت مختلف المبادرات التي قامت بها الشركة في هذا المجال بأن تمكنت من

تلبية عدد من الطلبات وشروعها في التصدير العرضي.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن تقديم جملة من الاقتراحات التي من شأنها المساهمة في ترقية

وتطوير التعامل بتقنية التسويق الدولي ومن ضمنها:

- يمكن أن يكون التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي أداة مهمة في يد المنظمات التي تطمح

إلى غزو الأسواق الدولية؛ ذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يسمح بالتوفيق والمواءمة بين موارد

المنظمة من جهة، وبين الأهداف أو الفرص التسويقية التي تسعى إلى بلوغها من جهة ثانية؛

- على الشركة الدولية متابعة مدى جاذبية الدول المضيفة ومدى قدرة الشركة على منافسة

المنتجات الأخرى عن طريق تحليل وتشخيص مواطن القوة والضعف الكامنة، فضلا عن التنبؤ

واستشعار الفرص والتهديدات. والحقيقة أن ذلك هو القلب النابض للتخطيط الاستراتيجي؛

- الطريقة المثلى عند غزو الأسواق الأجنبية، هو المزج بين التسويق الكوني (التنميط) والتسويق المحلي (التعديل)؛ ذلك لأن التنميط الكلي يصطدم باختلاف الأذواق والرغبات داخل الأسواق المستهدفة، أما التعديل الكلي فهو يتعارض مع الفائدة المرجوة من التسويق الدولي؛
- نظرا للتكلفة العالية للمعلومات التسويقية في الأسواق الدولية، لابد من تركيز الجهود على جودة ونوعية المعلومات؛ فالعبرة ليست بحجم المعلومات وغازرتها، وإنما بمدى موافقة وملاءمة المعلومة للتسويق الدولي، وذلك من حيث مضمونها وتوقيت بلوغها؛
- لا بد من وجود إرادة سياسية لتسريع عمليات تأهيل المؤسسات لجعلها قادرة على المنافسة بدل التستر وراء الإجراءات الحمائية، ومن الضروري أن تتبع هذه الجهود من استراتيجيات واضحة المعالم ومبنية على منهج واضح وموجهة بأهداف قابلة للقياس على الصعيدين المحلي والدولي؛
- على المنظمة التي ترغب في اقتحام الأسواق الدولية اختيار الأشخاص الأكفاء والأمناء في إدارة عمليات التسويق الدولي؛ ذلك لأن صورة المنظمة بالخارج تتبع إلى حد كبير الصفة التي يكون عليها الأشخاص الذين يمثلون المنظمة في الأسواق الخارجية.
- ورغم خصوصية بعض عناصر الموضوع وأهميتها، إلا أنه لم يعطى لها حقها الكامل. ويبدو من الواضح أن الإحاطة بهذا الموضوع تفوق طاقة باحث بمفرده ويلزم تضافر جهود مجموعة من الباحثين والتقاءهم في بحوث مشتركة ومتكاملة على نحو يتفق والأهمية المتزايدة للتسويق الدولي، لذا يمكن تسجيل المواضيع الآتية لتكون محل دراسة مستقبلا:
- أثر مظاهر التقليد والتزييف على أداء المنظمة في الأسواق الدولية.
  - دور بحوث التسويق الدولي في تفعيل صادرات الجزائر خارج المحروقات.
  - التسويق الدولي والمؤسسة الجزائرية: بين الواقع والمأمول.
  - مكانة الشركات متعددة الجنسيات في التسويق الدولي.
  - التسويق الدولي للخدمات.
- ونظرا لصعوبة الوقوف عند مستوى تطبيق التسويق الدولي في المؤسسات الجزائرية، نأمل أن يكون الباب قد فتح أمام الباحثين لزيادة إثراء مجال الدراسة والموضوع يبقى مفتوحا لأهميته، خصوصيته وتوسعه، ولما يمكن أن يلعبه من دور في التنمية الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء.

## الملحق رقم ( 01): التصنيفات المختلفة لتعريف التسويق الدولي

يفرق جون مارك دلرسينيدير (1997) Jean-Marc DE LEERSNYDER بين نوعين

من التعريفات المقدمة للتسويق الدولي وهي:

- تعريفات إدراكية Conceptuelles؛ وتتمثل في:

\* التسويق عن بعد à distance.

\* التسويق المقارن Comparé.

- تعريفات ذات بعد إداري D'ordre managérial؛ وتتمثل في:

\* التسويق عبر الحدود.

\* التسويق في عدة دول مختلفة.

\* التسويق الكوني.

والجدول التالي يوضح ذلك:

**عنوان الجدول: المفاهيم المختلفة للتسويق الدولي (من منظور إداري).**

عبر الحدود	في عدة دول مختلفة	في السوق العالمي
التسويق التصديري Marketing de L'exportation	التسويق إلى الخارج	التسويق العالمي أو الإدارة الدولية للتسويق
التسويق الدولي الغير متنوع Marketing Adaptatif	التسويق الدولي المتنوع Marketing Multidomestique	
<b>Patrick Joffre</b>		

المصدر: Jean-Marc DE LEERSNYDER, « Marketing International »,

**Encyclopédie de gestion**, Economica, paris, 2<sup>eme</sup> édition, Tome 02,

1997, p 1855.

ولعل الهدف الذي كان يبغى جون مارك دلرسينيدير الوصول إليه من وراء ذلك، هو اشتقاق

واستنباط كل البدائل الممكنة التي يمكن أن تكرر وتعرز مبدأ التوسع الجغرافي لنشاط المنظمة.

## الملحق رقم (02): مفهوم الشركات متعددة الجنسيات

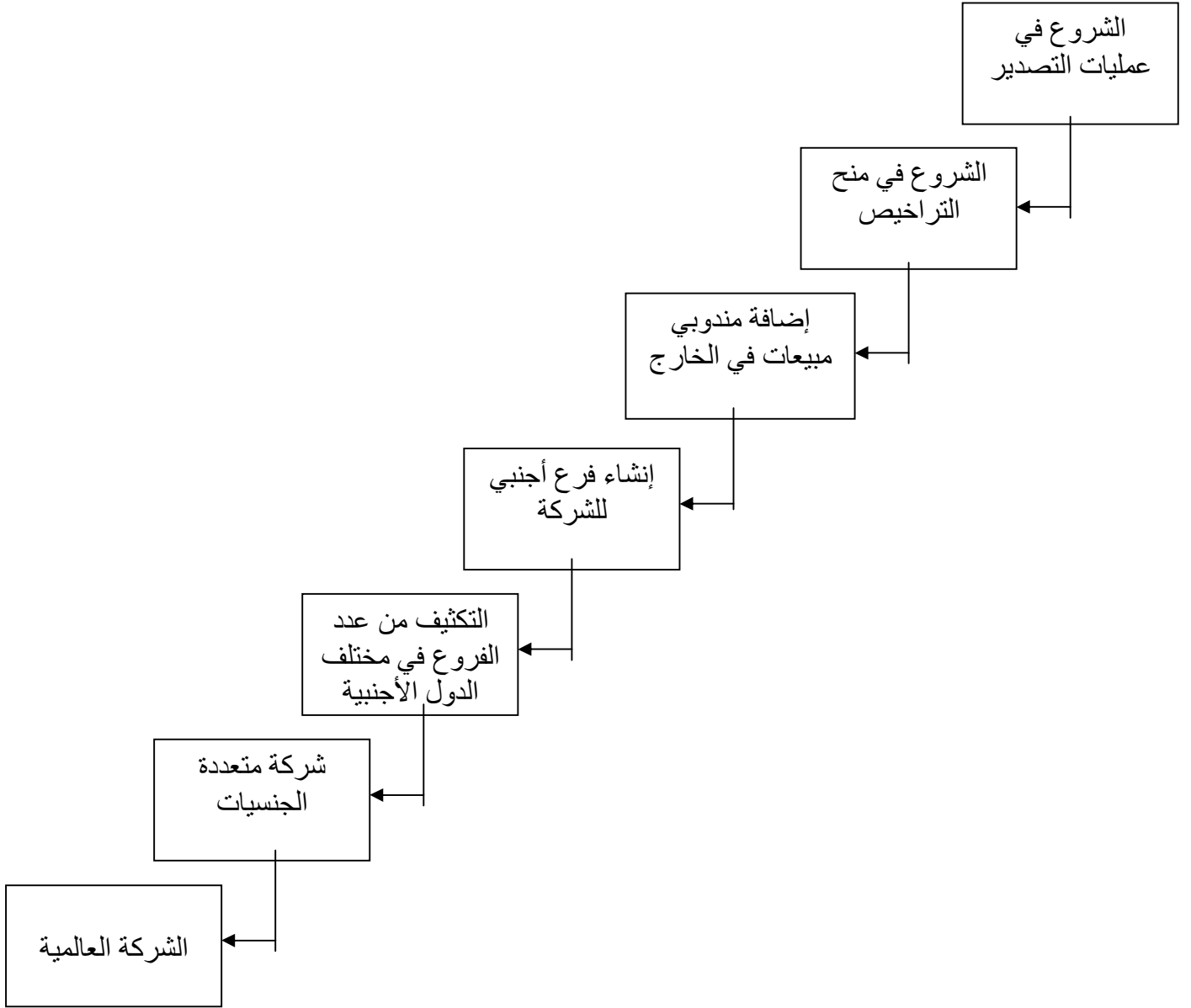
اختلف الاقتصاديون في تحديد تعريف جامع ومانع للشركات متعددة الجنسيات، وذلك على الرغم من تقارب وجهات النظر فيما بينهم.

وترجع نقطة الخلاف الجوهرية، إلى تبني البعض لوجهة نظر كمية Quantitative ومثال ذلك التعريف الذي قدمه فرنون Vernon ؛ إذ يعتبر الشركات متعددة الجنسيات بأنها تلك المنظمة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن مائة (100) مليون دولار وتمتلك تسهيلات أو فروعاً إنتاجية في ستة دول أو أكثر<sup>(1)</sup>. أما البعض الآخر فلم يشترط عدداً معيناً للفروع الإنتاجية أو التجارية، ومن بينها التعريف الذي قدمه ميشال قرتمان Michel Guertman والذي نصه: " نعرف الشركة متعددة الجنسيات بأنها كل شركة ذات بلد أصل، ولها نشاطات مستقرة وتحت مراقبتها في دولتين أجنبيتين على الأقل." وتعتبر تلك التعريفات التي لا تعطي أي مقياس عددي، أو حتى تلك التي تشترط وجود فرعين في دولتين أجنبيتين على الأقل، أكثر التعريفات قبولاً. مع ضرورة الإشارة إلى أن نشاطات الشركات متعددة الجنسيات تشتمل على جميع أنشطة الأعمال كالصناعة، والتجارة، والخدمات مثل البنوك، وكالات الإشهار... الخ. والشكل التالي يوضح مراحل تطور الشركات متعددة الجنسيات:

---

(1) أبو بكر بعداش، مكانة الشركات متعددة الجنسيات في التجارة الدولية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 71.

عنوان الشكل: التطور التقليدي لشركة متعددة الجنسيّة.



المصدر: نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 325.

### الملحق رقم (03): الأبعاد الاستراتيجية للقرارات المتعلقة بالتسويق الدولي

تقع القرارات المتعلقة بالتسويق الدولي ضمن القرارات الاستراتيجية الدولية، فهي تحمل الأبعاد التالية:

- تضطلع الإدارة العليا بالمنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بالتسويق الدولي، ويأتي ذلك من كون القرارات الاستراتيجية الدولية تؤثر في العديد من مجالات النشاط والأقسام المختلفة داخل المنظمة، مما يستدعي تدخل الإدارة العليا للإشراف عليها وذلك بحكم قدرتها على فهم وإدراك الدلالات الواسعة للقرارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى امتلاكها للنفوذ والسلطة اللازمة لتخصيص الموارد المطلوبة وتنفيذها؛

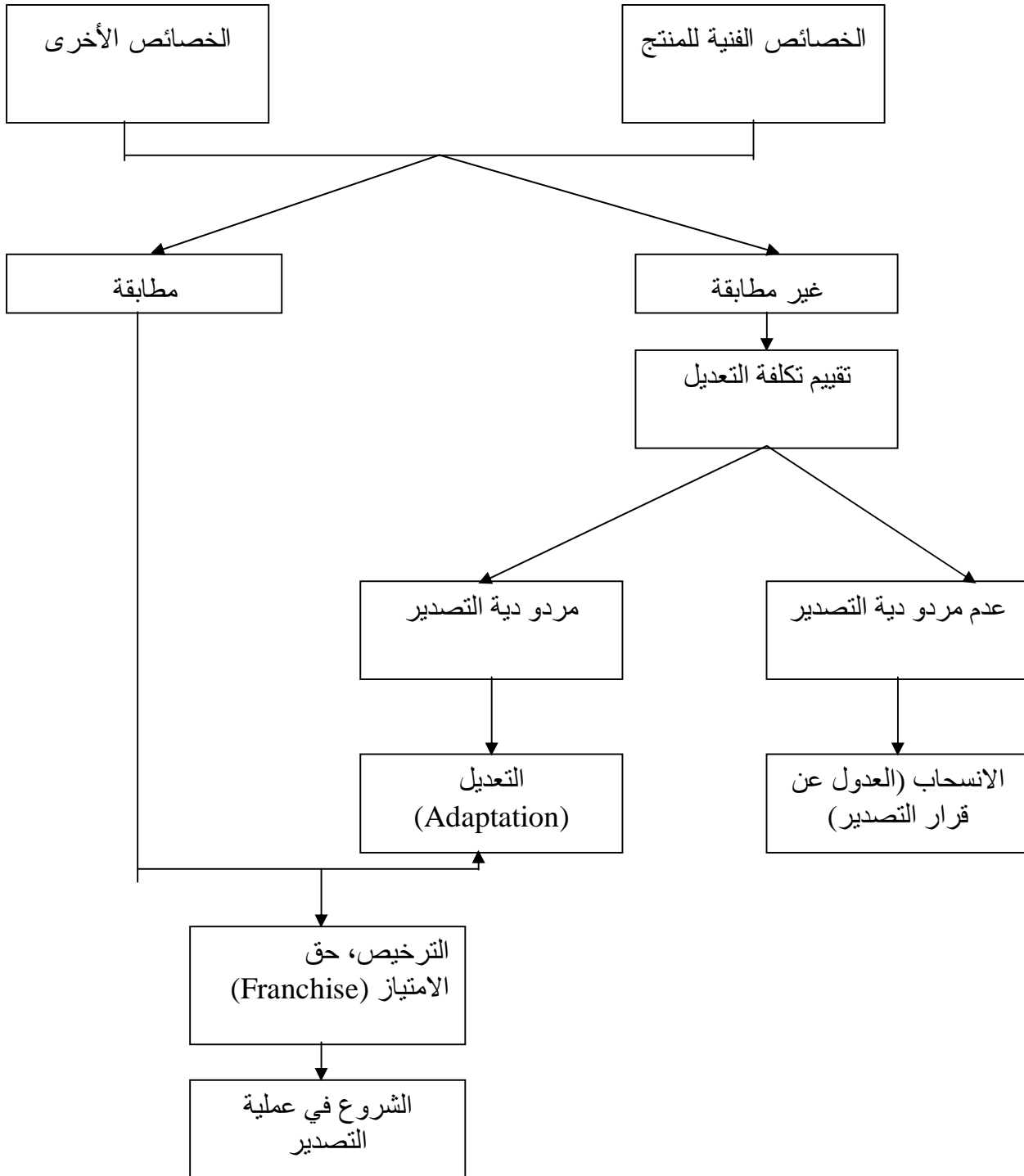
- تستلزم القرارات الاستراتيجية في التسويق الدولي استخدام وتوظيف قدر كبير من الموارد المالية والمادية والبشرية. فالتكلفة المرتبطة بالحصول على معلومات عن المستهلك في السوق الدولي مثلا، تزيد بكثير عن التكلفة المرتبطة بالحصول على معلومات في السوق المحلي؛

- تؤثر القرارات الاستراتيجية الدولية على رفاهية المنظمة وازدهارها في الأجل الطويل؛ إذ أنها تلزم المنظمة بالسير في اتجاهات محددة لفترات طويلة لا تقل عن خمس سنوات وتمتد آثارها على المدى البعيد؛

- تخضع القرارات الاستراتيجية في التسويق الدولي إلى مستويين من عدم التأكد (بعد أن كان مستوى واحد فقط في السوق المحلي) ويتعلق المستوى الأول من عدم التأكد بمحيط العوامل الخارجية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة، أما المستوى الثاني فهو يتعلق بمحيط العوامل الأجنبية على المنظمة والتي يصعب التنبؤ بها أو السيطرة عليها.



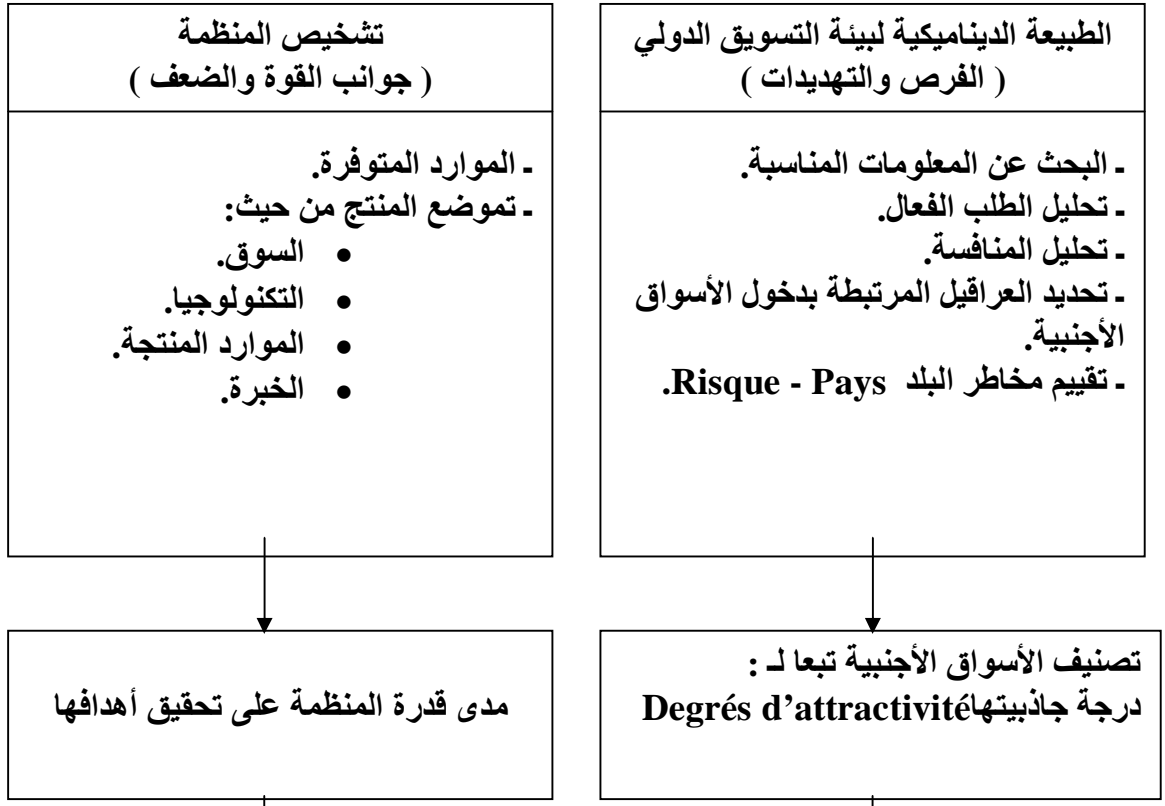
**الملحق رقم (04): خطوات الموازنة بين المنتج وأذواق المستهلك الأجنبي**



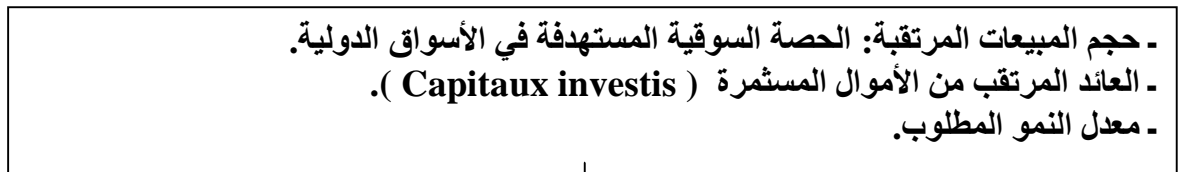
المصدر: Corinne PASCO, **Marketing international**, Dunod, Paris, 3<sup>eme</sup> edition, 2000, P 103

## الملحق رقم (05): مراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي

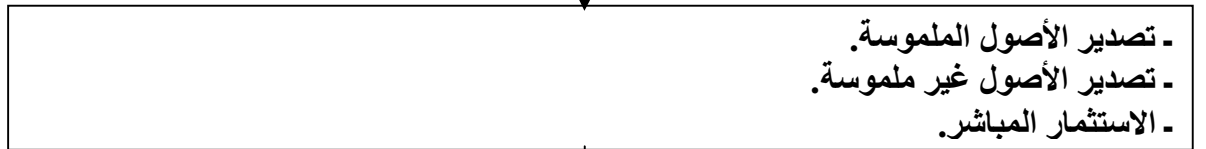
### المرحلة 01: التحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي للمنظمة



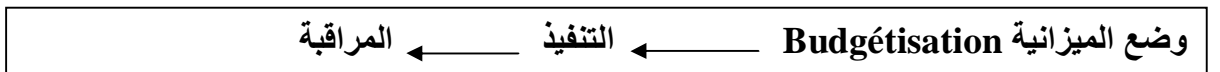
### المرحلة 02: تحديد الأهداف الدولية للمنظمة



### المرحلة 03: تقييم البدائل الاستراتيجية



### المرحلة 04 إلى 06: إنجاز برنامج التدويل



المصدر: Sabine URBAN, Management international, Editions litec, Paris,

## قائمة المراجع

1. DEMEURE Claude, Marketing, Dalloz, Paris, 3<sup>eme</sup> édition, 2001.
2. KOTLER Philip & DUBOIS Bernard, Marketing-Management, Edition Pearson, Paris, 11<sup>eme</sup> edition, 2003
3. CROUE Charles, Marketing International, De Boeck université, Brexelles, 3<sup>eme</sup> édition, 1999.
4. LENDREVIE Jacques & LINDON Denis, Mercator, Dalloz gestion, Paris, 6<sup>eme</sup> édition, 2000.
5. فلاح أحمد التسويق الدولي في عالم متغير: مدخل ديناميكي - استراتيجي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
6. GUENANE Imade, « Comment une PME peut-elle utiliser le marketing pour se lancer ? », PME Magazine, Revue mensuel éditée à Alger, N° 02, 15 Février 2002.
7. MARTIN (Sylvie) & VEDRINE (Jean-Pierre), Marketing : Les concepts clés, Les éditions chihab, Eyrolles, Paris, 1996.
8. TRINQUECOSTE (Jean-François), « Marketing stratégique », Economica, Paris, 2<sup>eme</sup> édition, Tome 02, 1997.
9. محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، 1992.
10. GUIDOUM Malik, « Les fondements d'une stratégie marketing », PME Magazine, Revue mensuel éditée à Alger, N° 15, décembre 2003.
11. HAMADOUCHE Ahmed, Méthodes et outils d'analyse stratégique, Les éditions chihab, Eyrolles, 1996.
12. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.

13. أبو قحف عبد السلام، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
14. عبيدات محمد إبراهيم، مبادئ التسويق: مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
15. CHIROUZE Yves, Marketing stratégique, Editions ellipses, Paris, 1995.
16. GUIDOUM Malik, « Comment organiser les départements d'une PME ' Orientée client ' », PME Magazine, Revue mensuel éditée à Alger, N° 20, Juin 2004.
17. الشنواني صلاح، الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والاستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1996.
18. خير الدين عمرو حسن، التسويق الدولي، دار الكتب، مصر، 1996.
19. عبد المحسن توفيق محمد، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار النهضة العربية، مصر، الطبعة الثانية، 2003.
20. النجار فريد، تسويق الصادرات العربية: آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحرة العربية الكبرى، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2002.
21. العلاق بشير عباس، العبدلي قحطان بدر، إدارة التسويق، دار زهران للنشر، عمان، 1999.
22. أبو قحف عبد السلام، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
23. قصاب سعدية، « حدود الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر » ، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، العدد 08، 2003.
24. DURAND Rodolphe, Guide du Management stratégique: 99 concepts clés, Dunod, Paris, 2003.
25. [http : // Web 2/WWW. Albayane.Ae. Servlet/Satellite/30/07/2004.html](http://Web2/WWW.Albayane.Ae.Servlet/Satellite/30/07/2004.html).
26. PATEYRON Emmanuel, « La veille stratégique », Economica, Paris, 2<sup>eme</sup> édition, Tome 03, 1997.
27. RAMANATSOA Bernard, « Stratégie », Economica, Paris, 2<sup>eme</sup> édition, Tome 03, 1997.
28. MARCHESNAY Michel, La stratégie : du diagnostic à la décision industrielle, OPU, Alger, 1987.

29. MARTINET Alain Charles, Stratégie, Vuibert gestion, Paris, 1994.
30. المرسي جمال الدين محمد وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
31. السيد رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، مصر، 2002.
32. LAMBIN Jacques, Le marketing stratégique, Ediscience international, Paris, 2<sup>eme</sup> édition, 1989.
33. عبد المحسن توفيق محمد، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، مصر، 2000.
34. PASCO Corinne, Marketing international, Dunod, Paris, 3<sup>eme</sup> edition, 2000.
35. كارو يمينة، « اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية »، الملتقى العلمي الدولي الأول لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير حول دور الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، تاريخ انعقاد الملتقى: من 28-30 جوان 2003،-CD-ROM.
36. مطمار دليلة، « اليقظة التكنولوجية: أداة ضرورية لاندماج المؤسسات في الاقتصاد العالمي »، الملتقى العلمي الدولي الأول لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير حول دور الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، تاريخ انعقاد الملتقى: من 28 إلى 30 جوان 2003، CD-ROM.
37. السيد محمد إسماعيل، أساسيات بحوث التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002.
38. شادر سعاد، مساهمة الأنظمة الخبيرة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
39. حشيش عادل أحمد، العلاقات الاقتصادية الدولية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2000.
40. ATAMER Turguil, Diagnostic et décision stratégique, Dunod, Paris, 2<sup>eme</sup> édition, 1998.
41. الصميدعي محمود جاسم، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.

42. CALORI Roland & ATAMER Turguil, « Le diagnostic stratégique », Economica, Paris, 2<sup>eme</sup> édition, Tome 01, 1997.
43. URBAN Sabin, Management International, Editions litec, Paris, 1993.
44. JOFFRE Patrick, Comprendre la mondialisation de l'entreprise, Economica, Paris, 1994.
45. A.MEZAACHE, « Le franchising : une opportunité pour la création d'entreprise », PME Magazine, Revue mensuel éditée à Alger, N°11, Mai 2003.
46. النجار فريد، التحالفات الاستراتيجية: من المنافسة إلى التعاون، خيارات القرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 1999.
47. DOZ Yves & HAMEL Gary, Traduit par PAVILLET Marie, L'avantage des alliances, Dunod, Paris, 2000.
48. LAFAY Gérard, Comprendre la mondialisation, Economica, Paris, 3<sup>eme</sup> édition, 1999.
49. DARMON René Y et autres, Le marketing : Fondements et applications, Les éditions de la chenelière inc, Québec, 5<sup>eme</sup> édition, 1996.
50. عفيفي صديق محمد، التسويق الدولي: نظم التصدير والاستيراد، مكتبة عين شمس، مصر، الطبعة العاشرة، 2003.
51. بوكزاطة سليم، المنظمة العالمية للتجارة والإمكانيات المتاحة لتنمية صادرات الدول النامية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
52. المركز الوطني للإعلام والإحصاء، إحصائيات عن التجارة الخارجية للجزائر، الفترة: السداسي الأول 2004.
53. صليلالي حفيظ، « 172 مؤسسة تصدر خارج المحروقات وأكثر من 37 ألف مستورد » ، جريدة الخبر، الجزائر، العدد 4126، 30 جوان 2004.
54. Tonic Magazine, Revue mensuelle éditée par « Tonic emballage », Alger, N°01, Août 2003.

55. Tonic Magazine, Revue mensuelle éditée par « Tonic emballage », Alger, N°03, Janvier 2004.
56. EL HADJ Tahar ali, « Tonic, un géant de l'emballage », Investir, Paris, N°10, Avril-Mai 2004.
57. Tonic Magazine, Revue mensuelle éditée par « Tonic emballage », Alger, N°04, Mars-Avril 2004.
58. A.Wahib, « Tonic emballage investit le marché de la récupération », LIBERTE, Alger, N°3604, 2 Août 2004.
59. Tonic Magazine, Revue mensuelle éditée par « Tonic emballage », Alger, N°05, juillet-Août 2004.
60. KOTLER Philip, Le marketing selon Kotler, Village mondial, Paris, 1999.

### مراجع أخرى

- الصحن محمد فريد، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1996.
- العارف نادية، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- بعداش أبو بكر، مكانة الشركات متعددة الجنسيات في التجارة الدولية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- السابق جروان، كنز الطالب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، الطبعة الأولى، 1991.
- هني مصطفى، معجم المصطلحات الاقتصادية والمالية، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، الطبعة الثانية، 1997.

- LEGRAND Gérard & MARTINI.H, Management des opérations de commerce international, Dunod, Paris, 4<sup>eme</sup> édition, 1999.
- DE LEERSNYDER Jean-Marc, « Marketing International », Economica, paris, 2<sup>eme</sup> édition, Tome 02, 1997.