

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي:.....

تخصص: إدارة أعمال التجارة الدولية

العنوان

دور إستراتيجية قيادة التكلفة في اختراق الأسواق الخارجية
دراسة حالة مؤسسة كوندور

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

إعداد الطالب:

غـوـفـي عـادل

تاريخ المناقشة: 2016/06/02

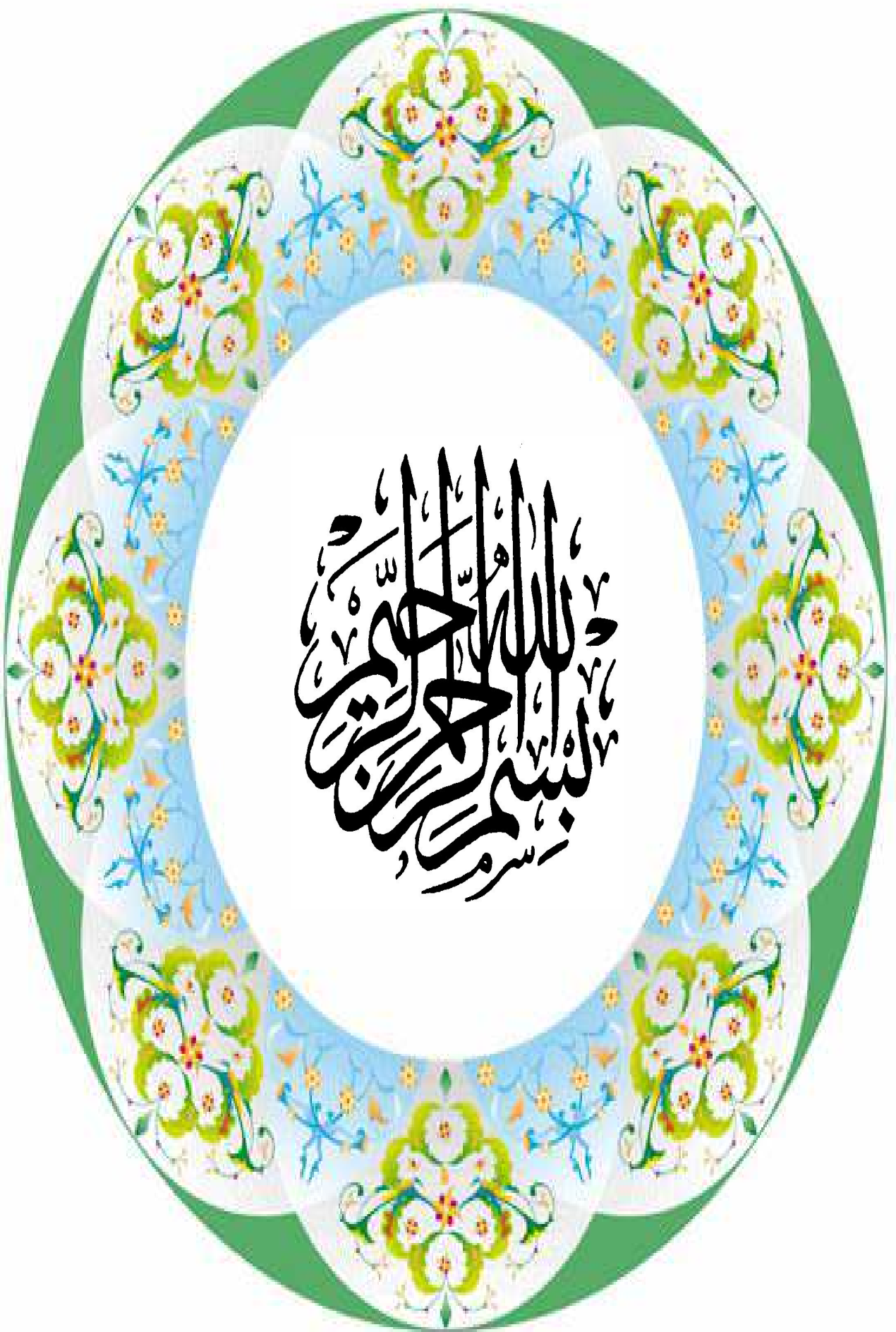
لجنة المناقشة:

- الأستاذ قرواط يونس..... رئيسا
- الأستاذ زريق عمر..... مشرفا ومقررا
- الأستاذ فراحتية العيد..... ممتحنا

السنة الجامعية:

2016 - 2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر و تقدير

الحمد لله الذي خلقنا ورزقنا من كل خير وأورثنا العلم سلاحاً وعلى الله على سيدنا محمد
حبيبنا وشفيعنا، سيد الخلق والمرسلين و خاتم الأنبياء .

أما بعد : يقول عز وجل في محكم تنزيله .

"واشكروا لله إن كنتم إياه تعبدون"

فمالنا إلا أن نتوجه إليك ربنا يا موفق كل سألح و يا ميسر كل عسير بالشكر الجزيل و الحمد
الكثير أن وفقتنا لهذا وما توفيقنا إلا بك .

نتقدم بخالص الشكر و العرفان إلى الأستاذ الفاضل

"زريق عمر"

الذي لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته القيمة ، كما نشكره على سعة صبره معنا طوال
فترة إنجاز هذا العمل .

كما نشكر كل الأساتذة اللذين ساهموا في تدريسنا و تعبوا معنا لنصل إلى ما نحن عليه .
و نتوجه بالشكر إلى الأصدقاء الدراسة و كل من قدم لنا يد المساعدة معنوية كانت أو
مادية لإتمام هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد .

ونسأل المولى عز وجل بقدرته أن ينفعنا جميعاً فهو وحده المستعان وله الحمد و الشكر
ومنه الجزاء و الثواب وإليه المرجع والمآب.

فهرس

المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الشكر
VI	فهرس المحتويات
أ-ج	مقدمة عامة
الفصل الأول: إستراتيجية الدخول للأسواق الدولية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية التسويق الدولي
3	المطلب الأول: مفهوم التسويق الدولي
5	المطلب الثاني: أهمية التسويق الدولي
6	المطلب الثالث: البيئة التسويقية الدولية
10	المبحث الثاني: استراتيجيات اقتحام إلى الأسواق الدولية
10	المطلب الأول: التصدير
11	المطلب الثاني: أشكال الاستثمار الدولي
19	المطلب الثالث: التحالفات الإستراتيجية وتطور قرار التوجه نحو السوق الدولي
21	المبحث الثالث: البدائل الإستراتيجية في اقتحام الأسواق الدولية
21	المطلب الأول: استراتيجيات الدخول إلى السوق الدولي
24	المطلب الثاني: إستراتيجيات غير مباشرة والاستراتيجيات الهجومية والدفاعية
25	المطلب الثالث: بدائل إستراتيجية السوق
27	المطلب الرابع: الإستراتيجيات التنافسية لبورتر
32	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: إستراتيجية قيادة التكلفة في اختراق الأسواق الخارجية

34	تمهيد
35	المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية
35	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية
39	المطلب الثاني: الإستراتيجية في بيئة النشاط
40	المطلب الثالث: تحضير إستراتيجية قيادة التكلفة كإستراتيجية تنافس
43	المبحث الثاني: إستراتيجية قيادة التكلفة وأساليب تخفيضها
43	المطلب الأول: تعريف التكلفة
44	المطلب الثاني: أساليب تخفيض التكاليف
57	المبحث الثالث: بدائل إستراتيجية الاختراق
57	المطلب الأول: إستراتيجية الاختراق السريع
61	المطلب الثاني: إستراتيجية الاختراق البطيء
64	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور

66	تمهيد
67	المبحث الأول: لمحة عن مكان التربص " كوندور "
67	المطلب الأول: : تعريف ونشأة المؤسسة
70	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
73	المطلب الثالث: أهداف ومهام المؤسسة
75	المبحث الثاني: إستراتيجية التسويق لمؤسسة كوندور في الأسواق المحلية والدولية:
75	المطلب الأول: : تحليل المحيط الداخلي لمؤسسة كوندور
83	المطلب الثاني: تحليل المحيط الخارجي لمؤسسة كوندور
84	خلاصة الفصل
86	الخاتمة
89	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	نموذج عملية التبادل	(1-1)
16	الاستثمار الأجنبي غير المباشر	(2-1)
18	صور الاستثمار الأجنبي	(3-1)
20	تطور قرار المنشأة في دخول الأسواق الدولية	(4-1)
22	إستراتيجية الجمع	(5-1)
23	إستراتيجية الالتفاف	(6-1)
25	إستراتيجية الربط	(7-1)
26	إستراتيجية كشط السوق	(8-1)
27	منحنى إستراتيجية التغلغل في السوق	(9-1)
28	نموذج بورتو للاستراتيجيات العامة	(10-1)
29	إستراتيجية التمييز	(11-1)
30	إستراتيجية التركيز	(12_1)
31	إستراتيجية قيادة التكلفة	(13_1)
35	الأصل اللغوي للإستراتيجية	(1_2)
38	نظام الاستراتيجية	(2_2)
45	الشكل العام لسلسلة القيمة	(3_2)
52	القوى الخمسة لبورتر	(4_2)
53	منحنى التعلم	(5_2)
54	منحنى التكنولوجيا	(6_2)
55	منحنى الخبرة	(7_2)
57	تحسين الجودة	(8_2)
59	إستراتيجية الإغراق ومنحنى التسعير والتكلفة	(9_2)

60	منحنى التسعير والتكلفة وإستراتيجية الهيمنة	(10_2)
61	منحنى التسعير والتكلفة وإستراتيجية الاستدراك	(11_2)
62	منحنى التسعير والتكلفة وإستراتيجية الانسحاب	(12_2)
63	منحنى التسعير والتكلفة	(13_2)
68	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	(1-3)

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	مزايا وعيوب عقود التصنيع والإدارة	(1-1)
36	مدارس الفكر الاستراتيجي عند "ميتزبرغ"	(1-2)
68	أهم منتجات مؤسسة كوندور	(1-3)
77	المؤسسات المنافسة لكوندور	(2-3)
78	الموردون الذين تتعامل معهم مؤسسة كوندور	(3-3)
79	أسعار بعض المنتجات لكوندور والمؤسسات المنافسة لها	(4-3)
82	يوضح أهم نقاط بيع مؤسسة كوندور	(5-3)

مقدمة

العامية

تمهيد :

تسعى الكثير من المؤسسات في أنحاء العالم إلى إيجاد إستراتيجية كفيلة لإيجاد مكانة لها في الأسواق الأجنبية، ومن أهم هذه الاستراتيجيات المتبعة إستراتيجية قيادة التكلفة و دورها في اختراق الأسواق الدولية، من خلال تقديم منتجات ذات تكاليف أقل، كون المؤسسة مورداً للتكلفة المنخفضة لمنتج أو خدمة معينة، وتساعد التكلفة المنخفضة للمنتجات أو خدمات المؤسسة من جهة على تخفيض أسعار هذه المنتجات أو الخدمات في السوق الأجنبي لتكون في متناول العملاء وكسب رضا عدد كبير منهم، ومن جهة أخرى ضمان وتوسيع حصة في السوق الأجنبي أو زيادتها.

إن المؤسسة اليوم ترتبط مع المحيط الخارجي من خلال التأثير فيه والتأثر به، في محيط شديد التقلب المنافسة الشديدة هي الصفة الغالبة عليه، لهذا أصبحت المؤسسات تعمل على تنمية قدراتها التنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات تتميز بها عن المنافسين، و مواجهة المؤسسات الكبيرة وتكون الرائدة لضمان حصة في السوق من خلال السعر وتسويق المنتجات.

والمؤسسة الجزائرية معنية بهذا التغير نظراً لانفتاحها على الاقتصاد العالمي، كالسعي نحو الانضمام لمنظمة العالمية للتجارة وإبرام العقود مع التكتلات الاقتصادية كالاتحاد الأوروبي، الأمر الذي سيجعل منتجاتها وكياناتها الاقتصادية عرضة للمنافسة بشكل مباشر، خاصة وأن المؤسسة الجزائرية ضعيفة مقارنة بالمؤسسة الأجنبية في طريقة الإنتاج والتسويق وهذا راجع إلى زيادة التكاليف وعدم التحكم فيها ولمعالجة الموضوع ارتأينا أن نطرح إشكالية البحث:

➤ أولاً الإشكالية:

➤ هل يمكن أن تعتمد المؤسسات الجزائرية على إستراتيجية قيادة التكلفة في اختراق

الأسواق الأجنبية؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي عدة أسئلة:

➤ هل تعتمد مؤسسة كوندور على التكاليف كميزة تنافسية في اختراق الأسواق الدولية ؟

➤ هل تتبنى المؤسسة إستراتيجية نمطية في تسويق منتجاتها داخل الأسواق المحلية والدولية؟

ثانياً: فرضيات البحث:

➤ تمتلك مؤسسة كوندور ميزة التكلفة الأقل مقارنة بمنافسيها.

➤ تستخدم مؤسسة كوندور إستراتيجية قيادة التكلفة في اكتساب أكبر حصة سوقية .

➤ تتحكم مؤسسة كوندور في تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها. هو أساس دخولها للأسواق الدولية.

ثالثا: أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي :

- توضيح ماهية إستراتيجية تخفيض التكلفة، مع عرض أهم الاستراتيجيات المتاحة للمؤسسة؛
- التعرف على أهمية تبني إستراتيجية مثلى للمحافظة على بقاء المؤسسة في السوق، حيث أن الظروف الحالية للاقتصاد العالمي تفرض على المؤسسة أن تهتم بمستقبلها والدور الذي تلعبه في الدخول إلى السوق الأجنبي؛
- محاولة لفهم مصطلح الإستراتيجية؛
- تبيان مدى أهمية المؤسسة الصناعية محل الدراسة بإستراتيجية التكلفة.

رابعا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعا ذا أهمية في حياة المؤسسة، وذلك بالتطرق إلى الدور الذي تلعبه الاستراتيجيات التنافسية في بقاء المؤسسة ونموها، وهذا بتسليط الضوء وبالتحديد على دور إستراتيجية التكلفة وتأثيرها على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

خامسا: دوافع ومبررات اختيار الموضوع:

تتمثل دوافع اختيار الموضوع فيما يلي:

- يعود هذا الموضوع إلى الميول الشخصي لمواضيع ذات الطابع الاستراتيجي الدولي والذي يتناسب مع اختصاصي إدارة الأعمال التجارة الدولية؛
- القدرة على مواصلة البحث مستقبلا، وخاصة في ظل الأهمية التي تحثلها الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق هدف المؤسسة الاقتصادية.

سادسا: المنهج المستخدم:

سنعتمد في دراستنا هذه على المنهج الوصفي في الجانب النظري ، وأداة الدراسة المقابلة الشخصية في الدراسة التطبيقية.

بالنسبة للأدوات المستخدمة في الدراسة فقد اعتمدنا أساسا على:

- المراجع باللغة العربية وبالإنجليزية، والملتقيات، والمجلات، بالإضافة إلى شبكة الانترنت؛
- المقابلة الشخصية مع مسؤول قسم التسويق "إلياس" ومسؤولة قسم الموارد البشرية "شبيري أمال" في مؤسسة كوندور. تحتوي على الأسئلة المفتوحة والمغلقة. في ثلاث لقاءات شخصية بالإضافة إلى المقابلات بالهاتفية، التواصل بالإيميل.

سابعاً: الحدود المكانية والزمنية:

كانت الدراسة في مؤسسة كوندور الواقعة بولاية برج بوعرييح، ودامت مدة الدراسة من 2016/05/16 إلى 2016/05/28.

ثامناً: دراسات سابقة:

أهم بعض الدراسات السابقة وهي:

➤ **دراسة طارق بالحاج** " المسار التسويقي لاستهداف السوق " مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة منتوري قسنطينة(2006-2007). توصل الباحث من خلال النتائج إلى ضعف تبني تلك المؤسسات للأنشطة التسويقية المتعلقة باستهداف السوق، كما توصلت الدراسة إلى أن العوامل البيئية في الاقتصاد والمجتمع الجزائري، تعرقل وتعيق تبني وممارسة النشاط التسويقي في تلك المؤسسات.

➤ **دراسة راضية العطوي** "دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكلفة" مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة (2007-2008)، تناولت هذه الدراسة مدخل لمحاسبة التكاليف وتطورها، كما تم التركيز على التكلفة المستهدفة كأساس لتخفيض التكلفة وقامت بدراسة الحالة تطبيقية لمحاولة إسقاط الدراسة على أرض الواقع.

ثامناً: هيكل الدراسة:

حاولنا من خلال دراستنا هذه تسلسل والتدرج في طرح الأفكار قدر الإمكان لذلك قمنا بتقسيم الموضوع إلى ثلاث فصول.

الفصل الأول: بعنوان التسويق الدولي حيث تناولنا فيه عرض عام حول التسويق الدولي، ومراحله وكذا طريقة الدخول بإتباع نوع من أشكال الاقتحام(التصدير، الترخيص، الاستثمار...)، بالإضافة إلى بعض استراتيجيات المتبعة في ذلك.

الفصل الثاني: بعنوان إستراتيجية قيادة التكلفة وأساليب تخفيضها. وفيه تناولنا أهم جوانب إستراتيجية التكلفة، وأساليب تخفيض التكاليف، ونوع الإستراتيجية من حيث النجاح الاقتصادية.

الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة كوندور والذي خصصناه لدراسة الحالة، حيث حاولنا من خلال إسقاط بعض ما جاء في القسم النظري على مؤسسة عنترتاد بولاية البرج، إذ قمنا بتقديم إستراتيجية التكلفة، عن طريق المقابلة وجمع المعلومات وتحليلها.

الفصل الأول

إستراتيجيات الدخول

للأسواق الخارجية

تمهيد:

لم يعد التسويق موضوعا أكاديميا يخص الدارسين فقط، وإنما يمس الحياة اليومية، فالشراء و البيع ومشاهدة الإعلانات التجارية في التلفزيون والصحف، و ملصقات الشوارع هي مثال على ذلك، و نجد الكثير ممن يزورون المتاجر و يتعاملون معها و يقارنون أسعارها بأسعار غيرها، و يشترون سلعا محلية و أخرى أجنبية، و هذه الممارسة منا لها دور مهم في النظام التسويقي. و رغم هذه المشاركة في النظام التسويقي، فإنه قد لا ندرك ذلك، و قد لا ندرك معنى كلمة التسويق، و لا مكانته، و أهميته في حياتنا و لا كيفية إدارة الأنشطة التسويقية.

ولم تعد مشكلة اليوم أن تنتج المؤسسة السلع، و لكن كيف تكون قادرة على تسويقها. فالبقاء في السوق يعتمد أساسا على دراسة احتياجات المستهلك و توفيرها له بالمواصفات المطلوبة في الزمان و المكان المناسبين، و بالسعر الذي يقدر على تحمله.

سنتناول في فصلنا هذا ثلاث مباحث وهي:

- المبحث الأول: ماهية التسويق الدولي؛
- المبحث الثاني: أشكال الدخول إلى الأسواق الدولية؛
- المبحث الثالث: البدائل الإستراتيجية في اقتحام الأسواق الدولية.

المبحث الأول: ماهية التسويق الدولي:

إن التسويق من أقدم مراحل النشاط الإنساني على الإطلاق . ومن هذا المفهوم ظل موضع خلاف ونقاش بين الكتاب في هذا المجال ، التسويق (Marketing) كلمة أمريكية استعملت في بداية 1900¹ فهي قديمة العهد في الولايات المتحدة الأمريكية، أما في أوروبا فقد بدأ هذا المصطلح يظهر بعد مشكلة كساد السلع ومحاولة تصريفها (تسويقها)، وذلك بسبب تطور الصناعة وازدهارها بعد الحرب العالمية الثانية.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الدولي:

التسويق هو مجموعة من الأنشطة والجهود المتكاملة، التي تؤدي إلى تدفق وانسياب وتوجيه السلع والخدمات والأفكار، التي تشبع حاجات ورغبات الأفراد والجماعات و المؤسسات، من خلال عملية التبادل، التي تحقق أهداف جميع الأطراف، في إطار إداري واجتماعي، وفي ظل المتغيرات البيئية الكلية المحيطة. ازداد الاهتمام بالتسويق من قبل الكثير من المهتمين بهذا النشاط وذلك للدور الذي يلعبه التسويق في تحديد مصير المؤسسات الإنتاجية حتى أصبح لهذا المفهوم نظرية شاملة وقواعد ومبادئ منظمة للنشاط التسويقي فصار بعد ذاته علما. كل هذا أدى إلى جلب اهتمام الكثير من الباحثين والأكاديميين حتى أصبح يدرس في الجامعات والمعاهد المتخصصة، وطبيعة النشاط التسويقي تتجلى فيما يلي:²

- التسويق يتكون من أنشطة مركبة؛
- التسويق يتخلل كل جوانب حياتنا وهو نشاط نافع ومتغير؛

أولاً: تعريف التسويق الدولي: تعددت تعريفات التسويق الدولي وضمن هذه التعاريف نجد:

✓ يعرفه ستاتون: « عبارة عن نشاط كوني ينطلق من إستراتيجية كونية لمزيج تسويقي عابر للحدود الإقليمية، يتناغم ويتفاعل مع قدرات استهلاكية خارج نطاق وحدود المشروع الوطني، بهدف إشباع الحاجات أو الرغبات، من خلال طرح سلع أو خدمات تتناسب مع هذه الحاجات و الرغبات».³

¹ Claude Demeure, **Marketing**, 4^{ème} édition, Dalloz édition, paris, 2003, p1.

² عصام الدين أبو علفة، اتجاهات تسويقية معاصرة التسويق الدولي، الناشران: مؤسسة حورس الدولية، مؤسسة الطيبة للنشر والتوزيع، الجزء الرابع، الطبعة الأولى، مصر، 2003، ص27.

³ فرحات غول، مفاهيم أساسية وأسس النجاح في الأسواق الدولية، دار الخلدونية القبة القديمة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2008، ص22.

✓ «التسويق الدولي عبارة عن عملية دولية لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المؤسسات والأفراد».¹

✓ تعريف ماري كاميل ديبورغ :

« مجموعة القرارات التسويقية تسمح بدخول الأسواق الخارجية».²

• ومن خلال التعاريف يمكن أن نعرف التسويق الدولي هو تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي قصد إشباع حاجته.

ثانيا: تطور التسويق الدولي:

شهد التسويق الدولي العديد من التطورات إلى أن وصل إلى العالمية وتمثلت هذه المراحل فيما يلي:³

(1)_ **مرحلة التغلب على العوائق الجمركية (1950-1960):** شهدت هذه المرحلة محاولة الشركات العالمية، تخفيض الرسوم الجمركية بين الدول بهدف تشجيع التبادل التجاري السلعي، وذلك بعد انتهاء الحلاب العالمية الثانية.

(2)_ **مرحلة التغلب على انعكاسات التباعد الجغرافي (1961-1979):** تشمل انعكاسات التباعد الجغرافي كلا من تكلفة النقل، والاختلافات الجمركية، والضريبية، والثقافية، والاجتماعية، والنقدية، وأهم ما يميز هذه الفترة ظهور السوق الأوروبي المشترك.

(3)_ **مرحلة ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم منذ بداية الثمانينات:** تمثل بظهور هذه المؤسسات والقدرة على النفاذ للأسواق الخارجية، بفضل تصميم لمنتجات جديدة تتناسب مع متطلبات هذه الأسواق .

(4)_ **مرحلة مفهوم السوق العالمي منذ منتصف الثمانينات:**

بدأت هذه المرحلة منذ (1985) في أمرين هما:

(أ)_ أنه يمكن إطلاق المنتج على مستوى سوق ليشمل العديد من الدول، بعد إجراء تعديل طفيف عليها.
(ب)_ إن ذلك يتطلب التعاون بين المؤسسات المنافسة المتواجدة في أسواق هذه الدول، عن طريق تكامل إمكانياتها المميزة، سواء أن كانت إنتاجية، أو تسويقية، وأحسن مثال الاندماج.

¹ فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، **مبادئ التسويق مفاهيم أساسية**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000 ص 194.

² Marie Camille Debourg, **Partique du Marketing**, 2^{ème} édition, Burti édition, Alger, 2004, p385.

³ عبد الرؤوف بوشمال، **التسويق الدولي وتأثيره على تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري-قسنطينة- (غير منشورة)، 2011-2012، ص ص 6-8.

أي أن التسويق الدولي أصبح ذو إطار فكري متكامل منذ فترة قصيرة لإشباع حاجات الأسواق العالمية من السلع والخدمات التي تناسب المستهلك الحالي والمتوقع عن طريق مزيج تسويقي يصمّ ليناسب كل بيئة تسويقية دولية، وقد أدت ثورة الاتصالات العالمية إلى توفير عدد من السلع والخدمات العالمية في الأسواق المختلفة عبر الحدود الجغرافية للأفكار مما دفع بالتسويق الدولي إلى الأمام.¹

المطلب الثاني: أهمية التسويق الدولي:

التسويق الدولي له أهمية بالغة تستفيد منها الدولة ومنها:²

أولاً_ الاستفادة من التصدير: كأحد الطرق الرئيسية في تمويل واردات بالطريقة التي لا تؤثر سلبا على ميزان المدفوعات الخارجية. فهو لا يعمل فقط على توفير مورد مستمر للاستثمارات، بل يعمل على تنمية الصناعات المحلية وتخفيض تكاليف الإنتاج، وبالتالي رفع القدرة الشرائية للمستهلكين، ورفع القدرة الشرائية من خلال دفع أجور عالية للعاملين في صناعة التصدير.

ثانياً_ الاستفادة من الاستيراد: كونه طريقة لتحصيل قيمة الصادرات وإنما الفائدة الأساسية فيه تتمثل في متاحة الفرص للحصول على بعض سلع بكلفة أرخص من إنتاجها محليا، وإتاحة الفرصة للحصول على سلعة لا تنتج بكميات كافية أو لا تنتج مطلقا لعوامل مناخية أو نتيجة لسوء مواقع الموارد الطبيعية، ومثل هذا الاستيراد يؤدي إلى رفع مستوى معيشة المجتمع.

ثالثاً_ الاستفادة من الاستثمارات الأجنبية: تستفيد الدول المستضيفة للاستثمارات الأجنبية، حصول البلد على سلع هو في حاجة إليها، خلق مناصب شغل جديدة، تحسين ميزان المدفوعات من خلال العملة الأجنبية، تكوين الأيدي العاملة المتخصصة... الخ.

و بالإضافة لما سبق إلى ما يلي:

رابعاً_ المزايا التي تعود على الدولة من التصدير والاستيراد: توسع المؤسسات في الإنتاج بالداخل والخارج مما يخلق فرصا للتوظيف وتحسين ميزان المدفوعات... واستحداث تقنيات جديدة في مجال الإنتاج والتسويق...³

¹ فريد النجار، إدارة منظومات التسويق الدولي والعربي، الناشر شباب الجامعة، مصر، 1998-1999، ص553.

² محبوب بن حمودة، فطيمة بن عبد العزيز، مداخلة بعنوان أهمية التسويق الدولي ودوره في تنشيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول للإصلاحات الاقتصادية في الجزائر الممارسات التسويقية، المركز الجامعي بشار، 20/21/أفريل 2004، ص ص 3-4.

³ عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، سنة 2002، ص 706

خامسا_ التطور التكنولوجي والمعلوماتي الهائل: حيث أصبح بالإمكان القيام بعملية تصدير أو استيراد واستلام البضاعة وتسديد قيمتها بدون التنقل، عن طريق شبكة الانترنت، ساهم في تنمية المبادلات، أي تنشيط الصادرات، وهو ما يعرف بالتجارة الالكترونية.¹

المطلب الثالث: البيئة التسويقية الدولية:

تمثل البيئة التسويقية مجموعة المتغيرات الصعب التحكم فيها والممكن السيطرة عليها كليا أو جزئيا وتقوم الإدارة بتحليل البيئة التسويقية لغرضين أساسيين:²

- قياس المعوقات والمحددات والممنوعات؛
- قياس القوى البيعية والمقومات التسويقية .

فالتسويق ديناميكي يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها.

أولا: مكونات البيئة التسويقية الدولية :

لإعداد مزيج تسويقي مكيف و ملائم مع الأسواق الأجنبية ينبغي مراعاة الأوضاع والمتغيرات البيئية التي تؤثر على نشاط المؤسسة وعادة ما تتمثل في البيئة الاقتصادية والاجتماعية، الثقافية، البيئة السياسية والقانونية والبيئة التنافسية.

1)_ البيئة الاقتصادية :

من الضروري دراسة اقتصاد كل دولة حتى يمكن تحديد الأسواق التي يتم التصدير إليها وهناك خاصيتين وهما:

أ)_ هيكل الصناعة : إذ يؤثر هيكل الصناعة على احتياجات الدولة من السلع والخدمات المختلفة. ويمكن التمييز بين أربعة أنواع لهيكل الصناعة:

• الاقتصاديات البدائية: وهي التي تعتمد على الزراعة وتبادل الفائض ببعض السلع والخدمات البسيطة؛

• الاقتصاديات المصدرة لمواد الخام: والتي تتمتع بوفرة في الموارد الطبيعية، مثل الكونغو(مطاط) السعودية(بترول)؛

¹ وصاف سعيدي، مداخلة بعنوان أهمية التسويق الدولي ودوره في تنشيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر الممارسات التسويقية ، المركز الجامعي بشار، 20/21/أفريل 2004، ص3.

² فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مدخل المقارنات التطويرية المستمرة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000 ص23.

- الاقتصاديات المتجهة إلى التصنيع: والتي بدأت الصناعة تأخذ جانب الأهمية من الناتج القومي الإجمالي ما بين (10_20 %) مثل مصر، والهند؛
- الاقتصاديات الصناعية: وهي المستقرة في التصنيع للحد الذي تعتبر مصدر لكل السلع المصنعة والاستثمارات، مثل الولايات المتحدة الأمريكية، إنجلترا؛
- (ب) **توزيع الدخل:** ويتأثر توزيع الدخل في دولة ما بهيكل الصناعة بها بالنظام السياسي للدولة ويمكن التمييز بين الدول بواسطة خمسة نماذج لتوزيع الدخل كما يلي:
 - انخفاض متوسط دخل الأسرة في الدولة ككل؛
 - معظم الأسر ذات متوسط دخل منخفض؛
 - انخفاض كبير في متوسط دخل الأسرة، أسر ذات دخل مرتفع وأخرى ذات دخل منخفض؛
 - أسر ذات دخل مرتفع، أسر ذات دخل متوسط، أسر ذات دخل مرتفع؛
 - غالبية الأسر ذات الدخل متوسط.

(2) _ البيئة السياسية والتشريعية:

تختلف الدول باختلاف الظروف السياسية التشريعية بينها ودرجة ملائمة هذه الظروف للاستيراد والاستثمارات الخارجية وتوجد مجموعة من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند تقييم درجة صلاحية دولة معينة كسوق خارجي وهي:¹

- اتجاهات الدولة ناحية الشراء الدولي؛
- الاستقرار السياسي؛
- النظم النقدية؛
- البيروقراطية الحكومية.

(3) _ البيئة الثقافية:

وتتمثل في مجموعة القيم والأفكار، والرموز، والمعاني التي تشكل السلوك الإنساني للمجتمع، إذ يتم انتقالها من جيل إلى آخر والمحافظة عليها ومن ثم تؤثر على ما يشترونه من سلع وخدمات، وتختلف الثقافة اختلافا كبيرا من دولة إلى أخرى، ومن إقليم إلى آخر داخل الدولة الواحدة ويجب على رجل

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص131.

التسوق الخارجي دراسة البيئة الثقافية الخاصة بالدولة التي يرغب في دخولها لتحديد المنتجات والمزيج التسويقي الملائمة لكل دولة.¹

4- البيئة التنافسية:

يوجد نوعان من المنافسة: منافسة مباشرة وغير مباشرة. المنافسة الغير مباشرة تتمثل في الصراع القائم بين المؤسسات الموجودة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، أما المنافسة المباشرة هي تلك التي تحدث بين المؤسسات التي تعمل في قطاع صناعي واحد، وتقوم بإنتاج نفس المنتجات والخدمات، وتختلف شدة المنافسة من قطاع إلى آخر.²

ثانيا: عناصر الأساسية للعملية التسويقية:

وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:³

1- الحاجات:

والحاجات تمثل المفهوم الأساسي للعملية التسويقية، فالإنسان لديه العديد من الحاجات التي يسعا إلى إشباعها، والحاجة الإنسانية هي حالة من الحرمان، وقد تكون مادية كالجوع والعطش، أو اجتماعية كالانتماء والتقدير، والحاجة الفردية مثل الحاجة للمعرفة والتعبير الذاتي...الخ.

2- الرغبات:

تمثل الرغبات درجة متقدمة من الحاجات، وهي الوسائل التي يلجأ إليها الإنسان لإشباع حاجاته فظهور حاجة الجوع تتبعها الرغبة في تناول الطعام..وهكذا.

3- الطلب:

يتحدد الطلب الفعال على السلع، ورغبة في الشراء وقوة شرائية واستعداد للإنفاق.

4- المنتجات والخدمات:

المنتج: هو عبارة عن أي شيء يمكن طرحه في السوق لجلب الانتباه. طالما صارت هناك حاجات ورغبات إنسانية، ورغبة في الشراء، فلا بد من تواجد المنتجات اللازمة لإشباع هذه الحاجات والرغبات.

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره ، ص133.

² عبد السلام أبو قحف ، مرجع سبق ذكره، ص81.

³ حميد الطائي، عنوان المداخلة: المفهوم المجتمعي للتسويق، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي، الواقع وأفاق التطوير، الإمارات، 15-

16/أكتوبر/2002 ، ص ص 50-53.

(5) _ القيمة التكلفة والرضا:

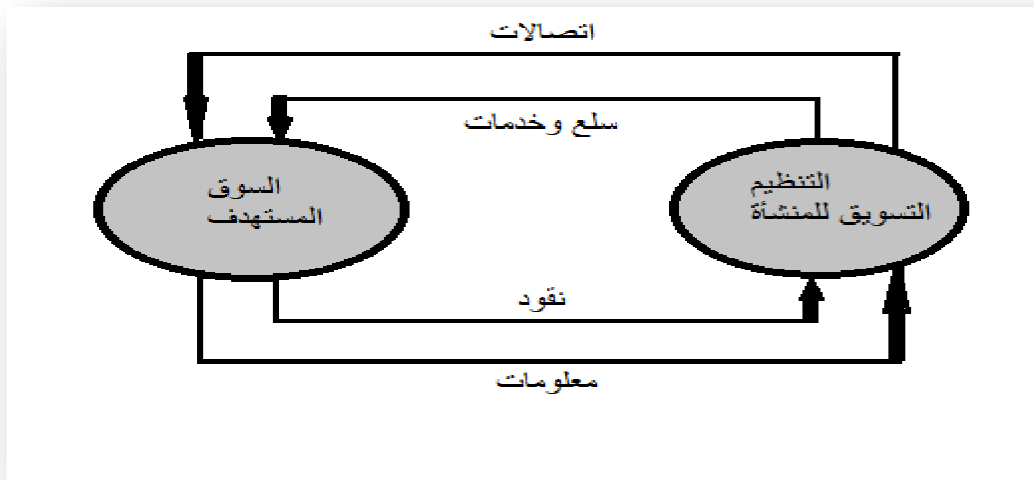
هو استعداد الشخص للدفع والقبول من أجل الحصول على الخدمة أو المنتج بأقل تكلفة ملائمة وتلبي التوقعات للفرد وتحصد رضاه.

(6) _ التبادل:

إن التسويق لا يتواجد عندما يقرر أي شخص إشباع حاجاته ورغباته، إلا من خلال عملية التبادل. ولكي تتم عملية التبادل يجب توفر الشروط التالية:¹

- أن يكون هناك طرفين على الأقل لديهما الرغبة في إتمام التبادل؛
- أن يكون لدى كل منهما شيء ما ذو قيمة معين للطرف الآخر؛
- أن يكون لكل منهما القدرة على اتخاذ القرار تنفيذ عملية التبادل؛
- أن يكون لكل منهما حرية قبول أو رفض عرض الطلب الآخر؛
- ضرورة توفر الظروف اللازمة لإتمام عملية التبادل.

الشكل (1_1): نموذج عملية التبادل.



المصدر: عصام الدين أبو علفة، اتجاهات تسويقية معاصرة التسويق الدولي، الناشران: مؤسسة

حورس الدولية، مؤسسة الطيبة للنشر والتوزيع، الجزء الرابع، الطبعة الأولى، مصر ، ص 32.

الشكل يبين عملية التبادل داخل السوق بين أطراف عملية التبادل، التي تقوم بين المورد والشركة والمشتري، من خلال الاتصالات وتدفق السلع والخدمات، والمعلومات، والنقود.

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

المبحث الثاني: استراتيجيات اقتحام إلى الأسواق الدولية:

تعتبر إستراتيجية الدخول إلى الأسواق الأجنبية خطة طويلة الأجل تعكس رؤية المؤسسة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل في إطار علاقتها بالسوق الدولية. إن المؤسسة بعد قيامها بالدراسات المختلفة لم يبق لها سوى تحديد طريقة دخولها أو استراتيجياتها المثلى لاقتحام الأسواق الدولية، وكل إستراتيجية تتضمن مستوى معيناً من العناصر التالية: (التعهدات المخاطر، الأرباح). وتختلف هذه العناصر من طريقة إلى أخرى.

المطلب الأول: التصدير:

يعتبر التصدير الوسيلة الأكثر سهولة للمؤسسات في اقتحام الأسواق الأجنبية، فالمؤسسات تبدأ توسعها من خلال التصدير ثم التحول إلى الأشكال الأخرى لخدمة السوق الأجنبية.¹

أولاً : المصدر السلبي:

ويخص المؤسسات التي تهتم بتصريف الفائض من منتجاتها من حين لآخر إلى الأسواق الأجنبية وعادة ما يكون التصدير تلبية للطلبات الدولية، فهي تصدر دون تخطيط منها ولا خبرة، ودون أن تختار الأسواق التي ستتعامل معها، فالتصدير بالنسبة لهذه المؤسسات ما هو إلا تصريف للفائض ونشاط غير متوقع للمؤسسة.

ثانياً: المصدر الإيجابي:

التصدير بالنسبة لهذه المؤسسات يعتبر نشاطاً رئيسياً وهاماً ويتم تخصيص هياكل خاصة له (أقسام) وللمؤسسة حق الاختيار بين الأسواق التي ستتعامل معها وعادة ما تلجأ المؤسسة إلى التصدير بإتباع طريقتين:

- 1_ **طريقة غير مباشرة:** وذلك باستعمال الوسطاء وتتميز بعدم الحاجة إلى قوة بيعية ولا اتصالات مع الخارج وأقل مخاطرة لمعرفة الوسيط ومساهمته في تجنب الأخطاء وهي أقل ربحية من الطريقة المباشرة.
- 2_ **طريقة مباشرة:** يكمن الفرق بين التصدير المباشر والتصدير غير المباشر في أن التصدير المباشر يتولى المنتج بنفسه إنجاز المهام التصديرية بدلاً من توكيلها إلى جهات أخرى خارجية، وتتميز كونها

¹ فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 188.

تتطلب استثمارات كثيرة ومخاطر وأرباحا أكبر في حالة الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. والفرص المتاحة في التصدير المباشر أكبر من الفرص المتاحة في التصدير غير المباشر.

ثالثا: مزايا وعيوب التصدير: يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:¹

(1)_ المزايا:

- يتجنب التصدير تكاليف إنشاء عمليات التصنيع في دولة مضيقة؛
- يمكن المؤسسة من تقليل مخاطر التعامل دوليا؛
- احتياج المؤسسة إلى حد أدنى من رأس المال عند مقارنته بالبدائل الأخرى؛
- وسيلة مناسبة للحصول على الخبرة الدولية؛
- ينسجم التصدير مع الإستراتيجية العالمية أو الكونية.

(2)_ العيوب:

- قد لا يلائم التصدير الدولة الأم إذا كان هناك مواقع تكلفة أقل لتصنيع المنتج في الخارج؛
- تصبح إستراتيجية التصدير غير اقتصادية في حالة ارتفاع تكاليف النقل خاصة بالنسبة للمنتجات كبيرة الحجم؛
- يعتبر حاجز التعريف الجمركية من أهم عيوب التصدير وهذا الحاجز بإمكانه أن يجعل؛
- إستراتيجية التصدير غير اقتصادية (انخفاض تأثير هذا العامل حاليا بفعل المنظمة العالمية للتجارة والتكتلات الإقليمية)؛
- التعامل مع الوسطاء ربما يكون غير فعال لعدم ضمان قيام الوسيط بمهامه أو لديه ولايات أخرى لحساب المنافسين على حساب المؤسسة.

المطلب الثاني: أشكال الاستثمار الدولي:

أولا: الاستثمار الدولي غير المباشر.

(1)_ التراخيص:

عقود التراخيص عبارة عن مجموعة من الترتيبات يوفر بمقتضاها منح التراخيص أصول مادية ملموسة للمرخص له نظير مقابل مادي يدفعه المرخص له لمانح التراخيص.²

¹ فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص191.

² عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص100.

1-1_ الأصول المادية غير الملموسة قد تكون:

- حق استخدام الاسم التجاري؛
- حق استخدام العلامة التجارية؛
- حق استخدام المعرفة لعملية الإنتاج؛
- حق استخدام براءة الاختراع؛
- حق استخدام اسم المنشأة.

1-2_ يلزم المرخص له في مقابل الحقوق الممنوحة:

- بإنتاج سلعة مانح الترخيص؛
- وتسويقها في مناطق جغرافية محددة؛
- دفع مقابل مالي لمنح الترخيص مرتبط بحجم المبيعات المحققة.

1-3_ لعقود التراخيص مزايا وعيوب نذكر منها:¹

(أ)_المزايا:

- إن الترخيص لا يحتاج إلى رأس مال الشركة الأم؛
- إنه من الطرق السريعة والسهلة للدخول إلى الأسواق الخارجية؛
- الاعتماد على خبرة المنشأة المحلية المرخص لها؛
- العديد من الحكومات تشجع التراخيص لكونه سيجلب المعارف والمعدات التكنولوجية الحديثة للبلد؛
- في بعض الدول النامية وبعض الدول الاشتراكية قد يكون الترخيص هو الوسيلة الوحيدة المتاحة لدخول أسواق هذه الدول.

(ب)_العيوب:

- بالنسبة للمؤسسات التي لا تمتلك أي ميزة تكنولوجية أو اسم تجاري أو علامة تجارية؛
- لا يعتبر الترخيص بطبيعة الحال وسيلة متاحة لدخول الأسواق الأجنبية؛
- قد يكون العائد ضئيل لا يتجاوز (5 %) من حجم المبيعات المحققة؛
- قد لا تحسن المؤسسات المرخص لها العمليات التصنيعية مما يؤثر على سمعة المؤسسة.

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره ، ص101.

(2)_ حق الامتياز :

منح الامتياز هو صورة من صور الترخيص التي بدأت تشيع بكثرة في السنوات الأخيرة، والأمثلة على هذا النوع من العمل الدولي شركة مثل "ماكدونالز" وأخرى مثل "كنتاكي". وتمتلك شركة "ماكدونالز" في عام 1988 امتيازاً في 2500 فرع في 40 دولة، والعدد في تزايد.¹

(3)_ المشروعات المشتركة/تسليم المفتاح*:

بموجب عقد أو اتفاق يتم بين طرف أجنبي والطرف الوطني يقوم الأول بإقامة المشروع الاستثماري والإشراف عليه حتى بداية التشغيل، وما أن يصل المشروع إلى مرحلة التشغيل يتم تسليمه إلى الطرف الثاني.²

وقد تلتزم المؤسسة أيضاً بتدريب العاملين والفنيين لتشغيل المؤسسة وإمداده بالمعدات والآلات اللازمة للتشغيل.³

3-1_ المزايا:

- يساعد الاستثمار المشترك المؤسسة الحصول على إنشاء وتملك مشروعات استثمارية ملكاً كاملاً من الدول المضيفة؛
- يساعد المشروع المشترك على تخفيض المخاطر المحيطة بالمشروع؛
- التغلب على القيود التجارية والجمركية المفروضة بالدول المضيفة؛
- سهولة الحصول على القروض المحلية والمواد الخام اللازمة للمؤسسة؛
- توفير رؤوس الأموال الضخمة من مصادر دولية ومحلية متعددة.

3-2_ العيوب:

- احتمال وجود تعارض في الأهداف والحاجات والمصالح والاهتمامات بين الطرفين؛
- انخفاض قدرات المستثمر الوطني تؤثر على فعالية المشروع المشترك.

¹ طاهر مرسي عطية، إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، القاهرة 2000، ص 180.

² عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 313.

³ عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 103.

(*) يطلق هذا النوع أيضاً في البلدان النامية مثل الجزائر.

4- عقود التصنيع وعقود الإدارة:

تتخذ عقود التصنيع أجد الصورتين: وتتمثل الصورة الأولى في اتفاق يتم بين مؤسسة دولية في بلد معين، ومؤسسة أخرى، وأن تقوم المؤسسة الأخرى بتصنيع كمية معينة من المنتجات بمواصفات المؤسسة الأولى لكنها تتبعها تحت اسمها الخاص.

أما الصورة الثانية فتتمثل في تعهد مؤسسة إلى أخرى بإنتاج بعض الجزاء التي تحتاجها المؤسسة الأولى، أو أن تتعهد إليها بتجميع أجزاء تم إنتاجها في المؤسسة الأولى، وتقدم المؤسسة الأولى عادة تمويلا للمؤسسة الثانية يعينها على تحقيق المطلوب.¹

أما عقود الإدارة فهي عبارة عن اتفاقيات أو مجموعة من الترتيبات و الإجراءات القانونية يتم بمقتضاها أن تقوم المؤسسة متعددة الجنسيات بإدارة كل أو جزء من العمليات والأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري معين في الدولة المضيفة لقاء عائد مادي معين، في شكل أتعاب أو مقابل المشاركة في الأرباح، وأبرز مثال مشروعات سلسلة فنادق "هيلتون" في جميع أنحاء العالم.²

تعطى عقود الإدارة الدولية لمؤسسة دولية بإدارة العمليات اليومية لإحدى المؤسسات في الدولة الأجنبية.³

4-1_ مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة:

يمكن تلخيص المزايا والعيوب المرتبطة بهذا النوع من العقود في الجدول المبين أسفل الصفحة والذي يبين أهم مزايا وعيوب كل من المؤسسات العابرة للقارات، والدول المضيفة لهذه الاستثمارات :

¹ طاهر موسى عطية، مرجع سبق ذكره، ص181.

² عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال لدولية، مرجع سبق ذكره، ص316.

³ عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص104.

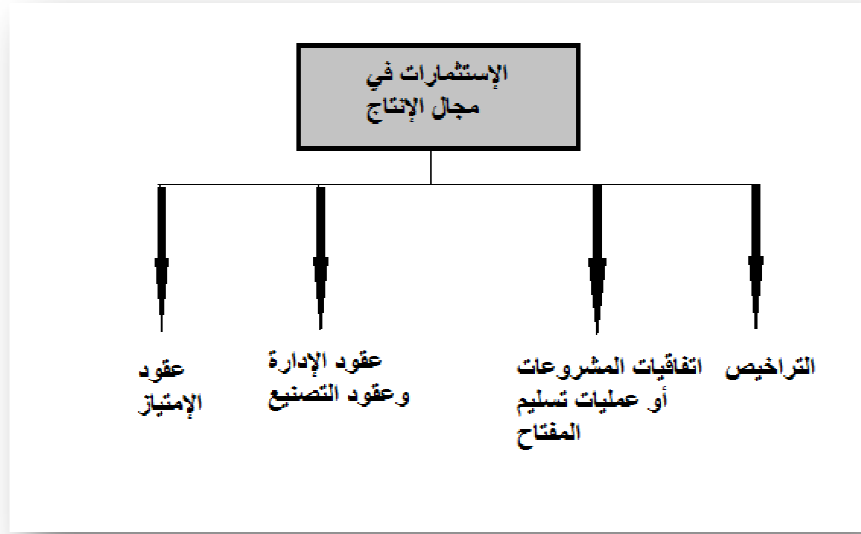
جدول (1_1): مزايا وعيوب عقود التصنيع والإدارة.

المزايا/العيوب	عقود التصنيع	عقود الإدارة
مزايا بالنسبة للشركات متعددة الجنسية	<p>_ تحتاج إلى رأس مال محدود جدا؛</p> <p>_ عدم التعرض للأخطار السياسية،</p> <p>_ انخفاض تكاليف الإنتاج والتسويق؛</p> <p>_ وسيلة للتغلب على معوقات التصدير؛</p> <p>_ تلائم المؤسسات التي تتوافر لديها مزايا تنافسية؛</p> <p>المضيفة؛</p>	<p>_ لا تحتاج إلى رأس مال؛</p> <p>_ تسمح بغزو السوق المضيف مع انخفاض درجة الخطر؛</p> <p>_ قد تساعد في الحصول على استثمارات مشتركة أو مملوكة؛</p> <p>_ المحافظة على السوق؛</p> <p>_ تسهل غزو أسواق أجنبية محيطة بالدولة</p>
مزايا بالنسبة للدولة المضيفة		<p>_ المساهمة في تحقيق درجة من التقدم التكنولوجي في ميادين الإنتاج، والإدارة، والتسويق، وتنمية مهارات القوى العاملة من المواطنين.</p> <p>_ انخفاض الآثار السلبية السياسية والاقتصادية خاصة بسبب عدم تملك المستثمر الأجنبي لأي حصة في رأس مال المشروعات الاستثمارية.</p>
العيوب بالنسبة للشركات م.ج	<p>_ صعوبة أحكام الرقابة على السوق والجودة خوفا والسياسات التسويقية في كثير من الأحيان؛</p> <p>_ توقف المزايا السابقة على مدى توافر الطرف الوطني الذي يتميز بالكفاءة والفعالية في مجال الإنتاج والتسويق بصفة عامة.</p>	<p>_ احتمال تدخل الطرف الوطني في الشؤون الإدارية أو بهدف المحافظة على أمواله المستثمرة؛</p> <p>_ التضارب في مصالح بين طرفي الاستثمار يؤدي إلى خلق مشاكل تنظيمية وإنتاجية، وتسويقية.</p>
العيوب بالنسبة للدولة المضيفة		<p>_ تحكم الطرف الأجنبي الكامل أو شبه الكامل في إدارة أنشطة وعمليات مشروعات الاستثمار من الممكن أن يخلق تعارضا بينه وبين الطرف الوطني.</p> <p>_ إن إسهامات هذه العقود في خلق فرص العمالة وتدفق النقد الأجنبي وغيرها من المنافع الأخرى المرتبطة بالاستثمارات الأجنبية تعتبر محدودة جدا، كما أنها تتوقف على حجم وطبيعة وتنوع أنشطة مشروع الاستثمار.</p>

المصدر: عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع،

مصر، مرجع سبق ذكره، ص 127.

الشكل (2_1): الاستثمار الأجنبي غير المباشر.



المصدر: عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، 2001/2000، ص307.

ثانيا: الاستثمار الأجنبي المباشر:

تعتبر أكثر أشكال الاستثمارات تفضيلا من طرف المؤسسات الكبيرة رغم كونها أكثر مخاطرة وأكثر تكلفة، ورغم تخوف الدول النامية من هذا الشكل والضغط عليه خوفا من التبعية الاقتصادية وما يترتب عنها من آثار سياسية على الصعيدين الدولي والمحلي، وذلك لاحتمال سيادة حالة احتكار هذه المؤسسات في العديد من البلدان من آسيا، أمريكا اللاتينية وحتى إفريقيا. بل وأنها أصبحت تقدم تسهيلات والمزايا لهذه المؤسسات من أجل جلبها إلى أسواقها، وذلك بتوفير المناخ الاستثماري المناسب.¹

ويتخذ هذا النوع أحد الأشكال التالية:²

(1) _ للمشروع في البلد المضيف:

تحصل المؤسسة الدولية على الملكية الكاملة للمشروع في البلد المضيف بأحد الطرق التالية:

- بناء مشروع جديد تماما؛
- شراء مشروع قائم؛

¹ فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص205.

² طاهر مرسي عطية، مرجع سبق ذكره، ص175.

- شراء مؤسسة توزيع في البلد المضيف لتستحوذ على شبكة التوزيع التي تمتلكها المؤسسة بالفعل ويجري ذلك إذا كانت المؤسسة الدولية تمتلك مشروعاً إنتاجياً في هذا البلد.

(2) _ المشروعات المشتركة:

قد تعارض الدولة المضيضة امتلاك مستثمر أجنبي ملكية كاملة لمؤسسة محلية، إلا أنها تشجع قيام المشروعات المشتركة . وقد يتخذ المشروع المشترك أحد الصور التالية:

- مشروع مشترك بين مؤسسة دولية ومستثمر وطني؛
- مشروع مشترك بين مؤسستين دوليتين، من أجل إقامة أو إدارة عمل في دولة طرف ثالث؛
- مشروع مشترك بين هيئة حكومية ومؤسسة دولية لإقامة مشروع في بلد الهيئة الحكومية؛
- تعاون مشترك بين اثنين أو أكثر في شكل مشروع محدد المدة، وينشر هذا الشكل في قطاع المقاولات والتشييد.

(3) _ عقود التصنيع أو التجميع:

وهذه العقود اتفاق بين طرفين هما المؤسسة الدولية، ومستثمر محلي، ويتم بموجبها قيام المؤسسة الدولي بتقديم مكونات منتج معين لتجميعها في البلد المضيف، مثل صناعة السيارات بين دول متقدمة كمؤسسة (فيات) بين إيطاليا وألمانيا، أو دولة متقدمة وأخرى نامية كما في مصر .

سنعرض مزايا وعيوب هذا الشكل على النحو التالي:¹

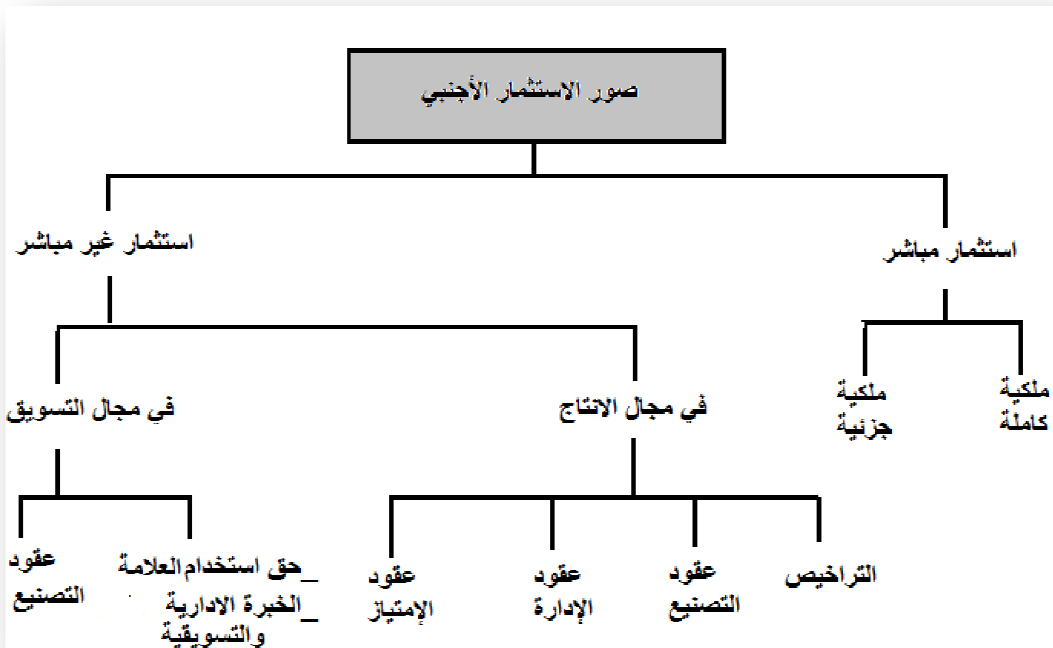
(أ) _ المزايا:

- استغلال المؤسسات لميزتها التنافسية (الحفاظ على تفوقها التكنولوجي) من خلال الحرية الكاملة في الإدارة والتحكم والسيطرة الكاملة على سياسات الأعمال؛
- كبر حجم الأرباح المتوقع الحصول عليها بسبب انخفاض تكلفة مدخلات أو عوامل الإنتاج بأنواعها المختلفة؛
- في حال التوصل إلى بناءها لصورة ذهنية جيدة ومقبولة لدى الجمهور في الدولة المضيضة فتصبح مهمة الفرع سهلة فيما يخص سياسة التوسع والتسويق؛
- لقربها من المستهلك تستطيع خلق مزايا تسويقية عن طريق تواجدها بالسوق المحلي.

¹ فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 206.

(ب) _ العيوب:

- الحاجة إلى موارد إدارية ورأسمالية ضخمة، فضلا عن زيادة درجة المخاطرة بزيادة رأس مال المتدفق إلى السوق الأجنبي (التأميم، المصادرة، التصفية الجبرية، التدمير بفعل عدم الاستقرار السياسي والاجتماعي ...)، وهذا ما يلزم المؤسسة بدرجة عالية من التخطيط الاستراتيجي؛
 - يحتاج المشروع لتكلفة عالية للانطلاق، وفي حالة الفشل لا يستطيع الانسحاب من السوق.
- الشكل (1_3): صور الاستثمار الأجنبي.



المصدر: طاهر مرسي عطية، إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى ، القاهرة

مرجع سبق ذكره، ص170.

المطلب الثالث: التحالفات الإستراتيجية وتطور قرار التوجه نحو السوق الدولي:

أولاً: التحالفات الإستراتيجية:

تتطوي على العلاقة التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات متنافسة لتحقيق هدف معين، وهناك معايير لاختيار الشركاء منها:¹

- أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية (إنتاجية، أو تكنولوجية، أو تسويقية)؛
- أن تكون مساهمة كل طرف متوازنة؛
- أن ينفق الطرفان على إستراتيجية عالية المزمع إتباعها؛
- أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى متنافس قوي في المستقبل احتمالاً ضعيفاً؛
- أن يكون هناك توافق بين مؤسستين على مستوى إدارة العليا كل منهما.

1_ : أنواع التحالفات الإستراتيجية:

1_1_ تحالفات إستراتيجية تكنولوجية: في اكتساب الخبرة التكنولوجية مقابل الدخول إلى الأسواق .

2_1_ تحالفات إستراتيجية إنتاجية: تتمثل في الاستفادة من المعرفة الإنتاجية الخاصة للمؤسسة مقابل المساعدة في الدخول إلى الأسواق.

3_1_ تحالفات إستراتيجية تسويقية: تتمثل في الاستفادة من نظام التوزيع الخاص بالطرف الآخر.

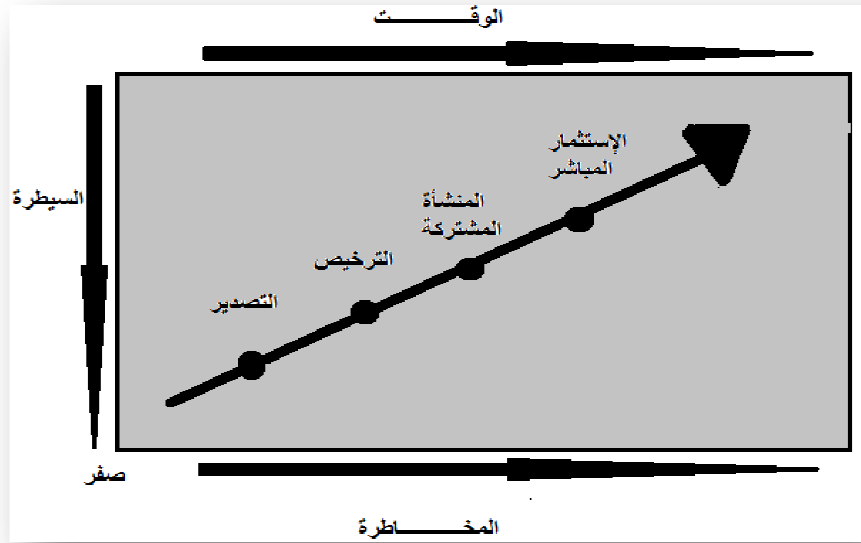
ثانياً: تطور قرار المؤسسات والتوجه نحو الأسواق الدولية:

بمجرد دخول الأسواق الدولية، فإنه يمكن توقع احتمالات تغير نمط الدخول بدرجة عالية من الدقة فبمرور الوقت سوف تختار المؤسسة نمط الدخول الذي يمنحها قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية الدولية.

يبين الشكل أدناه تطور التوجه دخول المؤسسة السوق، فانتقالها من شكل التصدير والذي يعتبر أقل مخاطرة وربحية، إلى الاستثمار الذي يشكل أكبر تحدي للمؤسسة من حيث المخاطرة والالتزام والربحية.

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص111.

الشكل (4_1): تطور قرار المؤسسة في دخول الأسواق الدولية.



المصدر: عصام الدين أبو علفة، اتجاهات تسويقية معاصرة للتسويق الدولي، الناشران: مؤسسة حورس الدولية، مؤسسة الطيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزء الرابع، مرجع سبق ذكره، ص 112.

المبحث الثالث: البدائل الإستراتيجية في اقتحام الأسواق الدولية :

تتعدد بدائل إستراتيجية الدخول للأسواق الدولية، فكل بديل يرتبط بمزيج تسويقي يتفق وأهداف المؤسسة. ونجد من أهم هذه البدائل ما يلي:¹

المطلب الأول: استراتيجيات الدخول إلى السوق الدولي:**أولاً: إستراتيجية الدخول الحذر:**

تسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية على اختيار مدى قدرة منتجها على تحقيق أعلى إيرادات في وقت قصير وتكاليف منخفضة وبذلك تكون المخاطر في حدها الأدنى وتعتمد على أحد الموزعين في السوق الخارجية للقيام بالمهام التسويقية للمنتج على أن يكون وكيلا للمؤسسة خلال فترة التعاقد وتحمل هذا الأخير لمصاريف الترويج وتحديد منافذ التوزيع وبناء على النتائج التي سيحققها هذا المنتج.

ثانياً: إستراتيجية إتباع القائد:

تتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية عندما تكون غير قادرة على المنافسة وذلك إما لضعف إمكانياتها مقارنة بالمنافسين أو لتأكدتها من أن منتجها لا يتمتع بميزة تنافسية. وفي هذه الحالة تصمم المؤسسة المزيج التسويقي والسعر ويتم توزيع المنتج في نفس أماكن عرض المؤسسة القائد ، وتستهدف المؤسسة من إتباع المؤسسة القائد هو عدم الدخول في المنافسة، وفي حال المنافسة يفشل المنتج في دورة حياته.

ثالثاً: إستراتيجية القائد الخاسر:

تدخل المؤسسة في مواجهة مع المنافسين في السوق الخارجية منذ البداية وتعتمد على السعر فتحدد سعراً أقل من أسعار المنافسين مع احتفاظ منتجها بمستوى جودة لا يقل جودة على منتجات المنافسين. وتتبع مناطق أهملها المنافس.

و هناك استراتيجيات أخرى منها:²**رابعاً: إستراتيجية الدخول البيئي:**

يتطلب اعتمادها دخول المؤسسة بين المشتريين والبائعين العاملين حالياً، وحتى تكون هذه الإستراتيجية فعالة فإن على المؤسسة أن تدخل تحسينات على التكاليف الحالية التي يواجهها كل من البائع والمشتري.

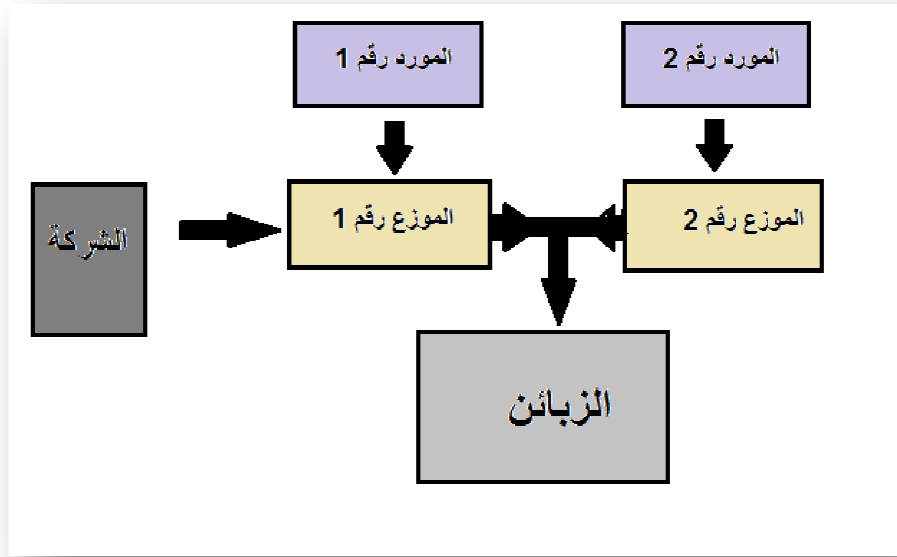
¹ عصام الدين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 237.

² دانيال سبولير، صانعو السوق، ترجمة جميل صالح، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 1998، ص ص 386_402.

خامسا: إستراتيجية الجمع:

تقوم المؤسسة بدمج البضاعة الموزعة عن طريق شرائها من الموردين وإعادة بيعها إلى الزبائن. أي أن المؤسسة تشتري من كلا الموردين رقم (1) ورقم (2) مع كل من الموزع رقم (1) ورقم (2). لهذا فإن المؤسسة تستطيع إخراج الموزعين المستقلين من لسوق، عن طريق الكسب المزيد من الكفاءة والفعالية من إستراتيجية الجمع.

الشكل (5_1): إستراتيجية الجمع.



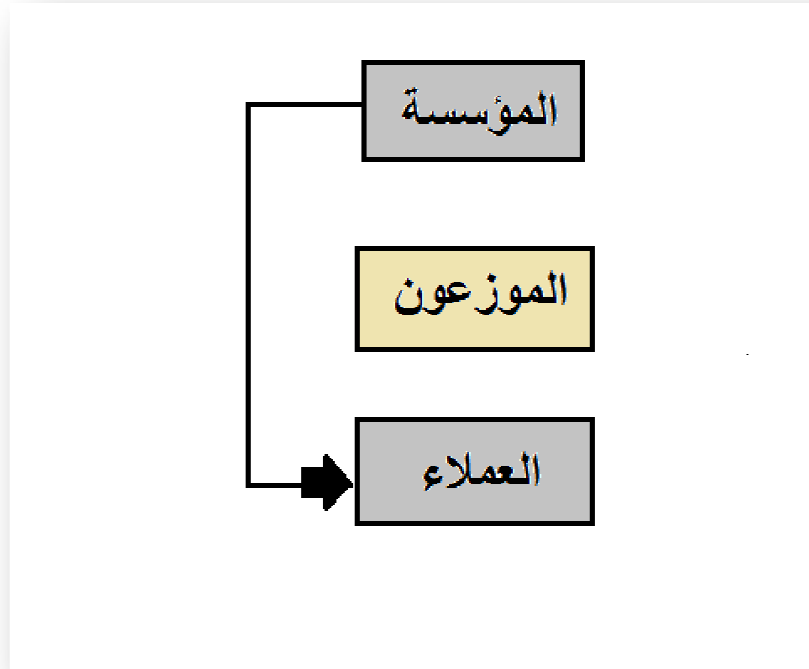
المصدر: دانيال سبولبر، صانعو السوق، ترجمة جميل صالح، بيت الأفكار الدولية، الأردن، مرجع

سبق ذكره، ص 385.

سادسا: إستراتيجية الالتفاف:

ترتبط إستراتيجية الدخول البيئي بإستراتيجية الالتفاف (التجاوز) بشكل كبير، فالمؤسسة تتجاهل موزعيها وتقوم بدور صانع السوق، وتخدم زبائنها مباشرة، وبما أن الموزعين يتقاضون أجر الوساطة، فللمؤسسة حافز لأخذ هذه الجور عن طريق التعامل المباشر مع العملاء، فسياسة الالتفاف تعطي مردودا في الوقت الذي تستطيع فيه المؤسسات تفصيل منتجاتها حسب احتياجات العملاء أكثر من الموزعين المستقلين.

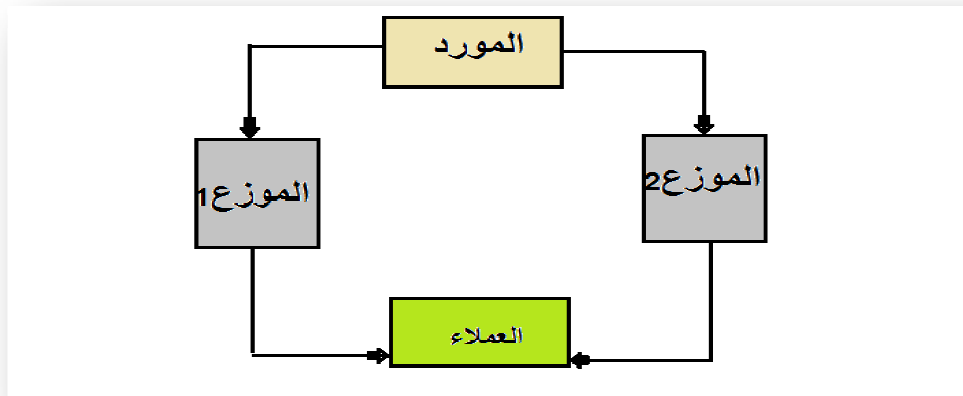
الشكل (6_1): إستراتيجية الالتفاف.



المصدر: دانيال سبولبر، صانعو السوق، ترجمة جميل صالح، بيت الأفكار الدولية، الأردن، مرجع سبق ذكره، ص 395.

سابعاً: إستراتيجية الربط: تتبع المؤسسة إستراتيجية الربط إذا أرادت تشكيل روابط قوية مع الموردين، أو الموزعين من خلال الاندماج، أو الامتلاك.

الشكل (7_1): إستراتيجية الربط.



المصدر: دانيال سبولبر، صانعو السوق، ترجمة جميل صالح، بيت الأفكار الدولية، الأردن، مرجع سبق ذكره، ص 404.

المطلب الثاني: إستراتيجيات غير مباشرة والاستراتيجيات الهجومية والدفاعية:

إن المنافسة ليست هدف المؤسسة، وإنما هدفها هو كسب الأسواق، أما المنافسة فهي وسيلة لتحقيق الغاية، وتشمل على عوائد أقل من تخفيض الأسعار والتكاليف.¹

أولاً: إستراتيجية اقتصاد القوة:

يمكن لمشروع تجاري أن يكسب السوق بدون خوض معارك مع منافسي هذا السوق، ويكمن السر هنا في خدمة أسواق لم يتم خدمتها من قبل، أو الأسواق المخدومة جيداً من قبل المنافسين.

ثانياً: إستراتيجية الأسواق غير المحمية:

لعل الإستراتيجية الأكثر جاذبية هي تحديد احتياجات الزبون في السوق التي لا يتم تلبيتها، ويقول الكثير من رجال الأعمال إن تلبية الحاجة كانت الحافز الأساس لبدء أعمالهم التجارية، وبالطبع فإن أي عمل يبقى على قيد الحياة، عليه أن يلبي احتياجات العميل التي لا يستطيع الآخرون تلبيتها.

ثالثاً: إستراتيجية الطريق الأقل مقاومة:

من أجل الهيمنة على المؤسسات المنافسة الأقوى، أسلك الطريق الأقل مقاومة. إذا كان أسلوب المؤسسة مختلفاً بشكل كاف عن الأساليب المؤسسات المنافسة الراسخة، فإن هناك فرصة أفضل لإتباع إستراتيجية بدون معارضة جوهريّة، وعن طريق الظهور كلاعب في المكان المناسب.

رابعاً: إستراتيجية خط الأدنى من التوقعات:

المنافسة تتطلب عنصر المفاجئة، إن مفاجئة المنافسين تتطلب الإبداع والسرعة والخداع، كما أنها تقلل ردود فعل الخصم، ويعتمد سر النجاح بإتباع هذه الإستراتيجية، إبداع المؤسسة الداخلة لسوق وقوة إدراكها بالمنافسين.

خامساً: إستراتيجية الهجومية:

تكافح المؤسسات على دوام للحصول على الأفضلية التنافسية، كما تستبدل المؤسسات التي تحلل المراتب الأولى بواسطة حلول مؤسسات منافسة مكانها. وقد يكون مردود الشرطة المنافسة أكثر كفاءة، أو أنهم قد يقدمون اختراعات تكنولوجية، تنعكس في انخفاض التكاليف، أو المنتجات ذات النوعية الأفضل فإنه ينبغي على المؤسسة التي تسعى لدخول السوق، أو التوسع أن تركز كافة قواها على أضعف نقطة لدى الشرطة المنافسة. وتتطلب المنافسة لفعالة المباشرة التفوق على أداء المؤسسات المنافسة، من خلال التخفيض الكبير في التكاليف الإنتاج وأنظمة التوزيع المتفوقة، أو المنتجات الأكثر إبداعاً.

¹ دانيال سبولير، مرجع سبق ذكره، ص ص 419_551.

سادسا: إستراتيجية الدفاعية:

تستخدم هذه الإستراتيجية لحماية مركز السوق، من المؤسسات المنافسة التي تدخل السوق، أو توسع عملياتها الحالية، وطالما أن المؤسسات تكسب أسواقا، ينبغي عليها أن تكون مستعدة لمواجهة تحديات دائمة من المؤسسات المنافسة، التي تستخدم أساليب مبتكرة، ويمكن لمؤسسة أن تحتل مراكز في السوق انقاء الهجمات باتخاذ مراكز دفاعية وشن هجوم معاكس على المؤسسات المنافسة، باستخدام إستراتيجية هجومية أو تبقى بعيدة عن اللعبة والاستمرار في أعمال الابتكار لديها.

سابعا: إستراتيجية الابتكار:

يجب على المؤسسة أن تبتكر، وذلك حتى تبقى في الطليعة اللعبة سواء كانت تتبع إستراتيجية هجومية أو دفاعية. إن ابتكار المنتج سيفتح الطريق نحو أسواق جديدة، كما أن عملية الابتكار هي الوسيلة لأخذ زمام القيادة في مجال التكلفة. وبالطبع إن المنتجات الجديدة غالبا ما تتطلب أساليب تقنية مختلفة للإنتاج في حين التغيرات في الوسائل التقنية للإنتاج سوف تسمح بإجراء تحسينات على المنتج.

ثامنا: إستراتيجية النظرة الشاملة:

إن المؤسسات تسعى جاهدة باستمرار النمو، سواء كان ذلك عن طريق التوسع ضمن الأسواق الموجودة حاليا، أو الدخول إلى أسواق جديدة، وإن كسب السوق يعني الحصول على أداء متفوق مقارنة بالمؤسسات المنافسة وذلك من حيث الحصة السوقية، والربحية، ونوعية المنتج، ومقاييس الأداء الأخرى .

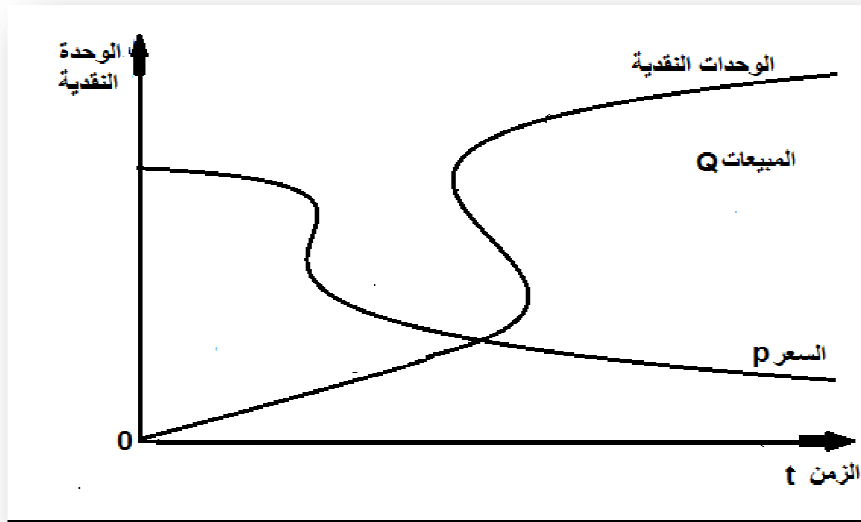
المطلب الثالث: بدائل إستراتيجية السوق:**أولا: إستراتيجية كشط السوق:**

تسمى إستراتيجية فترة الاسترداد السريع، يتم من خلالها تحديد السعر مرتفع للمنتج حيث يوجه هذا السعر للفئة الأولى في السوق التي يهملها الحصول على السلعة مهما كان السعر مرتفعا، وعندما نقل الفرص البيعية يتم تخفيض السعر حتى يكون ملائما للفئة التي تليها في السوق. وهكذا يتم التخفيض لكسب فئة جديدة. وعادة ما تطبق في الدول التي تعاني من تقلبات اجتماعية سريعة مما يدفع الإدارة المؤسسة إلى عرض منتجاتها بسعر مرتفع وتكون على استعداد للخروج السريع من السوق، حين يتحقق

هدفها وتسترد أموالها. إن إتباع السياسات التسعيرية المرتفعة في السوق الدولية تكون ذات جدوى في الظروف التالية¹:

- الهدف الأساسي لإتباع هذه السياسة هو الحصول على أرباح في المدى القصير؛
- هذه الإستراتيجية تعمل للإحاطة بقوة ضد إمكانية الخطأ في وضع السعر؛
- في حالة جهل المستهلك بتكلفة إنتاج وتسويق هذا النوع من المنتجات مع عدم وجود بدائل لها تسهل عملية المقارنة.

الشكل (8_1): إستراتيجية كشط السوق.



Source: Darmon et auters, **Marketing**, 5^{ème} Edition, Chenelirère Graw-Hill, 1996, p444.

ثانيا: إستراتيجية التغلغل أو التظليل:

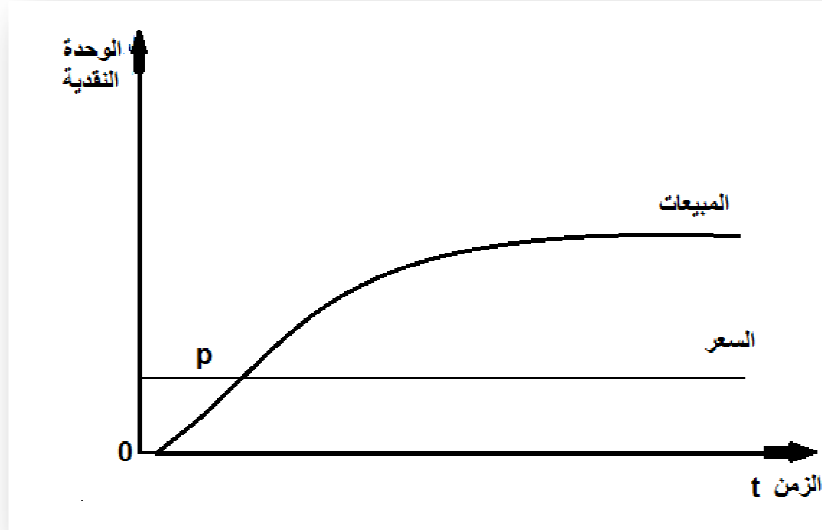
تتمثل هذه الإستراتيجية في قبول هامش الربح، عن طريق المحافظة على مستوى الأسعار حيث يؤدي ذلك إلى زيادة متسارعة في مردودية الاستثمارات، إلا أن الزيادة في مستوى الأسعار تسمح بدخول منافسين جدد، مما يحتم إتباع حالة الحرب الأسعار، على أساس تخفيض الأسعار إلى الحد الموازي لمستوى التكاليف، وذلك بهدف إخراج المنافسين ومن ثمة السيطرة على أكبر حصة سوقية ممكنة. ويفضل إتباع هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:²

- افتراض أن المستهلك الأجنبي يشتري على أساس السعر المنخفض؛
- إذا كانت السلعة تواجه منافسة محتملة وقوية؛

¹ محمد فريد الصحن، التسويق مفاهيم وإستراتيجيات، الدار الجامعة، مصر، 1998، ص312.
¹ مرجع نفسه، ص314.

- في حالة اتجاه تكلفة الإنتاج وتسويق الوحدة إلى الانخفاض مع زيادة كمية المباعه مما يؤدي إلى الاستفادة من وفرات حجم الإنتاج.

الشكل(9_1) : منحنى إستراتيجية التغلغل في السوق.



Source: Darmon et autres, OP CIT, p445.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ، أن المؤسسة المتبعة لمثل هذا النوع من الإستراتيجية، تتميز بامتلاك هامش سعري كبير، وهذه الميزة لا تكتسب إلا للمؤسسات التي لها الخبرة كبيرة في الإنتاج، وبالتالي امتلاك القدرة كبيرة على تخفيض التكاليف.

المطلب الرابع: الإستراتيجيات التنافسية لبورتر:

أولاً: مفهوم التنافسية و الميزة التنافسية:

تعتبر التنافسية " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين، في السوق الدولية.¹

تعتبر الميزة التنافسية أهم مؤشرات النجاح الاقتصادية في المواقع التنافسية للمؤسسة، حيث تعد المقوم الأساسي الذي بواسطته تحقق المؤسسة أهدافها الأساسية المتمثلة في الربح والمردودية والنمو والمحافظة على الحصص السوقية مقارنة بالمنافسين.²

¹ كمال رزيق وفارس مسدور، **مفهوم التنافسية**، ملتقى الدولي حول التنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2007، ص105.

² Michail. porter, L'avantage, **Concurrentielle Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Dunod, 1^{ère} Editino, paris, 1999, p35.

وتطور هذا المفهوم وأصبح أهم مؤشرات نجاح إستراتيجية التنافس، حيث تقوم الميزة التنافسية على ثلاث محاور إستراتيجية: التمييز التركيز والتكلفة. الشكل (10_1): نموذج بورتو للاستراتيجيات العامة.

Competitive scope	Cost Leadership	Differntition
المجال التنافسي هدف عام	قيادة التكلفة 1	التمييز 2
هدف خاص محدود	مركز التكلفة 3A	Focus التركيز 3B

المصدر: بشير العلاق، وقحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص39. ثانيا: إستراتيجية التمييز:

يركز هذا الخيار من خلال تقديم المنتجات المبتكرة، وذات النوعية العالية، وخدمات خاصة، من أجل أن يكون الزبائن مستعدون لدفع سعر أعلى.¹

تختلف تفضيلات الزبائن، فقد لا تكون متجانسة داخل السوق، وهنا تكمن إستراتيجية التمايز من خلال طرح منتجات وخدمات متميزة، تقدم أعلى قيمة للزبائن من المنتجات والخدمات المتواجدة في السوق. ويكون الزبون على استعداد لدفع أعلى قيمة، وهنا نميز بين:²

(أ) **التمييز الأفقي**: تمتع المنتجات بخصائص إضافية لا تمتع بها التي عند المنافسين، أو تمييز المؤسسة بقنوات توزيع جديدة، أو بيع مستحدث كالبيع الإلكتروني..؛

(ب) **التمييز العمودي**: أن يتم ابتكار منتجات بجودة عالية وفكر مبتكر

إستراتيجية البحث عن التمييز، أو الانفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع.³

بالرغم من وجود قوانين تحمي حقوق الملكية الفكرية أو الصناعية إلا أن حماية العلامات والأسماء التجارية في الأسواق الدولية تمثل أحد المشكلات الرئيسية التي تواجه المؤسسات المعنية.⁴

² وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ص 419.

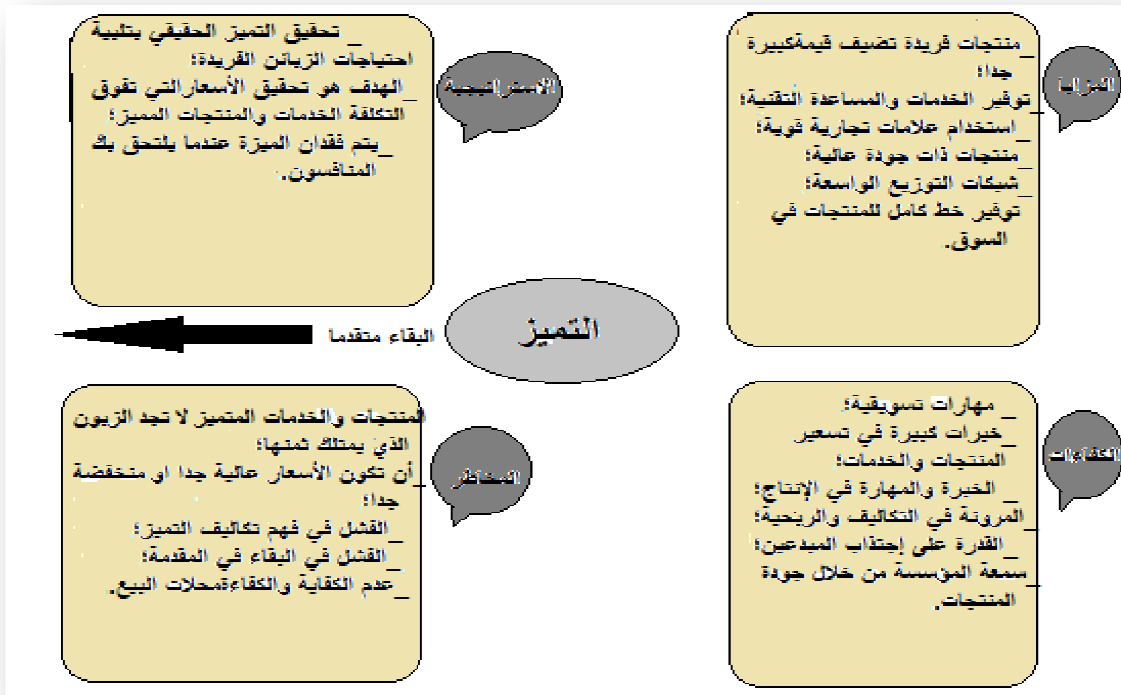
² Benoit Chevalier-Roignant and lenos trigeorgis, **Comptitive strategy Options and games**, Massachusetts Institute of technology, United kingdom, 2011, p 72.

³ بشير العلاق، وقحطان العبدلي، وسعد غالب ياسين، إستراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص40.

⁴ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص264.

اقترح بورتر التمييز كبديل لإدارة التكلفة بحيث تكون المؤسسة مكانة فريدة بشكل ما في المجال، كما يمكن أن يكون هناك عدة متميزين في المجال، كل واحدة منها تؤكد على خاصية تختلف عن تلك الخاصة لمنافسها.¹

الشكل(11_1): إستراتيجية التمييز.



Sours:John Mcgee, Howard Thomas, and David Wilson, **Strategy Analysis and**

practice, 2nd Edition, McGraw-Hill United Kingdom, 2010, p90.

ثالثا: إستراتيجية التركيز:

تحقق الميزة التنافسية بتركيز جهود المؤسسة نحو منتج محدد موجه إلى شريحة مستهدفة من العملاء أو إلى حيز جغرافي محدد، وتأخذ هذه الإستراتيجية عدة أشكال منها: "التصميم، النوعية التكنولوجية، خدمات الزبائن، شبكة الموزعين، صورة نوع المنتج في أذهان المستهلكين".² حيث تتخصص إستراتيجية التركيز على سوق محلي أو مجموعة عملاء ذوي خصائص محددة والميزة الرئيسية هو أن السوق المستهدف قد لا تكون كبيرة بما يكفي لإستعاب العديد من المنتجين.³

¹ طارق سويدان، قيادة السوق:الاتجاهات الحديثة في الإدارة، قرطبة للإنتاج الفني، الطبعة الأولى، الرياض، 2001، ص30.

² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية-مفاهيم وخالات التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 228.

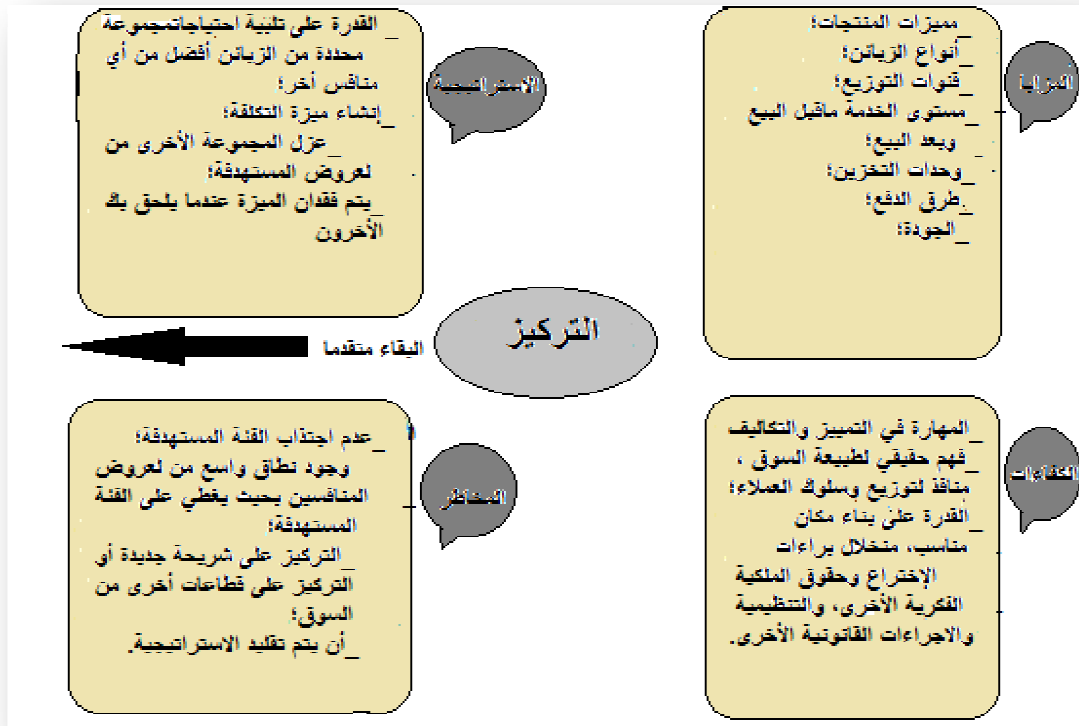
³ B. Chevalier-Roignant and L. Trigeorgis, OP CIT, p 72.

تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير على حصة المنظمة.¹

تختلف عن سابقتها في كونها تعتمد على اختيار السوق وفئة معينة من المستهلكين، بدلا من السعي إلى إشباع حاجات ورغبات كافة المستهلكين.²

إن أخر إستراتيجية شاملة لبورتر هي التركيز، وفي تلك الحالة تسعى المؤسسة وراء بعض المشترين أو نوع خاص من المنتجات أو جزء خاص من السوق جغرافيا، وتطبق إستراتيجية التركيز بشكل اختياري أن تدخل المنافسة في السوق في حدود ضيقة، لشريحة محدودة بدلا من كل السوق.³

الشكل (12_1): إستراتيجية التركيز.



Sours:John Mcgee, OP CIT, p91.

¹ بشير العلق، وقحطان العبدلي، وسعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص40.

² محمد خير سليم أبو زيد، ومحمد عواد زيادات، عنوان المداخلة: الإستراتيجية التنافسية والسلوكية لدائرة التسويق أثرهما في التسويق الإنتاجي،

مجلة العلوم الاقتصادية والتسبير وعلوم التجارية، العدد4، المسيلة، 2010، ص38.

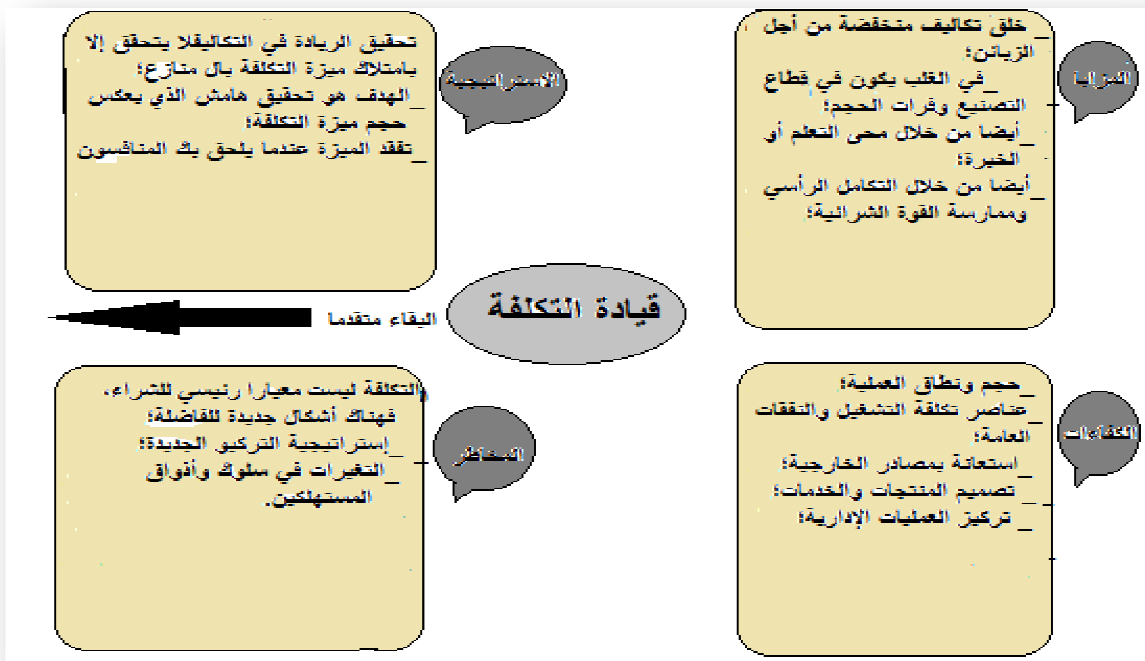
³ طارق سويدان، مرجع سبق ذكره، ص31.

رابعا: إستراتيجية قيادة التكلفة:

تتمثل هذه الإستراتيجية في اتخاذ مجموعة متكاملة من الإجراءات لإنتاج السلع أو الخدمات بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين وعند مستوى الجودة المقبولة عند الزبائن، بحيث تستهدف المؤسسة بهذه الإستراتيجية عدد كبير من الزبائن¹، تطبق هذه الإستراتيجية عند ما يكون للزبائن حساسية ضد الأسعار، وتكون في الأسواق المتجانسة التي يصعب فيها التفريق بين السلع.²

في الفصل الموالي سنتطرق بالتفصيل لهذه الإستراتيجية.

الشكل (13_1): إستراتيجية قيادة التكلفة.



Sours:John Mcgee, OP CIT, p92.

¹ Michael.A Hitt, R.Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, Strategic Managemenet Competitiveness and Globalization (concept and Cases), 7th Edition, Thomson south-western, USA, 2007, p115.

² B.Chevalier-roignant and L.Trigeorgis, OP CIT, p70.

خلاصة الفصل :

إن من أهم ما يمكن استخلاصه من خلال العرض السابق ، هو أن التسويق يعد مركز اهتمام دول العالم المتطورة منها والمتخلفة، وهذا نظرا لم يحققه من امتيازات. كما أنه لم يعد مجرد وظيفة إدارية فقط بل أصبحت عبارة عن نظام ونشاط.

وعليه يكمن القول بأن هناك مفهوما واحد للتسويق ، لأن مفهومه يختلف باختلاف درجة التطور الاقتصادي و الاجتماعي وكذا مجالات تطبيقه حيث شمل التسويق قطاعات مختلفة، والتكيف مع وضعية السوق المتذبذبة.

يمكن من خلال الطرق والأساليب المبتكرة لدخول السوق الدولي، وفق خصائص كل دولة أو سوق بإتباع إستراتيجية تسويقية دولية لطرح منتجات عبر هذه الأسواق المستهدفة، بعد التحليل الدقيق لجميع مختلف المتغيرات البيئية .

يمكن للمؤسسة اختيار الشكل الذي يتناسب مع إمكانياتها ومواردها الإدارية المتاحة لدخول السوق الأجنبي.

الفصل الثاني

إستراتيجيات قيادية

التكلفة وأساليب

تخفيضها

تمهيد:

تكمن الإستراتيجية في العلم والفن الذي يهتم بتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، حيث تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل، والإنتاج، والبحوث، والتطوير، ونظم المعلومات، وذلك بغرض تحقيق نجاح المؤسسة. يكمن جوهر الإستراتيجية في التخطيط طويل المدى الذي يهدف إلى تخصيص الموارد وصولاً إلى أهداف معينة.

فالإستراتيجية تدور في فلك واحد، وهو سلوك المؤسسة تجاه المحيط، لاسيما المحيط المباشر أي القطاع الذي تعمل فيه .

وسنتناول في فصلنا هذا ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية.

المبحث الثاني: طرق تخفيض التكاليف.

المبحث الثالث: بدائل إستراتيجيات اختراق السوق الدولي.

المبحث الأول : ماهية الإستراتيجية:

يعد مفهوم الإستراتيجية سريع التطور، وهذا ما يعكس جانب من سبب اختلاف في وجهات النظر الكتاب والمهتمين بهذا الحقل.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية:

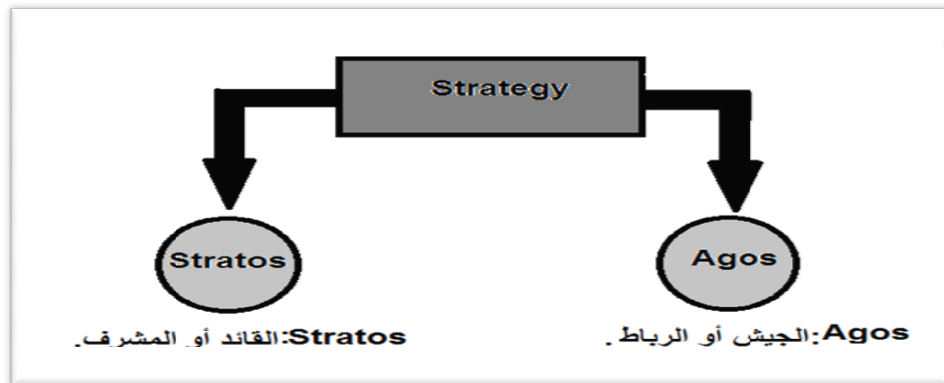
الإستراتيجية هي حالة صحيحة تثرى البحث العلمي في مجال دراسة الحقل الإستراتيجية، ورغم هذا الاختلاف إلا أنها تلتقي في الجوهر والمضمون، وتكون الدراسات مكملة لبعضها البعض عند النظر إليها بصورة شمولية لتعكس مدى تطور الحاصل في مفهوم الإستراتيجية.¹

لقد وجدت الإستراتيجية، في الواقع العسكري، منذ وجود المعارك والحروب. ولم يظهر هذا المفهوم بوضوح، واهتمام لدى الإداريين إلا في وقت متأخر، ولهذا فنجد عددا كبيرا من المفردات في هذا لموضوع يكتنفها شيء من الغموض، بين التصور والتنفيذ، ولأهمية المفهوم ، فقد ظهر أكثر من مدرسة، أو تيار فكري يشغل فيه، وكل منها يحتفظ بأفكار وتوجهات معينة.²

أولا: أصل مفهوم الإستراتيجية:

لقد استعملت كلمة الإستراتيجية قديما في الاستعداد للحرب ، وهي تعني فن الجنرال، وهي ذات مصدر يوناني " Strategos " وقد توسع المفهوم وانتقل مفهوم الإستراتيجية من الميدان العسكري إلى الاقتصادي.³

الشكل رقم (1_2) : الأصل اللغوي للإستراتيجية.



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليبية الجزائر، 2012، ص23.

¹ خالد محمد بني حمدان، ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار البازوري، الأردن، 2009، ص166.

² ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، بن عكنون، الجزائر، 2009، ص8.

³ مرجع نفسه، ص12.

ثانيا: مدارس الفكر الاستراتيجي:

من الواضح أن تعدد المنطلقات الذي أدى إلى ظهور العديد من المدارس هو الذي يكون وراء تعدد التعاريف، كما أن اختلاف الاتجاهات حتى داخل نفس المدرسة يؤثر هو الآخر في عدد وطبيعة التعاريف.

لقد تمكن "ميتزبرغ" من إحصاء عشرة مدارس، يسميها مدارس الفكر الإستراتيجي، وهي مدرجة في الجدول الموالي:¹

الجدول (1_2): مدارس الفكر الاستراتيجي عند "ميتزبرغ".

المدرسة	حسب هذه المدرسة، فإن الإستراتيجية هي عبارة عن:
المدرسة الإبداعية	عملية إبداعية
المدرسة التخطيطية	خطة
مدرسة التمتع	عملية تحليلية تمكن من حسن اختيار الموقع للمؤسسة
مدرسة المبادرة أو المقابلة	تصور
المدرسة الإدراكية	عملية ذهنية
مدرسة التعلم	عملية تعليمية
مدرسة السلطة	مفاوضات
المدرسة الثقافية	عملية جماعية
المدرسة البيئية	رد فعل لتحديات البيئة
مدرسة التشكل	عملية تحويلية

المصدر: عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص24.

ثالثا: تعريف الإستراتيجية:

✓ «هي خطة المؤسسة تجاه متغيرات المحيطة المختلفة».²

✓ «هي مجموعة القرارات والحركات المرتبطة باختيار الوسائل وتمفصل الموارد من أجل الوصول

إلى الأهداف».³

¹ عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص24.

² رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص9.

³ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص11.

✓ عرف "ستينر" :

«الإستراتيجية بكونها مفهوم يتعلق بما يقوم به المديرون لمواجهة التحركات الفعلية أو المتوقعة من جانب المنافسين الآخرين، وأنها تشير إلى فكر وطرق وإجراءات عديدة ضرورية للنجاح في الأعمال». ولذلك قدم إشارة إلى مجموعة من التعاريف لمفهوم الإستراتيجية منها:¹

- الإستراتيجية ما تقوم به الإدارة العليا من أعمال ذات أهمية كبيرة للمنظمة؛
- الإستراتيجية تشير إلى قرارات التوجيهية الأساسية، أي بمعنى الأغراض والرسالة والمقاصد الأساسية؛
- الإستراتيجية تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة الضرورية لتحقيق هذه التوجهات؛
- الإستراتيجية المعنى المحدد للإجابة على سؤال ماذا يتعين على المنظمة أن تفعل؛
- الإستراتيجية تشير إلى الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وكيف يتسنى لها ذلك.

✓ يعرفها "أنسوف" :

يمكن إدراج مفهوم الإستراتيجية في تصورين هما:²

_التصور الأول: يتعلق بما نسميه بالتسيير أو التخطيط الاستراتيجي، المورث عن الفرنسي "هنري فايول" والذي تطور من قبل مدرسة الأعمال هارفارد، فهو يهتم قبل كل شيء بالاختبارات الطويلة المدى والتي تختلف تماما عن القرارات التكتيكية.

_التصور الثاني: يتعلق باختيار المؤسسة على المدى الطويل أخذا بعين الاعتبار محيطها.

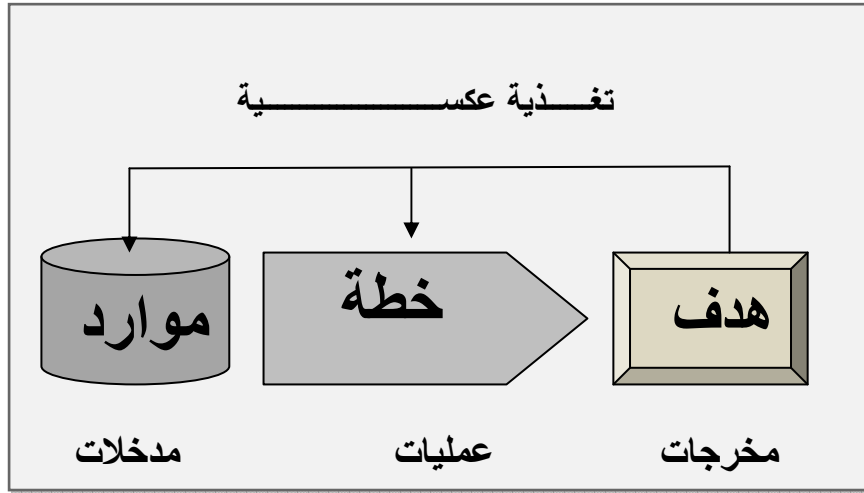
ومن التعاريف يمكن إعطاء التعريف التالي:

من خلال التعاريف السابقة، تمثل الإستراتيجية كونها تصور قبل أن تكون : تخطيط، أهداف، قرارات تنفيذ، رقابة أو حتى إنجازات.

¹ خالد محمد بني حمدان، ووائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 167.

² Michel Marchesnay, **La Stratigie du diagnostic à la décision dustrielle**, O. P. U , Alger, 1988, p p 15-16.

الشكل (2_2): نظام الإستراتيجية.



المصدر: رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى

قسنطينة، الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 9.

رابعاً: مستويات الإستراتيجية:

بالمؤسسة ثلاث مستويات للإستراتيجية، ويعني هذا أن الإستراتيجية تظهر في ثلاثة مستويات

بالمؤسسة.¹

1. مستوى إستراتيجية المؤسسة: وفي هذا المستوى فإن الإستراتيجية تعني المؤسسة ككل. فهي

تخص الرؤية الشاملة و البعيدة للمؤسسة، كما تخص مساحة نشاطها واختيار الوحدات الإستراتيجية.

2. مستوى إستراتيجية الأعمال: تخص الإستراتيجية الوحدات الإستراتيجية، وتهتم بتحديد أسلوب تنمية

هذه الوحدات بالنظر إلى أسواقها، واعتمادا على قدرات الميزة التنافسية ومهارات المؤسسة.

3. مستويات الإستراتيجية العملية: في هذا المستوى تهتم إستراتيجية بسوق المؤسسة وحصتها من هذه

السوق، كما تعنتي بكيفيات تعزيز وتنمية هذه الحصة بإعداد سياسات لمختلف الوظائف .

¹ عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 35.

المطلب الثاني: الإستراتيجية في بيئة النشاط:

يجمع أغلب الباحثين على وجود مصدرين لبيئة نشاط المؤسسة، بيئة داخلية، وبيئة خارجية.

أولاً: البيئة الداخلية:

تمثل البيئة الداخلية المستوى التنظيمي الداخلي، المرتبط بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمؤسسة الأعمال، لذلك يتمثل اختلاف البيئة الداخلية بتجسد قدراتها و نواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها، والتي من الممكن أن تصبح متغيراً أساسياً لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة، تتجسد الفوائد الدراسة لفهم البيئة الداخلية في:¹

- يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية، وعناصر القوة والضعف في مكونات الإدارة للمؤسسة يجعل خيار الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ، والأخذ بعين الاعتبار كفاءة الاستخدام واستغلال الأمثل للموارد؛

- تستطيع المؤسسة التركيز على قوة العناصر في بعض مفردات البيئة الداخلية (كالثقافة، أو المهارة التنظيمية للموارد البشرية)؛

- يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية معرفة طبيعة الأعمال وقطاعات الصناعة، التي تقدم نجاحات؛
- يساهم فهم البيئة الداخلية للمؤسسة وتحليلها، في معرفة التطور الحاصل لموارد المؤسسة بطريقة منهجية، ويتيح الفرص أمام الإدارة للتركيز على الموارد الأساسية، والتي تشكل القاعدة لها في المنافسة وتحقيق النتائج.

ثانياً: البيئة الخارجية:

تعتبر البيئة مصدر تأثير أساسي ومؤثر لمتخذي القرار في المؤسسة، ويؤكد أن الخيارات الإستراتيجية التي تقدمها المؤسسة تتشكل في بيئتها، فهي تقوم بالتحليل البيئي لفهم ظروف عمل المؤسسات المنافسة، والبيئة الخارجية تنقسم إلى بيئة عامة وبيئة صناعية.²

1. البيئة العامة: تقوم على ستة أبعاد هي : البعد الديمغرافي، الاجتماعي والثقافي، السياسي والقانوني، الاقتصادي، والعولمة، والبعد التكنولوجي، بحيث تحلل هذه الأبعاد كلها معاً لأنها لا تؤثر في أنشطة المؤسسة مباشرة، ولكنها تؤثر في القرارات.³

¹ خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص74.

² Jaen-peirr Detrie, **Strategor: politique générale de l'entreprise**, 4^{ème} Edition Dunod, France, 2005, p18.

³ زكريا الدوري، **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسة**، دار البازوري العلمية للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص ص 96-88.

2. **البيئة الصناعية:** تمثل بيئة الصناعة، مجموعة متغيرات التي تمتلك تأثيرا مباشرا على جميع المؤسسات العاملة في الصناعة، وهي المؤسسات التي تقدم خدمات ومنتجات متماثلة، وتمثل المتغيرات حالة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة، والتفاعل قد يؤثر بالسلب أو الإيجاب في القدرة التنافسية ، وبالتالي في الحصة السوقية لكل منها، فضلا عن العوائد والأرباح التي تحققها.¹

إن التحدي لهذه المؤسسات حيز مركز في الصناعة التي تعمل فيها والذي يسمح لها باغتنام الفرص التي توفرها تلك الصناعة، ويجنبها التهديدات التي يمكن أن تفرض عليها أو التقليل من أثارها.²

المطلب الثالث: تحضير إستراتيجية قيادة التكلفة كإستراتيجية تنافسية :

وهي الإستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة من قطاع الصناعة، وذلك من خلال استثمار الأمثل للموارد، والإنتاج بمعايير نموذجية، والبيع بالأسعار الرائدة في السوق. إن المؤسسة التي تستطيع تحقيق قيادة التكلفة (إلى أقل تكلفة ممكنة)، ستكون فوق متوسط الإنجاز في قطاع الصناعة.³

يهتم المدراء في بعض المؤسسات اهتماما كبيرا بالتكلفة، ورغم اهتمامهم بالتنوع والخدمات وغيرها إلا أن الهدف الرئيسي لإستراتيجية تلك المؤسسات هو خفض التكلفة، وتزود التكلفة المنخفضة المؤسسات بالحماية اللازمة ، إن قيادة التكلفة ليست مناسبة لكل المؤسسات، وقد ذكر بورتر أن المؤسسات التي ترغب في السعي وراء إستراتيجية قيادة التكلفة يجب أن تمتلك حصة عالية في السوق أمام منافسيها أو مميزات أخرى مثل استخدام المواد الخام الأفضل أو توزيع التكاليف من خلال توزيع المنتجات.⁴ وتتصب هذه الإستراتيجية على توفير المنتجات ذات جودة مقبولة وسعر منافس، من خلال مساعدة المؤسسات على خفض الكلف وزيادة الكفاءة التشغيلية لخلق وبلورة الميزة التنافسية.⁵

¹ Graham Kenny, **Strategic planning and performance Managemnet**, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford-united Kingdom, 2005, p29.

² صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهب جلاب، **الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص115.

³ بشير العلاق، وقحطان العبدلي، وسعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص40.

⁴ طارق سويدان، مرجع سبق ذكره، ص28.

⁵ محمد خير أبو زيد سليم، ومحمد عواد زيادات، **الإستراتيجية لتنافسية والخصائص التنظيمية والسلوكية لدائرة التسويق وأثرهما في الأداء التسويقي**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، العدد 4، المسيلة، الجزائر، 2010، ص38.

يرى "بورتر" أن قيادة التكلفة واحدة من اثنين من الإستراتيجيات العريضة التي يمكن أن تتبناها المؤسسة وتستند هذه الإستراتيجية على فكرة التزام المؤسسة بأن تكون المنتج الأقل تكلفة في قطاع الذي تعمل فيه مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبياً من التميز.

وهناك عدد من الوسائل التي تساعد المؤسسة على هذه الميزة، إلا أنها تعتمد بشكل أساسي على بنية القطاع المعني وعلى هيكل السوق. كما تعتمد على طريقة التي يمكن من خلالها يتم الحصول على المواد الخام وعلى توفر التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى اعتمادها على اقتصاديات أو وفورات الحجم وإذا ما تم تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح فإن المؤسسة تستطيع أن تحقق أو تحافظ على القيادة في التكلفة، مما يساعدها على تسعير منتجاتها بطريقة تنافسية تتفوق بها سعرياً على المنافسين بينما تكون في مستوى فوق متوسط بالنسبة للأداء في القطاع الذي تعمل فيه، وهناك أمران يتعلقان بهذه الإستراتيجية:¹

(أ): لكي يصبح منتج المؤسسة في مستوى فوق المتوسط فإنه يجب عليها كقائدة في التكلفة أن تحقق العدالة أو التقارب في أسس التميز مقارنةً بمنافسيها.

(ب): حتى تستمر المؤسسة في المحافظة على مستويات عالية من الأداء، فإنه لا بد من أن يجد المنافسين صعوبة في تقليد أسس تفوق التكلفة.

أولاً: مستلزمات تطبيق إستراتيجية التكلفة:

إن تطبيق إستراتيجية يساهم في تعزيز الوضعية التنافسية للمؤسسة، هذا مع مراعاة الشروط والمقومات التي تساهم في نجاح هذه الإستراتيجية، ومن أهمها نذكر:²

- **تحسين الوضعية التنافسية:** عموماً المؤسسة التي تتمكن من السيطرة على تكاليف منتجاتها تحتل أفضل المواقع التنافسية في السوق، ذلك لأنها تمتلك سلاح تنافسي هام، يتمثل في هامش المناورة السعرية؛
- **مواجهة المنافسين المحتملين:** بفضل قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين الحاليين تتمكن عن طريق إستراتيجية السعر مواجهة المنافسين المحتملين، وبالتالي التخفيض من جاذبية القطاع لمستثمرين الجدد؛

¹ محمد بن عبد الله العوض، الملتقى الأول، إستراتيجية التسويق التنافسية، الملتقى الدولي الأول للتسويق في الوطن العربي الواقع وأفاق التطوير، 15-16 أكتوبر 2002، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ص ص 3-4

² M. porter, OP CIT, p50.

- مواجهة المنتجات البديلة: يمكن من خلال إستراتيجية السعر، التقليل إلى حد ما من منافسة المنتجات البديلة وذلك في نشاطات التي يلعب فيها السعر دور هام في جذب اهتمامات العملاء؛
- حواجز الدخول: ، هي حواجز دخول للقطاع الحالي تمكن المؤسسة من النشاط في محيط آمن، حيث تتمكن المؤسسة من تقليل المخاطر والاستمرار في النشاط، أي التوسع والنمو.
- ثانيا: مخاطر تطبيق إستراتيجية التكلفة:

- إن إتباع أي إستراتيجية من طرف المؤسسة، ينتج عنه مجموعة من المخاطر، وأهمها ما يلي:¹
 - بطء نمو المؤسسة: يتحقق على المدى البعيد إذ يتطلب مدة زمنية طويلة، إضافة إلى صعوبات التي تواجهها المؤسسة في توسيع حجم الإنتاج ، ومشاكل البحث عن إطارات مؤهلة ومتخصصة، ومختلف المشاكل المالية، وخاصة المتعلقة بالبحث عن المصادر تمويل النمو؛
 - مشاكل التقليد: من أهم المشاكل هو تقليد المنافسين للمنتج الحالي عن طريق إدخال التحسينات على منتجاتهم، دون زيادة التكاليف، وبالتالي بيع بأسعار تنافسية، يقلص الحصة السوقية ومنه تراجع الموقع التنافسي للمؤسسة.
 - صعوبة التكيف مع الوضعيات الجديدة: يتطلب إتباع إستراتيجية وقرارات الحجم مجهودات كبيرة في حجم الاستثمار والسلاسل الإنتاجية، بغية امتصاص التكاليف الثابتة، هذه الوضعية ينتج عنها مشكل التكيف مع الوضعيات الجديدة، ولا سيما التطور التكنولوجي وتغير سلوك المستهلك وأي تغير في عناصر المحيط يؤدي إلى الخروج من السوق.
- ومن بين المخاطر نجد أيضا:

- إتباع نفس الإستراتيجية من طرف المنافسين: يؤدي إلى ظاهرة حرب الأسعار، فلا يستفيد أي منافس من تخفيض التكاليف ولن يستطيع السيطرة على السوق.²
- تعدد وسائل تخفيض التكاليف: يمكن للمؤسسة تخفيض التكاليف دون إتباع إستراتيجية تخفيض التكلفة، وخصوصا في الصناعات الصغيرة والمتوسطة، ومن أهمها:³

_ التسيير العلمي والعقلاني لوسائل الإنتاج؛

_ تفعيل وتطوير أنظمة الرقابة والمتابعة.

¹ مرسى خليل نبيل، الميزة التنافسية في مجال الصناعة، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 101.

² G. Depallens et j-p. Jobard, Gestion Financière de l'entreprise, édition 10, paris, 1990, p423.

³ Jean-Peirre.Helfer et Jaques. Orsoni, Managment Stratégique, Vuibert, paris, 1999, p50.

المبحث الثاني: طرق تخفيض التكاليف:

تهتم المؤسسة بتخفيض تكاليفها لتعظيم هامش الأرباح.

المطلب الأول: تعريف التكلفة:

✓ « يمكن تعريف التكلفة Cost بأنها قيمة التضحية التي تتم بهدف الحصول على بضائع أو خدمات، ونقاس تلك التضحية بقيمة الانخفاض في الأصول أو الزيادة في الالتزامات نظير الحصول على تلك البضائع أو الخدمات، وتتبع أهمية التكلفة من أنها سوف تؤدي إلى حصول المؤسسة على منافع حالياً أو مستقبلاً، وعندما تحدث تلك المنفعة فإن التكلفة تصبح مصروفاً ويمكن تعريف أي مصروف بأنه تكلفة تم استهلاكها نظير الحصول على منفعة. أما التكاليف التي لم تستهلك بعد والتي من المتوقع أن تعطي منافع مستقبلية فإنها تعامل باعتبارها أصل¹».

✓ « مجموعة من الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو بمنتج مادي معين أو مجموعة من المنتجات، أو خدمة أو مجموعة من الخدمات مقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية أي قبل بيعها²».

✓ « التكاليف هي مجموعة الأعباء المرتبطة بنشاط المؤسسة أو الوحدة الإنتاجية، والتي تتكون من عدة وسائل وأدوات موجهة نحو الاستغلال، وذلك بهدف إنتاج سلعة أو خدمة معينة³».

✓ « التكاليف هي القيمة النقدية التي تدفع في سبيل الحصول على سلعة ما أو خدمة معينة⁴ ومن جهة أخرى فمن المعتاد ما نقيس التكلفة بالنقود التي يجب سدادها ثمناً للسلعة أو الخدمة⁵».

أولاً: أنواع التكاليف:

هناك العديد من التصنيفات للتكاليف منها:

1_ التصنيف على أساس الزمن⁶:

- تكلفة المنتج: وهي التي بوحدات السلع المنتجة أو الخدمة وتسترد عند بيعها؛

¹ بديع الدين ريشو، إدارة التكاليف، دار لتعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010، ص3.

² ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1994، ص14.

³ H.Court et f. Leruion, **comptabilité Analytique de Gestion**, Tome 1, paris, ED Fouchr, 1982, p07.

⁴ محمد أحمد خليل، التكاليف في الوحدات الصناعية، دار الجامعية المصرية، القاهرة، مصر، 2004، ص 11.

⁵ ثناء علي القباني، مدخل إستراتيجي لدراسة متقدمة في إدارة التكلفة وتحليل الربحية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 13.

⁶ محمود علي الجبالي، قصي السمرائي، محاسبة التكاليف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص10.

- تكلفة زمنية: وترتبط بوحدات السلع أو الخدمة لاستخراج تكلفة نشاط معين وتعتبر ذات علاقة بعنصر الزمن.

2_ التصنيف على أساس حجم الإنتاج:

- التكاليف المتغيرة: وهي التي تتغير طرديا بتغير حجم الإنتاج سواء كان ذلك بالزيادة أو النقصان فالتكاليف المتغيرة تزول بزوال المنتج؛¹
- التكاليف الثابتة: وتسمى تكاليف البنية، وهي التكاليف التي لا تتعلق بحجم الإنتاج²، فهي تبقى ثابتة مهما زاد ونقص حجم إنتاج المؤسسة من سلع أو خدمات، وقد تتحملها المؤسسة في حالة توقف نشاطها لفترة معينة³، فهي مصاريف ضرورية للسير الجيد للمؤسسة، كمصاريف التشغيل التأمين.. الخ.⁴

المطلب الثاني: أساليب تخفيض التكاليف:

أولاً: أسلوب تحليل القيمة:

إن التحكم في القوى التنافسية للمؤسسة مستمد من تحليل مصادر القيمة، حيث يتجلى مفهوم التنافس في القدرة على مواجهة المنافسين، مع مراعاة عدم استقرار الأسواق، وتعدد رغبات المستهلكين، وتباين المراكز المالية للمتنافسين في السوق.⁵

1. مبدأ تحليل القيمة:

يوزع تحليل سلسلة القيمة المؤسسة إلى مجموعة من النشاطات المتتابعة، بحيث أن كل حلقة من هذه السلسلة تعطي جزءا من القيمة الكلية إلى الزبون، وتساهم في نفس الوقت بجزء من الربح الكلي وذلك بتراكم هامش الربح خلال حلقات السلسلة وينعكس على لتكاليف.⁶

¹ Serge Bellut Maitriser, **les couts d' un projet le managment par la valeur**, AFNOR, Saint Denis, 2002, p43.

² Jean-pual Pirou, **Lexique de Scieces économiques et Sociales**, Casbah edition, Alger, 1999, p26.

³ Mohamed Abaci, **Ou va l'argent Comptabilité des entreprises**, EDIK, Alger, 2002, p72.

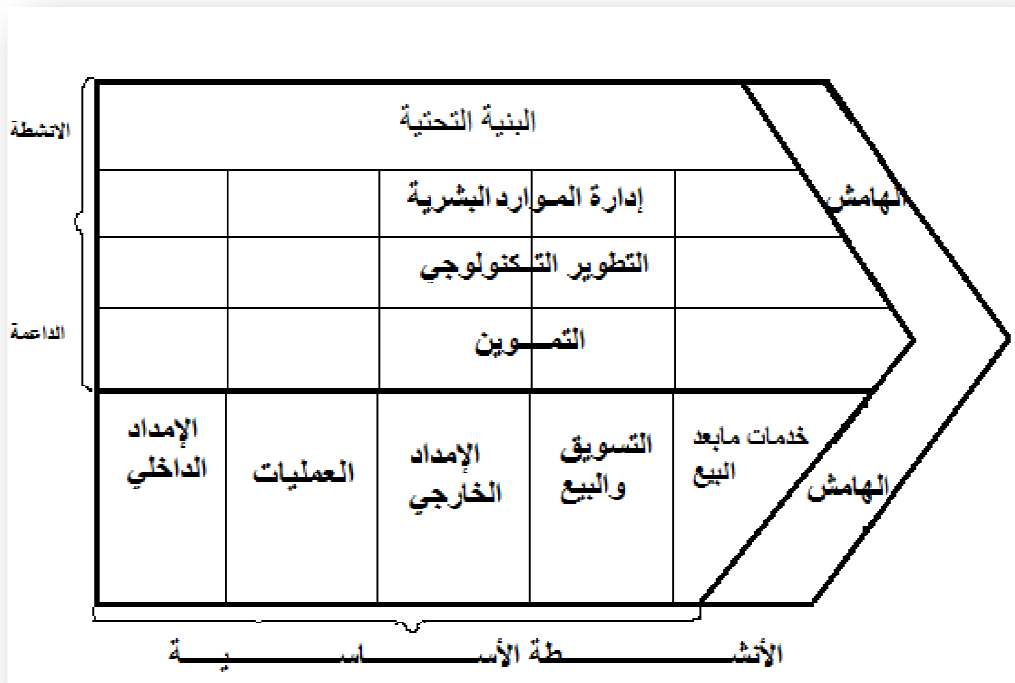
⁴ Ali Sahraoui, **Comptabilité Analytique de gestion**, BERTI édition, Alger, 2004, p84.

⁵ C. Couhqrde et Maziertj, **Les Fondment macro économique De La compdititivité**, Economie internationale, N79, 3^{ème} teimestre, 1999, p 6.

⁶ معروف هوشيار، **التخطيط الاستراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 101.

يرتكز التحليل الوظيفي للقيمة على مجموعة من الطرق تهدف إلى تصميم المنتجات بما يتلائم مع احتياجات ورغبات المستهلكين، ويحقق أهداف المؤسسة في الربح والنمو.¹ وعليه فالتحليل الوظيفي يركز على عناصر أساسية:

- الحاجة: أساس إنتاج السلع والخدمات؛
 - الوظيفة: الخدمات التي يقدمها المنتج أو الخدمة؛
 - التكلفة: مجموع التكاليف الناجمة عن عمليات الإنتاج؛
 - القيمة: مرتبطة بالمنفعة والتنوع والوظيفة.
- الشكل (2_3) : الشكل العام لسلسلة القيمة.



المصدر: علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 207.

¹ Bllut Serge, La competitivite par la matrise des cout, conception a cout objectif et analyse de la valeur, paris, AFNOR, 1990, p40.

1_1. الأنشطة الأساسية:

ترتبط بالخلق الفعلي للقيمة، كما تمثل المهمة الرئيسية التي تؤديها المؤسسة لإنتاج وتوصيل السلعة للعميل، وتبدأ مع توفير المواد الخام والموارد الأولية، وتستمر من خلال توفير أجزاء ومكونات الإنتاج والتصنيع وتجميعها، وقيمة التوزيع عبر إيصالها للمشتري، وقيمة المبيعات، وقيمة تقديم خدمات ما بعد البيع إلى المستهلك الأخير كمنتج أو خدمة. وتتمثل في:¹

- **الإمداد الداخلي:** تتعلق باستلام وتنظيم وتخزين المواد وعناصر مدخلات الإنتاج، وتشمل حركة النقل الداخلي والمخازن، ويتم تقويم هذه الأنشطة لتحديد نواحي القوة والضعف؛
- **العمليات الإنتاجية:** تشمل كافة عمليات التحويل المدخلات إلى مخرجات سلع وخدمات كالتصميم التعبئة، والتغليف، والرقابة على الجودة، والخدمات الإنتاجية؛
- **الإمداد الخارجي:** تشمل كافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضائع من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها؛
- **البيع والتسويق:** تشمل كافة أنشطة التسويق كالإعلان، والترويج، وطرق التوزيع؛
- **خدمات ما بعد البيع:** وتمثل الأنشطة المتعلقة بالمنتج كالصيانة، والإصلاح، توفير قطع الغيار التدريب.

1_2. تفعيل الأنشطة الخالقة للقيمة داخل المؤسسة:

- **تحسين الإمداد الداخلي للمؤسسة:** يتعامل الإمداد الداخلي باستقبال وتخزين والرقابة على المواد الخام أو إدارة تدفق المكونات من الموردين المختلفين، ويعتبر مصدراً مهماً للتكاليف المباشرة بالنسبة للمؤسسة، فإن تخفيض مشتريات المواد الخام من خلال التخطيط الجيد للاحتياجات من هذه المواد، يمكن أن يؤدي إلى تحقيق التوازن والتوزيع المتناسب المخصص لعمليات الإنتاج.²
- **تحسين العمليات الإنتاجية:** تعتبر العمليات الإنتاجية العنصر الأهم في خلق القيمة من بين أنشطة سلسلة القيمة، من خلال عملية تحويل المدخلات التي لها قيمة معينة، لتحويلها إلى مخرجات بقيمة تختلف عن الأولى عادة ما تكون بالزيادة، مما يعطي زيادة في القيمة الكلية للمؤسسة، القيام بأنشطة متنوعة، بميزة واحدة هي إنشاء قيمة، تكون من طرف المجتمع والمنتج

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 137-138.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، **كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية**، الدار لجامعية، 2006، ص 152.

والسوق بصفة عامة، وبطريقة اقتصادية وفعالة، وهناك عناصر هامة تعتمد عليها المؤسسة عند اختيار نظام الإنتاج الخاص بها وهي:¹

_ معرفة كاملة لخصائص السلعة: يجب دراسة السوق، للتأكد من أن تكون هناك مكانة للسلعة في السوق، أو اختيار نظام إنتاجي يتماشى ورغبات المستهلك.

_ حجم الطلب: كمية الطلب تلعب دور في عملية تخطيط الإنتاج على أساس مستمر أو متقطع. بالإضافة إلى:²

_ تكاليف الإنتاج: إن المؤشر الحقيقي لنجاح المؤسسة يتمثل في تقديم السلع والخدمات المطلوبة في السوق بأقل التكاليف، لذا أصبح من الضرورة تقليل التكاليف إلى أدنى حد ممكن ليس في الإنتاج فقط، بل على طول السلسلة القيمة للمنتج، للحفاظ على الاستمرارية والبقاء في السوق.

• **تحسين شبكة الإمداد الخارجي:** من خلال تسليم المنتجات التي يرغب فيها العملاء، وفقا لتوقعاتهم من حيث المواصفات والكمية والوقت وحالة هذه المنتجات، فإنهم عندئذ سوف يفضلون التعامل معهم والمحافظة على استمرارية هذا التعامل.³

• **تحسين العمليات التسويقية:** يعد المستهلك وفقا للمفهوم التسويقي المحور الرئيسي الذي تدور حوله كافة أنشطة المؤسسة، ووفقا لهذه الفلسفة فإن المؤسسة تعد منتجاتها وخدماتها وفقا لحاجات ورغبات المستهلك، فوجود المؤسسة في السوق يحكمه اعتبار أساسي هو إشباع حاجة المستهلك.⁴

وتهدف إستراتيجيات التسويق إلى:⁵

_ تقديم سلعة أو خدمة مرغوبة من طرف المستهلك؛

_ تحديد السعر والجودة والصورة الذهنية التي يتوقعها كل من المستهلك والمؤسسة؛

_ تحديد وسائل الاتصال المختلفة للوصول إلى المستهلك؛

_ جعل السلعة أو الخدمة متوفرة في الأماكن التي يتوقع المستهلك أن يجدها.

• **خدمات ما بعد البيع:** تمثل المنفعة المضافة للمستهلكين أو المستعملين، وتقتضي تقديم تسهيلات تتعلق بالتركيب أو التشغيل أو الضمان أو الصيانة أو التصليح الأعطاب الناجمة عن الاستعمال

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع نفسه، ص153.

² بوقرة رابح، **بحوث العمليات**، مؤسسة شباب الجامعة، المسيلة، الجزائر، 2009، ص249.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص151.

⁴ إسماعيل السيد، **أساسيات بحوث التسويق مدخل منهجي وإداري**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص26.

⁵ كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص150.

الطبيعي، وفق الشروط المتفق عليها. ويمكن تحديد أهم السياسات الخاصة بالخدمات مابعد البيع بالآتي:¹

_الضمان : وتشكل وثيقة حماية للمستهلك، تضمن حصوله على المستوى الجودة المطلوب؛

_الصيانة: يحرث المنتج دائما على التأكيد بأن خدمات الصيانة مستمرة لطول عمر السلعة؛

_خدمات البيعية المساعدة: تهدف إلى حماية المنتج من حالات عدم رضا المشتري عن السلعة لأسباب تتعلق بالنقل، والتدريب على الاستعمال السليم للسلعة، أو الشكوك التي تساور المستهلك من شعار "كل ما يباع لا يستبدل ولا يرجع".

1_3. الأنشطة الداعمة: تقوم هذه الأنشطة بتدعيم الأنشطة الأساسية، وتتمثل في أربعة أنشطة:

• **المشتريات:** يعني شراء ما هو ضروري من المدخلات، المواد أو المكونات لأنشطة المؤسسة وتتضمن إجراءات محددة مثل نظام إصدار الفواتير، طرق التعامل مع الموردين والبائعين، وعلى الرغم من أن نشاط الشراء هو نشاط مدعم إلا أنه يستطيع أن يثري المركز التكاليفي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها.²

• **إدارة الموارد البشرية:** تؤدي دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء، بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.³

• **التطور التكنولوجي:** التكنولوجيا الحديثة تساعد على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية، ولا شك أن استخدام التطور الحديث والمعاصر من التكنولوجيا، سوف يساهم بشكل أساسي في التأثير على الأنشطة الأخرى ضمن سلسلة القيمة في المؤسسة، سواء كان في المستقبل أو الحاضر أو عبر عملياتها المختلفة⁴، وتساعد على تحسين الكفاءة العملية الإنتاجية، وبالتالي تقليل زمن إنتاج الوحدة المنتجة، أي تقليل التكلفة، وعند تقييم هذا النشاط لا بد من دراسة وتحليل المجالات التالية:⁵

¹ أحمد شاكر العسكري، **التسويق الصناعي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2005، ص115.
² روبرتس.أ.بتس-دفيد.إلى، **الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية**، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص219.
³ مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، 2008، ص14.
⁴ ثامر البكري، **إستراتيجيات التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2008، ص103.
⁵ فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006، ص120.

_ طبيعة العلاقة بين وحدة البحث والتطوير والوحدات الوظيفية الأخرى؛

_ درجة قوة نشاط البحث والتطوير في المؤسسة؛

_ النطاق الزمني المتوقع للحصول على نتائج من خلال ما يقوم به هذا النشاط؛

_ دور هذا النشاط في خلق ميزة تنافسية لمجالات عمل المنظمة.

- **البنية التحتية:** البنية التحتية للمؤسسة تتكون من عدة أنشطة التي تشمل الإدارة العامة والتخطيط والمالية والمحاسبية والقانون والعلاقات الخارجية وإدارة الجودة، خلافا لغيرها من الأنشطة الداعمة، والبنية التحتية عموما وراء السلسلة بأكملها، وليس الأنشطة بحد ذاتها، فإن بنيتها التحتية تكون مشتركة، أو أن تكون مقسمة بين الأقسام والمقر.¹

2. أهداف تحليل سلسلة القيمة:

يساعد تحليل سلسلة القيمة المؤسسة في فهم سلوك التكلفة بطريقة شاملة، من شأنها توجيه البحث عن تميز في إدارة التكاليف والمساهمة في صياغة الإستراتيجية التنافسية، ومن هذا يتضح التحليل سعيه لتحقيق مجموعة من الأهداف، وتتمثل فيما يلي:²

- تطوير جهود تخفيض التكلفة وتحسين الجودة، تحليل وتقييم قدرة هذه الأنشطة على إضافة القيمة والكشف عن أوجه القصور في أدائها؛
 - تحليل وفهم العلاقات بين أنشطة المضيعة داخل المؤسسة، وتحديد أثرها على تكاليف أداء هذه الأنشطة، والاستفادة من ترشيد استخدام موارد المؤسسة؛
 - تحديد مجالات التميز في أنشطة القيمة، من خلال تحديد ودراسة مسببات التكلفة لكل نشاط، حيث كل نشاط مصدر من مصادر تحقيق الميزة التنافسية؛
- بالإضافة لما سبق فأسلوب القيمة يهدف إلى:³

- دعم المركز الاستراتيجي للتكاليف، ويتمثل المركز في قدرة المؤسسة على إنتاج المنتجات والخدمات نقل عن متوسط التكلفة لدى المنافسين، وتحقيق من خلال تحليل كل نشاط من أنشطة القيمة؛

¹ M.porter L'avantage, OP CIT, p61.

² عادل عبد الغني قائد الزعيتري، إدارة التكاليف من منظور تحليل سلسلة قيمة، المؤتمر العلمي الأول لشباب الباحثين بكلية التجارة جامعة أسبوط، جامعة أسبوط، كلية التجارة، مصر، 2008، ص 218، 219.

³ أحمد محمد حسين الكوش، استخدام أسلوب تحليل سلسلة القيمة لإدارة التكاليف ذات التوجه الاستراتيجي في إطار التسويق، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بور سعيد، كلية التجارة، العدد1، مصر، 2011، ص30، 31.

- دعم القدرة الإستراتيجية لتكاليف لتحقيق القيادة التكلفة، وتعرف بأنها القدرة على تخفيض التكاليف عند حدود تقل عن متوسط تكلفة الوحدة من هذا المنتج في المؤسسة ذات المركز الاستراتيجي للتكاليف.

ثانيا: أسلوب نموذج بورتر للقوى الخمسة:

وهناك خمس قوى أساسية لبورتر تحدد قواعد المنافسة ومدى قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح وهي:¹

1. دخول المنافسين الجدد(المنافسين المحتملين): يجلب المنافسين الجدد عند دخولهم في الصناعة زيادة في شدة المنافسة، إذ أن أية مؤسسة تعد عملية الدخول إلى الأسواق المعنية بأنها طريقة لكسب المزيد من الحصة السوقية والأرباح، وأن الصناعة الناجحة تكون ذات جاذبية واضحة إذا كانت الفرص للدخول متاحة أمامهم، وهذا من شأنه أن يزيد من التهديد للمنتجين الحاليين بإضافة أعداد جديدة من المنافسين في الذات الصناعة. وهذا ما ينعكس على الحصة السوقية والأرباح، لان الحصة السوقية المتاحة ستتوزع على عدد اكبر مما كان عليه في السابق. وان رواد الصناعة المعنية يحاولون جاهدين وضع عوائق صعبة تتجاوز أمام الداخلين الجدد.

2. القوة التفاوضية للمشتريين: المشتري قد يهدد الصناعة من خلال تخفيض الأسعار والتفاوض على الجودة العالية والخدمات الإضافية، وهذه النشاطات تقلل من الربحية المؤسسة، وقوة جماعة المشتريين الكبيرة تعتمد على خصائص السوق وأهمية الشراء لهذه الجماعة تكون قوية إذا توافرت فيه الظروف التالية:

- عندما يقوم المشتري بشراء الحجم الكبر نسبيا من مبيعات البائع؛
- عندما يكون المنتج في الصناعة معياريا أو غير متميز؛
- عندما يواجه المشتري القليل من عمليات تحويل الكلف.

3. القوة التفاوضية للموردين:

تعتمد قوة تفاوض الموردين على عدد من خصائص وموقف السوق الذي يتعاملون معه، وعلى درجة أهمية مبيعاتهم في الصناعة ومقارنتها بالأعمال الكلية للمؤسسة، والموردين قد يملكون قوة

¹ علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص ص 211-213.

تفاوضية على المساهمين في الصناعة من خلال التهديد برفع الأسعار أو تقليل الجودة للسلع والخدمات المشتريّة، ويكون المجهز قوي إذا طبق بعض العناصر التالية:

- صناعة المجهز مسيطر عليها من مؤسسات قليلة ولكنها تبيع الكثيرين من المشترين؛
- المنتج أو الخدمة فريدة في نوعها وكلفة بدائلها تكون عالية؛
- المنتجات البديلة غير متوفرة؛
- الموردون قادرين على التكامل الأمامي ومنافسة الزبائن بشكل مباشر؛
- المشتري لا يمثل إلا نسبة قليلة من سلع وخدمات المورد.

4. تهديد المنتجات البديلة:

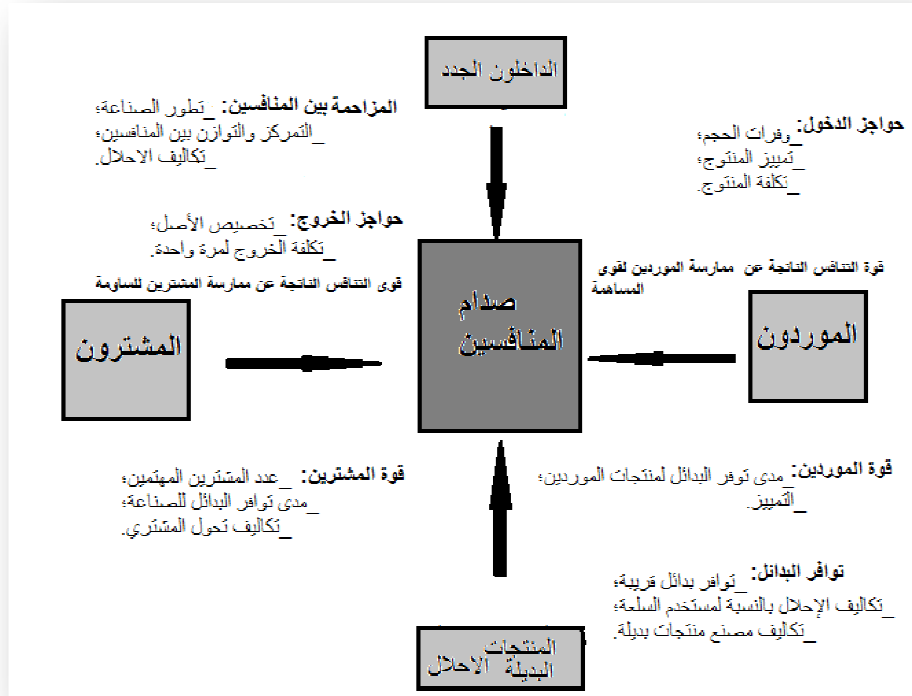
وتتمثل في التهديد من قبل المنتجات البديلة وهي تلك المنتجات الخاصة بالصناعات أخرى، والتي يمكنها إشباع حاجات مماثلة للزبائن.

فالمنتج البديل هو المنتج الذي يبدو مختلفا ولكنه يستطيع إرضاء نفس الحاجات كما لمنتج آخر، مثلا الايميل كبديل للفاكس.

5. شدة المنافسة بين المؤسسات الحالية:

في أغلب الصناعات تكون المؤسسات فيها معتمدة بصورة تبادلية والمنافسة تتحرك من خلال منظمة تستطيع التنبؤ بأملك أثر كبير على منافسيها وهذا قد يسبب حالات التأثر والمواجهة. وإن التفاعل بين هذه القوى يؤثر سلبا أو إيجابا في القدرة التنافسية للمؤسسات العاملة في الصناعة، ومن ثم الحصص السوقية لكل منها، فضلا عن العوائد والأرباح التي يمكن أن تحققها.

الشكل (2_4): القوى الخمسة لبورتر .



المصدر: مرسي خليل نبيل، مرجع سبق ذكره، ص65

ثالثاً: أسلوب توسيع أو تخفيض الإدارات القائمة:

تنشأ الحاجة إلى إضافة تسهيلات إنتاجية أو التخلص من بعض التسهيلات المتاحة أو التوزيع المساحات المخصصة بين الإدارات أو إعادة الترتيب للتسهيلات الإنتاجية عند زيادة الطلب أو انخفاض على السلع والخدمات أو تغيير مدى أو نطاق العمليات، وقد يكون السبب في التحريك الإدارة يرجع إلى عدم سلامة الترتيب الداخلي للتسهيلات الإنتاجية، وقد تنشأ الحاجة إلى تغيير مكان الإدارة كنتيجة لإضافة إدارة جديدة للقيام بتنفيذ أعمال جديدة لم تكن تقدم من قبل في الموقع، أو الرغبة في التركيز عمليات معينة كانت تؤدي في عدة إدارات متفرقة من قبل. ونجد أن الترتيب الكفاء سوف ينتج عنه تخفيض في التكلفة.¹

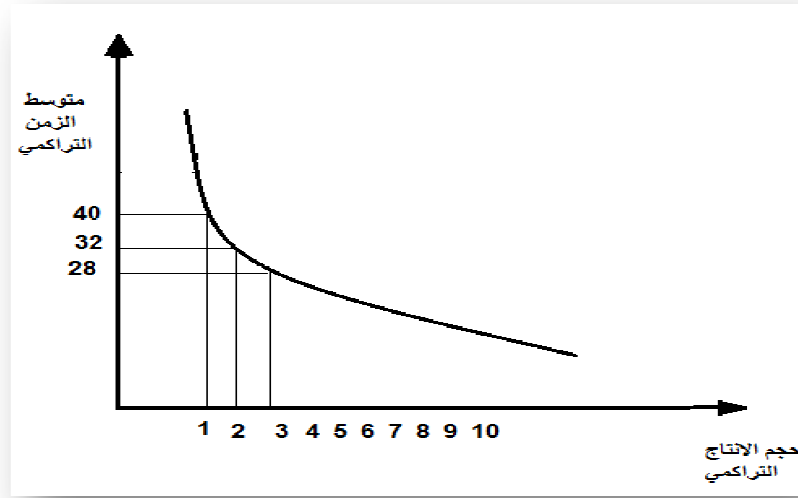
¹ سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص340.

ثالثاً: أسلوب منحنى التعلم :

1. مفهوم التعلم:

يمكن تعريف التعلم على أنه كل الإجراءات التي يتم بواسطتها إما تعديل أنماط سلوك حالية أو تطوير أنماط أخرى جديدة، بحيث أن المؤسسة الاقتصادية تختار الأفراد الملائمين واستعدادهم للعمل¹، وتظهر أهميته في كونه يسمح للمؤسسة عند إنتاج منتج جديد تخفيض النسبة المئوية من التكلفة الوحدوية في كل مرة عند تضاعف وتراكم الإنتاج من هذا المنتج².

الشكل(2_5): منحنى التعلم.



المصدر: صلاح الدين عبد المنعم مبارك وآخرون، محاسبة التكاليف المتقدمة لإغراض الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 230.

يمثل هذا الشكل منحنى دالة متناقصة مع زيادة حجم الإنتاج التراكمي³، و نلاحظ وجود علاقة عكسية بين تكلفة إنتاج الوحدة وعدد الوحدات المنتجة، كلما تضاعف حجم الإنتاج تنخفض التكلفة الوحدوية للإنتاج، كما أن منحنى يفترض أن الوقت اللازم لإنتاج سلعة أو خدمة يتناقص بزيادة عدد الوحدات المنتجة، أي عند إنتاج منتج جديد يتم اكتساب خبرات ومهارات، يتم من خلالها معرفة أسباب عيوب المنتج كلما تم إنتاج عدد أكبر، ومن ثم يتم التعلم مع مرور الوقت. وينطبق القول على التكلفة فالمؤسسة

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، وآخرون، أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 270.

² F Leroy, Les Stratégies d'entreprises, Dunod, Paris, 2001, p30.

³ صلاح الدين عبد المنعم مبارك وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 230.

التي لها الخبرة في إنتاج منتج لفترة زمنية معينة تكون تكلفتها منخفضة مقارنة مع مؤسسة بدأت إنتاجها حديثاً، أي كلما تضاعف الإنتاج تقل التكلفة.¹

2. صعوبات تطبيق أسلوب منحنى التعلم:

ينبغي الإشارة في هذا المجال هو أن تطبيق هذا المفهوم قد يواجه بعض الصعوبات منها:

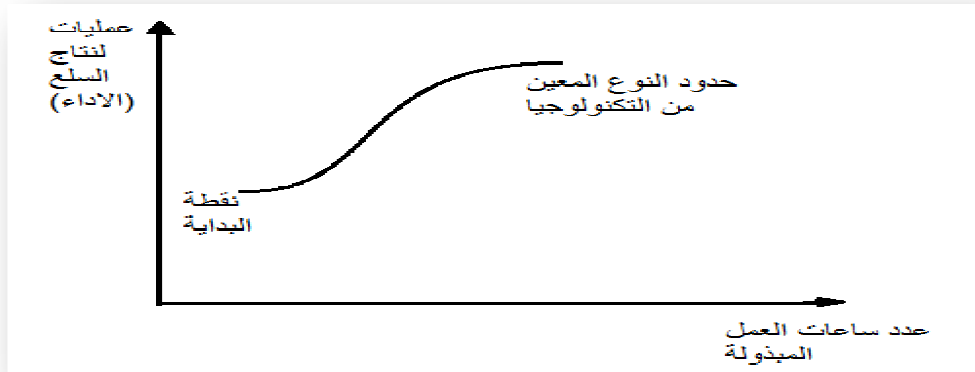
- إن التكاليف قد لا تنخفض بطريقة آلية بالضرورة كلما زادت خبرة المؤسسة؛
- قد يقوم المنافسون بتخفيض الأسعار - كإعلان الحرب ضد المؤسسة - حتى وإن تسبب لهم ضرراً للمنافسين؛
- من المحتمل أن لا يتحقق أي هامش للربح بتحول المستهلكين للمنتجات البديلة التي لم يرتفع سعرها.

رابعاً: أسلوب منحنى التكنولوجيا:

1. مفهوم التكنولوجيا:

هي الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات من الأنشطة الإدارية والتنظيمية وذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض أنها مفيدة للمجتمع.²

الشكل (2_6): منحنى التكنولوجيا.



المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار الإشعاع، الإسكندرية، ص 229.

¹ F. Leroy, OP CIT, p31.

² جمال أبو شنب، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999، ص 81.

من خلال الشكل نلاحظ أن منحنى التكنولوجيا يأخذ شكل الحرف (S) حيث يقوم على فكرة وهي انه أي نوع من التكنولوجيا له حدود في علاقته بالداء سواء تم قياسه عن طريق تخفيض ساعات العمل الربح، أو الحصة السوقية..، بحيث ينطبق قانون تناقص الغلة على أي نوع من أنواع التكنولوجيا.¹ وتستخدم تكنولوجيا الإنتاج، لزيادة وتحسين الإنتاجية بما يخدم مصلحة المؤسسة.

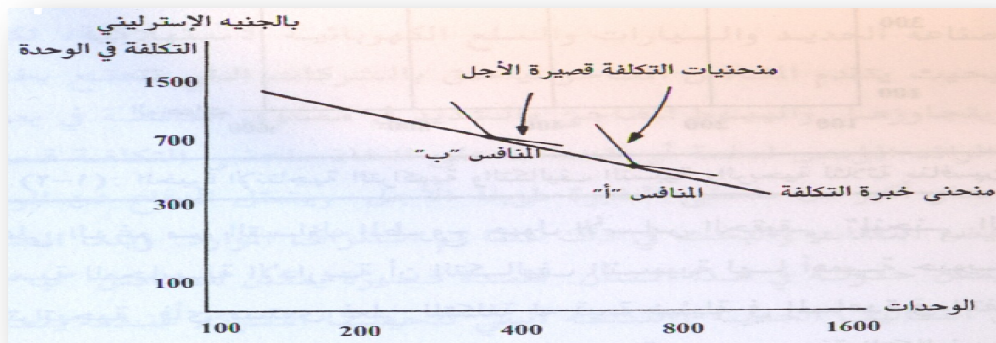
2. دور التكنولوجيا في تخفيض التكاليف:

تعد التكنولوجيا أحد الوسائل الكفيلة لتخفيض تكاليف المؤسسة، لأنها تسمح بتحسين العملية الإنتاجية في المؤسسة وتمكنها من تخفيض تكاليفها، والهدف من جلب التكنولوجيا للمؤسسة هو اكتساب أسلوب فني متميز في الإنتاج يحسن الأداء من الناحية الفنية والاقتصادية. ومن أهم ما يمكن تحقيقه من استخدام التكنولوجيا هو:²

- تقليل زمن إنتاج وحدة المنتج؛
- اللجوء إلى الآلة التكنولوجية يسمح لها بتخفيض تكلفة العمالة؛
- وأيضا كما يمكن تحقيقه من تكنولوجيا الإنتاج مايلي:³
- زيادة الإنتاجية سواء بالنسبة للتخزين أو الصنع، أو التوزيع؛
- تحقيق رقابة أفضل على التكاليف.

خامسا: أسلوب منحنى الخبرة:

الشكل(2_7): منحنى الخبرة.



المصدر: Copyright © 2016 All Rights Reserved دليل محاسبة التكاليف تاريخ الاقتباس

<http://costaccountingguide.com> .00:50 الساعة: 2016/04/28

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص229.
² محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص34.
³ علي الشقراوي، إدارة النشاط الإنتاجي مدخل التحليل الكمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص135.

على الرغم من التساؤل المطروح حول الأساس الحقيقي "لمنحنى الخبرة" فالواضح بالنسبة للمحاسبة الإدارية أن التكاليف النسبية لها أهمية حيوية في الإجراءات الإستراتيجية. فأى مستوى فعلي للتكلفة له قيمة ضئيلة في المساعدة في التفكير الاستراتيجي للإدارة، حتى لو تم تحديده في خمس نقاط عشرية ودون معرفة التكاليف النسبية للمنافس فلن تعرف الشركة من الذي ستقوم بالهجوم عليه ولن تعرف أيضاً مدى قوة الدفاع لدى المنافس، وفي مثل هذه الحالات يجب على الإدارة أن تتخذ القرارات الإستراتيجية في الخفاء. على الرغم من أهمية التكاليف النسبية، إلا أنه يندر وجود أنظمة للمحاسبة الإدارية مصممة بغرض تجميع بيانات للمقارنة بين تكاليف وأسعار وحجم تعاملات المؤسسات المنافسة¹.

سادسا: أسلوب تصميم المنتج:

تزايد الاهتمام بتصميم المنتج، وأصبح له أهمية بخلق علاقة بين المؤسسة وزبائنها، باعتبارها من قبل الباحثين حالات الفرق بين الفشل والنجاح، فإن التصميم الجيد للمنتج يساعد في تحقيق رغبات الزبائن وأهداف المؤسسة (من خلال تصميم منتج وإنتاجه بأقل التكاليف، وزيادة في الأرباح) معاً، ونميز في مجالات تصميم المنتج بما يخدم جودة المنتج وتخفيض تكاليف المؤسسة ما أوردته مجموعة هندسة القيمة² ولذلك يمكن القول أن مجموعة هندسة القيمة تهدف إلى تخفيض التكاليف عند تصميم المنتج وذلك عن طريق³:

- تبسيط المنتج إلى أقل عدد من الأجزاء؛
- تنميط المنتج والعمل على زيادة التتميط؛
- تحسين قدرة المنتج على القيام بوظيفته التي صمم من أجلها؛
- تحسين درجة الأمان في استخدام المنتج؛
- التوصل إلى تصميم منتج لا يتأثر بالتغيرات في عملية الإنتاج، وقد أدت الممارسات الفعلية في المؤسسات من خلال هندسة القيمة إلى تخفيض التكاليف من 15% إلى 70% دون التضحية بمستوى الجودة.

¹ <http://costaccountingguide.com>.

² محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص253.

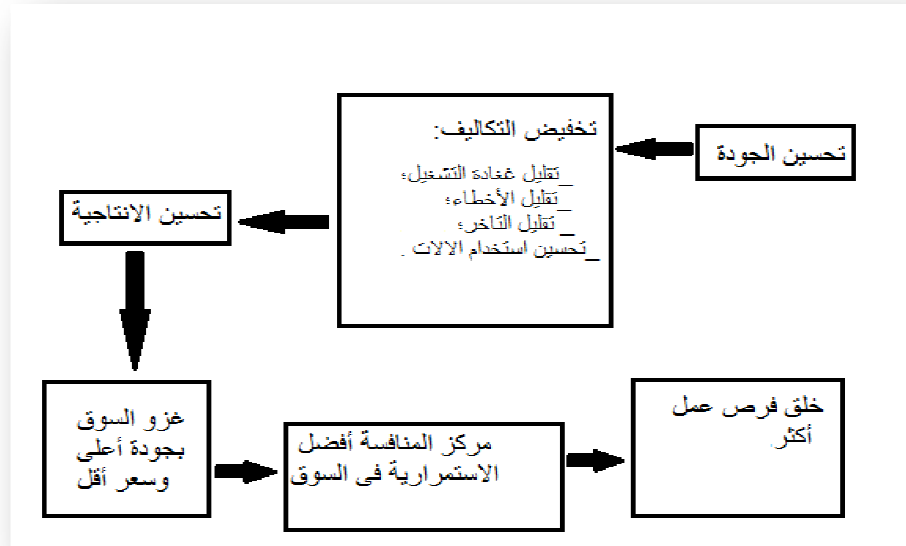
³ مرجع نفسه، ص254.

سابعاً: أسلوب إدارة الجودة:

إدارة الجودة الشاملة هي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منح وتجنب حدوث المشكلات وكذلك الاستخدام المثل لأساليب التحكم، وقد نالت إدارة الجودة الشاملة اهتماما كبيرا من طرف الباحثين كأسلوب متطور في عصرنا الحالي، وذلك في السعي نحو تأكيد التفوق والتميز بجود كل المنتجات، وتخفيض التكاليف مما يمكن من تحقيق رضا العملاء.¹

لقد تغير لمفهوم لتقليدي الذي كان ينص على أن الجودة العالية هي مرادف للتكاليف المرتفعة، بل المفهوم الجديد أصبح ينص أن اللاجودة والرداءة هي التي تعطي تكاليف مرتفعة،² وقد بينت دراسات تم إجراؤها أن تكاليف اللاجودة من العناصر الهامة في زيادة تكاليف المؤسسة، حيث أن حوالي 10% من رقم أعمال المؤسسات الفرنسية يتم خسارتها بسبب وجود الضائع والمعيب، وهنا يمكن دور تحسين الجودة في تخفيض تكاليف المؤسسة الاقتصادية.³

الشكل (2_8): تحسين الجودة.



المصدر: علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للنشر والتوزيع،

القاهرة، مصر، ص 229.

¹Michal Cattan, Maitriser les processus de l'entreprise guide opérationnel, les éditions d'organisation, paris, 2000, p83.

²سملاي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23/04/2003، ص 4.

³قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى دولي حول متطلبات التأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17-18/04/2006، ص 10.

المبحث الثالث: بدائل إستراتيجيات اختراق السوق الدولي:

إن أي مؤسسة عند دخولها السوق الأجنبي لا بد لها من تسطير إستراتيجية لعملية الدخول.

المطلب الأول: إستراتيجية الاختراق السريع:**أولاً: إستراتيجية الكشط السريع:**

تقوم على أساس دخول المؤسسة بمنتجاتها الجديدة بأسعار مرتفعة وبمستوى ترويجي عالي (مكثف) لأن ذلك يتيح لها الفرصة للحصول على أرباح كبيرة، ولعل السبب في قيامها بكثافة ترويجية عالية هو لغرض تحقيق تغطية شاملة للسوق وبما يسمح لها أن تضع أسعاراً مرتفعة لرغبة المستهلك في الشراء فضلاً عن كون المنافسة محدودة أو معدومة لكون المنتج جديد.¹

ثانياً: إستراتيجية التغلغل السريع:

تتمثل في تقديم المنتج بسعر منخفض مع استخدام جهد تسويقي مركز وكثافة ترويجية عالية وتستخدمها المؤسسة عندما ترغب في اكتساح السوق بسرعة كبيرة والحصول على الحصة السوقية الأكبر وهي تسمح بتحقيق معدل اختراق كبير واكتساب نصيب من السوق جد كبير للمؤسسة.²

ثالثاً: إستراتيجية التمييز السعري:

قد تواجه بعض المؤسسات مشكلة لتعامل مع أسواق مختلفة في دول أجنبية متعددة وعرض منتجاتها في كل سوق منها بسعر مختلف، وقد تتيح بعض الإعفاءات والامتيازات فرصة التقليل التكلفة المنتج في سوق أخرى وما يهم المؤسسة إذا طرحت منتجاتها في أسواق متعددة وبأسعار مختلفة، أنه يجب عليها تدعيم التمييز في الأسعار بالتمييز في خصائص المنتج، وذلك لتجنب تسرب المنتج من الأسواق منخفضة السعر إلى الأسواق مرتفعة السعر.³

رابعاً: إستراتيجية الإغراق:

تقوم هذه الإستراتيجية على إحلال منتج جديد بدل المنتج الحالي، حيث يصل المنتج الحالي إلى مرحلة النضج من دورة حياته، مما يستوجب تصميم منتج جديد، وفي سبيل ذلك تقبل المؤسسة الخسائر الأولية، ناتجة أساساً عن المجهود التسويقي الكبير في هذه المرحلة، حيث تتحمل المؤسسة أعباء ضخمة تتمثل في مصاريف الإعلان والترويج والإشهار وبحوث التسويق.

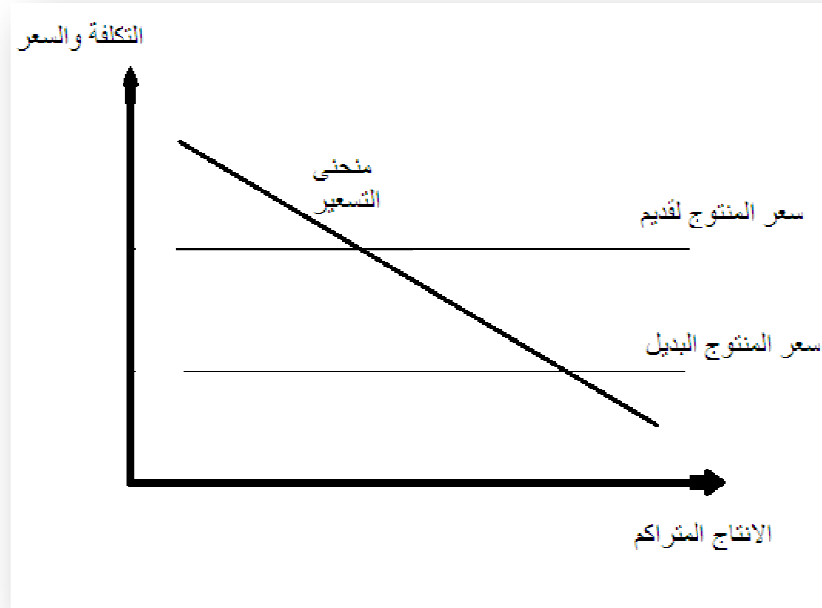
¹ ثامر البكري، إستراتيجية التسويق، ص265.

² مرجع نفسه، ص 266.

³ مصطفى محمود حسين هلال، مرجع سبق ذكره، ص117.

إلا أن هذا المجهود التسويقي يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية تدريجيا، حتى تهيمن المؤسسة على السوق، مما يدع المؤسسة إلى الإنتاج بكميات كبيرة، الأمر الذي ينعكس على مستوى التكاليف، بالتالي زيادة الأرباح¹.

الشكل (2_9) : إستراتيجية الإغراق ومنحنى التسعير والتكلفة.



Source Jean-Pierre Helfer et Jaques Orsoni, **Managment Stratégique**,

Vuibert, paris, 1999.

يظهر من خلال الشكل أعلاه، العلاقة بين الحجم ومستوى التكلفة، ومن ثم انخفاض الحصة السوقية ينعكس مباشرة على مستوى التكاليف، فتزداد التكلفة وتنخفض الأرباح، إلا أن تغلغل المؤسسة في السوق يؤدي تدريجيا إلى تحسين مستوى التكاليف، ويساهم ذلك في زيادة أرباح المؤسسة.

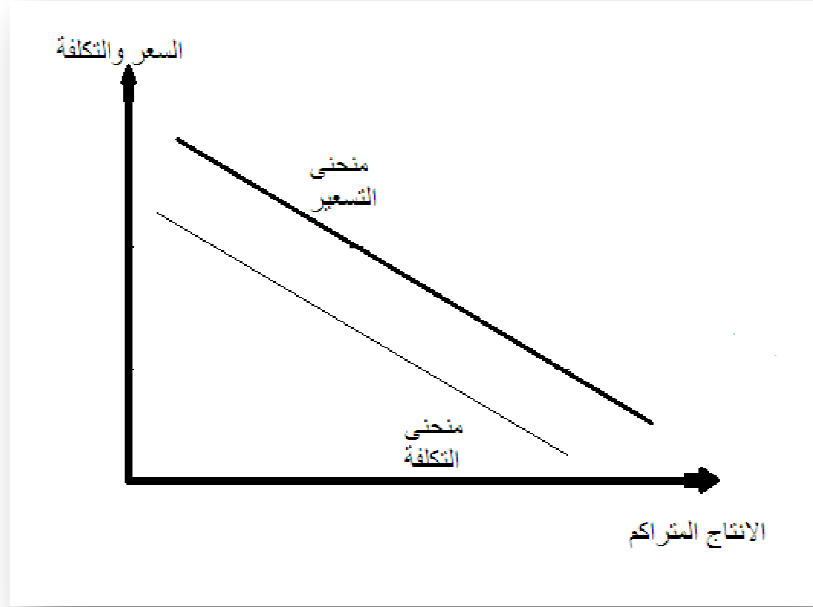
خامسا: إستراتيجية الهيمنة:

تتبع المؤسسة حسب هذه الإستراتيجية سياسة تسعير موازية لمستوى التكاليف، حيث كلما زادت هيمنة المؤسسة على السوق كلما أدى ذلك إلى انخفاض التكلفة حسب أثر الخبرة، إلا أن المؤسسة تسعى إلى استبعاد المنافسين الحاليين والمحتملين، عن طريق تخفيض الأسعار تبعا للانخفاض في التكاليف، حيث تتخلى المؤسسة عن هدف زيادة الأرباح في سبيل السيطرة على السوق.

¹ J-P.Helfer et J.orsoni, OP CIT, p30.

عادة ما تتبنى المؤسسات الضخمة هذه الإستراتيجية، حيث تحتوي على جميع شروط والمؤهلات، التي تكفل الاستفادة من منحنى الخبرة، والقدرة على التصحية بهدف الربح لأطول مدة ممكنة¹.

الشكل(10_2): منحنى التسعير والتكلفة وإستراتيجية الهيمنة.



Source: J-P.Helfer et J.orsoni, OP CIT, p31.

الشكل أعلاه يظهر انه بالرغم من انخفاض المتواصل لمستوى التكاليف، إلا أن هامش الربح يبقى ثابت، حيث تبقى المؤسسة تبحث عن تحقيق هدف إستراتيجي يتمثل في السيطرة على السوق، وفي سبيل ذلك تتخلى المؤسسة في المدى القصير على هدف الربح.

سادسا: إستراتيجية التمييز السعري:

قد تواجه بعض لمؤسسات مشكلة لتعامل مع أسواق مختلفة في دول أجنبية متعددة وعرض منتجاتها في كل سوق منها بسعر مختلف، وقد تتيح بعض الإعفاءات والامتيازات فرصة التقليل التكلفة المنتج في سوق أخرى وما يهم المؤسسة إذا طرحت منتجاتها في أسواق متعددة وبأسعار مختلفة، أنه يجب عليها تدعيم التمييز في الأسعار بالتمييز في خصائص المنتج، وذلك لتجنب تسرب المنتج من الأسواق منخفضة السعر إلى الأسواق مرتفعة السعر.²

¹ : J-P.Helfer et J.orsoni, OP CIT, p3 1.

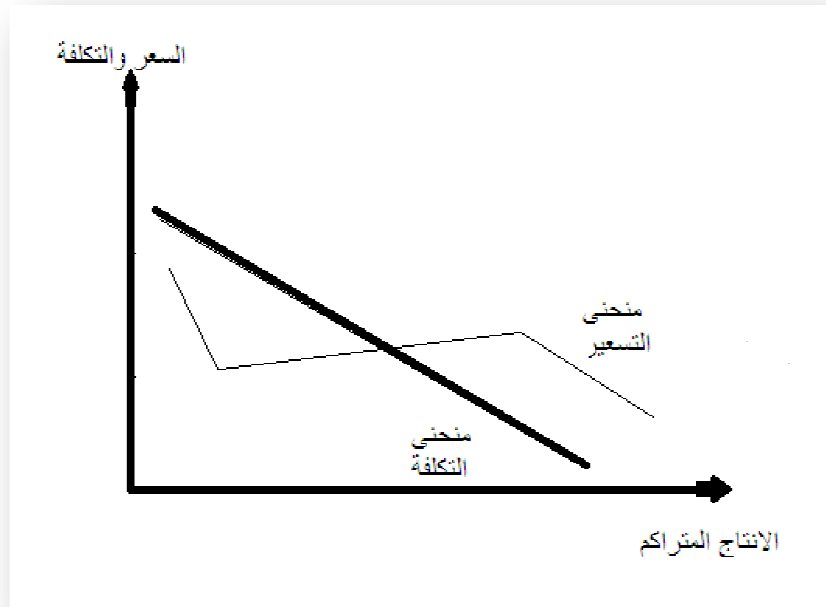
² مصطفى محمود حسين هلال، مرجع سبق ذكره، ص117.

المطلب الثاني: إستراتيجية الاختراق البطيء:

أولاً: إستراتيجية الاستدراك:

تحمل هذه الإستراتيجية مخاطر كبيرة، حيث تقبل المؤسسة تحقيق خسائر كبيرة في بداية النشاط حيث تحدد أسعار جد منخفضة لمنتجاتها، تصل لمستوى الأدنى من مستوى التكاليف، وذلك بهدف اكتساب الحصة الأكبر في السوق، وبعد الهيمنة على خروج المنافسين، تعود المؤسسة إلى تطبيق أسعار تحقق الهامش المنتظر من الأرباح، وذلك بالتوازي مع مستوى التكاليف. ومن ثمة تستدرك المؤسسة ما فاتها من أرباح في الفترة السابقة¹.

الشكل (2_11): منحني التسعير والتكلفة وإستراتيجية الاستدراك.



Source: J-P.Helfer et J.orsoni, OP CIT, p33.

لتطبيق هذه الإستراتيجية يستوجب اتخاذ تدابير احتياطية، خصوصا في مرحلة تخفيض الأسعار حيث تتحمل المخاطر الناجمة عن عدم التأكد في البيئة، والقطاعات التي تتميز بالتطور التكنولوجي الكبير والذي يؤدي إلى إلغاء الميزة التنافسية بواسطة تخفيض التكاليف.

¹ J-P.Helfer et J.orsoni, OP CIT, p33.

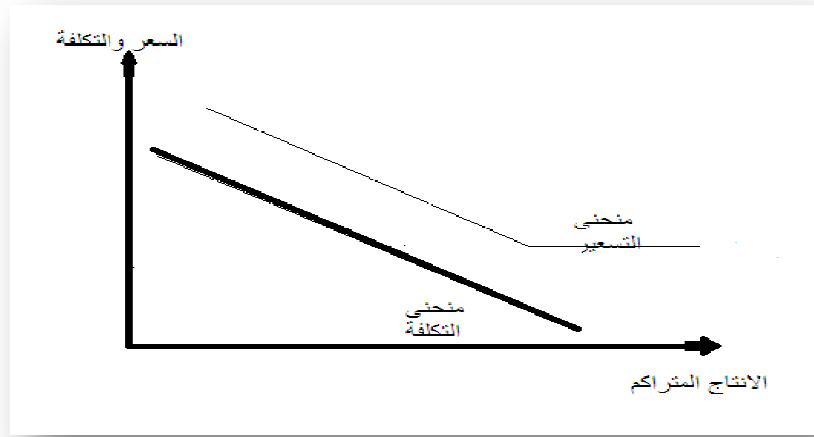
ثانيا: إستراتيجية الكشط البطيء:

تتمثل بدخول المؤسسة إلى السوق بأسعار مرتفعة للمنتج الجديد مع إنخفاض واضح في النشاط الترويجي، وذلك لتحقيق أرباح مرتفعة للوحدة الواحدة من خلال السعر، وتخفيض المصاريف عند الحد الأدنى عند القيام بالترويج.¹

ثالثا: إستراتيجية الانسحاب:

تتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية في حالة استحالة مواصلة النشاط الحالي، حيث يعتبر الانسحاب من السوق أحسن حل أمام المؤسسة، وبالتالي تقرر المؤسسة الانسحاب التدريجي من السوق.²

الشكل(2_12): منحنى التسعير والتكلفة وإستراتيجية الانسحاب.



Source: J-P.Helfer et J.orsoni, OP CIT, p34.

رابعا: إستراتيجية التغلغل البطيء:

تقوم بإدخال المنتج الجديد إلى السوق بأسعار منخفضة ومستوى منخفض أيضا من النشاط الترويجي ولعل المبرر في ذلك هو أن الانخفاض في السعر يمكن أن يحقق قبول محتمل وسريع للمنتج الجديد بالسوق وبخاصة إذا ما كان لدى المستهلك حساسية واضحة اتجاه السعر، فضلا عن كون الانخفاض في مستوى الترويج سيقبل من مصاريف التسويق المنفقة في المجال.³

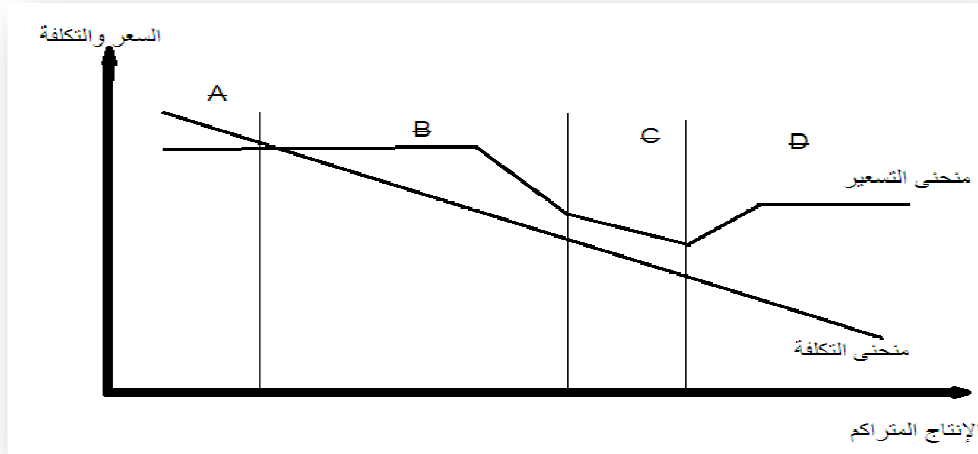
باتباع هذه الإستراتيجية يمكن للمؤسسة إتباع عدة وضعيات يمكن تلخيصها في ما يلي:

¹ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص266.

² J-P.Helfer et J.orsoni, OP CIT, p34.

³ مرجع نفسه، ص266.

الشكل(2_13): منحنى التسعير والتكلفة.



Source: J-P.Helfer et J.orsoni, OP CIT, p36.

ويمكن توضيح وضعيات المؤسسة، حسب أربع حالات:

- مرحلة البداية: (الوضعية A): في هذه الوضعية تسعى المؤسسة إلى فرض منتجاتها الجديدة مقارنة بالمنافسين، وذلك عن طريق تطبيق أسعار تنافسية (أسعار منخفضة)؛
- مرحلة النمو: (الوضعية B): عند هذه الوضعية تسعى المؤسسة إلى المحافظة على مستويات أسعار منتجاتها، والتي اكتسبتها في المرحلة السابقة، وذلك بتعظيم هوامش الربح وتعويض الخسائر السابقة، إلا انه يتعين على المسيرين مواجهة المخاطر دخول منافسين جدد ويتطلب ذلك تطبيق أسعار تنافسية عن طريق تخفيض الأسعار؛
- مرحلة النضج: (الوضعية C): تحاول المؤسسة المحافظة على نفس هوامش الربحية السابقة وذلك بهدف الوصول إلى الاستقرار في المحيط التنافسي؛
- مرحلة السيطرة: (الوضعية D): تسعى المؤسسة نحو اكتساب أكبر حصص سوقية ممكنة وبالتالي تهيمن على السوق، وتفرض أسعار مرتفعة، تمكنها من تحقيق أرباح معتبرة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق عرضه في هذا الفصل، نستخلص أن الإستراتيجية هي الخطة التي يتم تصميمها وتفصل بالتحديد طريقة الدخول إلى السوق الجديد وطريقة جذب عملاء جدد. هي العملية التي تسمح للمنشأة أن تشغل مصادرها المحدودة في فرص مناسبة لزيادة المبيعات وللوصول إلى الأهداف. مساعدة المؤسسة على التعرف على البيئة التي تعمل فيها والكشف عن الفرص المتاحة أمامها والقيود والتهديدات التي تؤثر على عملها. الإستراتيجية هي التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة من قطاع الصناعة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق. توجد عدة أساليب يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها لتخفيض تكاليفها، ومن أهمها أثر التعلم وما يمكنه أن يحققه في توسيع نطاق المعرفة، والخبرة لدى العمال إلى جانب أسلوب اقتصاديات الحجم وما يمكن أن يوفره من وفورات في التكلفة، ثم تطرقنا إلى دور التكنولوجيا الإنتاج في تخفيض التكاليف، وإلى تصميم المنتج وإدارة الجودة في تخفيض التكلفة. الدخول إلى الأسواق إما بالاختراق السريع أسعار مرتفعة وترويج مكثف، أو إستراتيجية بطيئة أسعار منخفضة وترويج ضعيف.

الفصل الثالث

دراسة الحالة

في مؤسسة

حكومية

تمهيد:

يتوجب على أي مؤسسة اقتصادية أن تحسن استغلال وتسيير كامل إمكانياتها ووسائلها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وفي هذا الإطار ينبغي على المؤسسة وضع إستراتيجية تسويقية واضحة المعالم، يتم في ضوءها صياغة أهداف المؤسسة، ولتحقيق ذلك يجب تحديد إستراتيجية مناسبة تساعد في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة وتتلائم مع طبيعة منتجاتها، وحجم إمكانياتها وقدراتها الاقتصادية، مع ضرورة تكيفها حسب ظروف السوق والمنافسة.

وسنقوم في هذا الفصل الأخير بإسقاط ما جاء في الفصلين النظريين، على مؤسسة كوندور التابعة لمجموعة بن حمادي بولاية برج بوعريريج، نظرا للتغير السريع وجاذبية المنافسة الحادة في هذا القطاع بالتطرق إلى واقع إستراتيجية التكلفة محل الدراسة، من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: : لمحة عن مكان التربص " كوندور " .

المبحث الثاني: إستراتيجية قيادة التكلفة لمؤسسة كوندور في الأسواق المحلية والدولية.



المبحث الأول : لمحة عن مكان التبرص " كوندور " .

على إثر انتقال الجزائر من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، ونظرا للجو الملائم الذي يسمح بوجود سوق تنافسية محلية جديدة، وفتح أبواب الاستثمار في السوق الوطنية والدولية أمام الخواص ونتيجة لتطور والمواكبة، وزيادة الطلب على المنتجات الإلكترونية و الإلكترونيات المنزلية.

المطلب الأول : تعريف ونشأة المؤسسة .

أولاً: لمحة عن نشأة المؤسسة:

تقع مؤسسة " كوندور " بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج ، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة مجموعة بن حمادي " عنتر تراد " معناها : عنتر للتجارة . والتابعة لمجموعة بن حمادي التي تحتوي على أربع وحدات أخرى وهي:

- مؤسسة "Argilor" وهي وحدة لإنتاج الآجر.
- مؤسسة "Gerbiar" وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.
- مؤسسة "Polyben" وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
- مؤسسة "Gemac" وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء.

تنشط المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أبريل 2002 وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003. مقرها يقع بالمنطقة الصناعية برج بوعرييج، يقدر رأس مالها ب: 2.450.000.000 دج، وتقدر مساحتها الإجمالية ب: 89700 م²، تعمل على ترقية وتطوير نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساسا في تركيب وتصنيع المنتجات الكهرومنزلية والإلكترونية، وهذا بموجب أحكام المرسوم الوزاري رقم 74/2000 المؤرخ في 02/04/2000¹، والمحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب وهي (SKD-CKD).

تنتج المؤسسة تشكيلة متنوعة من الأجهزة مثل: أجهزة التلفاز (LED-LCD)، جهاز الاستقبال الرقمي، الثلاجات، أجهزة الكمبيوتر، المكيفات الهوائية وآلات الطبخ...إلخ.

تشكيلة منتجات المؤسسة بدأت مؤسسة condor نشاطها في سنة 2003 ممثلة بوحدة نشاط واحدة مهمتها إنتاج أجهزة التلفاز وأجهزة استقبال الأقمار الصناعية، ثم قامت المؤسسة بتوسيع نشاطها في سنة 2005 وذلك بإقامة وحدة لإنتاج الثلاجات والمواد البيضاء (المكيفات الهوائية وآلات الغسيل)، كما قامت المؤسسة في سنة 2010 بإقامة وحدة إنتاج جديدة لإنتاج أجهزة الإعلام الآلي والهواتف المحمولة ثم بعد ذلك وفي سنة 2013 أقامت المؤسسة وحدة لإنتاج الألواح الشمسية، كما قامت

¹ الجريدة الرسمية، العدد19، الصادرة بتاريخ 05/أفريل/2000.

المؤسسة بإنشط وحدتين للدعم يتمثل نشاطهما في إنتاج مادتي البلاستيك والبلاستيك والداخلتين في إنتاج وتغليف المنتجات التامة الصنع.

وقد نشأت المؤسسة في بيئة ملائمة، حيث أن نشاطها في صناعة الإلكترونيك والإلكترومنزلي يعرف انتعاشا في بلادنا، وذلك لتزايد حاجة المستهلك لمثل هذه المنتجات العصرية، وكذلك لمبادرة الجزائر بإنشاء هذا القطاع الإلكتروني لتلحق بركب الدول، وهذا ما وفر لها بيئة تنافسية، وخاصة وأن هذه الصناعة متمركزة محليا في ولاية برج بوعرييج .

مؤسسة بن حمادي condor هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، وهي تحمل كذلك العلامة التجارية "Condor"، والرمز الذي يوجد أمام الكلمة "Condor" يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية ، ومعرف عنه أنه يطير عاليا حتى يكون فأل خير عليها. والحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.

الجدول (3-1): أهم منتجات مؤسسة كوندور .

المنتجات	الطاقة الإنتاجية السنوية
أجهزة التلفاز	400000 وحدة
أجهزة استقبال الأقمار الصناعية	600000 وحدة
أجهزة المكيفات الهوائية	450000 وحدة
أجهزة الثلاجات	400000 وحدة
المنتجات البيضاء (آلات الطبخ ، آلات الغسيل)	50000 وحدة
أجهزة الإعلام الآلي و الهواتف المحمولة	60000 وحدة
البلاستيك	2000 طن
البوليسترين	3000 طن
الألواح الشمسية	75 ميغا واط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المقابلة الشخصية مع مسؤول التسويق.

من خلال الجدول نجد أن المؤسسة تنوع الإنتاج فالتنوع أساس للتميز عن المنافسين، وتستحوذ على السوق من خلال المنافسة في إنتاج التلفاز .

ثانيا: المراحل التي مرت بها المؤسسة:

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، وهي:

- **المرحلة الأولى الشراء للبيع (Vente en état):** حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة، وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.
- **المرحلة الثانية شراء المنتج مفككا جزئيا (Semi Knock Down) SKD:** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي:

_ تخفيض تكلفة الشراء؛

_ التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه؛

_ المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

- **المرحلة الثالثة شراء الجهاز مفكا كليا (Complete Knock Down) CKD:** أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:

_ التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه؛

_ معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وبتكلفة أقل؛

_ توفير مناصب أخرى للعمل.

- **المرحلة الرابعة الإنتاج:** في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة

تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا،

أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص

Licence، وهذا ما قامت به فعلا، حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة **Hisens** الصينية.

أما الإستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي إستراتيجية التنوع في منتجاتها، وهي تقوم بالتعريف بأفاتها

وغاياتها تحت شعار (رسالة): "الحياة ابتكار **Innovation is life**"، وتسعى لتحقيق الرؤى التالية:

- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج؛

- التواجد عبر كامل التراب الوطني؛

- التصدير.

وبالفعل فالمؤسسة حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار، وذلك من خلال استفادتها من التعلم، واكتساب الخبرة، كما أنها تحاول التواجد عبر 48 ولاية، سواء عن طريق التواجد الفعلي، أو عن طريق نقاط البيع، أو المعارض...الخ.

تحصلت المؤسسة على شهادة الإيزو 9001-2000، في مارس 2007 من طرف مختبر AFAQ الألمانية للجودة العالمية، وكذا شهادة إيزو 9001-2008، في جويلية 2010، من طرف المختبر الألماني للجودة، كما تحصلت على شهادة الجودة لدخول السوق الأوروبي.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يتم تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري لدوار ومصالح وفروع المؤسسة، وهو ما يساعد على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات، ومهام كل دائرة من هذه الدوار.

أولا: الأمانة العامة:

تتكون من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام ونائب المدير العام وتسيير أعمال الجودة ، تتمثل مهام المديرية العامة في :

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة؛
- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة؛
- ضمان السير الحسن للمؤسسة؛
- تطوير آليات الدخل للأعمال؛
- تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقا للأنظمة والقوانين؛
- تقرير الأولويات العامة ، وتحسم في الأمور المعقدة؛
- تطبيق حق المسؤول على العمال في المؤسسة .

ثانيا: المصالح الاستشارية: وهي تتمثل في:

1) مسؤول تسيير الجودة: وظيفة استشارية، وهو يقوم بالمهام التالية:

- يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة ISO.
- يعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.

هناك أنشطة مؤقتة تقوم بها المؤسسة، مثل شراء (مصنع assistants)، مفلس وتود المؤسسة شراءه.

لذا فإنها تستعين بخبير أو مجموعة خبراء لدراسة الجدوى من شراء هذا المصنع وأهميته. كما يقوم بإعطاء نصائح لمختلف المصالح الأخرى.

(2) مديرية الموارد البشرية: تسيير كل العمال ب :

- توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة؛
- معالجة الشؤون القانونية للعمال؛
- تنسيق أعمال الوسائل العامة؛
- التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة .

(3) مصلحة العتاد Logistique: وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة،

السيارات، شاحنات النقل، البنزين... الخ

(4) مصلحة المحاسبة والمالية: وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوماً بعد يوم

كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروقات، وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.

(5) مصلحة الأمن والوقاية : هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات بأجهزة الأمن أو التسيير

حسب قرارات المؤسسة ، وتقوم ب :

- تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة؛
- تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما؛
- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات .

(6) المديرية التقنية : تتمثل مهامها في :

- المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج؛
- القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها؛
- تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات؛
- السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار.

(7) مصلحة البيع: تتمثل مهامها في :

- الاستماع إلى الزبون؛
- تطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن القدماء والحصول على زبائن جدد؛
- تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها؛
- دراسة السوق وإدارة مخزونه؛
- الإمداد والتكفل بالنقل .

(8) مصلحة المشتريات: تتمثل مهام هذه المصلحة في:

- التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبات ، ومتابعتها في مراكز العبور؛

- معالجة الطلبات اتجاه البنك ، الإمضاء على الموافقة من طرف البنك ؛
- فرز ملفات الشراء .

(9) مديرية خدمات ما بعد البيع: تتمثل مهامها في :

- توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان؛
- جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج ؛
- توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج؛
- إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع؛

(10) مديرية التسويق : تتمثل مهامها فيما يلي :

- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق؛
- القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام؛
- تنظيم المعارض الوطنية والدولية؛
- تنظيم المسابقات وتسيير موقع الانترنت؛
- تدعيم فرق كرة القدم والنشاطات الثقافية والاجتماعية.

❖ مركب الثلجات

❖ وحدة المكيفات والمواد البيضاء

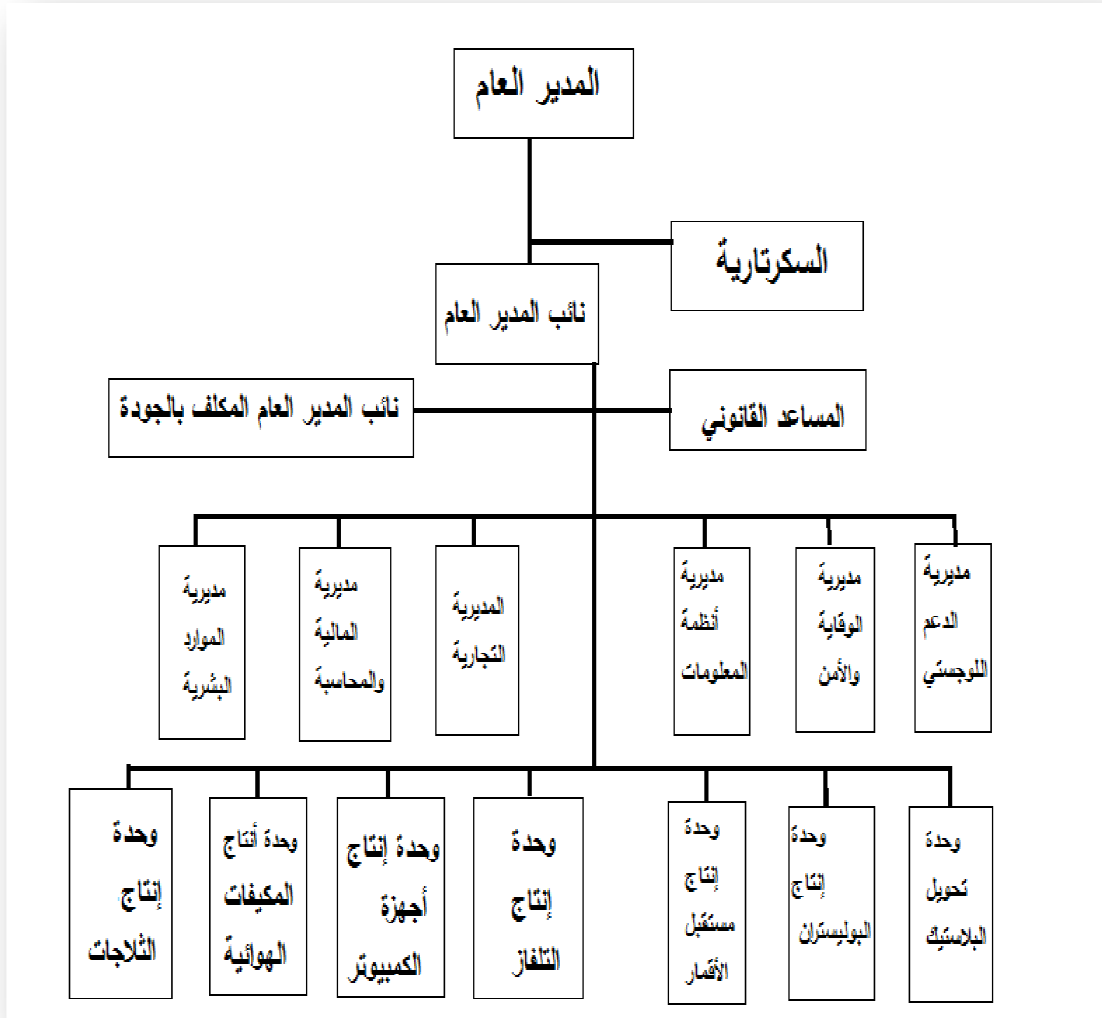
❖ وحدة جهاز الاستقبال الرقمي

❖ وحدة التلفاز

❖ وحدة البلاستيك

❖ وحدة البوليستيران

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور.

المطلب الثالث : أهداف ومهام المؤسسة:

أولاً: أهداف المؤسسة:

للمؤسسة مجموعة من الأهداف و تسعى إلى تحقيقها نذكر منها مايلي:

- تحقيق احتياجات الزبائن و المتطلبات القانونية و التنظيمية؛
- تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية و رفع قيمة الإنتاج الوطنية؛
- العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتج؛
- المداومة على تنظيم و تحسين هياكل المؤسسة؛
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير و تنويع المنتج؛

- توفير مناصب شغل للتقليل من نسبة البطالة؛
- التكوين المستمر للعمال و الإطارات؛
- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى و الكفاءة.

ثانيا: مهام المؤسسة:

- تطوير المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة؛
- توفير مناصب شغل؛
- تطوير الاقتصاد؛
- توفير منتج وطني جزائري في السوق؛
- تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع؛
- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال؛
- الحفاظ على زبائن الحاليين واكتساب زبائن جدد.

المبحث الثاني: إستراتيجية قيادة التكلفة لمؤسسة كوندور في الأسواق المحلية والدولية:

المطلب الأول: تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة:

سنتطرق إلى تحليل المحيط الداخلي لمؤسسة كوندور من خلال تبيان أهم نقاط القوة والضعف على مستوى وظائفها المختلفة، وذلك من جملة الأسئلة المطروحة على مسؤول التسويق بالمؤسسة السيد "برهاس إلياس" ومسؤولة الموارد البشرية "شبيري أسماء"، واعدنا مجموعة من الأسئلة تم الإجابة عن جزء كبير منها (1_2_5_7_9_11_15_16_18_20_21_22_23_26_27_28_29_31)، والأسئلة الغير المجاب عنها هي (3_4_6_8_10_12_13_14_17_19_24_25_30) فيما يلي:

• **السؤال 1: هل تتبع مؤسستكم إستراتيجية تخفيض التكلفة؟.**

نعم، تعتمد مؤسستنا إستراتيجية تخفيض التكاليف، فهي أساس في تسعير منتجات المؤسسة انطلاقاً من التكاليف الداخلة في إنتاج الوحدة، وعلى أساسها يتم التصدير.

• **السؤال 2: هل يوجد قسم خاص بتخطيط وإدارة التكاليف؟.**

توجد إدارة تقوم بدراسة وتخطيط إدارة التكاليف و البحوث التسويقية وهي وحدة البحث والتطوير والتي تهتم من جهة بتطورات السوق والمنتج والتكلفة، ومن جهة أخرى بالمستهلك وحاجياته ومدى إشباعها وإرضائه عما يقدم له من منتجات وخدمات مؤسسة كوندور.

• **السؤال 5: ما هي العوامل الداخلية والتي تعتبر نقاط قوة في تخفيض التكاليف؟.**

تتمثل أهم نقاط القوة على مستوى الداخلي في النقاط التالية:

_ هيكل تنظيمي جيد فمؤسسة كوندور هي وحدة نشاط في محفظة أعمال مجمع بن حمادي
الموارد المالية والأولية للمؤسسة متاحة، وبأقل التكاليف مقارنة مع المنافسين؛
_ استفادة المؤسسة من التحفيزات الجبائية والتعريفات الجمركية باعتبارها مؤسسة صناعية تساهم في زيادة الإنتاج الوطني ومكافحة البطالة؛

_ مؤسسة كوندور متميزة في إستراتيجية التوزيع وبأقل التكاليف باعتبارها تعتمد إستراتيجية التوزيع المباشر لكافة التراب الوطني عبر وكالاتها المعتمدة واستخدامها لوسائل النقل الخاصة بها كالشاحنات والتي تعتمد السياسة الترويجية عبرها مما تقلل تكاليف الإشهار؛

_ تمتلك مؤسسة كوندور أيادي عاملة تمتاز بالخبرة والكفاءة المهنية ولها اتفاقيات مع الجامعة لاستقطاب خريجي الجامعة بشهادات مهنية؛

_ أصبحت مؤسسة كوندور تعتمد على صناعة البطاقات الالكترونية cart mer مما أدى إلى تخفيض التكاليف؛

_ منتجات المؤسسة تعتبر في مرحلة النمو مما يضمن لها الحفاظ على المركز التنافسي؛

_ سهولة تصريف منتجاتها بتواجده على مستوى كافة التراب الوطني؛

_تقديمها لخدمة ما بعد البيع مما يضمن لها ولاء ووفاء الزبون؛

_السمعة الحسنة التي تتمتع بها العلامة التجارية للمؤسسة في السوق خاصة بعد حصولها على شهادات الجودة،

- **السؤال 7: هل صادفتم إن كان سعر البيع مساو لتكلفة إنتاج الوحدة ، وماهي الأساليب المتبعة في ذلك؟.**

تحديد السعر يكون على عاتق المؤسسة، وتكون خاصة بالمنتج ، يكون مساوي للتكلفة لا، ولكن في بعض الأحيان تقوم المؤسسة بتغيير الأسعار، يتبعه ردود فعل من قبل المنافسين والمستهلكين، فرد المؤسسات يكون بتكثيف الترويج والإعلانات أو تحسين المنتج، والمستهلك بالرضا أو التذمر .
الدوافع والأسباب المؤدية لتغيير الأسعار:

_التكلفة: تضخم التكاليف الكلية بنقص من هامش الربح والعكس؛

_المؤسسات المنافسة؛

_أثناء تصريف المنتجات بأسعار منخفضة جراء امتلاء المخازن؛

_يؤثر طلب المستهلك على سعر السلعة.

- **السؤال 11: هل ساعدكم منحنى الخبرة والتعلم من تخفيض التكاليف؟.**

نعم، _استفادنا من اثر منحنى التعلم والخبرة لاسيما على مستوى وحدة إنتاج أجهزة التلفاز التي تعتبر رائدة في هذا المجال. فعمال مؤسسة كوندور أصبحت تمتاز بالخصائص التالية ؛
_منحنى خبرة بحيث استفادة المؤسسة من تخفيض تكاليف إنتاجها وهذا راجع لزيادة حجم الإنتاج
تنميط المنتجات مثل الثلاجة والتلفاز؛
_تحسن إنتاجية العامل جراء التكوين والتدريب المتواصل خاصة في مجال الإلكترونيك
والربط المحيط الداخلي بالجامعة .

- **السؤال 18: هل تتبعون سياسة نمطية أو مكيفة مع الأسواق الداخلية؟.**

تتبع مؤسستنا سياسة نمطية لأسعار المنتجات في السوق المحلي وعلى كامل التراب الوطني، أي أن المؤسسة لا تستخدم سياسة التميز السعري في استهداف أسواقها في الوطن فسعر المكيف الهوائي مثلا يباع بنفس السعر حتى في أقصى الجنوب.

• **السؤال 20:** ما طبيعة المنافسة وهل تزيد من تكاليف المؤسسة؟.

هناك منافسة قوية باعتبار السوق الجزائري للصناعة الكهرومنزلية والكهرومنزلية، يستوعب من العديد من العلامات التجارية، الأمر الذي يسمح بارتفاع التكلفة وحدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في هذه الصناعة، والجدول المقابل يبين أهم المؤسسات المحلية المنافسة.

الجدول (3-2): المؤسسات المنافسة لكوندور.

مقر النشاط	العلامة المسجلة	سنة بداية النشاط	المؤسسة
برج بوعريرج	ENIE	1982	ENIE
تيزي وزو	ENIEM	1983	ENIEM
تبسة	ESSALAM	1997	ESSALAM
برج بوعريرج	COBRA	1998	COBRA
برج بوعريرج	CRISTOR	1998	CRISTOR
سطيف	IRIS SAT	2004	SATERAX
تبسة	SAMSUNG	2006	SAMHA

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الانترنت.

• **السؤال 09:** هل تستفيدون من خلال تحليل نموذج بورتر في مؤسسة كوندور؟.

نعم : فهي تبنى عليه التكاليف.

قوة التفاوضية للموردين:

يمكن أن تؤثر قوة التفاوض الموردين على مردودية المؤسسة، وذلك بسبب تحكم الموردين في أسعار المواد الأولية أو النصف مصنعة، خاصة عندما تكون الموارد ضرورية للمؤسسة للقيام بأعمالها. ولتعدد تركيبة منتجات مؤسسة كوندور وتنوعها، فغنها تتعامل مع العديد من الموردين.

والجدول التالي يبين الموردين الذين تتعامل معهم:

الجدول(3-3): الموردون الذين تتعامل معهم مؤسسة كوندور .

البلد	المؤسسة	مدخلات المؤسسة
الصين	Hisense	جهاز التلفاز
كوريا الجنوبية	Hivion-Home cast	جهاز استقبال الأقمار الصناعية
البرازيل تركيا	B /S/H B/S/H	الثلاجات
الصين	Hisense	المكيفات الهوائية
الجزائر	ENGI	الغاز
الولايات المتحدة الأمريكية اليابان	Universal Panasonic	معدات وآلات
ألمانيا إيطاليا بلجيكا الهند فرنسا إسبانيا تونس قطر	Seho Galeleo Elastogram,Pitrochemical Selco Faep Mexi Adelc Castle Stars	مواد وقطع غيار أخرى

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المقابلة الشخصية مع مسؤول التسويق.

من خلال الجدول يتوضح لنا أن الموردين الذين يتعاملون معها يتوزعون عبر عدة دول من العالم. وهذا التنوع يساعد المؤسسة على تجنب ضغوط من قبل الموردين. إلا أنها يجب أن تتخذ الإجراءات في حالة فقد بعض مورديها نتيجة الأزمات الاقتصادية أو السياسية.

2. قوة التفاوضية للعملاء:

تظهر قوة العملاء على المؤسسة في التفاوض من اجل تخفيض الأسعار، وللمؤسسة العديد من العملاء الخاصين والعموميين، فالمؤسسة توزع منتجاتها على المجالس الشعبية الولائية والبلدية، مديريات التسير العقاري، الجامعات، مراكز البريد، المستشفيات..، كما التجار الجملة والتجزئة الموزعين عبر ولايات الوطن، بالإضافة إلى تصديرها نحو الخارج لكل من تونس وليبيا والسودان والأردن. وقد تزداد قوة التفاوض بسبب المنتجات البديلة .

3.المنتجات البديلة:

• السؤال 26: كيف هو أداء منتج المؤسسة مع المنتجات البديلة من حيث التكلفة والجودة؟.

تمثل البدائل سواء البدائل الكاملة أو الغير كاملة للمؤسسة. بحيث أن هناك العديد من المنتجات التي تقدمها المؤسسات المنافسة والتي تعتبر بدائل المنتجات المؤسسة، إلا أنها لا تشكل تهديد كبير على بسبب اكتساب المؤسسة للميزة السعرية، السمعة الحسنة التي تتمتع بها العلامة التجارية للمؤسسة في السوق خاصة بعد حصولها على شهادات الجودة الإيزو 9000.

الجدول (3-4): أسعار بعض المنتجات لكوندور والمؤسسات المنافسة لها.

المنتج / العلامة	كوندور	TCL	كوبرا
أجهزة التبريد			
CRT74 Super S	15,385	10,500	10,530
LCD 32	41,000	52,000	50,900
LCD 42	72,600	95,000	91,000
الثلاجات			
1 porte 320L	22,000	24,000	-
1 porte 400L	30,000	35,000	-
2 porte no frost 450L	40,000-37,000	42,000	-
المكيفات			
Split System12000	29,000	28,500	29,500
Split System18000	46,000	46,000	44,500
الحصة السوقية	%45	%19	%16

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المواقع الإلكترونية للمؤسسات والمقابلة الشخصية.

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تباين في أسعار التلفاز بين المؤسسات منخفض لدى كوندور ومرتفع لدى "تي سي ال" ، وهذا راجع إلى الجودة العالية لهذه المنتجات، وفيما يخص منتجات الثلاجات فإن أسعار كوندور منخفضة مقارنة مع المؤسسات الأخرين، أما أسعار المكيفات فهي متقاربة وهذا راجع إلى المنافسة السعرية في هذه الصناعة، كما تبين لنا التباين الواضح للحصة السوقية لكل مؤسسة في السوق.

4. شدة المنافسة في القطاع:

إن السوق الجزائري وكما ذكرنا سالفًا تحتوي على العديد من العلامات التجارية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الصناعية العامة والخاصة. حيث أن لكل مؤسسة إستراتيجية خاصة بها، مما يدفعها على تحسين صورتها في السوق، من أجل كسب حصة سوقية وولاء العملاء. ومؤسسة كوندور تسعى من خلال تدريب العاملين وإدخال التكنولوجيا للوصول إلى المراتب الريادية في هذا المجال.

• السؤال 21: هل سياسة وإدارة التكاليف لها تأثير على هامش الربح؟.

نعم، سياسة التكاليف لها تأثير على هامش الربح، فعند تضخم التكاليف يقلص هامش الربح، والعكس في حالة خفض التكاليف نلاحظ زيادة في هامش الربح. وتسنفيد مؤسسة كوندور من قيادة التكلفة في الحفاظ على سعر بيع السوق لكي تحقق أكبر حصة سوقية فهي لا تعمل على خفض أسعار السوق مع المنافسين.

• السؤال 22: هل يؤثر سعر الصرف الدينار الجزائري على تكاليف تسويق المنتج؟.

نعم، بالنسبة للتصدير فسياسة تخفيض العملة يؤدي إلى زيادة الطلب على السلعة المحلية أي سلعة مؤسستنا. ويقال من هامش الربح للمنتج الموجه للتصدير.

• السؤال 23: هل تختلف الرسوم الجمركية من دولة لأخرى، وهل تؤثر في تصدير المنتج؟.

نعم، تختلف الرسوم الجمركية من بلد إلى آخر، وهي تؤثر بشكل مباشر على تصدير المنتج نظرا لزيادة التكاليف، وبالتالي زيادة أسعار السلعة في البلد المصدر إليه. وتوجد الاتفاقيات الاقتصادية والتعاون الاقتصادي والتي تساعد في تخفيض الرسوم .

• السؤال 27: كيف تتعامل المؤسسة مع المنافسون المحتملون؟.

المنافسون المحتملون هم المؤسسات الراغبة في الدخول إلى السوق الجزائرية للصناعة الالكترونية والكهرومنزلية ، وفي إطار السعي لانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة والاتفاقيات الاقتصادية مع الاتحاد الأوروبي، التي ستؤدي إلى خفض الحواجز الجمركية ما سيفتح المجال أمام دخول المؤسسات أخرى إلى الصناعة، إلا أنه توجد عوائق يمكن أن تحد من دخول هذه المنتجات إلى السوق المحلي.


• **السؤال 28: هل خدمات ما بعد البيع تدخل في تكلفة المنتج؟.**

سياسة خدمات ما بعد البيع، حيث يغطي هؤلاء ما نسبته 90% من التراب الوطني، يتم تدريبهم من قبل المؤسسة على كيفية إصلاح منتجاتها، فهم يقومون بضمان الخدمة للمنتجات المؤسسة التي مازالت تحت الضمان، كما تزودهم بقطع الغيار الضرورية مع الدفع مؤجلا وهذا ما يزيد التكلفة بالنسبة للمؤسسة، ليم فيما بعد تسديد قيمة الخدمات التي قدمت للزبائن الذين مازالت مشترياتهم تحت الضمان هذه الطريقة في التعامل مع وكلاء خدمات ما بعد البيع شجعتهم في التعامل مع المؤسسة وهذا ما جعل المؤسسة تتميز بهذه الخدمة وتحقق بها ميزة تنافسية .

• **السؤال 29: كيف هي طريقة الترويج لمنتجات مؤسسة كوندور؟.**

الإعلان والإشهار : تولى مؤسسة كوندور أهمية كبيرة للإعلان والإشهار، وهذا عن طريق تخصيص ميزانية لذلك، وهذا ما يدل على اهتمام المؤسسة بهذا الجانب، لأنه يساهم في قرار الشراء لمنتجاتها , كما أنها تنظم مسابقات مثل طومبول، وتدعيم الفرق الرياضية، وكما أنها أيضا تخصص جزء من ميزانيتها للمشاركة في المعارض المحلية والدولية، وهذا الشيء مهم كونها تعتبر وسيلة جيدة للاحتكاك بالمستهلك وشرح منافع ومزايا المنتجات وإعلام المستهلك بنقاط البيع .

جدول (3-5): يوضح أهم نقاط بيع مؤسسة كوندور.

				
Wilaya	Personne a contacter	Téléphone	Adresse	
Alger	Oued Smar	Commerciale	021-50-64-64	Zone Industrielle Oued Smar
	Kouba 1	Commerciale	021-28-32-23	Bd Frères Abdeslami N°96 MAG N°3
	Kouba 2	Commerciale	021-29-16-14	Coopérative Samo maison rouge villa N°1 Kouba
	Riadh el Feth	Commerciale	07 90 947449	Niveau 108 Mag N°2801
	Rouiba	Commerciale	021-81-52-64	Cité 63Logts EPLF (face coca cola)
	Birkhadem	Commerciale	0558-83-65-95	18 Rue N°1 Les vergers Bir Mourad Rais
	Dely Brahim	Commerciale	021 37 28 71	Bois des cars Lot N°552 Dely brahim
	Ain Béniane	Commerciale	021-30-27-27	Route du port d'el Djamila Ain Bénian
	Zeralda	Commerciale	021 32 94 38	Rue O1 Novembre N° 4
	El Hamiz	Commerciale	021-87-76-18	Cité des roses lot N 1 groupe B SNTB
	Audin	Commerciale	021-63-80-54	03 rue sergent adouane alger centre
Sidi yahia	Commerciale	05-54-56-19-26	12 rue Sidi yahia, Bir Mourad Rais	
BOUMERDES	Commerciale	024-81-89-34	Cité Derriche Bt A N°02, Boumerdes	
BATNA	Commerciale	033-80-28-25	05 Rue Abdslami Batna	
BEJAIA	Commerciale	034-20-71-71	Cité Ennasiria route de la wilaya Bejaia	
BISKRA	Commerciale	033-73-51-79	Rue 227 Zaatcha Biskra	
BECHAR	Commerciale	049-80 -36-99	62 Cité el Mazarif Memiger Bechar	
TELEMENEN	Commerciale	043-26-29-30	3 bataille filao cène 13010 Telemcen	
TIARET	Commerciale	046-42-12-87	Route de frenda Tiaret	
TIZI-OUZOU	Commerciale	026-21-33-35	Carefour 20 avril N41 nouvelle ville Tizi ouzou	
SETIF	Setif	Commerciale	036-93-85-94	Cité Dallas Sétif
		Commerciale	0661-35-06-01	en face lycée Kirouani Sétif 19000
	El Eulma	Commerciale	036-87-54-34	Cité Dubai el Eulma
ANNABA	Annaba 1	Commerciale	038-84-10-35	Ouled Sidi Brahim Annaba
	Annaba 2	Commerciale	0661-39-04-22	Résidence le gue blanc N09 bloc B Annaba
CONSTANTINE	Commerciale	031-81-81-83	EX ONAMA route el kheroub-Constantine	
ORAN	Oran 1	Commerciale	041-35-97-51	n° 66 rue mekki khelifa (maraval)
	Oran2	Commerciale	041-42-15-43	85 Lotissement Moustakbal 2 , Bir El Djir , Oran
BORDJ-BOU-ARRERIDJ	Commerciale	035-67-26-26	Cité 17 octobre rue attia mabrouk BBA	
KHENCHLA	Commerciale	0772-72-22-69	Lotissement El Nasre Khenchla	
SOUK-AHRAS	Commerciale	037-32-46-76	Rue Abbane Ramdane Souk Ahras 41000	
AIN-DEFLA	Commerciale	027 60 57 00	Boulverd Amir Abd lkader (enface la piscine)	
MASCARA	Dahoua habib	045-87-83-12	Rue Laarbi Ben Mhidi(Rue Marseille)Mohammadia	
GHARDAIA	Commerciale	029-89-27-51	Anfoussen Rue Hadj Messaoud Gharidaia	
BLIDA	Commerciale	05 50 46 45 41	N° 27 El Qods Blida	
Sidi belabes	Commerciale	048-56-06-60	Rue zabana (boulevard mascara) sidi blabes	
M'sila	Commerciale	035 55 91 91	rue 700 logts (Près du complexe sportif)	

المصدر: من وثائق المقدمة من طرف مسؤول القسم التسويقي.

المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة كوندور:

• **السؤال 15: ما هي إستراتيجية المؤسسة في اختراق الأسواق الدولية؟.**

أن إستراتيجية المؤسسة نحو الخارج واضحة وهي القيام بأول المراحل عملية توجه أي مؤسسة لدخول السوق الخارجي عن طريق التصدير، فتقوم المؤسسة بتصدير المنتجات إلى دول إفريقية منها تونس وإفريقية الوسطى، آسيا عن طريق سوق الأردن، وأوروبا عن طريق حصة فرنسا.

• **السؤال 16: كيف دخلتم للأسواق الدولية؟.**

دخلنا الأسواق الدولية عن طريق التصدير بالنسبة لكل من تونس، فرنسا، الأردن، وعن طريق الشراكة بالنسبة للسودان.

• **السؤال 18: هل تتبعون سياسة تسويقية نمطية أو كيفية في السوق الأجنبي؟.**

في الجانب الدولي تقوم المؤسسة بتكييف أسعار منتجاتها مع الخارج، حسب كل ظروف سوق من حيث الرسوم الجمركية وسعر صرف العملة، إلا مع سوق السودان الذي تقوم الفروع بتنميط المنتج مع باقي المحافظات السودانية.

• **السؤال 31: هل واجهت منتجاتكم فشل في احد الأسواق ، وماهي طريقة المعالجة في ذلك؟.**

لم نواجه أي مشكل مع الأسواق التي نصدر لها . وإن واجهتنا :

_نخفض من كمية السلع المصدرة.

_دراسة السوق وأسباب فشل قبول السلعة من طرف المستهلك.

خلاصة الفصل:

في ظل انفتاح السوق وحدة المنافسة أصبح وضع مؤسسة كوندور، مرتبط بأن تكون المؤسسة منافسة قوية في السوق المحلي والدولي، وذلك بفرض نفسها من خلال طرح تشكيلة من المنتجات المتنوعة والمختلفة، ولن تتحقق إلا بتعزيز الميزة التنافسية من خلال إتباع إستراتيجية قوية لذا في فصلنا هذا ساهمت إستراتيجية تخفيض التكلفة في تدعيم التنافسية للمؤسسة، من خلال التعرف على القوى الخمسة التنافسية، وكذا المنافسة الحادة من قبل المنافسين المحليين والحاليين، والمنتجات البديلة، وتهديدات الموردين كون الموارد الضرورية تأتي من الخارج.

كما أن تطوير المنتجات بالمؤسسة وإدخال التكنولوجيا الجديدة، وزيادة المورد البشري، ودمج الوحدات الإنتاجية لخفض التكاليف، واعتمادها على النقل الخاص بها من أجل خفض التكاليف، مؤشرات واضحة على قوة الميزة التنافسية للمؤسسة.

يعتبر الأداء الحالي للمؤسسة مقبول لحد بعيد، فهي تسعى إلى اكتساب زبائن وأسواق جديدة، وتسعى أيضا من خلال استراتيجياتها إلى تخفيض التكلفة ومنه إلى تخفيض الأسعار، التي تضمن دخول السوق الأجنبي، وكذا تضمن لها الولاء والوفاء الدائم للعملاء.

الخطاتفة

تمهيد:

من خلال تطرقنا لبحث دور إستراتيجية قيادة التكلفة في اختراق الأسواق الدولية والتعرف على جميع المفاهيم الأساسية والأبعاد المرتبطة بالنشاط الدولي، خرجنا بان أهمية النشاط التسويقي الدولي يتمثل في تنسيق القرارات التسويقية الدولية التي تخص تحليل السوق، ومحيط المؤسسة، والبيئة التي تختار فيها العمل وفق الفرص المتاحة، وتحديد الاستراتيجيات والأهداف.

إن الوضع الراهن للأسواق والاقتصاديات الدولية، ساهم في تغيير نمط السياسات التسويقية التي كانت تتبناها المؤسسات في السابق، وممارساتها على نطاق واسع . وحاولنا في دراستنا النظرية تسليط الضوء على المؤسسة كوندور، والتشخيص الاستراتيجي لنشاطها الدولي في مجال التسويق.

أولاً: نتائج الجانب النظري:

- الاعتماد على التسويق الذي يسعى من خلال جميع أنشطته الإستراتيجية في الحفاظ على استمرار المؤسسة في ظل المنافسة المحلية والخارجية؛
- التسويق الدولي يسمح للمؤسسة بطرح منتجاتها للأفراد في الخارج، وهو نشاط دولي يقوم على إشباع حاجات الأفراد ورغباتهم على المستوى الدولي؛
- تمثل إستراتيجية قيادة التكلفة في اتخاذ مجموعة متكاملة من إجراءات الإنتاج السلع والخدمات بتكلفة أقل من المنافسين، ومن ثمة زيادة هامش الربح؛
- الاعتماد على التصدير كمرحلة أولى للمؤسسة في تقييم قدراتها الإنتاجية والتسويقية، ومن ثمة تنتقل للأشكال الأخرى للاختراق بالتدرج؛
- الدراسة المستمرة للسوق الدولي، تكسب المؤسسة خبرة في مجال المعرفة السوقية وعلى إثره معرفة أوقات اقتحام السوق والطريقة الأمثل للدخول، والمنتجات القادرة على المنافسة، وتقبل من طرف المستهلك المستهدف.

ثانياً: نتائج الجانب التطبيقي:

- تقوم مؤسسة كوندور بتنميط منتجاتها في السوق المحلي، نظراً لقوة إمكانيات المؤسسة من حيث السيطرة على التكاليف المختلفة، وتكيف المنتجات المتوجهة نحو الخارج وذلك لاختلاف البيئة السوقية الدولية عنها عن المحلية؛

- تتميز المؤسسة بمستوى طلب مرتفع عن منافسيها، نظرا لتنوع منتجاتها التي تقوم المؤسسة بتركيبها، وتساهم بدرجة جودتها وقلة تكلفتها مقارنة بمنافسيها على تدعيم قدرتها التنافسية ومنه حصتها السوقية، أي درجة تحقيق الأرباح والعوائد.
- تقوم المؤسسة بالتصدير لكل من سوق آسيا عن طريق الأردن، وفي إفريقيا لكل من تونس وإفريقيا الوسطى؛
- تقوم المؤسسة بإنتاج المنتجات في السودان عن طريق أسلوب الشراكة؛
- تقوم مؤسسة كوندور بتوريد المادة الأولية من عدة دول في مختلف القارات لضمان التزود المستمر بها.

ثالثا: اختبار الفرضيات:

- تستحوذ مؤسسة كوندور لحصة تقدر ب45%، من مجموع حصة السوق مع المنافسين، نظرا لتحكمها في تكاليف الإنتاج وتسويق منتجاتها، وهذا يثبت صحة الفرضية؛
- إن مؤسسة كوندور فرضت من خلال التنوع في إنتاجها، وتطبيق سياسات تخفيض التكاليف في المراحل المختلفة للإنتاج، أدى إلى بناء قاعدة إنتاجية قوية، سمحت باتخاذ الإدارة العليا للمؤسسة قرارات التوجه إلى السوق الدولي، وكان قرار صائب .
- تمتلك مؤسسة كوندور لميزة التكلفة مقارنة بمنافسيها المحليين، بكونها تعتمد على الاستخدام الأمثل لمواردها، كما أنها رائدة في السوق المحلي فيما يتعلق بالسلع الإلكترونية والكهرومنزلية ذات الجودة العالية، بالإضافة إلى الخدمات ما بعد البيع المقدمة من طرفها، والتي تميزها عن منافسيها،

ثالثا: الاقتراحات والتوصيات:

- تكوين نظام للمعلومات المتجددة خاصة بالأسواق الدولية؛
- الاعتماد على منافذ التوزيع تتوفر على القدرة لخدمة الأسواق الدولية باكبر كفاءة؛
- انتهاج طرق أخرى لبلوغ السوق الأجنبي كالاستثمار المباشر أو الشراكة لتخفيف من عبء التكاليف، والتقرب أكثر من المستهلك، واكتساب تكنولوجيا متقدمة.

قائمة

المراجع

❖ المراجع باللغة العربية:

- ✓ 1. أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2005.
- ✓ 2. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وخالات التطبيق، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000.
- ✓ 3. إسماعيل السيد، أساسيات بحوث التسويق مدخل منهجي وإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2001.
- ✓ 4. بوقرة رابح، بحوث العمليات، مؤسسة شباب الجامعة، المسيلة، الجزائر، 2009.
- ✓ 5. بديع الدين ريشو، إدارة التكاليف، دار لتعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010.
- ✓ 6. بشير العلاق، وقحطان العبدلي، وسعد غالب ياسين، إستراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- ✓ 7. مرسي خليل نبيل، الميزة التنافسية في مجال الصناعة، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
- ✓ 8. محمد أحمد خليل، التكاليف في الوحدات الصناعية، دار الجامعية المصرية، القاهرة، مصر 2004.
- ✓ 9. ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1994.
- ✓ 10. ثناء علي القباني، مدخل إستراتيجي لدراسة متقدمة في إدارة التكلفة وتحليل الربحية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- ✓ 11. محمود علي الجبالي، قصي السمراي، محاسبة التكاليف، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2000.
- ✓ 12. معروف هوشيار، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2009.
- ✓ 13. علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
- ✓ 14. ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار لجامعية، 2006.
- ✓ 15. رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، قسنطينة الجزائر، 2008.

- ✓ 16. عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليبية الجزائر، 2012.
- ✓ 17. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2004.
- ✓ 18. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، بن عكنون، الجزائر، 2009.
- ✓ 19. روبرتس. أ.بتس-فيدلي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- ✓ 20. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية 2008.
- ✓ 21. ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2008.
- ✓ 22. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006.
- ✓ 23. سونيا مجمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2001.
- ✓ 24. خالد عبد الرحيم الهيبي، وآخرون، أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1997.
- ✓ 25. صلاح الدين عبد المنعم مبارك وآخرون، محاسبة التكاليف المتقدمة لإغراض الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- ✓ 26. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار الإشعاع، الإسكندرية.
- ✓ 27. جمال أبو شنب، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999.
- ✓ 28. محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1994.

- ✓ 29. علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي مدخل التحليل الكمي، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2000.
- ✓ 30. محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ✓ 31. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة مصر.
- ✓ 32. عصام الدين أبو علفة، اتجاهات تسويقية معاصرة التسويق الدولي، الناشران: مؤسسة حورس الدولية، مؤسسة الطبعة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزء الرابع، مصر، 2003.
- ✓ 33. فرحات غول، مفاهيم أساسية وأسس النجاح في الأسواق الدولية، دار الخلدونية القبة القديمة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2008.
- ✓ 34. فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق مفاهيم أساسية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
- ✓ 35. فريد النجار، إدارة منظومات التسويق الدولي والعربي، الناشر شباب الجامعة، مصر 1998-1999.
- ✓ 36. عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، سنة 2002.
- ✓ 37. صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
- ✓ 38. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، 2001/2000.
- ✓ 39. طاهر مرسي عطية، إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، القاهرة 2000.
- ✓ 40. دانيال سبولبر، صانعو السوق، ترجمة جميل صالح، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 1998.
- ✓ 41. زكريا الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسة، دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
- ✓ 42. وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- ✓ 43. محمد فريد الصحن، التسويق مفاهيم واستراتيجيات، الدار الجامعة، مصر، 1998.

- ✓ 44. طارق سويدان، قيادة السوق: الاتجاهات الحديثة في الإدارة، قرطبة للإنتاج الفني، الطبعة الأولى، الرياض، 2001.
- ✓ 45. خالد محمد بنى حمدان، ووائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- ✓ 46. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية مدخل المقارنات التطويرية المستمرة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.
- ❖ رسائل و مذكرات:
- ✓ بوشمال عبد الرؤوف، التسويق الدولي وتأثيره على تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري-قسنطينة-، 2011-2012.
- ❖ الملتقيات و مؤتمرات:
- ✓ 1. محمد بن عبد الله العوض، الملتقى الأول، إستراتيجية التسويق التنافسية، الملتقى الدولي الأول التسويق في الوطن العربي الواقع وأفاق التطوير، 15-16 أكتوبر 2002، الشارقة الإمارات العربية المتحدة .
- ✓ 2. عادل عبد الغني قائد الزعيتري، إدارة التكاليف من منظور تحليل سلسلة قيمة، المؤتمر العلمي الأول لشباب الباحثين بكلية التجارة جامعة أسيوط، جامعة أسيوط، كلية التجارة، مصر 2008.
- ✓ 3. سملاي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية المؤتمر الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23/04/2003.
- ✓ 4. قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى دولي حول متطلبات التأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17-18/04/2006.
- ✓ 5. بن حمودة محبوب، فطيمة بن عبد العزيز، مداخلة بعنوان أهمية التسويق الدولي ودوره في تنشيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول للإصلاحات الاقتصادية في الجزائر الممارسات التسويقية، المركز الجامعي بشار، 20/21/أفريل 2004.

- ✓ 6.وصاف سعدي، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر الممارسات التسويقية ، المركز الجامعي بشار، 20/21/أفريل 2004.
- ✓ 7.حميد الطائي، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي،الواقع وأفاق التطوير الإمارات، 15-16/أكتوبر/2002.
- ✓ 8. كمال رزيق وفارس مسدور، مفهوم التنافسية، ملتقى الدولي حول التنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر 29-30/أكتوبر 2007.

❖ المجالات:

- ✓ 1.محمد خير أبو زيد سليم، ومحمد عواد زيادات، الإستراتيجية لتنافسية والخصائص التنظيمية والسلوكية لدائرة التسويق وأثرهما في الأداء التسويقي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، العدد 4،المسيلة، الجزائر.
- ✓ 2.أحمد محمد حسين الكوش، استخدام أسلوب تحليل سلسلة القيمة لإدارة التكاليف ذات التوجه الاستراتيجي في إطار التسويق، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بور سعيد كلية التجارة، العدد 1، مصر، 2011.
- ✓ 3.مجمد خير سليم أبو زيد، ومحمد عواد زيادات، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، العدد4، المسيلة، 2010.

❖ الجرائد:

- ✓ الجريدة الرسمية، العدد19، تاريخ الصدور 05/04/2000.

❖ المراجع باللغة الأجنبية:

- ✓ 1.John Mcgee, Howard Thomas, and David Wilson, **Strategy Analysis and practice**, 2nd Edition, McGraw-Hill United Kingdom, 2010,
- ✓ 2.Marie Cammille Debourg, **Partique du Marketing**, 2^{ème} édition, Burti édition, Alger, 2004.
- ✓ 3.Michail. porter, L'avantage, **Concurrentielle Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Dunod, 1^{ère} Editino, paris, 1999.

- ✓ 4. Benoit Chevalier-Roignant and lenos trigeorgis, **Comptitive strategy Options and games**, Massachusetts Institute of technology, United kingdom, 2011.
- ✓ 5. Michael.A Hitt, R.Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, **Strategyc Managment Competitiveness and Globalization (concept and Cases)**, 7th Edition, Thomson south-western, USA, 2007.
- ✓ 6. Michel Marchesnay, **La Stratigie du diagnostic à la décision dustrielle**, O. P. U , Alger, 1988.
- ✓ 7. Jaen-peirr Detrie, **Strategor: politique générale de l'entreprise**, 4^{ème} Edition Dunod, France, 2005.
- ✓ 8. Graham Kenny, **Strategic planning and performance Managment**, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford-united Kingdom, 2005.
- ✓ 9. G. Depallens et j-p. Jobard, **Gestion Financière de l' entreprise**, édition10, paris, 1990.
- ✓ 10. Jean-Peirre.Helfer et Jaques. Orsoni, **Management Stratégique**, Vuibert, paris, 1999.
- ✓ 11. Bllut Serge, **La competitivite par la matrise des cout**, conception a cout objectif et analyse de la valeur, paris, AFNOR, 1990.
- ✓ 12. H.Court et f. Leruion, **comptabilité Analytique de Gestion**, Tome 1, paris, ED Fouchr, 1982.
- ✓ 13. Jean-pual Pirou, **Lexique de Scieces économiques et Sociales**, Casbah edition, Alger, 1999.
- ✓ 14. Mohamed Abaci, **Ou va l'argent Comptabilité des entreprises**, EDIK, Alger, 2002.
- ✓ 15. Ali Sahraoui, **Comptabilité Analytique de gestion**, BERTI édition, Alger, 2004.
- ✓ 16. F Leroy, **Les Stratégies d'entreprises**, Dunod, Paris, 2001.
- ✓ 17. Michal Cattan, **Maitriser les processue de l'entreprise guide opérationnel**, les éditions d'organisation, paris, 2000.
- ✓ 18. C. Couhqrde et Maziertj, **Les Fondment macro économique De La compditivité**, Economie internationale, N79, 3^{ème} teimestre, 1999.
- ✓ 19. Serge Bellut Maitriser, **les couts d' un projet le managment par la valeur**, AFNOR, Saint Denis, 2002.
- ✓ 20. Claude Demeure, **Marketing**, 4^{ème} édition, Dalloz édition, paris, 2003.

❖ مواقع إلكترونية:

- ✓ 1. <http://costaccountingguide.com>

المطابق

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال التجارة الدولية
السنة الثانية: ماستر

أسئلة مقابلة حول:

إستراتيجية قيادة التكلفة في اختراق الأسواق الخارجية
دراسة حالة مؤسسة كوندور

مذكرة مقدمة صمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

تهدف هذه المقابلة الشخصية مع مسؤولي المؤسسة الصناعية إلى معرفة إستراتيجية المتبعة من طرف مؤسسة كوندور والتعرف على مدى وعي الإداريين والمسيرين بأهمية تخفيض التكاليف وما تتبعه من كسب المؤسسة لحصة سوقية قيمة ومواجهة المنافسين المحتملين، وتحقيق الربح. فالرجاء من حضرتكم التعاون معنا لإتمام هذا الموضوع، بالإجابة على الأسئلة المقترحة، وسيتم التعامل مع المعلومات بسرية وفي إطار إثراء الدراسة والموضوع فقط.

- السؤال (1): ما هي إستراتيجية تخفيض التكاليف في مؤسسة كوندور؟
- السؤال (2): هل يوجد قسم خاص بدراسة وتخطيط لتخفيض التكاليف؟
- السؤال (3): أين تكمن التكاليف المنخفضة للمنتج؟،
_ هل في شراء المواد الأولية؟
_ في التمويل؟
_ في الإنتاج؟
_ في التسويق؟
- السؤال (4): على أي أساس تحددون الأسعار؟
_ في التكاليف الكلية؟
_ في التكاليف المتغيرة؟
_ في هامش الربح؟
_ العائد على الاستثمار؟
_ في التكاليف المستهدفة؟
- السؤال (5): ما هي العوامل الداخلية والخارجية التي تعتبر نقاط قوة في تخفيض التكاليف؟
- السؤال (6): هل صادفتم وإن كان سعر البيع في السوق مساوي لتكلفة إنتاج الوحدة؟ وما هي الأساليب المتبعة في ذلك؟
- السؤال (7): هل لديكم مراجع ومدقق في المحاسبة داخل المؤسسة لضبط التكاليف (المعيارية/الحقيقية)؟
- السؤال (8): هل تستفيدون من تحليل أسلوب نموذج ليورتر؟
- السؤال (9): أي نشاط أو وظيفة عملية يكون الإيراد أكبر بكثير من التكاليف؟
- السؤال (10): هل ساعدكم منحنى الخبرة والتعلم في تخفيض التكاليف؟
- السؤال (11): تنميط المنتج (الجودة، التميز) ساعدكم في تخفيض تكاليف إنتاجه؟
- السؤال (12): هل قمتم بإعادة ترتيب المصنع أو وورشاته وهل له دور في تخفيض التكاليف؟
- السؤال (13): هل سياسة التوزيع (النقل والشحن) ساعدتم في تخفيض تكاليف التسويق؟

- السؤال (14): التكنولوجيا المستخدمة وصناعة الأجهزة محليا خفضت التكاليف؟
- السؤال (15): ما هي إستراتيجية المؤسسة في اختراق الأسواق الدولية؟
- السؤال (16): كيف دخلتم للأسواق الدولي؟
 - _ عن طريق التصدير؟
 - _ عن طريق الاستثمار؟
 - _ عن طريق الشراكة؟
- السؤال (17): ما هي الإستراتيجية المطبقة في الاختراق السوق؟
 - _ أسعار منخفضة؟
 - _ كشط السوق ، أسعار مرتفعة؟
- السؤال (18): هل تتبعون سياسة تسويقية نمطية أو كيفية في الأسواق الداخلية والخارجية؟
- السؤال (19): هل تأثر السياسة التسويقية المتبعة على التكاليف؟
- السؤال (20): ما طبيعة المنافسة وقوتها وهل تزيد من تكاليف المؤسسة؟
- السؤال (21): هل سياسة وإدارة التكاليف (تخفيضات /خصومات) لها تأثير على هامش الربح الإيراد والتكاليف؟
- السؤال (22): هل يؤثر سعر صرف الدينار الجزائري على تكاليف تسويق المنتج؟
- السؤال (23): هل تختلف الرسوم الجمركية من دولة إلى أخرى وهل لها تأثير على تصدير المنتج؟
- السؤال (24): هل تتحملون نفقات الشحن وتأمين السلع إلى غاية وصولها إلى البلد المستورد؟
- السؤال (25): ما هو حجم حصة المؤسسة في السوق الداخلي والدولي؟
- السؤال (26): كيف هو أداء منتج المؤسسة مع المنتجات البديلة من حيث التكلفة والجودة؟
- السؤال (27): كيف تتعامل المؤسسة مع المنافسين الجدد أو المحتملين؟
- السؤال (28): هل خدمات ما بعد البيع تدخل في تكلفة المنتج، وما هي طرق تخفيض التكلفة في هذا الجانب؟
- السؤال (29): كيف هي طريقة التعريف أو الترويج بالمنتج، وما هي أقل تكلفة بالنسبة للمؤسسة؟
- السؤال (30): هل تعتمدون النقل الأقل تكلفة للمؤسسة بالنسبة للداخل والخارج؟
- السؤال (31): هل واجهت منتجاتكم فشل في احد الأسواق ، وماهي طريقة المعالجة في ذلك؟



تَعَلَّمَ بِحَمْدِ
اللَّهِ
وَحَسَنَ عُونَهُ

المخلص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية قيادة التكلفة في كيفية الدخول إلى الأسواق الدولية، ومدى تطبيقها في المؤسسة الجزائرية، ومعرفة استراتيجيات التنافسية للمؤسسات الرائدة في الصناعة، والدور الذي تلعبه في التميز بين المنتجات المنافسة والبديلة، وجودة المنتج في دخول السوق الأجنبي عن طريق شكل من أشكال الدخول (التصدير أو الترخيص..)، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم تناول الجانب التطبيقي في مؤسسة كوندور الرائدة في الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية، عن طريق المقابلة الشخصية مع مسؤوليها. واستخلصت النتائج:

- تقوم مؤسسة كوندور بتميط منتجاتها في السوق المحلي، نظرا لقوة إمكانيات المؤسسة من حيث السيطرة على التكاليف المختلفة، وتكييف المنتجات المتوجهة نحو الخارج.
- إن مؤسسة كوندور فرضت من خلال التنوع في إنتاجها، وتطبيق سياسات تخفيض التكاليف في المراحل المختلفة للإنتاج، أدى إلى بناء قاعدة إنتاجية قوية، سمحت باتخاذ الإدارة العليا للمؤسسة قرارات التوجه إلى السوق الدولي.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية التكلفة، الأسواق الدولية، التسويق الدولي، استراتيجيات التنافسية.

Summary:

The study aims to identify the cost leadership strategy in how to access international markets, and the extent of its application in the Algerian organization, knowing the competitive strategies of industry-leading organizations, and the role they play in the distinction between competing products and alternative, and the quality of the product to enter the foreign market by form login (or export license ..), and to achieve the goal of the study was the practical side is addressed in Condor's leading electronic, through personal interview with the officials. The results were drawn:

- The Condor Foundation Ptnamit their products in the domestic market, given the strength of the enterprise potential in terms of control of the various costs, air-bound products towards the outside.
- The Condor Foundation imposed through diversification in production, and the application of cost reduction policies in the various stages of production, led to a build a strong production base, allowed to take the senior management of the institution to go to the international market decisions.

Key words: cost strategy, International markets, international marketing, competitive strategies.