

مقدمة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université: Mohamed Boudiaf – M'sila
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Commerciales



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسا
قسم: العلوم التجارية

الموضوع :

إسهام التسويق الدولي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيات - برج بوعريريج -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

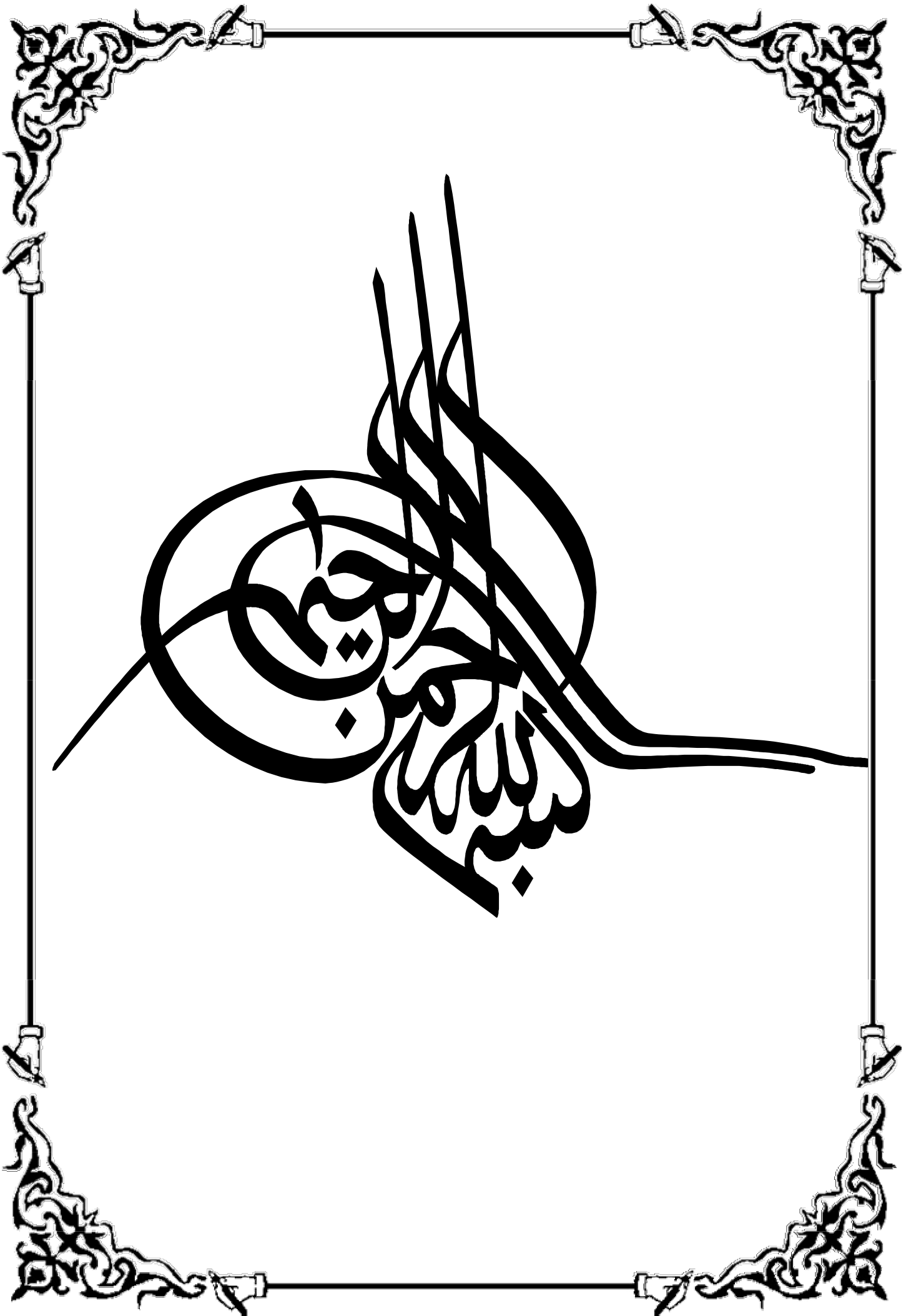
إعداد الطالبة:

مريم بورنان الشريف

لجنة المناقشة

- د. عاشور بدار رئيسا
- د. حياة كتاب مشرفا
- د. الهاشمي بلواضح ممتحنا

السنة الجامعية: 2015/2014



إهداء

إلى من كان رضاها أعلى ما أملك

إلى من أوصاني ربي بالدعاء لهما قال تعالى: " وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا" {سورة الإسراء الآية 24}.

إلى معلمتي و مربيتي أُمي الغالية {أطال الله في عمرها}

إلى قدوتي أبي العزيز { أطال الله في عمره}.

إلى إخوتي : حسام الدين و إسلام.

إلى أخواتي : أسماء و سارة

إلى زوج أختي شريف و البرعمة ابنتهما ميرال

إلى كل أصدقاء المشوار الدراسي

إلى كل مناضل في سبيل العلم و المعرفة

إلى قارئ الإهداء مستقبلا

مريم .

شكر و عرفان

أنتقدم بشكري و عظيم امتناني للمولى عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع مصدقا لقوله تعالى " لئن شكرتم لأزيدنكم "

كما اهتم بشكري و تقديري الكبير إلى الأستاذة الدكتورة المشرفة " كتاب حياة " على توجيهها و نصائحها القيمة لي.

و كذا الأستاذة " ديلمي فتيحة " التي كان لها اثر علمي واضح في هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين الذين قبلوا و تحملوا عناء قراءة مذكرتي و تفحصها ومناقشتها.

إلى من كان سندا لي في اللحظات الأخير إلى الذي كان سبب في إخراج هذا العمل في أحسن صورة "العيدي حسين"

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الإهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة العامة أ

الفصل الأول : الإطار العام للتسويق الدولي

06	تمهيد
07	المبحث الأول : ماهية التسويق الدولي
07	المطلب الأول : تعريف التسويق الدولي و مراحل تطوره
12	المطلب الثاني : أهمية التسويق الدولي
14	المطلب الثالث : أبعاد التسويق الدولي
15	المطلب الرابع : مبادئ التسويق الدولي
20	المبحث الثاني : خطوات التسويق الدولي
20	المطلب الأول : نظام معلومات التسويق الدولي
25	المطلب الثاني : تقييم البيئة التسويقية الدولية
33	المطلب الثالث : قرار الدخول في الأسواق الدولية
45	المبحث الثالث : طرق الدخول للأسواق الدولية
45	المطلب الأول : التصدير
47	المطلب الثاني : الإتفاقيات التعاقدية
48	المطلب الثالث : الإستثمار الأجنبي المباشر
50	المطلب الرابع : التحالفات الإستراتيجية
55	خلاصة الفصل

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي للقدره التنافسيه

57	تمهيد
58	المبحث الأول : ماهية القدره التنافسيه
58	المطلب الأول : تعريف القدره التنافسيه

62	المطلب الثاني : أهمية القدرة التنافسية
62	المطلب الثالث : عوامل القدرة التنافسية
63	المطلب الرابع : مؤشرات القدرة التنافسية
71	المبحث الثاني : الخيارات الإستراتيجية للرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية
71	المطلب الأول : الريادة و التحكم في التكلفة
74	المطلب الثاني : الجودة عامل لتطوير القدرة التنافسية
83	المطلب الثالث : ترقية عناصر المزيج التسويقي
90	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : التسويق الدولي وإسهامه في تعزيز القدرة التنافسية في كوندور

92	تمهيد
93	المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة كوندور
93	المطلب الأول : مبررات اختيار المؤسسة
93	المطلب الثاني : بطاقة فنية للمؤسسة
96	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
100	المبحث الثاني: تحليل نشاط التسويق الدولي في مؤسسة كوندور
100	المطلب الأول : تحليل وضعية الموارد البشرية في مؤسسة كوندور
102	المطلب الثاني : عرض و تحليل نشاط الإنتاج في مؤسسة كوندور
103	المطلب الثالث: عرض و تحليل النشاط التجاري
105	المبحث الثالث : التسويق الدولي و القدرة التنافسية في مؤسسة كوندور
105	المطلب الأول : شروط دخول المؤسسة الجزائرية للسوق الدولي
107	المطلب الثاني : تطور التسويق الدولي في مؤسسة كوندور
109	المطلب الثالث: المقابلة الميدانية
113	خلاصة الفصل
115	الخاتمة
118	قائمة المصادر والمراجع
123	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	البيان	الرقم
11	العوامل التي ساهمت في تطوير التسويق الدولي	01
18	فروع المعرفة التي أثرت على مبادئ التسويق الدولي	02
23	تنظيم نظام معلومات التسويق الدولي	03
26	البيئة الدولية للتسويق	04
34	محددات قرار التصدير	05
40	تعريف الفرصة التجارية	06
43	العلاقة بين الجودة و حصة السوق	07
81	العلاقة بين الجودة و التكلفة	08
96	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	09

قائمة الجداول

الصفحة	البيان	الرقم
43	العوامل المشجعة للتنميط، التكيف، التغيير	01
100	تطور عدد المستخدمين بمؤسسة كوندور	02
101	عدد المستفيدين من التكوين لسنتي 2014/2013	03
102	تطور كمية الإنتاج للمنتجات الرئيسية بمؤسسة كوندور خلال الفترة 2014-2011	04
103	تطور رقم أعمال مؤسسة كوندور خلال الفترة (2014-2011)	05
103	رقم أعمال المنتجات الرئيسية في مؤسسة كوندور خلال الفترة (2014-2011)	06

شهد النظام الاقتصادي انفتاحا ملحوظا على العالم الخارجي من خلال الإتفاقيات التجارية المبرمة كالشراكة الأوروبيةمتوسطة، والإستعدادات المتخذة للإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، فشرعت الجزائر في تطبيق سياسية الخوصصة وتحويل الكثير من مؤسسات الملكية العامة إلى الملكية الخاصة وترخيص قانون الاستثمار للمؤسسات الأجنبية بالتواجد والاستثمار في الجزائر، وبالتالي بدأت المنافسة في الظهور والاتساع بين المؤسسات الوطنية والأجنبية وكذا الوطنية فيما بينها، وأدركت حينها بأن كافة أنشطتها يجب أن تكون موجهة بالسوق وأن الاهتمام بالوظائف التسويقية قد أصبح أمرا مطلوبا والأخذ بالأساليب التسويقية الحديثة واجبا مفروضا، كما تكون لدى مسؤولي المؤسسات قناعة بأن التسويق هو الحصان الذي يجر عربة المؤسسة.

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

و إيماننا منها (المؤسسات الجزائرية) بضرورة الاهتمام واعتماد مفهوم التسويق الدولي في نظامها التسويقي، حتى وإن لم يكن لديها نية أو رغبة لطرح منتجاتها في مختلف الأسواق الدولية ضرورة تملئها عليها ظروف المنافسة السائدة في سوقها المحلي نظرا لدخول عدد كبير من المؤسسات الأجنبية إلى السوق الجزائرية في إطار النظام العالمي الجديد.

و بالتالي فإنه يتحتم على المؤسسات الجزائرية العمل وفق معايير تسويقية تتماشى وروح المنافسة الدولية. و منه سيتم في هذا البحث معالجة الإشكالية التالية:

الإشكالية الرئيسية:

ما مدى إسهام التسويق الدولي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

إن هذه الإشكالية تقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

الإشكاليات الفرعية:

1- ما مفهوم التسويق الدولي ؟ وما أهميته؟

2- ما أهمية التسويق الدولي في رفع القدرة التنافسية في مؤسسة كوندور؟

الفرضيات:

من أجل تفسير مشكلة البحث ومحاولة الإجابة على الأسئلة المطروحة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1- التسويق الدولي يعني إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية في أكثر من دولة واحدة أي عبر الحدود الدولية"، وتتجلى أهميته من خلال الفوائد التي تعود على الدولة في كل من الاستيراد والتصدير والإستثمارات الأجنبية.

2- قد يساهم التسويق الدولي في التعزيز من القدرة التنافسية لمؤسسة كوندور.

دوافع اختيار الموضوع:

- طبيعة التخصص الذي يتلائم وطبيعة البحث؛
- الميول الخاص إلى موضوع التسويق الدولي؛
- أهمية وقيمة الموضوع خاصة في ظل التطورات المتسارعة في مجال التسويق الدولي؛
- حاجة ومتطلبات الاقتصاد لمثل هذه الدراسات .

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة التسويق الدولي في الحاجة الملحة لدى منظمات الأعمال إلى إيجاد أفضل السبل وأنجع الوسائل الكفيلة بإيصال منتجاتها إلى الأسواق الدولية، وإذا كان التصدير يمثل المرحلة الأولى من مراحل التدويل، فإن التسويق الدولي يثبت ويدعم العقلية الكونية في أرجاء المنظمة، تلك العقلية التي تسمو فوق جنسية الدولة المضيفة، وجنسية الدولة الأم وتعزز من قدراتها التنافسية.

حدود الدراسة:

من خلال دراسة الحالة قمنا بدراسة التسويق الدولي في مؤسسة كوندور في الإطار المكاني، أما فيما يخص الإطار الزمني، فقد تم التركيز على المعلومات المتوفرة خلال الفترة 2011-2014 في ظرف أسبوعين.

المنهج المستخدم:

للإجابة على إشكالية بحثنا، وإثبات صحة الفرضيات، تمت الدراسة بالإعتماد على منهجين: المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث يتعلق المنهج الوصفي بالجانب النظري من خلال التغطية الأكاديمية لمختلف جوانبه (الفصلين النظريين)، أما المنهج التحليلي، فيتعلق بالجانب التطبيقي للوقوف على التسويق الدولي ومدى إسهامه في التعزيز من القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

حسب ما تم الإطلاع عليه من المواضيع ذات الصلة يمكن إبراز أهم الدراسات التي تناولت جوانب من هذه الدراسة فيما يلي:

- رسالة ماجستير بعنوان: "دور إستراتيجية التسويق في اقتحام الأسواق الدولية"، لبن حوحو محمد، جامعة البليدة، 2008.
- رسالة دكتوراه بعنوان: سياسة الانفتاح التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول، لعبد العزيز عبدوس، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.

أدوات البحث ومصادر البيانات:

من بين البيانات التي استخدمناها للقيام بهذا البحث ما يلي:

- 1-المسح المكتبي:** لغرض الوقوف على المراجع العربية التي تناولت هذا البحث وكذا المجالات والأبحاث السابقة، الأنترنت.
- 2-المقابلة:** لغرض الوقوف على واقع التسويق الدولي على مستوى المؤسسة محل الدراسة تمت مقابلة مدير مصلحة التسويق للحصول على التوضيحات اللازمة.

صعوبات الدراسة:

تمثلت أهم صعوبة في هذه الدراسة في إيجاد العلاقة النظرية بين التسويق الدولي والقدرة التنافسية وإن وجدت فهي تدرس كل موضوع على حدى.


خطة البحث:

لإثراء الموضوع محل البحث، وللإجابة على إشكاليته واختيار فرضياته، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول.

الفصل الأول: جاء تحت عنوان " التسويق الدولي والإطار العام له "، نتناول من خلاله ثلاثة مباحث الأول، يتمثل في ماهية التسويق الدولي وفي المبحث الثاني، نتطرق إلى خطوات التسويق الدولي أما المبحث الثالث، سنحاول من خلاله معرفة طرق الدخول إلى الأسواق الدولية.

الفصل الثاني: جاء تحت عنوان " القدرة التنافسية "، نتناول من خلاله مبحثين اثنين، **المبحث الأول**، ماهية القدرة التنافسية، و**المبحث الثاني**، حول الخيارات الإستراتيجية للرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة كوندور إلكترونيك، تمت عن طريق مقابلة مدير مصلحة التسويق وطرحت عليه مجموعة من الأسئلة ذات صلة بموضوع الدراسة. وفي الأخير سيتم عرض نتائج الدراسة والإقتراحات.



الفصل الأول
الإطار العام للتسويق الدولي

تمهيد

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

و على الرغم من اتفاق الكتاب حول أهمية التسويق الدولي لعلم مستقل بذاته، يحتاج إلى دراسة وتحليل، إلا أنه هناك اختلافات بين هؤلاء الكتاب خاصة حول تعريف التسويق الدولي ومفهومه، وقد انعكس ذلك بدوره على مداخل دراسة هذا العلم، لذلك فمن الضروري بداية هذا البحث بفصل يتضمن منهجية مبسطة لفهم هذه المادة، فارتأينا تقسيمه إلى ثلاثة مباحث يحتوي الأول منها على ماهية التسويق الدولي، ليأتي الثاني بدراسة حول خطوات التسويق الدولي، حتى نختم الفصل بمجموعة من الطرق التي تنتهجها هذه المؤسسات من أجل دخول الأسواق الدولية.

المبحث الأول: ماهية التسويق الدولي

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

فقمنا بتقييم المبحث إلى أربعة مطالب وهي:

- 1- جملة من المفاهيم الأساسية للتسويق الدولي ومراحل تطوره.
- 2- أهمية التسويق الدولي.
- 3- أبعاد التسويق الدولي.
- 4- مبادئ التسويق الدولي.

المطلب الأول: تعريف التسويق الدولي ومراحل تطوره

أولاً- تعريف التسويق الدولي:

يعرفه عمرو خير الدين بأنه: "مصطلح يشير إلى عمليات التبادل التي تتم عبر الحدود الدولية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية".⁽¹⁾

نلمس من هذا التعريف الطبيعة الأساسية للتسويق، فهي لا تتغير من التسويق المحلي إلى التسويق الدولي، إلا أن التسويق الدولي يتم عبر الحدود الدولية، وهنا وجه الاختلاف بينهما، حيث يتطلب التسويق الدولي التعامل في أكثر من بيئة واحدة، وهذا ما يتيح مشكلات عديدة كتأثير أحد الأحداث الدولية على المؤسسة وتعديل سلوكها لكي يتلائم مع الثقافات المختلفة وتحديد ما يرغبه المستهلك.

ويقول كذلك "Allian Olliver" في هذا المجال "التسويق الدولي هو تلك الأنشطة التي تقوم بها

المؤسسة لأجل إيجاد علاقة بين الربحية والأسواق".⁽²⁾

⁽¹⁾ عمرو خير الدين، التسويق الدولي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1996، ص 28.

⁽²⁾ Allain Olliver, Marketing international puf, que sait- je , press universitaire de France , paris 1990 , P04.

إلا أن "Allian Olliver" يقسمه إلى ثلاث خطوات رئيسية: (1)

- المعرفة الجيدة للأسواق بالملاحظة والتحليل للطلب والمنافسة والوسطاء، المحيط القانوني التقني الاقتصادي.
 - تحديد أو تعريف الغرض التجاري كعمل مستهدف ومختار، والبحث عن أحسن وضعية لسياسة المنتج، السعر، التوزيع.
 - التسويق الجيد للمنتجات والخدمات الجيدة لسياسة الاتصال والتوزيع .
- وحسب "Allian Ollivier" فهي تعتبر القواعد الأساسية لتسويق.
- وفي عام 1985 أعادت الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) تعريف التسويق الدولي " عملية دولية لتخطيط وتسعير ترويج وتوزيع السلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المنظمة والأفراد. (2)
- يقول "Stanton" بالنسبة لأي مؤسسة يكون التسويق دوليا عند تسويق منتجاتها خارج حدود الدولة التي توجد فيها ". (3)
- كما يعرفه "Charles Croué" بأنه عبارة عن منهجية تهدف إلى تعظيم الموارد وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الفرص المتاحة في الأسواق العالمية. (4)
- عرفه صديق محمد عفيفي: بأنه يشمل الأنشطة الخاصة بتحديد احتياجات المستهلكين في أكثر من سوق محلية واحدة ثم العمل على إشباع تلك الاحتياجات بإنتاج وتوزيع السلع والخدمات التي تتلاءم معها. (5)
- كما عرفه أبو قحف عبد السلام" بأنه اكتشاف حاجات المستهلك وإشباعها على المستوى الدولي وبمستوى أفضل من المنافسين المحليين والدوليين وتنسيق الجهود والنشاطات في ظل قيود أو متغيرات البيئية الدولية. (6)

(1) IBID , P04-05.

(2) فهد سليم الخطيب، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص 194.

(3) هناء عبد الحليم سعيد، إدارة التسويق، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 1998، ص 294.

(4) CHARLE CROUE , Marketing international, 2 eme ed- de book bruxelles, 1994 , P41.

(5) صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي، نظم التصدير والاستيراد، الطبعة العاشرة، مكتبة عين الشمس، مصر، 2003، ص 13.

(6) عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 20.

يعرفه محمد إبراهيم عبيدات "يشمل كافة الأنشطة المرتبطة بتحديد احتياجات المستهلكين في أكثر من سوق مستهدفة، مع العمل على إشباع الحاجات والرغبات بإنتاج وتوزيع السلع والخدمات التي تتناسب معها." (1)

يتضح من هذا التعريف أن المؤلف ركز على نطاق عمليات التبادل والذي يمتد في أكثر من دولة واحدة كما يشتمل على أنشطة متعددة، مثل دراسة السوق الخارجية للتعرف على رغباتها، ومن ثم تطوير المنتجات وتعبئتها وتغليفها وتوزيعها.

يعرف فريد النجار التسويق الدولي بأنه: "مجموعة الجهود التسويقية الموجهة لإشباع حاجات المستهلك خارج الحدود الجغرافية للمركز الرئيسي للشركة الأم أي في بيئة تسويقية غير التي تعمل فيها الشركة المنتجة، لأغراض تحقيق الأهداف التسويقية المخططة من أرباح ومبيعات ونمو واستقرار وحل مشكلات وغيرها." (2)

يعرف "PHILIP KOTTER" التسويق الدولي بأنه: "التسويق الدولي لا يعدو كونه عبارة عن نشاط ديناميكي مبتكر للبحث عن المستهلك القانع في سوق تتميز بالتفاوت والتعقيد للوصول إلى المستهلك وإشباع رغباته." (3)

وبذلك يعرف التسويق الدولي عامة على أنه: "ذلك النشاط من الأعمال الذي يركز على عناصر تخطيط وتطوير المنتج والتسعير والترويج وخدمة المستهلك النهائي من المنتجات (سلع وخدمات)، التي تلبي طلباته واحتياجاته في أكثر من دولة واحدة.

وهكذا تعددت تعاريف التسويق الدولي، ويرجع هذا الاختلاف إلى عاملين أساسيين:

- أ- الاختلاف بشأن اعتبار التسويق الدولي امتدادا للتسويق المحلي.
- ب- الاختلاف بشأن مدى الاعتماد على الفروق بين كل من التسويق المحلي والتسويق الدولي في تحديد هذا الأخير.

(1) محمد إبراهيم عبيدات، التسويق، المبادئ والتطبيق، دار الثقافة العربية، عمان، الأردن، 2008، ص 391.

(2) فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 554.

(3) بشير العلاق، قحطان العبدلي، التسويق، أساسيات ومبادئ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 322.

ثانيا- مراحل تطور التسويق الدولي: المراحل التي مر بها التسويق الدولي هي: (1)

1- مرحلة التغلب على العوائق الجمركية (1950-1960)

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

2- مرحلة التغلب على انعكاسات التباعد الجغرافي (1961-1979)

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

3- مرحلة ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (بداية 1980)

بدأ نشاط هذه المؤسسات يظهر بوضوح في مجال التجارة الدولية بداية من عام 1980 وتميزت هذه المؤسسات بالقدرة على النفاذ للأسواق الخارجية مع تحقيق أرباح أفضل مما تحققه المؤسسات الكبيرة.

4- مرحلة مفهوم التسويق العالمي (منذ 1985)

في منتصف الثمانينات قاد هذه الفترة الكاتب الياباني " Ohmae " بافتراضه إمكانية إطلاق المنتج في أسواق عدة في آن واحد، وهي بلدن أوروبا الغربية، الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، اليابان (2) الذي تتقارب فيه سلوك المستهلكين، فضلا عن تقارب خصائصهم الثقافية والاجتماعية على أن يتم تعديل بسيط على المنتج ليناسب كل سوق من الأسواق المستهدفة، ويقوم المفهوم الموسع للسوق الذي قاده " Ohmae) على عدة افتراضات وهي :

✓ انه يمكن إطلاق المنتج على مستوى سوق يشمل العديد من الدول مع إجراء بعض التعديلات الطفيفة عليه؛

(1) يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، الطبعة الأولى، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص18.

(2) يحي سعيد علي عيد، بحوث التسويق والتصدير، الطبعة الأولى، مطابع سجل الرب، القاهرة، 1996، ص281.

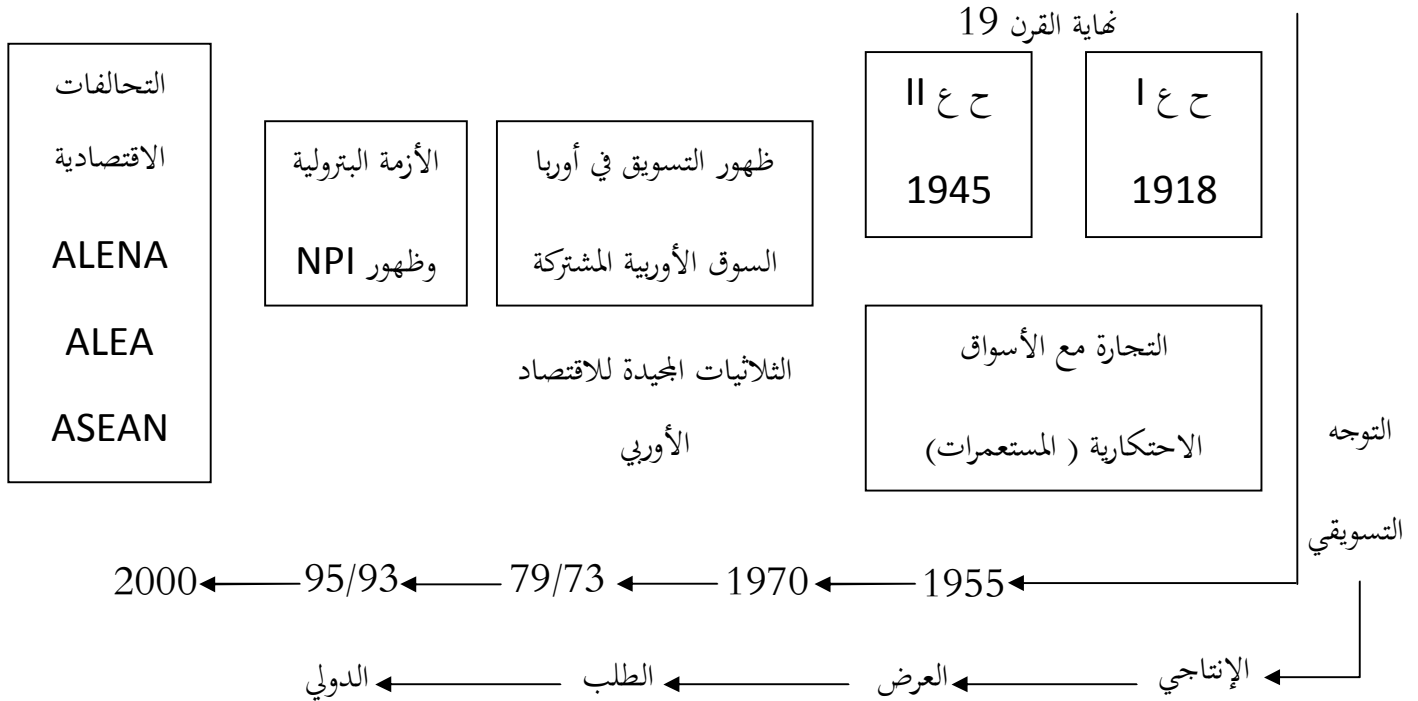
✓ أن ذلك يتطلب التعاون بين المؤسسات المتنافسة المتواجدة في أسواق هذه الدول عن طريق تكامل إمكانياتها المميزة سواء كانت إنتاجية أو بحثية أو تسويقية أو مالية .

ومن الأمثلة التي تدعم فكرة "Ohmae" اندماج مؤسسة (VOLVO) السويدية مع مؤسسة (RENAULT) الفرنسية بنسبة (49% و 51%) على التوالي إلى غاية 1993. (1)
ثم تلتها الأمثلة (FORD) مع كل من (VOLVO) و (JAGUAR) البريطانية. (2)
و تهتم المؤسسات وفقا لهذا المفهوم بالبحث عن الشريك المنافس الذي يمكن تبادل الإمكانيات المميزة معه.

حيث يوضح الشكل (01) مختلف الأحداث والعوامل الدولية التي ساهمت في تطوير التسويق الدولي:

الشكل رقم (01): العوامل التي ساهمت في تطوير التسويق الدولي

الثورة الصناعية



Source: CHARLES CROUE , Marketing International , 3^{eme} ED. de book , Bruxelles , 1999 , P22

(1) . Jean Marie Grang, la Funeault Volvo un échec culturel , revue française du marketing N° 157-158 , Paris , 1996, P84.

(2) . خطار زيدان, دل ويندل (مؤسس فورد) نعمل وفقا لرغبات المستهلك, الاقتصاد والأعمال, العدد 258, بيروت, جوان, 1999 ص138.

المطلب الثاني: أهمية التسويق الدولي

أصبحت الكثير من الدول تهتم بإبرام الاتفاقيات الدولية وبالخصوص في مجال التجارة فيما بينها لتشجيع التجارة الخارجية بشقيها (التصدير والاستيراد) ونظرا للأهمية الحقيقية للتسويق في المجال الدولي التي تنبع من مساهمته في إشباع حاجات ورغبات المستهلك.

و يمكن توضيح هذه الأهمية على مستوى المجتمع وعلى مستوى المؤسسة.

• بالنسبة للمجتمع:

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

• بالنسبة للمؤسسة:

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

تتحلى أهمية التسويق الدولي كذلك من خلال الفوائد التي تعود على الدولة في كل من الاستيراد والتصدير والاستثمارات الأجنبية. (2)

• الاستفادة من التصدير :

يسمح بيع فائض المؤسسة من الإنتاج في الخارج بالحصول على العملة الصعبة التي تحتاجها الدولة لإستيراد المنتجات التي لا تنتجها محليا، كذلك يلعب التصدير دورا مهما من في تنمية الصناعات التصديرية وفتح المجال أمام الصناعات التي تتمتع فيها الدولة بمزايا على قريناتها في الدول الأجنبية فهو يعتبر كسبا قوميا واضحا يؤدي إلى رفع المعيشة والتنمية، ورفع القدرة الشرائية للمستهلكين من خلال خلق فرص جديدة للتوظيف.

(1) . ابي سعيد الديوه جي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 85.

(2) . صديق محمد عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

• الاستفادة من الاستيراد:

لا تقتصر فائدة الاستيراد على كونه طريقة لتحصيل قيمة الصادرات، وإنما الفائدة الأساسية هي في إتاحة الفرصة للحصول على بعض السلع بتكلفة أرخص من إنتاجها محلياً، وإتاحة الفرصة للحصول على سلع لا تنتج بكميات كافية محلياً أو لا تنتج مطلقاً نتيجة لعوامل المناخ أو نتيجة لسوء مواقع الموارد الطبيعية ومثل هذا الاستيراد سيؤدي بالضرورة إلى رفع مستويات المعيشة.⁽¹⁾

• استفادة الدول النامية من الاستثمارات الأجنبية:

حين تقدم المؤسسة الدولية على تصدير رؤوس الأموال والخيرات في شكل استثمارات طويلة الأجل داخل الدول الأخرى لا تفعل ذلك إلا لتقدير لمصلحتها في المقام الأول، ولكن تقدير تلك المصلحة لا يعني حتمية إهدار مصلحة الطرف الآخر، بمعنى يمكن للدول النامية أن تستفيد اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً من تشجيع الاستثمارات الأجنبية بها، وتلك هي مراحل الالتزام في التسويق الدولي، أي إذا كانت هذه المؤسسات تحقق لنفسها فائدة من عملياتها أيضاً على سداد الفائدة للدول التي تمارس فيها عملياتها.

- تمكين المنظمات من الاستفادة من اقتصاديات الحجم من جراء الاتساع في السوق الذي تتعامل معه وهذا ما سينعكس إيجاباً على تخفيض تكاليف الإنتاج للوحدة الواحدة وبالتالي يقود الأمر إلى تخفيض أسعار السلع التي يجعلها في متناول أعداد مضاعفة للمستهلكين وليعاد بالتالي لصالح طرفي العملية التسويقية.

- الكثير من المنظمات عندما تحقق نجاحات في الأسواق الخارجية لا يسجل لها فحسب، بل يسجل أيضاً إلى عائداتها للدول التي انطلقت منها أو التي تعود إليها وبالتالي فإن الكثير من دول العالم أخذت مكانة اقتصادية وسمعة كبيرة من خلال شركاتها العاملة في الأسواق الدولية، فالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وكوريا من أبرز الأمثلة في هذا المجال.⁽²⁾

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

(1) صديق محمد عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

(2) ثامر البكري، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، دار البازوري العلمية، عمان، 2006، ص 276.

المطلب الثالث: أبعاد التسويق الدولي

هناك بطبيعة الحال درجات متفاوتة من الالتزام باختراق الأسواق الدولية، وتفاوتها تفرضه اعتبارات عديدة، ويمكن تمييز هذه الدرجات أو المراحل من الاهتمام والارتباط بالأسواق الدولية: (1)

المرحلة الأولى:

لا تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بأي جهد إيجابي للبحث أو إيجاد عملاء لها خارج الحدود، أي في البداية تكون منتجات المؤسسة تباع في الأسواق الدولية بدون أي اهتمام أو تشجيع منها وذلك من خلال تصريف الجزء الضئيل المتبقي من منتجاتها بواسطة منافذ توزيع لها الرغبة في ذلك.

المرحلة الثانية:

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

المرحلة الثالثة:

امتداد للمرحلة السابقة تبدأ المؤسسة في التفكير الجدي لمحاولة بيع وتصريف منتجاتها، في الأسواق الدولية، وذلك عن طريق عقد بعض الصفقات الصغيرة دون وجود عقود أو اتفاقات طويلة الأجل.

المرحلة الرابعة:

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

المرحلة الخامسة:

وهنا تجد المؤسسة أنه من الأفضل لها في الأجل الطويل أن تمنح تراخيص لجهات أجنبية تنتج بموجبها بعض السلع مع اكتفاء المؤسسة الأم بعائد التراخيص. (2)

(1) ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 14-16.

(2) محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، مدخل سلوكي، مرجع سبق ذكره، ص 392.

المرحلة السادسة:

في هذه المرحلة يكتمل التزام المؤسسة وارتباطها بأنشطة التسويق الدولي، بمعنى أحر لا تنظر المؤسسة لمنتجاتها في الأسواق الدولية عبارة عن تصريف فائض، وإنما تدخل ضمن إستراتيجية معتمدة لغزو الأسواق الدولية وتضمحل فكرة الحدود الوطنية وتنظر للعالم بأكمله انه سوق لمنتجاتها.

المطلب الرابع: مبادئ التسويق الدولي

يقوم التسويق الدولي على عدة مبادئ نوردتها كما يلي:

أولاً- التخصص وتقسيم العمل:

بجيث تتخصص كل دولة في إنتاج سلعة أو مجموعة معينة من السلع وتبادلها مع غيرها من الدول، وترتبط ظاهرة التخصص بين الدول المختلفة بظاهرة التجارة الدولية ارتباطاً وثيقاً، فالتخصص يؤدي إلى زيادة الإنتاج، ومن ثم تتمكن كل دولة من إنتاج السلع المتخصصة في إنتاجها بكميات أكبر من حاجاتها الاستهلاكية، كما تترك إنتاج السلع التي ليس لديها تخصص أو تفوق في إنتاجها للدول الأخرى ذات التخصص ويتم التبادل بين هذه الدول على أساس تخصص كل منها.⁽¹⁾

و بمقتضى هذا المبدأ تتخصص الدولة في إنتاج المنتجات التي تكون تكلفتها إنتاجها محلياً أقل من تكلفتها استيرادها، بينما تستورد المنتجات الأخرى في الدول الأجنبية، ويعتبر هذا المبدأ إحدى الركائز الأساسية لقيام التجارة الدولية، حيث على الدولة أن تحدد هيكل المنتجات التي سوف يتم استيرادها من الخارج.⁽²⁾

و لدينا أمثلة عديدة منها: تصدير بريطانيا معدات النسيج إلى مصر باعتبار الأولى تستطيع إنتاجها بكفاءة أعلى من الثانية، وبالتالي بتكلفة أقل، واليابان تصدر المنسوجات إلى الولايات المتحدة الأمريكية لأن الأولى تنتجها بتكلفة أقل، وتخصص الجزائر في إنتاج البترول ...

إذن فليس من الاقتصاد أن تحاول الدولة إنتاج كل شيء، فبعض السلع والخدمات المحلية بالضرورة في طبيعتها، ولكن هناك من تخضع لقاعدة التخصص وتصبح بالتالي مجالاً للتسويق الدولي، كما أنه لو لم ينتشر التخصص بين الدول لما أنتجت كل دولة ما تحتاجه من السلع فقط، ولما قامت التجارة الدولية.

(1) عادل احمد حشيش، العلاقات الاقتصادية الدولية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1993، ص 20.

(2) مصطفى محمود حسن هلال، "التسويق الدولي"، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 1998، ص 8.

ثانيا- الميزة التنافسية للمنتوج :

يضيف هذا المبدأ بعدا هاما جديدا ومهم لأنشطة التسويق الدولي، حيث لا تقوم الدولة بإنتاج المنتجات التي تكون تكلفتها إنتاجها محليا أقل من تكلفتها استيرادها فحسب، بل يمتد الأمر إلى أبعد من ذلك حيث تختار الدولة المنتجات التي تحقق لها ميزة نسبية في مواجهة المنتجات المنافسة لها في الأسواق الخارجية. (1)

هذا يعني أن مبدأ التخصص لا يترتب عليه بالضرورة أن كل دولة ستقوم بإنتاج كل السلع التي تتميز فيها عن غيرها بمعنى أنها لن تنتج كل سلعة يتكلف إنتاجها محليا أقل من استيرادها، بل إن تقسيم العمل الدولي يطبق بحيث تتحقق للدولة أكبر ميزة ممكنة بتخصصها في إنتاج السلع التي تتفوق فيها بدرجة كبيرة، وتهمل السلع التي نسبته تفوقها فيها أقل، أي أن مصر مثلا، القمح رغم أن تكاليف إنتاجه محليا أرخص وذلك لرغبتها في التركيز بدرجة أكبر على إنتاج القطن الذي فيه لها أكبر ميزة على الدول الأخرى. (2)

ثالثا- توازن ميزان المدفوعات:

من المعروف أن الهدف الأساسي للدولة هو المحافظة على توازن ميزان مدفوعاتها، وذلك أن هذا التوازن سيعمل بشكل أو بآخر على تأمين الدولة ضد الاهتزازات والأزمات الاقتصادية الحادة، ويعني التوازن مواءمة ما يدخل الموازنة العامة مع ما يخرج منها، سواء أكان ذلك صادرات أو مستوردات شحن، تأمين قروض، عملات أجنبية ... الخ.

و ما لم يحدث ذلك التوازن، فإن دفع قيمة الصادرات أو الواردات سيكون مشكلة كبيرة، تهدد التكيف والإصلاح الاقتصادي على أسس متدرجة وعلمية. (3)

و لذا فإن المبادئ الهامة التي تحكم أنشطة التسويق الدولي هي المساهمة في تحقيق التوازن في ميزان المدفوعات، بمعنى أن يتوازن إجمالي ما يخرج من الدولة من قيم واردات وفوائد وقروض ومصروفات الشحن والتأمين وغيرها مع إجمالي ما يدخل إلى الدولة من إيرادات صادرات وعادة ما يستخدم معيار نسبة مساهمة أنشطة التسويق الدولي إلى إجمالي الصادرات خلال العام كأخذ المعايير الهامة للحكم على مستوى فعالية التسويق الدولي. (4)

(1) عصام الدين أمين أبو علفة، اتجاهات تسويقية معاصرة، التسويق الدولي، ط 1، مؤسسة حورس، الإسكندرية، 2003، ص121.

(2) عفيفي صديق محمد، "التسويق الدولي"، النظم والتصدير والاستيراد، مرجع سبق ذكره، ص 56.

(3) محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 396.

(4) مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

رابعاً- القوة الشرائية في الدولة المستوردة:

إن توفر القدرة الشرائية للمستهلكين في البلد المستورد تحدد وإلى حد بعيد الفرصة التسويقية المتاحة أمام المؤسسات التي يتوافر لديها فائض تصديري. التسويق الدولي يرتبط بمدى القوة الشرائية للدولة المستوردة والتي على أساسها يتحدد إلى أي مدى يكون دخول السوق الأجنبية أمراً مجدياً في الأجل الطويل، ويقصد بالقوة الشرائية قدرة الدولة المستوردة على الدفع بالعملة المحلية، وسعر تحويل هذه العملة المحلية بعملات أجنبية أخرى⁽¹⁾، ووفقاً لذلك يتحدد حجم السوق ومدى جدوى دخوله وتحديد أي الأشكال سوف تنتهجها المؤسسة لعرض منتجاتها فيه، وهل سيتم ذلك من خلال تصدير المنتجات بواسطة منافذ توزيع مملوكة للمؤسسة أو منح تراخيص لمؤسسات وطنية أو الدخول مع مؤسسات أخرى في مؤسسات مشتركة.⁽²⁾

إن التجارة الدولية تتأثر انتعاشاً وانكماشاً بمدى ما يطرأ على أسعار صرف العملات المختلفة من تغيرات قد تتسم بقدر من التقلب المستمر أو الإستقرار.

ولكي يستطيع رجل التسويق الدولي، أو المؤسسات التي تعمل في الأسواق الدولية تفهم طبيعة العلاقات النقدية الدولية، وتأثير أسعار الصرف المختلفة على أنشطتها التجارية، فلا بد من التعرف على الكيفية التي تحدد بها أسعار الصرف وطبيعة ومصدر القواعد التي تحكم هذه الأسعار، والإتجاهات المتوقعة في المستقبل بالنسبة لتغيرات أسعار الصرف، ونظراً لأن أسعار صرف العملات أصبحت تتحدد وفقاً لقوى الطلب والعرض لتلك العملات، أصبحت تتعرض أسعار العملات لتقلبات مستمرة تؤثر على قرار رجل التسويق بشأن محاولة العمل في الأسواق الدولية، وتؤدي عموماً إلى زيادة المخاطر التي تواجهه.

خامساً- توازن الميزج التسويقي:

يقصد بتوازن الميزج التسويقي الإهتمام بجميع عناصره الأربع (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)، دون التركيز على إحدهما على حسب العناصر الأخرى، بمعنى أنه يعتبر الميزج التسويقي متوازناً إذا تركز الإهتمام الأساسي للمنشأة على عنصر السعر، واستراتيجية التسعير الملائمة للسوق مثلاً، وإهمال العناصر الثلاثة الباقية، ويراعى أن توازن الميزج التسويقي من وجهة نظر التسويق الدولي لا يقتصر على ذلك فحسب، بل يشمل أيضاً أن يكون الميزج التسويقي ملائماً لقوى السوق الخارجية، وبمعنى أكثر تحديداً

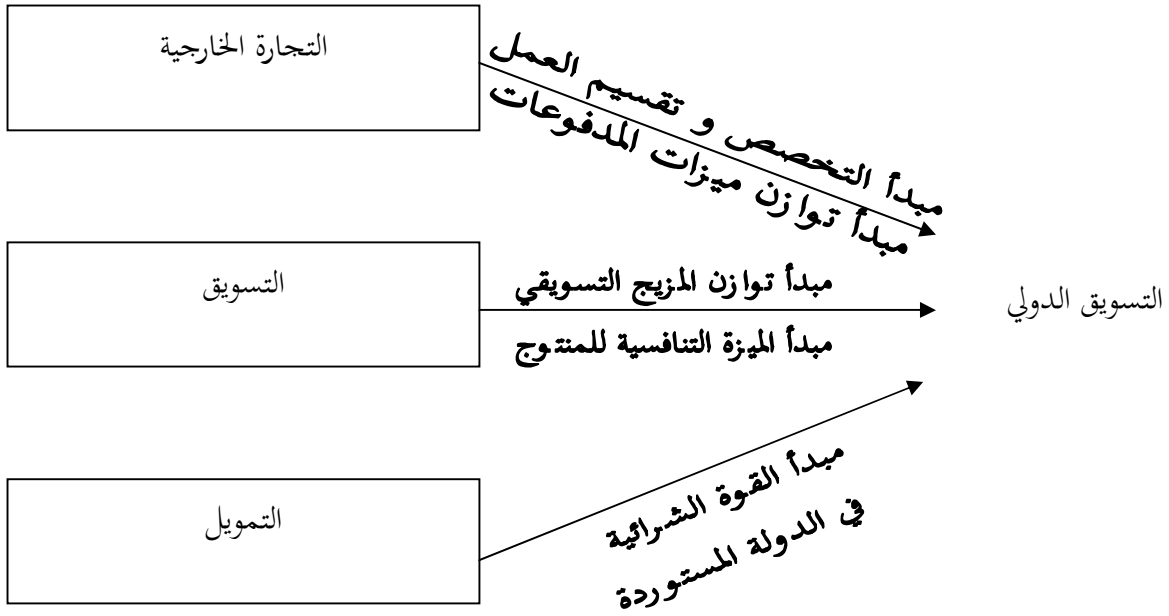
(1) . عصام الدين أمين أبو علفة، اتجاهات تسويقية معاصرة، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

(2) . مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

أن يكون ملائماً لأذواق المستهلكين في الدولة الأجنبية وقدراتهم الشرائية، وكذلك يكون موجهاً وفعالاً للمزيج التسويقي المقدم من منافسين آخرين.⁽¹⁾

إن ما يمكن استنتاجه من خلال المبادئ الخمسة السالفة الذكر، أن الإطار العلمي للتسويق الدولي يستمد أركانه الرئيسية من ثلاثة فروع للمعرفة: التجارة الخارجية، التسويق والتمويل الدولي والشكل رقم (02) يوضح العلاقة بين هذه الأنشطة الثلاثة وبين السوق الدولي.

الشكل رقم (02): فروع المعرفة التي أثرت على مبادئ التسويق الدولي



المصدر: مصطفى محمود هلال، التسويق الدولي، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 1998، ص 28.

أ- التجارة الخارجية والتسويق الدولي: إن تطبيقات التسويق الدولي استمدت مبادئ التخصص وتقسيم العمل وتوازن ميزان المدفوعات من نشاط التجارة الخارجية، فمبدأ التخصص وتقسيم العمل هو أساس قيام التجارة الدولية بين دول العالم، بينما يكون التوازن في ميزان المدفوعات أحد المعايير التي تحكم حركة التجارة الدولية.⁽²⁾

ب- التسويق والتسويق الدولي: من جانب آخر يستمد التسويق الدولي مبادئ الميزة التنافسية للمنتج وتوازن المزيج التسويقي من الفلسفة العامة لفن التسويق والذي يركز وفق المفهوم الحديث للتسويق على المستهلك باعتباره نقطة البداية في تخطيط أوجه أنشطة المنشأة. وهو ما يعني الاهتمام

(1) . عصام الدين أمين أبو علفة، اتجاهات تسويقية معاصرة، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

(2) . عصام الدين أبو علفة، اتجاهات تسويقية معاصرة، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

بالمستهلك واحتياجاته ورغباته وخصائصه من ناحية وتقييم الموقف التنافسي لمنتج المؤسسة مقارنة بمنتجات المنافسة من الناحية الأخرى.⁽¹⁾

ج- التمويل الدولي والتسويق الدولي: أما التمويل الدولي فهو يتكامل مع التسويق الدولي من عدة نواحي أهمها:

انه يقدم معايير التي تستخدم في تقسيم بدائل إستراتيجية الدخول للسوق الخارجية، وهل سيتم ذلك في شكل صفقة تصديرية أو الاستثمار في خط إنتاجي موجه للتصدير أساسا وامتلاك فروع للمؤسسة في الخارج، أو منح تراخيص للمؤسسات في دول أجنبية أو الدخول في المؤسسات مشتركة مع مؤسسات أخرى، وبالطبع سيكون معدل العائد المتوقع من كل بديل (عند درجة خطر تقبلها إدارة المؤسسة) هو أساس اختيار البديل المناسب.⁽²⁾

(1) . مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

(2) . عصام الدين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 123.

المبحث الثاني: خطوات التسويق الدولي

إن تمويل نشاط المنشأة يؤدي بالضرورة إلى الحاجة لاتخاذ قرارات رشيدة بشأن النفاذ إلى الأسواق الخارجية، وإدارة عمليات المنشأة بها، ويستلزم ذلك تجميع بيانات ومعلومات كافية عنها خاصة وأن ظروفها تختلف اختلافا كبيرا عما هو سائد في الأسواق المحلية، مما يتطلب القيام بدراسة معمقة للأسواق المستهدفة.

المطلب الأول: نظام معلومات التسويق الدولي

من حين لآخر يحتاج مدير التسويق الدولي إلى إجراء دراسة معينة لسوق أو أسواق دولية محددة، بغية الوصول إلى معلومات كافية تسمح له باتخاذ قرارات رشيدة ومفيدة، مما يتطلب ذلك تبني طرق منتظمة لحفظها وتفسيرها وتحليلها، وإعداد التقارير التي تحقق الاستفادة منها، وبالتالي فإن هناك حاجة ملحة وواضحة لبحوث التسويق " فكما يقول "G.Young" احد مديري المبيعات الأجانب الذي تحول في المملكة العربية السعودية "الواقع أنها بلد غني، ولكن من الوهم أن تحاول التعامل معهم بدون أبحاث تسويقية".⁽¹⁾

هذا القول يؤكد أهمية إدارة معلومات التسويق باعتبارها عنصرا أساسيا من عناصر الإستراتيجية التسويقية لكل مؤسسة تسعى إلى الاستمرارية والنمو وتوسيع رقعة الأسواق الخارجية.

فمع تزايد المنافسة العالمية وتسارع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتحول من التسويق المحلي إلى التسويق الدولي، لم تعد المشكلة في إيجاد المعلومات، بل في انتقاء المعلومات المفيدة، واستثمارها لصالح المؤسسة، ولذلك لم تعد الأساليب التقليدية في إدارة المعلومات (محاولة البحث عن المعلومات عند الوقوع في مشكلة) كافية، بل يجب اعتماد منهجية عمل تسمح بإدارة (جمع ومعالجة وتخزين وتحليل) المعلومات بشكل منتظم، ومن هنا جاء مفهوم نظام المعلومات السوقية.⁽²⁾

و قبل عرض مفهوم وعمل هذه النظم، سوق نعرض مفهوم بحوث التسويق الدولية.

أولاً- بحوث التسويق الدولية :

تعرف جمعية التسويق الأمريكية بحوث التسويق الدولي بأنها "الأسلوب المنظم لجمع وتسجيل وتحليل البيانات المتعلقة بمشكلات تسويق السلع والخدمات".⁽³⁾

(1) توفيق محمد عبد المحسن، عزة احمد الشريبي، بحوث تسويقية ونظم المعلومات التسويقية، دار النهضة العربية، مصر، 1999، ص05.

(2) طلال عبود، حسين علي، "الدراسات التسويقية ونظم المعلومات السوقية"، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، 1999، ص 81.

(3) عبيد محمد هنان، بحوث التسويق في بيئة تنافسية - منهج علمي - مجهول بلد النشر ودار النشر، 1999، ص 49.

و تعرف كذلك بأنها " البحوث التي يتم تنفيذها بهدف تجميع المعلومات والبيانات عن الأسواق الخارجية، وتسجيلها وتحليلها، لاتخاذ القرارات الرشيدة في كيفية دخول هذه الأسواق وتحقيق ميزة تنافسية بها"⁽¹⁾.

نلمس من التعاريف السابقة، محتويات بحوث التسويق والتي يمكن توضيح جوانبها في النقاط التالية:

- بحوث التسويق تساعد في الحصول على معلومات مفيدة عن سوق المنشأة؛
- هي مجموعة من الأساليب والطرق الكمية التي تطبق في حقل التسويق لزيادة المبيعات وتحقيق الربحية؛
- بمساعدة بحوث التسويق تتمكن من اكتشاف الفرص التسويقية الخارجية وتتمكن من الاستفادة منها؛
- بحوث التسويق تساعد المنشأة في دراسة المنافسين وتقييم استراتيجياتهم وتببع حركاتهم في السوق الدولي؛

- تتولى اختبار منتجات الشركة في اختراق الأسواق؛

- تمكن الشركة من تقدير الطلب المحتمل على منتجاتها المقدمة في السوق الدولي؛

- اختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة لإختراق الأسواق الدولية؛

- اختيار إستراتيجية الترويج المناسبة من إعلان وبيع شخصي، وتنشيط المبيعات التي تساهم في اختراق الأسواق.

كما تسمح دراسة الأسواق الدولية لباحث التسويق من تجميع قدر كاف من البيانات المطلوب التوصل إليها من مصادر بيانات ثانوية أو ميدانية، فالمصادر الثانوية هي البيانات المنشورة بالفعل، ويمكن الحصول عليها من جهات متعددة، منها إحصاءات التجارة الخارجية، الوكلاء والموزعين في الأسواق الدولية، دراسات البنك الدولي، البنوك، المعارض التجارية... الخ، وفي حالة عدم توافر هذه البيانات (الثانوية) فان الباحث يضطر إلى جمع بيانات ميدانية متعلقة بمشكلة البحث من السوق الأجنبية.⁽²⁾

و تكتسي بحوث التسويق الخارجي أهمية بالغة في اتخاذ القرارات التسويقية، فالمستهلك هو سيد السوق، والقرارات التسويقية يجب أن تركز على دراسة احتياجاته ورغباته ويؤدي عدم دراسة السوق إلى تراكم المخزون السلعي، كما يؤدي إلى سوء توجيه عامل الإنتاج وزيادة تكلفة الاستيراد، وبالتالي انخفاض الأرباح، كما تخدم مجالات التصدير ودراسة الأسواق الخارجية من خلال التعرف على طاقتها الاستيعابية

(1) توفيق محمد عبد المحسن، "بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية"، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 119.

(2) توفيق محمد عبد المحسن، "بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية"، مرجع سبق ذكره، ص 127-128.

وإمكانيات التصدير لها، ومجالات الاستيراد للدول المستهدفة والتعرف على مناطق الإنتاج للسلع المستوردة، وتوضح الفئات لدى الدول المختلفة واحتياجات الدول المختلف من هذا الفئات واتجاهات التجارة الخارجية وحركتها.⁽¹⁾

و بالرغم من أهمية بحوث التسويق الدولي، إلا أننا نرى أنها تقتصر على تجميع البيانات المساعدة على اتخاذ قرارات تسويقية معينة، أي بخصوص مشكلة معينة، ولذا تلجأ العديد من المنشآت إلى إنشاء نظام معلوماتي تسويقي، يسمح لها بتوفير بيانات مستمرة للمساعدة في اتخاذ القرارات التسويقية بصفة عامة.

ثانياً - نظام معلومات التسويق الدولي:

يمكن تعريف نظام المعلومات التسويقية بأنه: بنية منظمة مكونة من أفراد وطرائق وآلات، تهدف إلى إنتاج سيل متواصل من المعلومات الموثوقة من مصادر داخلية وخارجية بغية استخدامها في اتخاذ القرارات".⁽²⁾

و يعرفه Jeffrey Seglin: بأنه "نظام يقدم تدفق مستمر من المعلومات والذي يمكن أن يلجأ إليها المسير لاتخاذ القرارات التسويقية".⁽³⁾

مما سبق، فيطلق نظام المعلومات التسويقية على كافة الأفراد والتجهيزات والإجراءات والوسائل المصممة لغرض جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتقييمها وتوزيعها على مراكز اتخاذ القرار التسويقي التي تحتاج إليها في الوقت المناسب.

و يتكون نظام معلومات التسويق الدولي، من مجموعة من النظم الفرعية التي يغطي كل منها دولة واحدة، ويوفر نظام كل دولة تقارير معلومات تستخدم في أمرين:

أولهما: اختيار أنسب أشكال النفاذ إلى الأسواق الدولية، ثم تحديد أنسب بدائل قرارات التشغيل اليومي لأنشطة المنشأة في الدولة المعنية، و**ثانيهما:** إرسال معلومات لنظام معلومات التسويق الدولي، أو متعددة الجنسيات لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات طويلة الأجل".⁽⁴⁾

(1) سامي عفيفي حاتم، دراسة أسواق التصدير، دار النهضة العربية، مصر، 1992، ص 20-21.

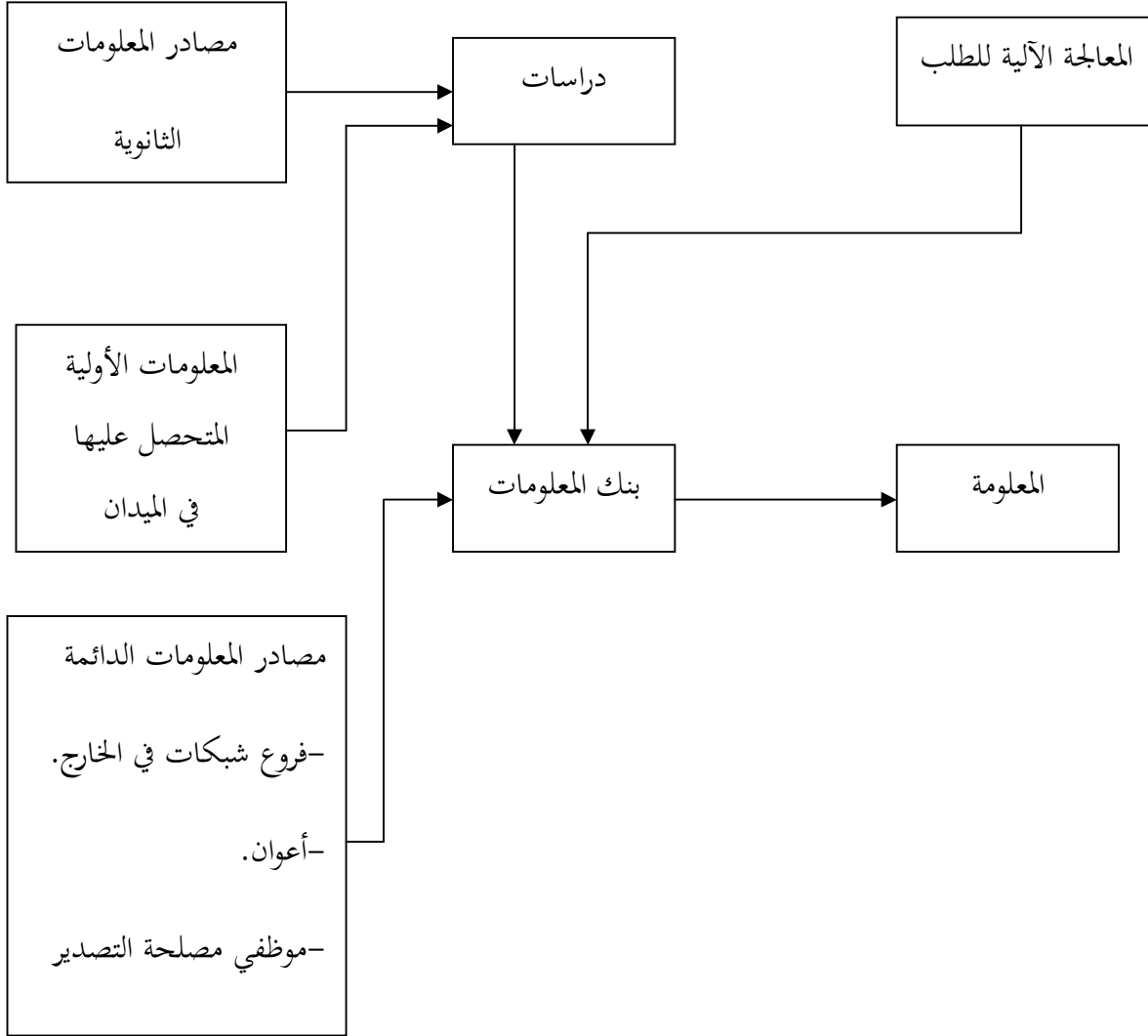
(2) طلال عبود، حسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

(3) Jeffrey Seglin « Cour, Pratique de marketing en 12 leçon », Paris , 1990.

(4) يحيى سعيد علي عيد، "التسويق الدولي والمصدر الناجح"، مرجع سبق ذكره، ص 39.

و الشكل رقم (03) يوضح مسار تدفق المعلومات الذي يسمح باتخاذ القرارات التسويقية المناسبة.

الشكل رقم (03): تنظيم نظام معلومات التسويق الدولي



Source: Armand Dayoun Ollivier « le marketing international » que sais-je 1ere ED , presse universitaire de France, 1990, P26.

و يتم جمع البيانات من طرف نظام كل دولة، بناء على احتياجات المنشأة وأهدافها في كل دولة، ومن أمثلة المعلومات الضرورية الواجب توفيرها ما يلي: (1)

1- معلومات مرتبطة بالمنتج أهمها: مواصفاته، أدائه، حجمه، تغليفه، مكوناته، المواصفات

القياسية، الشهادات المطلوب توفيرها، شهادة الأيزو مثلا، أو شهادة صلاحية الاستهلاك خلال مدة معينة.

(1) يحي سعيد علي عيد، "التسويق الدولي والمصدر الناجح"، مرجع سبق ذكره، ص 39-40.

- 2- معلومات مرتبطة بالسعر أهمها:** معرفة السعر المناسب من خلال التعرف على أسعار المنافسين وتحديد مدى ارتباط السعر بالإختلافات في مواصفات المنتج ومدى تأثر السعر بتكاليف النقل والتأمين، والرسوم الجمركية وغير الجمركية المطبقة في السوق المستهدف.
- 3- معلومات مرتبطة بالترويج للمنتج:** مثل كيفية توطيد العلاقات مع المستوردين والموزعين والوكلاء، وتحديد أنسب وسائل الترويج كالإعلان والبيع الشخصي .
- 4- معلومات مرتبطة بالتوزيع:** مثل اختيار وسيلة الشحن المناسبة، اختيار منافذ التوزيع ومعايير اختيار الوكيل الوحيد للسلعة، ومدى حاجة السلعة للتخزين في السوق المستهدف.
- 5- معلومات مرتبطة بالمنافسة:** من خلال معرفة حجم الطلب الإجمالي على السلعة، خصائص المنافسين، أنواع المنافسة السائدة وطرقها، هل يتمتع المنافسون بمزايا تفضيلية في السوق المستهدف؟ وهل يتمتع المنتج الوطني بمزايا تفضيلية في السوق المستهدف؟.
- 6- معلومات مرتبطة باختيار شريحة السوق المناسبة:** مثل تحليل وتقسيم السوق على مستوى القطاع، إمكانات تطبيق مفهوم السوق العالمي للمنتج، وما هي أنسب الشرائح للمزيج التسويقي للمنشأة.
- 7- معلومات حول دراسة سلوك المستهلك:** مثل مدى ولاء المستهلك للسلعة، وإمكانات تحوله للسلع البديلة ومدى تغيير إنفاقه على السلعة بتغير دخله، ومدى تطور احتياجاته من السلعة من حيث الجودة أو الذوق أو الألوان، أو الفائدة التي يحصل عليها من السلعة.
- 8- معلومات حول خطط الدولة في مجال الاستثمار والتسهيلات المقدمة للمستثمرين واتجاهات المنافسين:** نحو أشكال تواجدهم الحالية والمرتبقة بالأسواق المستهدفة.
- 9- معلومات حول سعر الصرف بالدولة المضيفة وتغيراته المرتقبة ومدى تأثيرها على أعمال الشركة:** وتضم الضرائب بالدولة والتعديلات المرتقبة عليها والمتغيرات الاقتصادية الأخرى... في الأخير نخلص إلى القول بأن نظام معلومات التسويق الدولي أمر ضروري للمنشآت التي تسعى إلى اقتحام الأسواق الدولية والبقاء فيها، فهو يساعد على الإجابة على التساؤلات التي تواجه المنشأة في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار ولضمان فعاليته يستوجب التحديث المستمر لبيانات النظام فضلا عن استمرار إمداده بالبيانات الدقيقة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.

المطلب الثاني: تقييم البيئة التسويقية الدولية :

تعمل المنشآت الدولية في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغير وبالغة التعقيد حيث تشهد البيئة الاقتصادية والاجتماعية و التكنولوجيا تغييرات سريعة ومتلاحقة وتخرج عن نطاق تحكم المنشأة في معظم الأحيان، وقبل اتخاذ القرار حول الاشتغال دوليا، يجب على المنشأة أن تحلل وبشكل مفصل بيئة التسويق الدولي والمتغيرات العديدة التي طرأت عليها والمتمثلة في :

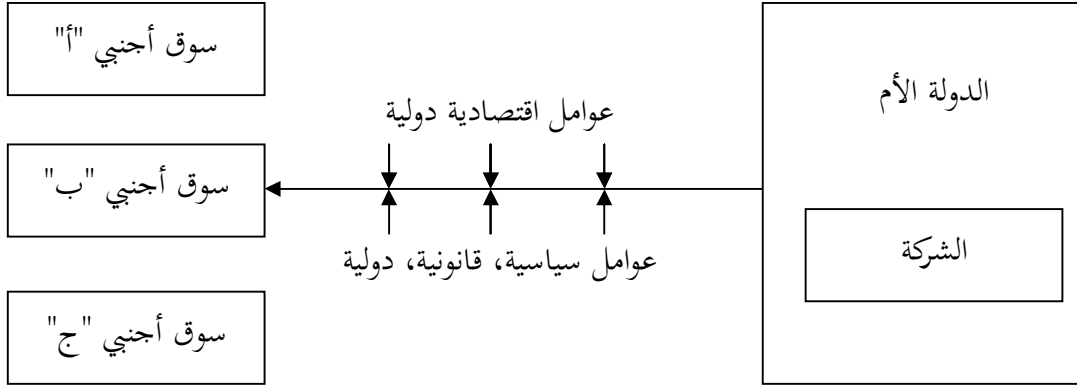
- خلق فرص جديدة وكذلك مشاكل جديدة؛
 - النمو المتزايد والمستمر في تجارة العالم والاستثمار في العديد من الأسواق الجديدة الجذابة التي فتحت في أوروبا الشرقية والغربية والصين وغيرها من الأماكن؛
 - النمو السريع لعمليات التبادل العالمية، ففي عام 1986، بلغ حجم العمليات المتبادلة اليومية 200 بليون دولار أمريكي، وهو يساوي 25 مثل حجم التجارة العالمي وبحلول عام 1996 ارتفع إجمالي قيمة العمليات المتبادلة اليومية للعالم إلى 150 بليون دولار أمريكي، أي حوالي 70 ضعف حجم التجارة.⁽¹⁾؛
 - النمو المستمر للاستثمار الأجنبي المباشر بمعدل أسرع من التجارة العالمية، ففي عام 1991 إلى عام 1997، بلغ معدل النمو السنوي للاستثمار الأجنبي المباشر 10%، بينما بلغ معدل النمو السنوي لحجم التصدير العالمي في الفترة نفسها 7% في المتوسط.⁽²⁾.
- و نتيجة لهذه التغيرات، فإن لكل دولة نظامها الخاص الذي يميزها والذي يجب أن يفهم ويدرك من قبل رجل التسويق، فجاذبية أي دولة كسوق لمنتجاتها، يعتمد على النواحي الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية، ونظم الأعمال السائدة في هذه السوق.⁽³⁾
- و في ضوء الشكل التالي (04) يتبين بأن تحليل بيئة التسويق الدولي تتطلب تحليل العوامل الاقتصادية والسياسية والقانونية للأسواق الأجنبية المستهدفة التي تتأثر بها نشاطات المنشأة وبالأخص نشاط التسويق.

(1) . يحي سعيد علي عيد، "التسويق الدولي والمصدر الناجح"، مرجع سبق ذكره، ص52.

(2) . نفس المرجع، ص54.

(3) . توفيق محمد عبد المحسن، "التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير"، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 252.

شكل رقم (04): البيئة الدولية للتسويق



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

أولاً- البيئة الاقتصادية:

إن العمل في الأسواق الأجنبية يتطلب من باحث التسويق الدولي القيام بدراسة مستقلة لكل بلد على حدى من وجهة النظر الاقتصادية، يوجد عاملين أساسيان يعكسان مدى جاذبية الدولة كسوق للتصدير: العامل الأول يتمثل في الهيكل الصناعي، أما العامل الثاني فيتمثل في حجم السكان وتوزيع الدخل.

1- الهيكل الصناعي :

ترتبط الأسواق الأجنبية ارتباطاً وثيقاً بمراحل التطور الاقتصادي للدولة، وفي هذا الصدد اقترح العديد من الباحثين نماذج مختلفة لتوضيح هذا التطور، إلا أننا نقتصر في دراستنا على إحدى هذه النماذج، والمتكون من أربعة هياكل صناعية نوردتها فيما يلي: (1).

أ- اقتصادات الاكتفاء (معيشي).

ضمن هذه الاقتصاديات نجد معظم الأفراد يعتمدون على الزراعة الأولية، ويشكلون فرص سوق ضئيلة، ويستهلكون جزء من المخرجات ويقدمون بالمقايضة بالجزء المتبقي، ولا يولون أي أهمية للتصدير.

(1). Remy Darmon et autres, « Le marketing fondement & application », 5^{ème} ED, MC Grew , Paris , 1996, P 553

ب- الاقتصاديات المصدرة للمواد الخام :

تعتمد هذه الاقتصاديات على تصدير المواد الخام التي تكون متوفرة في تلك البلدان، وتتميز بزيادة مواردها الطبيعية، مما يفتح مجالات واسعة للاستثمارات الأجنبية، والتواجد المكثف للمؤسسات، ومن أمثلة بلدان هذه الاقتصاديات نجد الشيلي، بالنسبة للنحاس والقصدير والعربية السعودية بالنسبة للبتروك.

ج-الاقتصاديات السائرة في طريق النمو :

تشهد اقتصاديات هذه البلدان تطورا مستمرا في الصناعات المصنعة وارتفاع نسبة الناتج الوطني الخام بحيث تقدر ب (10-20%) من اقتصاديات البلد، واعتمادها على تحويل المواد الأولية للبلد إلى مواد مصنعة أو نصف مصنعة، كما تتوجه نحو استيراد الكثير من المواد الخام المطلوبة في التصنيع المتزايد في البلد، كما تتميز بتواجد قليل للمؤسسات والاستثمارات الأجنبية، ومن أمثلة هذه البلدان نجد كل من مصر، الهند، البرازيل، باكستان.

د- الاقتصاديات المصنعة :

تعتبر هذه البلدان مصدرة للعديد من البضائع المصنعة للأسواق الأجنبية، واعتمادها على الصناعات الثقيلة ومن أمثلة هذه الدول: كندا، الولايات المتحدة، اليابان، الدول الأوروبية المتقدمة.

2- حجم السكان:

يعتبر عدد السكان مؤشر جيد لتقدير حجم السوق المحتمل للعديد من السلع الضرورية مثل الأدوية، الطعام، المواد التعليمية... الخ، وهناك علاقة طردية بين عدد السكان وحجم المبيعات، بحيث كلما زاد عدد السكان في سوق معين كلما كان ذلك أفضل للسوق الدولي، وذلك بافتراض ثبات العوامل الأخرى ولكن بطبيعة الحال العوامل الأخرى ليست ثابتة وبالتالي لا يعتبر عدد السكان مؤشرا كافيا لتحديد حجم السوق.⁽¹⁾

ومن بين العوامل الأخرى نجد معدل نمو السكان كمؤشر يستعان به لاتخاذ العديد من القرارات التسويقية المستقبلية، إضافة إلى الأنماط السكانية، توزيع السكان حسب السن والجنس وحسب الكثافة السكانية.

(1) . عمرو خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 132.

زيادة معدل نمو السكان له أثر إيجابي في حالة ما أدى إلى زيادة الطلب على السلع، وله اثر سلبي بالنسبة للمسوق الدولي في حالة وقوع انفجار سكاني، مما يؤدي إلى اختلال التوازن بين النمو الديموغرافي والنمو الاقتصادي.⁽¹⁾

3- توزيع الدخل:

يعتبر توزيع الدخل أحد الطرق لمعرفة حجم السوق ومدى جاذبيته وذلك بالاعتماد على متوسط دخل الفرد في المجتمع، ويتم مقارنة متوسط دخل الفرد بين دولة وأخرى عن طريق تحويل متوسط الدخل بالعملة المحلية إلى الدولار باستخدام سعر التحويل، ويعبر سعر التحويل عن سعر عملة دولة معينة بالنسبة إلى عملة دولة أخرى.

و يستخدم متوسط دخل الفرد كمقياس لوصف الحالة الاقتصادية للدولة، إلى جانب استخدامه للتعبير عنى درجة التقدم في مجالات مختلفة من الصحة والتعليم والسبب في ذلك يعود لسهولة حسابه وقبوله على نطاق واسع، بالإضافة إلى أنه يعتبر مؤشر جيد لحجم ونوعية السوق.⁽²⁾

و هناك حالات غير متوازنة لتوزيع الدخل بين الدول، ففي البلدان التي تعتمد على اقتصاديات الاكتفاء، قد تتألف غالبا من عوائد ذات دخل قليل، وعلى النقيض من ذلك في الاقتصاديات الصناعية قد تتألف من عوائد ذات دخل قليل، متوسط وعال.⁽³⁾

و بالإضافة إلى ما سبق، فان مستويات الدخل السائدة في بلد ما، خاصة في ظروف التضخم، تقلبات الأسعار، لها تأثير بالغ الأهمية، فقد يكون لدى الفرد دخل مناسب لشراء سلعة معينة، ولكنه يخشى الانخفاض في مستويات الدخل، ونتيجة لذلك يقوم باستثمار أمواله في البنك والعكس صحيح، فقد يقوم شخص آخر بشراء سلعة خشبية من ارتفاع أسعارها في السنين القادمة، ومن العوامل الاقتصادية الأخرى التي قد تؤثر على أداء البرنامج التسويقي الدولي نجد: معدل الفائدة السائد في الدول المضيفة، سوق المال، تضخم الأسعار، الائتمان، وخاصة تغير سعر الصرف الذي يؤثر على حركة الصادرات والواردت.⁽⁴⁾

(1) عمرو خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 135.

(2) نفس المرجع، ص 140.

(3) محمود جاسم الصميدي، مدخل التسويق المتقدم، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 267.

(4) توفيق محمد عبد المحسن، التسويق، مدخل تدعيم القدرة التنافسية في الأسواق الدولية، دار النهضة العربية، مصر، مجهول سنة الطبع، ص 40.

ثانيا: البيئة الثقافية:

أن تحليل البيئة الاجتماعية والثقافية، يتطلب اهتمامات بالغة ومجهودات مكثفة من قبل مدير التسويق الدولي، وذلك لفهم وتحليل اتجاهات الأفراد، أنماط حياتهم، ودراسة سلوكياتهم في مختلف الأسواق الأجنبية، فالاختلافات الثقافية بين دول العالم يجعل فهم مدى تأثير هذه الاختلافات على سلوكيات الأفراد ضرورة حتمية، بالنسبة للإدارة الدولية، فإذا لم يكن المدير الدولي على معرفة بثقافات الدول التي يتم التعامل معها، ويعمل فيها، فإن هذا يمثل كارثة بالنسبة له وللإدارة.⁽¹⁾

و تعرف الثقافة بأنها: "مجموعة من القيم والمعرفة المكتسبة والموروثة والتي تستخدم لتفسير سلوكيات وتصرفات الأفراد لدولة ما أو تنظيم ما".⁽²⁾

فالمعرفة هنا هي التي تشكل القيم والاتجاهات، كما أنها تؤثر على السلوك الفردي والجماعي ويعتبر الدين احد المصادر الأساسية للمعرفة المكونة للقيم والاتجاهات، ويحضى باهتمام كبير من قبل إدارة الشركة الدولية، من اجل معرفة سلوك الأفراد من مستهلكين أو عاملين واتجاههم نحو الأمور الاقتصادية في المجتمع. فقد تؤثر الأديان على نمط استهلاك الفرد، فمثلا في الهند يمثل الهندوس أكبر نسبة من عدد السكان، يعبدون البقر، فهم يحرمون أكل لحم البقر، ولذلك فإن الطلب على اللحوم البيضاء في تزايد مستمر، الأمر الذي جعل جميع فروع محلات ماكدونالد تتوسع في تقديم هذه الوجبات السريعة هناك.⁽³⁾ وفي بعض البلدان نجد أن الأسرة مرتبطة و متماسكة أطفالا وآباء وأمهات، وفي البعض الآخر نجد التفكك والاستقلال، وهذا يتطلب أنواع مختلفة من الإعلان.

ويعتبر اختلاف اللغة أكثر مكونات الثقافة وضوحا بين الثقافات المختلفة وأكثرها تعبيرا عن طبيعة المجتمع، فاللغة هي مرآة المجتمع ومفتاح ثقافة مجتمع معين، وهنا يصبح تعلم لغة الدولة التي يتعامل فيها المسوق الدولي أمرا في غاية الأهمية، وفي هذا السياق توصلت إحدى الدراسات التي أقيمت في بعض الدول الإفريقية إلى نتيجة مفادها أن استعمال اللغة المحلية في الإعلانات الإشهارية يزيد من فعالية الإعلان من خلال

(1) Denis Pettegrew, Normand Turgeau « marketing », 3^{eme} ED, Mc Grew, Paris, 1996, P362.

(2) عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

(3) نفس المرجع، ص 48-49.

جذب انتباه المستهلكين وتمكن الأفراد من فهم مستوى الرسالة الإعلانية، مما يسهم في ارتفاع حجم المبيعات⁽¹⁾.

كما واجهت شركة موتورز العالمية لصناعة السيارات مشكلة عند تقديم إحدى سياراتها إلى السوق الإسبانية، فبعد عمل بحوث التسويق وجدت أن ماركة السيارات "NOVA" ليست لائقة، مما أدى بالشركة إلى تغيير اسم السيارة.

ثالثاً - البيئة السياسية والقانونية:

يقوم تحليل البيئة السياسية والقانونية، بناء على دراسة القانون والتنظيمات والطرق التي تحد أو تفضل التسويق الدولي.⁽²⁾

و تشمل البيئة السياسية للدول المضيفة ثلاثة أبعاد، وهي البيئة السياسية للدولة المضيفة، البيئة السياسية للدولة الأم، والبيئة السياسية الدولية.⁽³⁾

1- البيئة السياسية للدولة المضيفة

تتباين الدول تبانيا كثيرا من حيث اتجاهاتها وميولها نحو الاستثمار الأجنبي، فهناك بعض الدول المضيفة التي ترغب في فرض سيادتها على عمليات الشركات الدولية عن طريق فرض لوائح وقوانين منظمة مثل زيادة الضرائب والرسوم على الشركات الأجنبية، تقييد حريتها في الاستثمار في بعض المجالات الحساسة مثل صناعة الأسلحة والاتصالات، الطاقة والموارد الطبيعية في بعض الأحيان.

وقد تتدخل حكومة الدول المضيفة في تحديد الأسعار بحجة حماية اقتصادها الوطني ومنشأتها الاقتصادية، مما قد يؤثر على ربحية الشركة الأجنبية، مما يدفع لانسحابها من الدولة بعد تأثر أرباحها.

و قد تلجأ الدول التي تعاني من عجز مزمن في موازين مدفوعاتها وندرة شديدة في العملة الصعبة إلى فرض بعض الإجراءات كاختيار المنشآت الدولية إلى شراء العملة الصعبة من البنك المركزي لشراء مستلزمات إنتاجها من الخارج.

(1). Ibrahima Outtara « l'initialisation des langues locales comme moyen pour augmenter l'efficacité de la publicité dans les payez africains , Une approche expérimentale » revue Française du marketing ; 5/1996 N° 160, P 63.

(2) عمرو خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 163.

(3) . نفس المرجع ، ص 164.

وفي الأخير يجدر بنا الذكر إلى أن البيئة السياسية الداخلية أو الدولية في الدولة المضيفة، تؤثر بدرجة كبيرة على الشركات العالمية، فإذا غيرت الحكومات سياساتها، ينبغي على مدير التسويق الدولي أن يعيد النظر في إستراتيجية المنشأة، وممارساتها المختلفة حتى تتلائم مع التحديات والتغيرات التي حدثت في سياسة تلك الحكومات.

2- البيئة السياسية للدولة الأم:

يمكن للبيئة السياسية للدولة الأم أن تحد من حرية عمليات المنشأة الدولية محليا أو دوليا على حد سواء، فعلى سبيل المثال تمنع الولايات المتحدة الأمريكية الشركات الأمريكية من التعامل مع كمبوديا، فيتنام كوريا الجنوبية، وليبيا، ويمكن أن تحد من المنتجات التي يمكن لشركاتها أن تبيعها في الخارج إذا كانت المنتجات ذات أهمية تكنولوجية وعسكرية كبيرة، مثل الصواريخ والعتاد العسكري الجدد متطور وغيرها.

3- البيئة السياسية الدولية:

يقصد بالبيئة السياسية الدولية العلاقات السياسية بين دولتين أو أكثر، وتعتبر العلاقات السياسية بين الدولة المضيفة والدولة التي تنتمي إليها الشركة الدولية أحد الأبعاد الهامة، بحث تتأثر الشركات الدولية بالسياسات الخارجية المتبعة من طرف حكومة الدولة المضيفة.

و من وجهة النظر الاقتصادية، يمكن الاستعانة بعدة مؤشرات للتنبؤ بالخطر السياسي في أي دولة

ومن بين هذه المؤشرات ما يلي: (1)

أ- المؤشرات الاقتصادية :

تتمثل هذه المؤشرات في: مستوى الناتج الوطني، معدل التضخم، حركة رأس المال، الديون الخارجية ومدى وفرة السلعة والمنتجات الغذائية، ودرجة الاعتماد على سلعة معينة.

ب- المؤشرات السياسية:

من بين أمثلة هذه المؤشرات: العلاقة بين الدول المجاورة، درجة الديمقراطية، شرعية الحكومة، مدى تدخل الجيش في السلطة، الدخول في صراعات مع دول أجنبية.

(1) عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 69.

ج- المؤشرات الاجتماعية: وتشمل ما يلي :

درجة التقدم الحضاري، مدى تواجد الجماعات الدينية المتطرفة، الفساد، الرشوة، التوترات الطائفية وفي الأخير نستنتج أن القوانين والتنظيمات المفروضة على دخول الشركات إلى بلد معين، قد تمثل قيود تحد من قدرة الشركة على دخول سوق في بلد معين، كما قد تكون فرصا تحفز على الدخول إلى الأسواق في الدول الأخرى، وعليه يمكن القول أن تحليل البيئة السياسية ضرورة حتمية بالنسبة للمسوق الدولي قبل اتخاذ القرار في دخول السوق الدولي.

رابعا: البيئة التكنولوجية:

لاشك أن الطلب المتزايد على السلع والخدمات في عالمنا اليوم هو نتيجة للتطور التكنولوجي السريع والمستمر، مما اثر بدرجة عالية على التحول المستمر من هيكل العمالة العاملة من الصناعات الإنتاجية، إلى صناعة الخدمات بالاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة، بالإضافة إلى رفع القدرات التنافسية. و تساعد التكنولوجيا على إنتاج السلع والخدمات بتكلفة اقل، وبجودة عالية، ونتيجة لذلك فان المستهلك العالمي في عصرنا الحاضر يفضل الحصول على السلع الأكثر تقدما من الناحية التكنولوجية، وهذا يتطلب من المنشأة أن تواكب التطورات التكنولوجية بهدف تحسين متطلبات الإنتاج والمنتجات ودراسة مدى إمكانية استخدام التكنولوجيا الحديثة بهدف تقليل حدة المنافسة التي تواجهها في السوق الدولي.⁽¹⁾ كما ساهمت التطورات الحاصلة في مجال المواصلات والاتصالات وسهولة تحويل الأموال على النطاق العالمي، إلى تقديم الكثير من الفرص للاستثمار في الدول النامية، وترتب عن التقدم التكنولوجي خلق الكثير من الأسواق للشركات متعددة الجنسيات التي تتمتع بمستوى عال من التكنولوجيا في مجال الاتصالات وخدماتها، ومن بين الطرق التكنولوجية الحديثة التي ظهرت بشكل ملفت للانتباه في العشر سنوات الأخيرة، والتي أثرت على الإدارة في الأسواق الدولية ما يلي:⁽²⁾

- التقدم في التكنولوجيا الحيوية والتي تساهم في إحداث ثورة في مجال الزراعة والطب؛
- الأقمار الصناعية التي تلعب دورا رئيسيا في مجال التعليم والتعلم، ونقل المعرفة في كل بقاع العالم؛
- تطور صناعة رقائق السيلكون، مما ساعدت في تطوير صناعات الحاسبات الآلية العملاقة؛

(1) توفيق محمد عبد المحسن، التسويق: مدخل تدعيم القدرة التنافسية في الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 42.

(2) عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 61.

- الهواتف التي تقوم بالترجمة الفورية بشكل آلي من لغة إلى أخرى، مما يسهل الاتصال بين الأفراد بلغتهم الأصلية، في أي مكان في العالم؛
 - ظهور الحواسيب الآلية العملاقة القادرة على حساب أو التعامل مع مليار عملية حسابية في الثانية الواحدة والحاسبة الناطقة؛
 - تطور طرق الدفع عن طريق البريد الإلكتروني (E-Cash)، مما سهل العمليات التجارية الصناعية بشكل كبير؛
 - تطور طرق الاتصالات السلكية واللاسلكية، والمواصلات بالدول النامية والأسواق العملاقة الناشئة في إفريقيا وآسيا وغيرها.
- و نخلص أخيرا بأنه، إذا أرادت أي منشأة أن تدخل إلى الأسواق الدولية، عليها أن تحلل البيئة التي تعمل أو تسعى إلى العمل فيها تحليلا دقيقا، وأن تدرس المتغيرات العديدة التي طرأت عليها، وأن تلم بالمعلومات الكافية حول الأسواق المستهدفة.

المطلب الثالث: قرار الدخول إلى الأسواق الدولية

ليست كل المنشآت تسعى إلى دخول الأسواق الدولية من أجل البقاء أو الاستمرار، إنما نتيجة لوجود نوع من التشجيع من قبل حكومة الدولة المضيفة، أو ظهور منافسين عالميين، وقيامهم بعرض أفضل المنتجات، وبأقل الأسعار، أو قد تلجأ المنشأة إلى تنويع الأسواق لأجل تقليل الخطورة أو لتوسيع زبائن ومستهلكي المنشأة في أكثر من دولة واحدة، وقد تكتشف المنشأة أسواق أجنبية تمثل فرص ربحية عالمية أكثر من الأسواق المحلية⁽¹⁾.

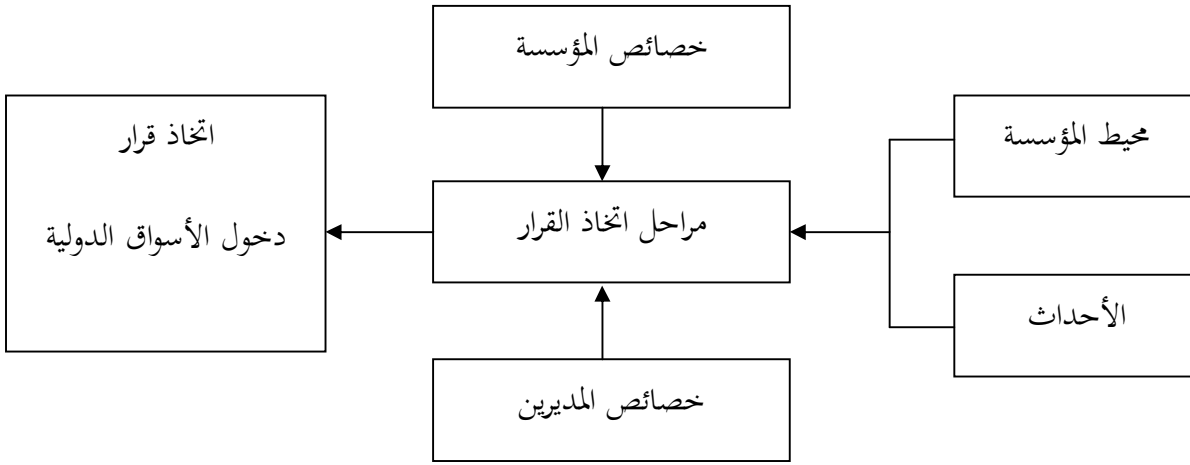
و يوجد الكثير من العوامل التي تفسر قرار الدخول في السوق الدولي، إلا أننا نقتصر في دراستنا على ذكر أربعة عوامل تتمثل في خصائص المديرين، خصائص المؤسسة، المحيط، وأخيرا المواقف أو الأحداث.⁽²⁾

و يمكن توضيح العلاقة بين هذه المحددات حسب الشكل التالي:

⁽¹⁾ محمود جاسم الصميدي، استراتيجيات التسويق-مدخل كمي وتحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 352.

⁽²⁾ A.Jolibert, PL. Dubois, « Le Marketing fondement & pratique », 2^{eme} ED , Economica Paris , 1991, P 859.

شكل رقم (05): محددات قرار التصدير



Source: A.Joliber . PL Dubois « Le Marketing Fondement & pratique » 2 eme ED , P859.

خصائص المؤسسة تلعب دورا هاما في اتخاذ القرار بشأن الدخول إلى السوق الدولي، من حجم المؤسسة والمزايا التنافسية التي تمتلكها مقارنة بالمنشآت الأخرى (خصائص أو مكونات المنتج، الجودة، الموارد المتاحة، اليد العاملة الرخيصة، مدى التحكم في التكاليف التقنية)، إضافة إلى الإمكانيات المكتسبة وقدرتها المالية والتمويلية.

و بسبب المخاطر والصعوبات في دخول الأسواق الدولية، فإن أكثر المنشآت قد لا تتحرك نحوها إلا بظهور بعض المواقف الايجابية من قبل المديرين، كتميزهم بذهنيات مفتحة على المخاطرة، وإكسابهم الثقة وحب التصرف، والإرادة القوية.

إضافة إلى ظهور بعض الأحداث (EVENEMENT)، داخلية كانت أو خارجية، فالأحداث الداخلية ناتجة بالدرجة الأولى عن حدوث فائض في الإنتاج وباستمرار مما يستدعي إدارة التسويق إلى تسريجه عن طريق التصدير، أما الأحداث الخارجية، فهي خارجة عن نطاق المنشأة، كظهور منافسين جدد في السوق المحلي، أو قدوم طلبات خارجية من دول أجنبية.

و أيا كان الأمر في اتخاذ قرار بامتداد عمل المنشأة في الأسواق الأجنبية، فإنه يصبح أمرا حتميا على هذه المنشأة، أن تقوم بتحديد أهدافها التسويقية في مجال التسويق الدولي، والتي تتضمن ما يلي: (1).

(1) توفيق محمد عبد المحسن، التسويق: مدخل تدعيم القدرة التنافسية في الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 378.

1- تحديد النصيب الذي ترغب المنشأة في تغطية، سواء في المدى القصير أو الطويل، فمعظم المنشآت تفضل التعامل في سوق محدد عندما تبدأ أعمالها في السوق الخارجية لأول مرة خوفاً من المخاطرة، وبمجرد اكتسابها الخبرة الكافية، ترغب في توسيع نشاطها في هذا المجال، والبعض الآخر تتبنى إستراتيجيتها أو خططها التسويقية مزاوله أعمالها في بيئة التسويق الدولي واعتبار ذلك أكثر أهمية من مزاوله العمل في السوق المحلي.

2- المفاضلة بين التمركز أو التنوع الجغرافي للأسواق الأجنبية، وهذا حسب إمكانيات المنشأة وقدرتها على تغطية هذه الأسواق، وتصدر الإشارة هنا إلى أن بعض المنشآت العالمية تفضل تخصيص مواردها في عدد كبير من الأسواق، وفي بلدان مختلفة، وفي المقابل تقتصر المنشآت الصغيرة على عدد محدود من الأسواق.

3- اختيار وتحديد نوع الأسواق التي يتم البيع فيها، ويعتمد ذلك بناء على العوامل الإنتاجية والجغرافية، متوسط دخل الأفراد، عدد السكان، المناخ السياسي، توفر وسائل النقل... الخ.

و يترتب على اتخاذ قرار الدخول في السوق الدولية عدة قرارات تتمثل في:

أولاً- القرار حول اختيار الأسواق الدولية:

بعد أن يتم اتخاذ القرار حول دخول الأسواق الدولية، فلا بد أن يكون للمنشآت إجراءات منظمة لترتيب ودراسة الأسواق التي تعزم دخولها، وبحكم اختلاف ظروف السوق المحلية عن السوق الأجنبية (خاصة وأن المستهلك الأجنبي وعاداته وأماطه ورغباته واحتياجاته وأذواقه تختلف عن السوق المحلي وأن البيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والأخلاقية تختلف كذلك)، يمكن ترتيب البلدان طبقاً لمجموعة المعايير أهمها: حجم السوق، إمكانية النمو في السوق، اتجاهات السعر وهيكل المنافسة الموجود في الأسواق الأجنبية. و الهدف من هذا الترتيب هو الحصول على عائد مناسب من الاستثمار، فقال KOTIER يمكن أن يتم الترتيب من خلال جملة من الإجراءات الآلية التي تسمح بتقييم الأسواق المستهدفة، بإتباع الخطوات التالية: (1)

(1) قرينات إسماعيل: أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة، مذكرة تخرج الماجستير في التسويق، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2004-2005.

1- تقدير السوق المحتمل :

يعتبر التنبؤ بحجم السوق المحتمل الخطوة الأولى في عملية اختيار الأسواق المستهدفة، ومهمة بحوث التسويق في هذا المجال، هي الاستفادة من البيانات المنشورة بالإضافة إلى البيانات الموجودة، والمتحصل عليها من المصادر المختلفة.

و في هذا المجال يستوجب على المسوق الدولي الإجابة على الأسئلة الفردية التالية: (1)

- هل سيقوم المشترون بشراء منتجات الشركة؟
 - كم تقوم بتغيير المنتج لجعل المستهلكين في السوق أكثر قبولاً؟
 - كم يشترون في المستقبل؟ وكم نتوقع أرباحاً من مبيعاتنا؟
 - ما هي أنسب الطرق لتسويق المنتج؟ وكم تقدر عناصر تكاليف التسويق؟
 - ما هي القرارات الاستثمارية المطلوبة إذا كان من الواجب تعديل المنتج لجعله أكثر قبولاً في السوق؟
- و تجدر الإشارة هنا إلى أن الإجابات المتحصل عليها من قبل باحث التسويق يجب أن تكون دقيقة، كما يجب عليه اكتشاف الأسباب وراء تلك الحقائق، والبحث عن معظم المعلومات المتعلقة بالمنتج.

2- التنبؤ بالسوق المحتمل في المستقبل :

بالرغم من أن المسوق الدولي يعمل في الحاضر، إلا أنه مطالب بدراسة الظروف التي من المحتمل أن تحدث في المستقبل، سعياً منه للوصول إلى تقديرات محتملة تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الأجل القريب وفيما يلي سوف نعرض أهم العوامل التي ينبغي على الباحث التسويقي دراستها لتقدير احتمالات السوق للمنتجات والمتمثلة في: (2)

أ- التشريعات التجارية الخاصة بالدولة المصدرة :

و هي من أهم العوامل الرئيسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار، فهذه التشريعات قد تمنع التصدير إلى دولة معينة، أو إلى كافة الدول، فمثلاً أمريكا تمنع تصدير الأسلحة المتطورة لبعض البلدان مثل العراق وإيران.

ب- القيود على دخول السوق:

إن القيود التجارية بالأسواق المحتمل دخولها، تكون عادة أكثر أهمية من التشريعات في دولة المصدر لتحديد إمكانيات التصدير إلى السوق الخارجي من أهم هذه القيود:

(1) سامي عفيفي حاتم، "دراسة أسواق التصدير"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1992، ص 53.

(2) نفس المرجع، ص 54.

- التعريف الجمركية المفروضة على الواردات؛
- احتمالات تغيير الرسوم الجمركية، ونظام الحصص في المستقبل؛
- تشريعات الصحة والأمان المفروضة على استيراد أو بيع السلع، وبالأخص السلع الغذائية فعلى سبيل المثال لا تقبل دولة الكويت دخول المنتجات الغذائية المستوردة و، إذا مضى على تاريخ إنتاجها أكثر من ستة (06) أشهر، كما لا تسمح بدخول المنتجات التي تقل فترة صلاحيتها عن سنة كاملة؛
- مدى الرقابة والقيود المفروضة على مدفوعات النقد الأجنبي على السلع والخدمات المستوردة؛
- القيود السياسية المرتقب تغييرها، والتي يمكن أن تؤثر بشكل أو بآخر على طلب المنتج كحدوث انتخابات رئاسية مثلاً.

ج- هيكل المنافسة:

عند دراسة هيكل وقوة المنافسة، يستوجب على المسوق الدولي محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل هناك منافسة مباشرة أو غير مباشرة؟
- ما هو نصيب كل مورد هام بالسوق، وكيف يتغير نصيبهم في السوق؟
- ما هي التوقعات حول زيادة إنتاج المصدرين الرئيسيين، وما هي خططهم المستقبلية للتوسع؟
- هل يمتلك الموردون المحليون الأجانب نصيب هام من السوق؟ وما هي مزاياهم التنافسية؟
- هل توجد أي ثغرات في السوق؟ وأي الشرائح التي لم يتم تغطيتها في السوق؟

3- التنبؤ بحجم المبيعات في المستقبل :

يتطلب التنبؤ بحجم المبيعات المتوقع، تقديراً لنصيب الشركة المحتمل من السوق الكلي، إلا أن ذلك صعب المنال، ويرجع ذلك لشدة المنافسة من قبل المشروعات المحلية والأجنبية، وصعوبة تقدير استجابة المستهلك.⁽¹⁾

و من أهم المحددات التي يمكن الإستعانة بها للتنبؤ بحجم المبيعات ما يلي: ⁽²⁾

- النمو الاقتصادي للبلد؛
- ملائمة إستراتيجية منتج / سعر مع إيرادات الدخل للسوق؛
- استمرار العلاقة السياسية والاقتصادية الحميمة بين البلدان المصدرة والمستوردة؛
- استقرار التنظيمات في حالاتها الطبيعية، الضرائب والرسوم؛

⁽¹⁾ توفيق محمد عبد المحسن، "التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير"، مرجع سبق ذكره، ص 359.

⁽²⁾ Alain Namarque « comment attaquer les marches internationaux de bien d'équipement » Masson, Paris, 1981, P30.

- استمرار المنافسة؛
- نوعية التسيير، شبكة التوزيع، ونوعية الخدمات ما بعد البيع، وفعالية عقود الضمان.

4- التنبؤ بالتكاليف والأرباح :

تتوقف التكاليف بناءً على الإستراتيجية المنتهجة من طرف المنتج للدخول إلى الأسواق المستهدفة فإذا لجأ إلى التصدير أو عقود التراخيص تحدد التكاليف حسب العقد المتفق عليه، أما في حالة إقامة فرع إنتاجي في الخارج فإن توقع التكاليف تأخذ في الحسبان في ظروف العمل المحلية، النظام الجنائي، أسلوب التجارة و ثم يتم تقدير التكاليف المحتملة، وفي الأخير يتم طرح التكاليف من رقم الأعمال لإستخراج أرباح المؤسسة لكل سنة من السنوات المخطط لها. (1)

و من أهم محددات الأرباح في البلد المضيف ما يلي: (2)

- مدى استقرار الطلب؛
- ثروة البلد؛
- إستراتيجية المنتج / سعر للمنافسين؛
- تكلفة التوزيع، ومقدار الهامش المتوقع؛
- صورة المؤسسة ومدى ملائمة استراتيجياتها مع احتياجات السوق.

5- التنبؤ بعائد الاستثمار:

فالدخل المتنبأ به، يجب أن ينسب إلى حجم الاستثمار للوصول إلى معدل العائد على الاستثمار وهذا المعدل يجب أن يكون مرتفع بدرجة كافية تسمح بتغطية حجم الأموال المستثمرة في المشروع، إضافة إلى تغطية المخاطر وظروف عدم التأكد.

وفي هذه الحالة، لا تقتصر المخاطرة على تغطية احتمالات الخطأ المتعلقة بالتكاليف والإيرادات ولكن أيضاً احتمالات حدوث تغيرات غير متوقعة، سواء كانت مالية ناتجة عن تقلبات سعر الصرف أو سياسية بسبب التمييز لغير صالح المشروعات الأجنبية. (3)

(1) قرينات اسماعيل ، أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة ، مذكرة ماجستير في التسويق ، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2004-2005، ص 394.

(2) نفس المرجع ، ص 395.

(3) توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، مرجع سبق ذكره، ص 460.

و من أهم المخاطر التي يمكن أن يواجهها المسوق الدولي في الدول المستهدفة ما يلي: (1)

- مخاطر انخفاض قيمة المنتج؛
 - مخاطر خسارة السوق بسبب ظهور منتجين جدد يمتلكون مزايا تنافسية قوية؛
 - المخاطر الاجتماعية التي قد تنتج بسبب الفهم السيئ للسلوك الاجتماعي والثقافي للعملاء في البلدان المستهدفة؛
 - المخاطر الاقتصادية وأهمها تقلبات سعر الصرف، تغير الأسعار، ارتفاع نسبة الضرائب على السلع المستوردة، تغيرات معدلات الفائدة...؛
 - المخاطر السياسية، وتمثل أساس في القوانين الداخلة في إنشاء المصانع والرسوم والضرائب التي تؤثر على سعر السلعة، نظام الحكم القائم، التسهيلات الحكومية الممنوحة... الخ.
- و على أية حال من الأحوال، يجب على باحث التسويق الدولي (من خلال دراسته لمختلف الخطوات السابقة) أن يكون قادرا على تحديد ملامح وأبعاد الأسواق الأجنبية، وذلك من خلال دراسة الفرص التسويقية أو التجارية المتاحة في تلك الأسواق.
- وفي حالة التوصل إلى وجود فرصة تسويقية في الأسواق الأجنبية، يتم تقسيم ذلك في ضوء أهداف الشركة ومواردها المالية والبشرية، وكذلك إمكانية استغلالها في ظل الظروف البيئية الدولية المحيطة بها، وهنا يطرح السؤال نفسه: ما المقصود بالفرصة التسويقية؟ وكيف يتم تقييمها؟
- ترتبط الفرصة التسويقية بحاجة لدى المستهلك (النهائي أو الصناعي)، معنى أن الحاجات تنشئ الدوافع على الاستهلاك، على أن الحاجة في حد ذاتها لا تمثل فرصة ما لم تدعم بالرغبة والقدرة على إشباعها من جانب المستهلك. (2)

من خلال هذا التعريف، يتبين أن تقييم الفرصة التسويقية يكون من خلال الإجابة على الأسئلة

التالية: (3)

- ما هو حجم السوق الكلي؟
- من هم المستهلكون؟
- ما هي قدراتهم الشرائية؟

(1) Alain Nemark , Op-Cit, P30.

(2) محمد صديق عفيفي، التسويق الدولي: نظم الاستيراد والتصدير، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977، ص 238.

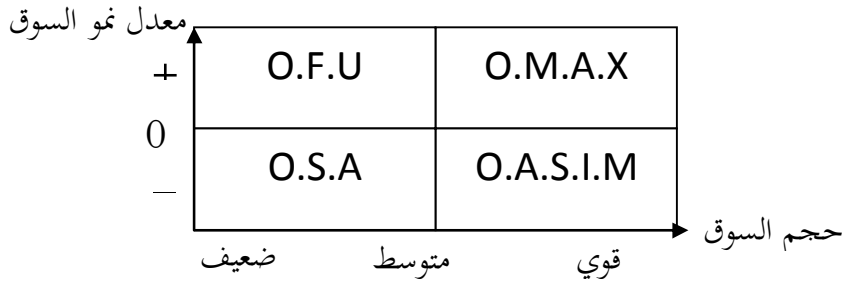
(3) مرجع سابق، ص 240.

• ما هي دوافع الشراء؟

• ما هي العوامل المؤثرة على تسويق المنتجات في السوق؟

و نظرا لصعوبة الإجابة على هذه الأسئلة، يرى ALAIN NEMARQUE، أن تقييم الفرصة التسويقية يتوقف على عاملين أساسيين هما: حجم السوق، ومعدل نمو السوق، على أن يكون التقييم بعملة الدولار، وذلك حسب الشكل التالي :

شكل رقم (06): تعريف الفرصة التجارية:



Source: Alain Nemark , comment attaquer les marches internationaux de bien d'équipement » Masson, Paris, 1981, , P31.

الفرصة المستقبلية: O.F.U : " OPPORTUNITE FUTUR " والناجحة عن ضعف تركز تواجد الأسواق الحالية، ولكن هناك أمل في نمو حجم السوق مستقبلا.

الفرصة القصوى : OMAX : " OPPORTUNITE MESCIMALE " الناتجة عن تركيز تواجد الأسواق الحالية بقوة، ولها أمل كبير في نمو حجم السوق مستقبلا.

اغتنام الفرصة في الحين: O.A.S.I.M : " OPPORTUNITE A SAISIER IMMEDIATEMENT " وهو ناتج عن تركز الأسواق الحالية بقوة، وبأقصى درجات النمو.

فرصة بدون مستقبل: O.S.A : " OPPORTUNIT SANS AVENIR " الناتجة عن تواجد ضعف الأسواق الحالية، ومعدلات نمو متناقصة لحجم السوق .

و نخلص مما سبق، بأن النجاح في اختيار الأسواق الدولية مرهون بالتقييم السليم للفرص التسويقية المتاحة في الخارج، ويمدى صحة تفسير وتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها من جراء الخطوات السابقة.

ثانياً- قرار المزيج التسويقي الدولي:

يتألف المزيج التسويقي الدولي من مجموعة من القرارات الإستراتيجية التي تتخذ في مجالات المنتج التسعير، الترويج، التوزيع، لغرض تلبية حاجات الزبائن في السوق المستهدف.⁽¹⁾ و بالرغم من تشابه الوظائف الأساسية للتسويق المحلي والدولي، إلا أن الأسواق العالمية غالباً ما تتميز بالتعقيد، وهذا بسبب المتغيرات البيئية التي لا يمكن السيطرة عليها في الأسواق الأجنبية، وعليه ينبغي على المنشآت الدولية التي تعمل في سوق أجنبية أو أكثر، وأن تقرر مدى التعديل الذي يجب أن تدخله على مزيجها التسويقي، بما يلائم احتياجات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة، وبهذا الصدد يمكن أن نميز ثلاث (3) بدائل إستراتيجية للمزيج التسويقي الدولي وهي :

- تنميط المزيج التسويقي الدولي؛
- تكييف المزيج التسويقي الدولي؛
- صياغة مزيج تسويقي مختلف.

و غالباً ما تفضل الإدارة التنميط العالمي لمزيجها التسويقي، أي أنها تفضل أن تستخدم نفس المزيج التسويقي في كل عمليات الشركة، ويرجع ذلك لما تحققه لها من فوائد أهمها:⁽²⁾

- باستخدام إستراتيجية التنميط، يتم تصدير نفس المنتج المباع في السوق المحلية إلى الأسواق الأجنبية مما يسمح للمنشأة بتخفيض التكاليف الكلية (الإنتاجية، التسويقية)، والناجئة عن اقتصادية الحجم إضافة إلى توفير تكاليف البحث الإضافي، وتكاليف التضخم لمنتجات جديدة لبيعها في الأسواق الأجنبية؛
- أن عملية التنسيق والرقابة والسيطرة من المراكز الرئيسية تكون أسهل وأبسط لمزيج المنشأة في الأسواق الأجنبية؛
- ربح الوقت المخصص لتهيئة وإعداد المزيج التسويقي الدولي؛
- يسمح التنميط بدرجة كبيرة، بتخفيض تكاليف تخزين قطع الغيار الإحتياطية المطلوبة لخدمات ما بعد البيع للعديد من المنتجات الاستهلاكية أو الصناعية.

(1) محمود جاسم الصميدي، "استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي"، مرجع سبق ذكره، ص 259.

(2) نفس المرجع، ص 259.

و بالنسبة للترويج يسمح تنميط المواد الترويجية (التكنولوجيات، المعارض)، وبرامج التدريب على المبيعات بإتباع نفس الإستراتيجية المطبقة في سوقها المحلي من قبل المنشأة، مما يسمح لها من تخفيض التكلفة بدلا من تكيفه أو إعداد مزيج ترويجي جديد يتطلب تكاليف ضخمة، إضافة إلى الوقت والجهد.

أما على صعيد إستراتيجية التسعير، نجد أن بعض المنشآت تميل إلى تحديد سعر أقل لمنتجاتها في الأسواق الخارجية ويرجع ذلك إلى: (1)

- استخدام الأسواق الأجنبية كمجال للتخلص من الفائض المحلي، مما يؤدي إلى تخفيض السعر بهدف زيادة حصة السوق؛

- قد يكون ذلك نتيجة للمنافسة الشديدة التي تواجهها في الأسواق الدولية؛

- أو قد يكون استجابة لمستوى الدخل المنخفضة في الأسواق المستهدفة.

وبخصوص التوزيع، قد يجد مدير التسويق الدولي صعوبة في تنميطه بسبب اختلاف قنوات التوزيع بين دولة أو أخرى، إلا انه يمكن الاستفادة من الكفاءة والخبرة في عمليات التوزيع، إذا كان باستطاعته استخدام نفس الإستراتيجية في كل الأسواق.

وعلى الرغم من فوائد التنميط المذكورة سابقا والتي تشكل نقاط ضعف لكل من إستراتيجية التكيف أو صياغة إستراتيجية مختلفة إلا أن العديد من المنشآت أن تجد نفسها أمام تكيف أو تعديل ضروري لمزيجها التسويقي أو تطوير مزيج جديد مختلف، و يعتمد هذا على العوامل التالية: (2)

- نوع المنتج من ناحية كونه منتج استهلاكي أو صناعي؛

- متغيرات البيئة الدولية؛

- درجة التغلغل في الأسواق الأجنبية؛

- شدة المنافسة الموجودة داخل السوق الأجنبية؛

- درجة الوعي الثقافي والاجتماعي والاقتصادي في الأسواق المستهدفة .

وفي الأخير يمكن تلخيص العوامل المشجعة للتنميط، التكيف والتغيير في الجدول التالي:

(1) توفيق محمد عبد المحسن، "التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير"، مرجع سبق ذكره، ص 367.

(2) محمود جاسم الصمدي، مدخل التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص 286.

الجدول (01): العوامل المشجعة للتنميط، التكيف، التغيير

عوامل تشجيع التنميط	عوامل تشجيع التكيف والتغيير
1- اقتصاديات البحوث والتطوير.	1- ضرورة تباين استعمال السلعة.
2- اقتصاد حجم الإنتاج.	2- تأثيرات دور الحكومات.
3- اقتصاديات التسويق.	3- تباين سلوك المستهلك.
4- القدرة على مراقبة برامج التسويق.	4- حوافز استخدام المستهلك.
5- مدى انكماش الأسواق الدولية.	5- عوامل السوق الدولي.

المصدر: فريد النجار، تسويق الصادرات العربية، آليات تفعيل التسويق الدولي، ومناطق التجارة الحرة العربية الكبرى، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 39.

ثالثاً- قرار اختيار الهيكل التنظيمي المناسب:⁽¹⁾

تسعى المنشآت إلى تداول أعمالها الدولية إلى تصميم الهيكل التنظيمي الذي يساعد المنشأة على التجاوب مع الاختلاف الموجودة في بيئات المختلفة ويمكنها في نفس الوقت من نقل المعرفة والخبرة الخاصة بالمنشأة من سوقها المحلي إلى سوقها الدولي.

و توجد طرق عديدة لتنظيم الشركات الدولية أو متعددة الجنسيات، يمكن تقسيمها إلى ستة تنظيمات:

- التنظيم على أساس قسم التصدير؛
- التنظيم على أساس القسم الدولي؛
- التنظيم الجغرافي؛
- التنظيم على أساس المنتج؛
- التنظيم المصنوعي؛
- التنظيم الشبكي.

⁽¹⁾ فريد النجار، تسويق الصادرات العربية، آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحرة العربية الكبرى، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 39.

و من خلال العرض السابق، تبين لنا بأنه يوجد هناك تنظيم فعال يتلاءم مع احتياجات كافة المنشآت وعليه تقوم كل منشأة تسعى إلى الدخول إلى الأسواق الدولية، أن تختار الهيكل التنظيمي المناسب الذي يساعدها على التجاوب مع الاختلافات الموجودة في البيئات المختلفة، ويتم ذلك بناءً على معايير أهمها: (1).

1- حجم العمليات الأجنبية إلى إجمالي العمليات الخاصة بالشركة :

فكلما كانت نسبة العمليات الأجنبية إلى إجمالي العمليات الخاصة بالمنشأة منخفضة، تميل المنشآت إلى استخدام الأشكال التنظيمية المبسطة، كما تعتمد على قسم التصدير، أو قسم المعاملات الدولية أما لو ارتفعت نسبة هذه العمليات تتجه الشركة إلى استخدام الأشكال التنظيمية المعقدة، مثل التنظيم المصفوفي.

2- درجة التنوع في منتجات الشركة وأسواقها :

كلما قلت درجة التنوع في منتجات الشركة، وانحصر عدد الأسواق التي تتعامل فيها اتجهت إلى استخدام التنظيمات الوظيفية، حيث يمكنها استخدام عناصر المزيج التسويقي بكفاءة في الأسواق المختلفة، ومع زيادة درجة التنوع في المنتجات والتوسع في الأسواق التي تتعامل معها الشركة، تميل الشركة إلى استخدام الأشكال التنظيمية الأخرى مثل التنظيم الجغرافي.

3- درجة وفرة المدراء المؤهلين :

تعتبر درجة وفرة المدراء المؤهلين والمدربين تدريباً جيداً، أحد المعايير المهمة لإختيار الهيكل التنظيمي المناسب، ففي حالة عدم توافر العدد المناسب من المدراء المؤهلين، قد تضطر الشركة وخاصة في الأجل القصير إلى الاعتماد على هيكل معين رغم عدم مناسبه تماماً لظروف العمل، إلا انه يتعين على الشركة في الأجل الطويل العمل على تدريب المدراء وتأهيلهم تأهيلاً جيداً وإعادة بناء الهيكل التنظيمي.

4- توجه الإدارة نحو ممارسة الأعمال الدولية:

يعتبر توجه الإدارة نحو ممارسة الأعمال في الأسواق الدولية أحد العوامل الأخرى في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، وتتعلق هذه الاعتبارات باتجاه الإدارة نحو الأجنبي، وبيئات العمل في الخارج، كما يتعلق برغبة الإدارة في تحمل المخاطر والسعي إلى النمو في ظل ظروف غير مألوفة، كما تتعلق أيضاً بقدرة الإدارة على التكيف من أجل التلاؤم مع وجهات النظر الأجنبية.

(1) عمرو خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 426-428.

المبحث الثالث: طرق الدخول للأسواق الدولية

تستطيع المؤسسة تسجيل حضورها في الأسواق الدولية من خلال اختيار بديل أو أكثر من البدائل المتاحة لديها والتي تمنحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية، فقرار التوغل في الأسواق الدولية يعد من القرارات الإستراتيجية للمؤسسة لما له من أثر على باقي الوظائف التسويقية، فقد أشار KOTIER إلى وجود خمسة أشكال لإقتحام الأسواق الدولية.

المطلب الأول: التصدير

يختلف مفهوم التصدير عن مفهوم التسويق الدولي، فالمؤسسة التي تنتهج إستراتيجية التصدير لا يعني أنها دخلت مفهوم التسويق الدولي بمفاهيمه الواسعة، فالتصدير بأنواعه (المباشر وغير المباشر) ما هو إلا إستراتيجية محدودة تضمن انتقال السلع والخدمات من مكان لآخر أو من سوق داخلية إلى أخرى خارجية.⁽¹⁾ فالتصدير إذا يعني قدرة الدولة ومؤسساتها على تحقيق تدفقات سلعية وخدمية ومعلوماتية ومالية وثقافية وسياسية وبشرية إلى دول وأسواق عالمية ودولية أخرى بغرض تحقيق أهداف المؤسسة من أرباح وقيمة مضافة وتوسع ونمو وانتشار وفرص عمل والتعرف على ثقافات أخرى وتكنولوجيا جديدة وغيرها⁽²⁾، ويمكن للمؤسسة أن تقوم بعملية التصدير بشكل مباشر أو غير مباشر.

أولاً: التصدير غير المباشر

تعد الطريقة الأكثر شيوعاً لدخول الأسواق الدولية، إذ لا تتولى المؤسسات المنتجة عملية التصدير بنفسها، وإنما توكل المهمة إلى جهات خارجية ويقصد بالجهات الخارجية مشتركون خارجيون سواء كانوا من البلد نفسه، أو من خارج البلد، مهمتهم شراء السلعة ثم يعاد بيعها على شكل صادرات إلى الخارج، أي يتم التصدير غير المباشر بالاعتماد على الوسطاء المستقلين وفيما يلي أهم أنواع الوسطاء لهذا الغرض.⁽³⁾

التاجر المصدر: حيث يقوم بشراء المنتوجات المصنعة ثم بيعها في الخارج لحسابه الخاص.

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

⁽¹⁾ أبي سعيد الديوه جي، "التسويق الدولي"، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، 1997، ص100.

⁽²⁾ فريد النجار، التسويق، الصادرات العربية: آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحرة العربية الكبرى، مرجع سبق ذكره، ص15.

⁽³⁾ محمود جاسم الصميدى، "مدخل التسويق المتقدم"، مرجع سبق ذكره، ص275.

المؤسسة التعاونية: تظهر في مجالات معينة صناعية وزراعية على حد سواء، سيما عندما يشترك المنتجون في صفات مشتركة في الإنتاج وهو ما يجعل عملها تعاونيا أكثر فائدة من العمل الفردي، لأنه في بعض الحالات تكون هناك طلبات بكميات كبيرة يصعب تلبيتها من طرف مؤسسة محلية واحدة، وبالتالي عدم إجراء الصفقة وضياع فرصة، في الوقت الذي تتوفر هذه المادة بكميات كافية في نفس البلد من قبل منتجين محليين آخرين ويتم إدارة هذه المؤسسة من قبل المنتجين أنفسهم.⁽¹⁾

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

ثانيا: التصدير المباشر

في هذه الطريقة يتولى المنتج نفسه إنجاز المهام التصديرية بدلا من توكيلها إلى جهة أخرى خارجية، التصدير المباشر سيمنح المؤسسة فرصا أوسع للإحتكاك بالسوق وإقامة البحوث والدراسات والتعرف على طرق التوزيع المادي في الأسواق الأجنبية وغير ذلك من الإعتبارات، مما يؤدي إلى توسيع المبيعات خارجيا لذلك فإن عملياته تحتاج إلى درجة عالية من الخبرة ويمكن أن يتم ذلك " التصدير المباشر " من خلال عدة قنوات هي:⁽²⁾

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

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

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

(1) أبي سعيد الديوه جي، مرجع سبق ذكره، ص103.

(2) محمود حاسم الصمدي، مرجع سبق ذكره، ص276.

4- الوكلاء أو الموزعين الأجانب: يمكن أن تتعاقد المؤسسة مع وكلاء أو موزعين أجنبى لغرض

بيع منتجاتها بالنيابة عن المؤسسة، من أجل ذلك تمنح المؤسسة للوكلاء الحقوق الخاصة التي تتيح لهم إمكانية تمثيل المؤسسة المنتجة في بلدهم.

المطلب الثاني: الاتفاقيات التعاقدية

الاتفاقيات التعاقدية عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين مؤسسة دولية ومؤسسة في دولة أخرى مضيئة، يتم بمقتضاها نقل التكنولوجيات وحق المعرفة من الأولى إلى الثانية دون أي استثمارات لأصول مادية من طرف المؤسسة الأم⁽¹⁾، وفيما يلي ذكر بعض هذه الاتفاقيات الأكثر شيوعاً في المعاملات الدولية.

أولاً- التراخيص:

تعتبر التراخيص طريقة بسيطة نسبياً يدخل من خلالها المنتج إلى السوق الدولية، حيث أن مانح الترخيص يدخل في اتفاق مع المرخص له في دولة أجنبية يسمح له باستخدام عملية إنتاجية أو علامة تجارية أو براءة اختراع، أو أي عنصر آخر له قيمة مقابل مبلغ أو امتياز معين⁽²⁾. في هذه الحالة يدخل مانح الترخيص إلى السوق الدولية بمخاطر محدودة كما أن المرخص له يحصل على الخبرة الإنتاجية والإدارية أو شهرة المنتج أو العلامة جاهزة دون البدء من اللاشيء.

ثانياً- عقود تسليم المفتاح:

بموجب عقد أو اتفاق يتم بين الطرف الأجنبي والطرف الوطني يقوم الأول بإقامة المشروع الاستثماري والإشراف عليه حتى بداية التشغيل، وما أن يصل هذا المشروع إلى مرحلة التشغيل، يتم تسليمه إلى الطرف الثاني ويتميز هذا النوع من المشروعات الاستثمارية بالخصائص التالية:⁽³⁾

- أن تقوم الدولة المضيفة بدفع أتعاب الطرف الثاني الأجنبي مقابل قيامه بوضع أو تقديم التصميمات الخاصة بالمشروع وطرق تشغيله وصيانته وإدارته وتدريب العاملين فيه؛
- تتحمل الدولة المضيفة تكلفة الحصول على تجهيزات وآلات الشحن بالإضافة إلى تكاليف النقل وبناء القواعد ... الخ؛

⁽¹⁾ عمرو خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 361.

⁽²⁾ توفيق محمد عبد المحسن " التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير " دار النهضة العربية للنشر، مصر، 1997، ص 362.

⁽³⁾ عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 122.

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

ثالثاً- عقود التصنيع وعقود الإدارة:

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

أما عقود الإدارة، فهي عبارة عن اتفاقيات أو مجموعة من الترتيبات والإجراءات القانونية يتم بمقتضاها أن تقوم المؤسسة الدولية بإدارة كل أو جزء من العمليات والأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري معين في الدولة المضيفة لقاء عائد مادي معين في شكل أتعاب أو مقابل المشاركة في الأرباح.⁽¹⁾

رابعاً- صفقات التعاقد من الباطن:

عقد أو امتياز التعاقد من الباطن هو عبارة عن اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين (مؤسستين أو فرعين من فروعها)، بموجبها تقوم أحد الأطراف (مقاول الباطن) بإنتاج سلعة أو توريد أو تصدير قطع الغيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول (الأصيل)، الذي يقوم باستخدامها في إنتاج السلعة بصورتها النهائية وبعلامته التجارية وقد تنطوي الإتفاقية المشار إليها أن يقوم الأصيل بتزويد المقاول من الباطن بالمواد الخام اللازمة لتصنيع مكونات السلعة ثم يقوم بعد ذلك بتوريدها للأصيل.⁽²⁾

المطلب الثالث: الاستثمار الأجنبي المباشر

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

(1) عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 124.

(2) نفس المرجع، ص 124-128.

أولاً- الاستثمار المشترك:

قد لا تقتنع بعض المؤسسات بالأشكال المتعددة والواردة للدخول للأسواق الدولية، إذ تود أن تكون لها سيطرة على العمليات الإنتاجية والتسويقية ولو بنسب معينة، فعند ذلك يحصل اتفاق بين المؤسسة الأم ومؤسسة محلية في الدولة الأجنبية على القيام بهذه المهام وتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك. فيرى KOID أن الاستثمار المشترك هو إحدى مشروعات الأعمال الذي يمتلكه أو يتشارك فيه طرفان (أو شخصيتان معنويتان) أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة، والمشاركة هناك لا تقتصر على رأس المال بل تمتد أيضا إلى الإدارة والخبرة وبراءات الاختراع أو العلامة التجارية.⁽¹⁾ و تتراوح نسبة ملكية المؤسسة الدولية بين (10% - 90%) ولكنها عادة ما تكون بين (25% - 75%)، ولعل السبب في اختيار الاستثمار المشترك لبدل من بدائل دخول السوق يرجع إلى تفضيل أو اشتراط بعض البلدان لذلك، بحيث تمنع بعض الدول النامية التملك المطلق للمشروعات الاستثمارية لصالح المؤسسات الدولية أو حتى ملكية أكثر من 50% من المؤسسة.⁽²⁾

ثانياً- الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي:

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

و تقوم هذه الطريقة في الأصل بناء على عملية نقل للمؤسسة بأكملها إلى سوق دولي معين وبعبارة أخرى، نقل مهاراتها الإدارية والفنية والتسويقية والتمويلية ومهاراتها الأخرى إلى بلد مستهدف في شكل مؤسسة تحت سيطرتها الكاملة من شأنه أن يمكن المؤسسة من استغلال خبرتها التنافسية بالكامل.⁽³⁾

(1) عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 124-128.

(2) عمرو خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 61.

(3) نفس المرجع، ص 67.

المطلب الرابع: التحالفات الإستراتيجية

لقد أدت التغيرات التي شهدتها الساحة العالمية في الوقت الحالي، مثل الأزمات المالية والتجارية نحو التكتلات الاقتصادية والعالمية .. الخ، إلى فشل الآليات السابقة الذكر للدخول إلى الأسواق الدولية مما يدعوا إلى البحث عن بديل للمنافسة الشرسة، وإيجاد صيغ جديدة للتعاون بين الشركات بدلا من التنافس ولعل أفضل أسلوب لتحقيق ذلك، هو القيام بالتحالفات الإستراتيجية.

و يقصد بالتحالفات الإستراتيجية (التجارية والاقتصادية) " إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، وقد يؤدي التحالف إلى التعاون، والسيطرة على المخاطر والتهديدات والمشاركة في الأرباح، والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة (المعنوية).⁽¹⁾

وتنطوي التحالفات الإستراتيجية على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين الشركات الكبيرة، أو بين الشركات الكبيرة والصغيرة، أو بين الحكومات أو الحكومة والشركات، في أقطار مختلفة بشأن مشروع معين، وقد يكون منتجا جديدا، أو تطوير تكنولوجيا مستحدثة لتحقيق هدف استراتيجي محدد لكل طرف من أطراف العقد.

ومن أمثلة هذه التحالفات: تعاون شركة سيمنس SIMENS مع كل من شركة فيليبس وأي بي أم (PHILIPS & IBM) لتطوير تكنولوجيا جديدة خاصة بأشباه الموصلات ولذلك تحالف شركة هيوالد HEWLETTE PACKARD مع شركة كانون CANON لقيام هذه الأخيرة بتوزيع أحد أنواع الحاسبات الآلية الخاصة لشركة HP في اليابان، وكذلك تعاون شركة بوينغ مع عدة شركات يابانية لتصنيع طائرة نفاثة جديدة.⁽²⁾

و يرجع اختيار أسلوب التحالفات الإستراتيجية كشكل من أشكال الدخول إلى الأسواق الدولية بدلا من الأشكال الأخرى (التصدير، الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر)، إلى عدة أسباب نلخصها فيما يلي:⁽³⁾

⁽¹⁾ فريد النجار، " التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون " خيارات القرن الحادي والعشرون، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع مصر، 1999، ص 14.

⁽²⁾ عمرو خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 69-70.

⁽³⁾ فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 32-33.

- قد يصعب على الشركة بمفردها أحيانا تغطية تكاليف المنتجات الجديدة مثل المعدات الطبية أو الأدوية المرتفعة الأسعار والسلع الالكترونية والسيارات... وغيرها، لذا تلجأ الشركات إلى البحث عن شركاء استراتيجيين؛
 - قد لا تتوفر المعطيات التكنولوجية لدى شركة واحدة، ومن ثم تضطر الشركات إلى إقامة تحالفات في شكل تعاون، تهدف إلى تبادل وتكامل التكنولوجيات وتحقيق قدر من الريادة في الأسواق؛
 - قد تكون التحالفات الإستراتيجية العالمية، الأسلوب الوحيد لدخول الأسواق الإقليمية أو العالمية؛
 - تعتبر التحالفات الإستراتيجية العالمية الوسيلة الوحيدة لتحقيق التعلم وتنشيط المعرفة وتجنب المخاطر والأزمات أو المشاركة في الخسائر.
- و تهدف التحالفات الإستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج نلخصها في النقاط التالية: (1).
- تحسين إمكانية الدخول إلى الأسواق الدولية من خلال تغطية أفضل للسوق عن طريق الاشتراك في مصادر البيع والتوريد والتصدير بين الحلفاء؛
 - كسب قنوات توزيع جديدة من خلال تقسيم الأسواق والقطاعات؛
 - الرقابة على القنوات التسويقية، مما يتيح المزيد من الاختيارات التوزيعية داخل الأسواق المحلية والدولية؛
 - تحسين كفاءة وطرق الإنتاج؛
 - توفير فرص الحصول على التكنولوجيا المتقدمة، والتي لا تعرف حدود إقليمية؛
 - تخفيض المخاطر المرتبطة بالتطورات المستمرة في التكنولوجيا الرائدة واللازمة للبقاء والاستمرارية؛
 - تقديم أفضل الخدمات للعملاء في الوقت المناسب من خلال تجنب التأخير، طرح بدائل جديدة للمشاركة في الخطط والالتزامات المبكرة بين أطراف التحالف؛
 - تحسين الأداء وزيادة فعاليته من خلال تجميع الطاقات وتبادل الخبرات بين الحلفاء؛
 - تخفيض التكاليف الناتجة عن تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج والمشاركة في التكاليف الثابتة بين الحلفاء؛
 - تدعيم خط المنتجات، من خلال خلق منتجات جديدة، وتسويق منتجات إضافية في السوق؛
 - تدعيم القدرات التسويقية، ويترجم ذلك عن طريق ابتكار أنماط استهلاكية جديدة؛

(1) . فريد النجار " التحالفات الإستراتيجية " من المنافسة إلى التعاون" خيارات القرن الحادي والعشرون، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

- تحسين الصورة الذهنية للشركة بعد التحالف، وللسلعة بعد التعاون من خلال القيام بالإعلانات المشتركة والتكامل بين الخبرات، والتنسيق بين أطراف التحالف؛
 - تحسين جودة المنتجات من خلال القيام بتصميمات جديدة، وتعديلها في كل مرة بما يتناسب مع حاجات ومتطلبات الأسواق الدولية.
- و يشير (TERPSTRA & SARATHY 1994) إلى أن هناك جملة من المعايير التي ينبغي على الشركات الدولية أن تأخذها بعين الاعتبار عند اختيار شركات التحالف وتنعصر في النقاط التالية: (1)
- أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية إنتاجية، أو تكنولوجية أو تسويقية؛
 - أن تكون المساهمات المقدمة من أطراف التحالف متوازنة؛
 - ينبغي على أطراف التحالف أن يتفوقوا على الإستراتيجية العالمية المزعوم إتباعها؛
 - أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل احتمالاً ضعيفاً.
 - تفضيل التعاون بدلا من المنافسة بين الحلفاء؛
 - أن يكون هناك توافق بين الشركات المتعاونة على مستوى الإدارة العليا لكل شركة.
- ويجدر بنا الذكر أن التحالفات الإستراتيجية قد تكون تكنولوجية أو تحالفات إستراتيجية إنتاجية أو تسويقية وفيما يلي سوف نتطرق لكل نوع من الأنواع:

1- تحالفات إستراتيجية تكنولوجية:

تعتبر التكنولوجيا المتقدمة اليوم المحرك الأول لاقتصاد أي دولة ووسيلة تحقيق توسعات في الأسواق العالمية، ويتضح ذلك من خلال ظهور عدد هائل من الإختراعات والمنتجات الجديدة، التي لم تكن معروفة من قبل، والتي كانت محصلة استثمارات ضخمة في التكنولوجيا المتقدمة خلال العشرية الأخيرة، مما دفع بالشركات كثيفة التكنولوجيا بتكوين تحالفات إستراتيجية مع الحلفاء الأجانب لغرض الحفاظ على المراكز التنافسية في الأسواق العالمية.

و لقد استطاعت دول عديدة من خلال التحالفات أن تنقل التكنولوجيات المناسبة لها مثل اليابان، الهند، ماليزيا وسنغافورة، كما استطاعت أيضا شركات وطنية متعددة من نقل التكنولوجيا من شركات

(1) عمرو خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص71.

متعددة الجنسية وخاصة في مجال السيارات والإلكترونيك، ويمكن أن تنقسم التحالفات التكنولوجية إلى المجموعات التالية:⁽¹⁾

- تحالفات في شكل برامج المعونة الفنية والتدريب؛
- تحالفات بين المنتجين الكبار في نفس الصناعة؛
- تحالفات بين المنتجين الكبار والمنتجين الصغار؛
- تحالفات تكنولوجية في الصيانة والإحلال الاعتمادية؛
- تحالفات بين الدول الصناعية في فرض الحظر على بعض الدول؛
- تحالفات بين المنظمات الدولية ومجموعة الدول النامية.

2- تحالفات إستراتيجية إنتاجية:

تجذب المزايا المطلقة أو المزايا النسبية لدولة أو شركة أو منطقة ما رجال الأعمال والمستثمرين للدخول في مشاركات وتعاونيات في الإنتاج خارج حدود الدولة للتقرب من الأسواق، أو المواد الخام، أو الطاقة أو أسواق المال والتكنولوجيا⁽²⁾.

وبهذا الصدد هناك العديد من الشركات الأمريكية، و اليابانية والأسبوية التي تقيم مصانعها خارج حدودها الإقليمية تحقيقاً لأي من المزايا المذكورة أعلاه، وخير مثال على ذلك التحالف الاستراتيجي الإنتاجي بين شركتي جنرال موتورز وتويوتا (TOYOTA)، حيث يتيح ذلك للأولى فرصة تعلم المعرفة الإنتاجية الخاصة بتويوتا في مجال صناعة السيارات الصغيرة ومتوسطة الحجم، في مقابل مساعدة تويوتا في الدخول إلى السوق الأمريكية، وبناء عليه، فقد قامت الشركتين بالدخول إلى مشروع مشترك لإنتاج 200.000 سيارة سنوياً.⁽³⁾

3- تحالفات إستراتيجية تسويقية :

تتصاعد في الفترة الأخيرة أهمية التحالفات الإستراتيجية التسويقية التي تركز على الاستفادة من نظام التوزيع الخاص بالطرف الآخر، ويظهر ذلك جلياً بعد انضمام الدول لاتفاقيات الجات، مما يجبرها على الدخول في تحالفات تجارية، وفتح الأسواق، والعمل على تحرير التجارة من القيود الكمية والجمركية وفرض

⁽¹⁾ فريد النجار " التحالفات الإستراتيجية " من المنافسة إلى التعاون" خيارات القرن الحادي والعشرون، مرجع سبق ذكره، ص76.

⁽²⁾ نفس المرجع، ص73.

⁽³⁾ عمرو خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص73.

توسيع نطاق الأسواق، وتظهر التحالفات بين الأسواق عند إنشاء مناطق التجارة الحرة، وبين الدول الصناعية والمستعمرات في الدول النامية، ويترتب على التحالفات في التسويق العالمي ما يلي:⁽¹⁾

- الاشتراك في الإعلانات ذات المصالح المشتركة؛
- الاشتراك في دراسة البحوث والتطوير؛
- الاشتراك في التصميمات الصناعية الجديدة؛
- الاشتراك في تغطية تكاليف دراسة السوق، مثل اشتراك أكثر من شركة تنتج الهاتف المحمول في ميزانية دراسة السوق في المغرب والسوق الخليجي؛
- التحالفات بين عدد من حلقات التوزيع لتحقيق صفقات معينة بأسعار متفق عليها؛
- التحالفات التجارية لإنشاء منطقة تجارة حرة أو اتحاد جمركي.

وخلاصة القول بان التحالفات التسويقية تؤدي إلى تقاسم الأسواق العالمية بين أطراف التحالف بدلا

من التنافس والصراعات.

(1) . فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 67.

خلاصة:

- بعد التطرق لمختلف أهم المفاهيم المتعلقة بالتسويق الدولي، يمكن استخلاص ما يلي:
- التسويق الدولي نشاطا اقتصاديا عالميا، وهو يعني كافة الأنشطة التي تسهل تدفق السلع والخدمات والأفكار من منتجها إلى المستهلكين في دول أجنبية، فجوهر الاختلاف بين التسويق المحلي والدولي يرتبط بتأدية النشاط أو الأنشطة، فالأول يكون في دولة واحدة فقط، والثاني فعلى نطاق أكثر من دولة واحدة.
 - إن المؤسسة التي تريد القيام بعملية التسويق الدولي عليها أن تعمل على معرفة مجموعة المبادئ التي تميزها، حتى يتمكن لها من تحقيق مختلف أبعاد التسويق الدولي.
 - لا يمكن لأي مؤسسة النجاح في اقتحام الأسواق الدولية وتحقيق المزايا التنافسية من دون الدراسة والتحليل لمختلف متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، حيث يسمح تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة من استخلاص نقاط القوة ونقاط الضعف التي تتميز بها بالنسبة للمنافسين، أما بالنسبة لتشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة يمكنها من التعرف على الفرص والتهديدات المتاحة في الأسواق الدولية.
 - يمكن للمؤسسة أن تتخذ عدة طرق أو أشكال لتعزز من تواجدها في الأسواق الدولية مثل التصدير أو منح التراخيص أو عقود التصنيع والإدارة أو صفقات التعاقد، أو المشروعات المشتركة أو الدخول في تحالفات إستراتيجية مع شركات عالمية.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للقدرة التنافسية

تمهيد

أصبح موضوع القدرة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي، ويعود ذلك إلى مواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة التي شهدتها البيئة العالمية في العقدين الأخيرين والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج في الإقتصاد العالمي وسياسات الإنفتاح وتحرير الأسواق إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وارتفاع حدة المنافسة، وأصبح التحدي الرئيسي الذي يواجه المؤسسات ومن ثم الدول هو كيفية زيادة وتعزيز قدرتها التنافسية والمحافظة عليها لمواكبة تلك التغيرات.

و لهذا استوجب علينا في هذا الفصل البحث عن ماهية القدرة التنافسية بداية بتعريفها ووصولاً إلى مؤشرات ولا يمكن أن تتم دراسة هذا الموضوع دون الإشارة إلى الخيارات الإستراتيجية للرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية القدرة التنافسية

تعتبر القدرة التنافسية المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومناافع للعملاء يزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسون من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

و للإحاطة بماهية القدرة التنافسية سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تعريف القدرة التنافسية وأهميتها وعواملها ومؤشراتها .

المطلب الأول: تعريف القدرة التنافسية

مصطلح التنافسية ظهر في منتصف الثمانينات من القرن الماضي وتعرف التنافسية بأنها القدرة على الدعم الدائم والمستمر للمنافسة، ومن هذا التعريف نجد صفتين أساسيتين للتنافسية هما :

- يجب وجود شروط لتطوير النشاط التنافسي أي القدرة؛
- خاصية الوقت التي يجب أن تميز الدعم باستمرارية، أي أن حالة التنافسية لا تكون هنا والآن فقط بل غدا وفي مكان آخر.(1)

ونظرا لحداثة المصطلح لا يوجد إجماع على تعريفه، لذلك تعددت التعاريف واختلفت، فمفهوم تنافسية المؤسسة يختلف عن مفهوم تنافسية القطاع وكذلك مفهوم تنافسية الدولة، وهو ما سيتم عرضه من خلال تعريف التنافسية حسب مجال الدراسة، بداية بتنافسية المؤسسة فتنافسية القطاع ثم فتنافسية الدولة. **أولاً- التنافسية بين المؤسسات:**

يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى"(2). وهناك تعريف آخر: "تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كثافة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق

(1) أوكيل رايح " إدارة منافذ التوزيع وأثرها في دعم القدرة التنافسية وسياستها، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس ، 2007/2006 ص96.

(2) وديع محمد عدنان، مسح في مؤشرات التنافسية وسياستها، ورقة مقدمة في ورشة عمل حول محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، جوان، 2000، ص3.

الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسات على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا).⁽¹⁾

ثانيا- التنافسية حسب قطاع النشاط:

تعني التنافسية لقطاع ما قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدول في هذه الصناعة، ويجب تحديد القطاع بدقة، فمثلا قطاع صناعة المواصلات لا يمكن خلطه مع قطاع الإلكترونيات، لأن مجالات وظروف الإنتاج تختلف.

ثالثا: التنافسية على مستوى الدول:

اهتم الكتاب والإقتصاديون وكذا المنظمات والهيئات الدولية بتعريف التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات وقطاع النشاط، لذلك نجد أن هناك العديد من التعاريف وتختلف حسب الزاوية التي ترى منها التنافسية وستتطرق لأهم هذه التعاريف.

1- المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية:

يعرف التنافسية على أنها: " قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مرتفعة في الأجل الطويل".⁽²⁾

2- المجلس الأوروبي ببرشلونة :

عرف المجلس الأوروبي ببرشلونة سنة 2000 تنافسية الأمة على أنها " القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي وهي تغطي مجال واسع وتخص كل السياسة الإقتصادية ".⁽³⁾

⁽¹⁾ وديع محمد عدنان، مرجع سبق ذكره، ص3.

⁽²⁾ نوير طارق، دور الحكومة الداعم للتنافسية " حالة مصر، المعهد العربي، الكويت، 2002، ص5.

⁽³⁾ سرحان سامية، "أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية"، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2010-2011، ص 35.

3- منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية:

تعرف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية: "القدرة التنافسية على أنها : المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تتنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل " (1).

و تعرف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية كذلك التنافسية الدولية " القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاومة الخارجية في الوقت التي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي " كما يمكن تعريف التنافسية الدولية بأنها قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية.

4- معهد التنافسية الدولية:

يرى معهد التنافسية الدولية على أنها قدرة البلد على:

✓ أن تنتج أكثر وأكفاً نسبياً، ويقصد بالكفاءة:

▪ **تكلفة أقل :** من خلال تحسينات في الإنتاجية واستعمال الموارد بما فيها التقنية والتنظيم.

▪ **ارتفاع الجودة:** وفقاً لأفضل معلومات السوق وتقنيات الإنتاج.

▪ **الملائمة:** وهي الصلة مع الحاجات العالمية، وليس فقط المحلية في المكان والزمان المناسبين بالإستناد إلى معلومات حديثة عن السوق ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة.

✓ أن يبيع أكثر من السلع المصنعة والتحول نحو السلع عالية التصنيع والتقنية، وبالتالي ذات قيمة مضافة عالية في السوقين الخارجي والمحلي، وبالتالي يتحصل على عوائد أكبر متمثلة في دخل قومي أعلى للفرد، وذي نمو مرتفع، وهو أحد عناصر التنمية البشرية.

✓ أن يستقطب الإستثمارات الأجنبية المباشرة بما يوفره البلد من بيئة مناسبة وبما ترفعه الإستثمارات الأجنبية من المزايا التنافسية التي تضاف إلى المزايا النسبية.

و قد توصل فريق المعهد إلى التعريف الموجز التالي: " تتعلق التنافسية الوطنية، بالأداء الحالي والكامن للأنشطة الإقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى "، ووضع لهذا التعريف مجالاً يتناول الأنشطة التصديرية ومنافسة الواردات والإستثمار الأجنبي المباشر.

5- تعاريف بعض الإقتصاديين:

(1) نوبر طارق، مرجع سبق ذكره، ص 05.

يرى " ALDINGTON (1): " بأن تعريف التنافسية لأمة ما هو قدرتها على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية، وهذا التعريف مكافئ لتعريف تبناه " SCOTT AND LODGE " (2) وهو " أن التنافسية لبلد ما هي قدرته على خلق وإنتاج وتوزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده " .

و إذا كان أحد تعاريف التنافسية أنها " قدرة البلد على توليد نسبي لمزيد من الثروة بالقياس إلى منافسيه في الأسواق العالمية " فإن التنافسية العالمية للمنتج والعمليات ذات الصفة العالمية هي القدرة على إيجاد منتجات قابلة للتسويق جديدة وعالية الجودة وسرعة إيصال المنتج، إلى السوق، وبسعر معقول بحيث أن المشتري يرغب بشرائها في أي مكان في العالم .

تتمركز بعض التعاريف أساسا على ميزان المدفوعات وأخرى تطبق عدة مئات من المؤشرات الموضوعية والذاتية لتقييم ما إذا كان البلد يولد نسبيا من الثروة في الأسواق الدولية أكثر مما يولده منافسوه والقدرة على الحفاظ على حصص الأسواق في الوقت ذاته القدرة على توفير مداخيل مستديمة أعلى، وعلى تحسين المعايير الإجتماعية والبيئية.

تشارك أغلب التعاريف المستعرضة آنفا في نقاط مشتركة تتمثل في قدرة المؤسسات على النفاذ إلى الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة وبأقل تكاليف، وأن يظهر أثر ذلك في تحسين الناتج الداخلي الخام الذي بدوره يزيد في تحسين الظروف المعيشية للمواطنين لذلك فإننا نحاول إعطاء تعريف للتنافسية ويتلخص في أنها قدرة الحكومات على توفير ظروف ملائمة تستطيع من خلالها المؤسسات العاملة في إقليمها النفاذ بمنتجاتها إلى الأسواق الخارجية بغية زيادة نمو معدل الناتج الداخلي الخام.

(1) وديع محمد عدنان " القدرة التنافسية وقياسها " المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003، السنة الثانية، ص 05.

(2) نفس المرجع، نفس الصفحة.

المطلب الثاني: أهمية القدرة التنافسية

تتبع أهمية القدرة التنافسية في كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية والإرتقاء بمستوى نوعية الإنتاج، ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والأسعار، كما أنها تساعد على القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية، ألا وهي مشكلة السوق المحلي، والتي تحول دون الاستفادة من وفرة الحجم الكبير، وعليه فإن توفير البيئة التنافسية يعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الإقتصادي وتحسين مستوى المعيشة.⁽¹⁾

المطلب الثالث: عوامل القدرة التنافسية

هناك عدة تصنيفات لعوامل القدرة التنافسية نتناول أهمها :

- تصنيف معهد إدارة التنمية الدولي "IMD" حدد تقرير التنافسية السنوي لسنة 1999 هذه العوامل بثمانية هي :
- هياكل وأداء الإقتصاد الوطني (الإقتصاد المحلي) عناصره هي: القيمة المضافة، الإستثمارات، الإذخار الإستهلاك النهائي، أداء القطاعات الإقتصادية؛
- العولمة عناصرها هي: ميزان الحساب التجاري، صادرات السلع والخدمات، واردات السلع والخدمات، معدل سعر الصرف، استثمارات المحفظة، الإستثمار الأجنبي، الإنفتاح؛
- المالية عناصرها هي: تكلفة رأس المال، إنتاجية رأس المال، ديناميكية الأسواق المالية، فاعلية القطاع المصرفي؛
- الحكومة عناصرها: الدخل الوطني، الإنفاق الحكومي، السياسات الضريبية، فاعلية الدولة، العدالة والأمن؛
- البنية التحتية عناصرها: التكنولوجيا، الصحة، الإكتفاء الذاتي في الطاقة؛
- الإدارة وعناصرها هي: الإنتاجية، تكلفة العمل، أداء الشركات، فاعلية الإدارة، ثقافة المؤسسات؛
- العلم والثقافة: إتفاق البحث والتطوير، البيئة العلمية، حقوق الملكية الفكرية؛

(1) بوقرة رايح، جعيجع نبيلة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع الخروقات في الدول العربية، جامعة المسيلة، مجهول سنة النشر، ص 7-8.

- البشر: خصائص السكان، خصائص القوة العاملة، الإستخدام، البطالة، الهيكل التعليمي، نوعية الحياة، المواقف والقيم.

و هناك تصنيف آخر لعوامل القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة تبعاً لارتباطها بالسوق وبالتنظيم والبحث والتطوير وبالمورد البشري.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس القدرة التنافسية

لقد نجم عن تعاريف التنافسية محاولات لقياسها عن طريق مؤشرات مركبة تضم مجموعة واسعة من المتغيرات والعوامل، ونتج عن ذلك صعوبة التفرقة ما بين التنافسية والتنمية الإقتصادية بمفهومها الواسع ويمكن أن لا يتطابق مفهوم التنافسية على مستوى المنشأة الصناعية، أو القطاع مع مفهوم عبر تقليص الإقتصاد الوطني نقصاً في الدخل العام، لذلك قد يتطابق المفهوم إذا كان تحسين تنافسية المنشأة أو الصناعة قد تحقق مع الإحتفاظ بمستويات التشغيل، ولذلك سيتم التحليل على المستويات الثلاثة:⁽¹⁾

أولاً- المشروع:

تعرف التنافسية على مستوى المشروع في بريطانيا على أنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة، وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، والمشروع قليل الربحية هو مشروع ليس تنافسياً ويقدم أوستين AUSTIN نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المشروع من خلال خمس قوى مؤثرة على التنافسية وهي:⁽²⁾

- تهديد الداخلين المحتملين للسوق؛
- قوى المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المشروع؛
- قوى المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمشروع؛
- المنافسون الحاليون للمشروع؛
- تهديد الإحلال والبدائل.

(1) بوقرة رايح، جعيجع نبيلة، الملتقى الدولي الرابع، مرجع سبق ذكره، ص 08.

(2) وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مرجع سبق ذكره، ص 05.

و تتضمن مؤشرات التنافسية على مستوى المشروع ما يلي :

1- الربحية:

تعتبر الربحية من أبرز مؤشرات التنافسية الحالية للمؤسسة رغم أن المشروع يمكن أن يكون تنافسيا في سوق تتجه نحو التراجع وبذلك فإن التنافسية الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية. و إذا كانت ربحية المشروع ⁽¹⁾ الذي يريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المشروع تتعلق بالقيمة السوقية له، إن نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة للمشروع على تكلفة استبدال أصوله تسمى مؤشر " توبن " وإن كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المشروع ليس تنافسيا.

تعتمد المنافع المستقبلية للمشروع على إنتاجيته النسبية وتكلفة عوامل إنتاجه وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاته على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقه الحالي على البحث والتطوير أو البراءات التي يتحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى. إن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

2- تكلفة الصنع:

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا على التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها. ⁽²⁾

3- الإنتاجية الكلية للعوامل:

إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفاعلية التي يحول المشروع فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفه عناصر الإنتاج، أما انه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المشروع.

⁽¹⁾ وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، مرجع سبق ذكره، ص 11.

⁽²⁾ نفس المرجع، ص 12.

و من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مشروعات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، أما يتأثر دليل النمو ال TFP بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية (لا فاعلية تقنية ولا فاعلية أخرى تسمى لا فاعلية X)، أو بدرجة من الإستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.

4- الحصنة من السوق:

من الممكن لمشروع ما أن يكون مربحا ويستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن يكون تنافسيا على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، أما يمكن للمشروعات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية، ولكنها غير قادرة على الإحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة بسبب السوق، ولذلك ينبغي مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف منافسيه الدوليين.⁽¹⁾

و عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمشروع ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيه، كلما كانت حصته في السوق أكبر وكان المشروع أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصنة من السوق تترجم إذا المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

و لقد بينت دراسات على المشروعات وجود حزمة واسعة من المؤشرات على تنافسية المشروع ومن بينها:⁽²⁾

- هناك عوامل عديدة مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات على مستوى إنتاجية اليد العاملة، رأس المال، وفورات الحجم، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل... الخ؛
- يمكن أن تحسن المشروعات أدائها من خلال التقليد والابتكار (اليابان)؛
- إن المشروع الذي يعتمد على ضعف تكلفة عوامل الإنتاج في الحصول على مزايا تنافسية يكون في وضع هش اتجاه مزاحمة مشروعات ذات مدخل عوامل إنتاج أقل تكلفة؛

(1) وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مرجع سبق ذكره، ص 12.

(2) سامية سرحان، أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية، مرجع سبق ذكره، ص 41.

- إن التركيز على تنافسية المشروع تعني دورا محدودا للدولة، وتتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف؛
- إعطاء أهمية أكبر للتكوين وإعادة التأهيل والنظر إلى العامل كشريك وليس كعامل إنتاج؛
- إذا كانت تنافسية البلد تقاس بتنافسية مشروعاته، فإن تنافسية المشروع تعتمد على نوعية إدارته والدولة، مدير غير ناجح للمشروعات وخاصة في مجال القطاع الخاص؛
- يمكن للدولة أن تسهم في إيجاد مناخ ملائم لممارسة إدارة جيدة من خلال توفير الاستقرار الإقتصادي وخلق مناخ تنافسي وإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية، وتحسين ثلاث أنماط من عوامل الإنتاج وهي رأس المال البشري باعتبار الدولة كعمود أساسي له، التمويل والخدمات العمومية.

ثانيا: فرع النشاط الاقتصادي:

نقوم بقياس فرع النشاط الإقتصادي عندما تكون المعطيات المتعلقة بالمشروع ناقصة باستعمال متوسطات قد لا تعكس أوضاع مشروع معين ضمن القطاع المدروس، وانطلاقا من ذلك فإن تحديد التنافسية على مستوى القطاع أو تجمع أنشطة يشترط أن تكون فوارق مؤسسات القطاع محدودة وترجع هذه الفوارق إلى عوامل الإنتاج، عمر المشروع، الحجم ... الخ، إن تقييم تنافسية فرع النشاط يتم بالمقارنة مع فرع النشاط المماثل لبلد آخر، وأهم المؤشرات المستعملة هي: التكاليف الإنتاجية، مؤشر الميزة النسبية.⁽¹⁾

1- مؤشرات التكاليف والإنتاجية:

نقول عن فرع نشاط أنه تنافسي إذا كان مستوى تكاليف الوحدة يساوي أو أقل من تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب، وغالبا ما يتم إجراء المقارنات الدولية حول إنتاجية اليد العاملة أو التكلفة الوحودية لليد العاملة، ومن الممكن تعريف دليل تنافسية تكلفة اليد العاملة لفرع النشاط I في البلد j في الفترة T بواسطة المعادلة التالية :

$$CUMO_{ijt} = W_{jit} * R_{jt}(Q/L)_{ijt}$$

حيث أن: W_{ijt} تمثل معدل أجر الساعة في فرع النشاط i والبلد j خلال الفترة t ، R_{jt} تمثل معدل سعر الصرف للدولار الأمريكي بعملة البلد J خلال الفترة t، $(Q/L)_{ijt}$ تمثل الإنتاج الساعي في فرع النشاط i، والبلد j خلال الفترة t ومنه يمكن التعبير عن التكلفة الوحودية لليد العاملة النسبية مع البلد K

⁽¹⁾ سامية سرحان، أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية، مرجع سبق ذكره، ص 41-42.

$$CUMORijkt = CUMOijt / CUMOikt$$

و يمكن أن ترتفع CUMO للبلدان بالنسبة لمثيلاتها من البلدان الأجنبية لعدة أسباب :

- ارتفاع معدل الرواتب والأجور بشكل أسرع مما هو عليه بالخارج؛
- ارتفاع قيمة العملة المحلية؛
- ارتفاع إنتاجية اليد العاملة بسرعة أقل من الخارج.

إن المشكلة الرئيسية لمقارنة التكلفة الوحودية تنجم عن غموضها، فإن ارتفاع التكلفة النسبية بسبب ارتفاع في الأجور أو ازدياد سعر الصرف، يكون مرغوبا فيه، إذا كان يعكس زيادة جاذبية صادرات البلد أو قيمتها في البلدان الأجنبية وتوسع في الحصة من السوق الدولية في CUMOR.

و لقد بينت التجارب الدولية وخاصة اليابان وألمانيا أن حصول ارتفاع في آن واحد بسبب أن تكلفة اليد العاملة لم تشكل القسم الأكبر من التكلفة الكلية.

2- المؤشرات الحصرية من السوق الدولي:

تستعمل في هذا المجال الميزان التجاري والحصة من السوق الدولية كمؤشرات عن التنافسية على مستوى فرع النشاط، وهكذا فإن فرع النشاط يخسر تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية أو أن حصته من الواردات تتزايد.⁽¹⁾

3- دليل التجارة ضمن الصادرات:

و يبين هذا الدليل الصادرات التجارية ضمن الصناعات، وكلما ارتفعت قيمته كلما دل ذلك على تقدم الصناعة في البلد المعني، وباستعمال طريقة دليل التجارة بين الصناعات IITI بينت دراسة أجراها KUNZEL وHAVRYLYSHYN في سنة 1997، أن الدول العربية لا تمتلك قاعدة صناعية متقدمة بالقياس إلى أقاليم أخرى في العالم، فالدليل ضعيف لا يتجاوز 0.25 لفترة 95/92، على الرغم من التحسن الذي حصل حيث انتقل من 00189 لفترة 86/84 مقابل 0.878 للدول الصناعية و0.773 لدول NAFTA .

(1) . سامية سرحان، اثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية، مرجع سبق ذكره، ص42.

4- الميزة النسبية الظاهرة:

أنشأ بورتر (PORTER 1990-1991) مقياسا للتنافسية مستندا على الميزة النسبية الظاهرة
RCA REVEALED COMPARATIVE ADVANTAGE INDEX، ويمكن حسابه لبلد ما لزمرة
المنتجات أو فروع النشاط أعلى الشكل التالي:

$$RCA_{ij} = \frac{\{(صادرات الكلية للبلد j)\}}{\{(الصادرات الدولية للبلد i)\}} / \frac{\{(الصادرات الدولية للمنتج i)\}}{\{(الصادرات الدولية الكلية)\}}$$

عندما تكون RCA_{ij} أكبر من الوحدة فإن البلد j يملك ميزة نسبية ظاهرة للمنتج i ويجدر الإهتمام
بالميزان التجاري لفرع النشاط، فإن فرعا صناعيا تبلغ حصته 6% من الصادرات الدولية و7% من الواردات
الدولية لا يمكن اعتباره تنافسيا. (1)

و يمكن أن يكون فرع النشاط أو مجموعة منتجات، متضمنا في آن واحد منتجات يمتلك البلد فيها
ميزة نسبية ومنتجات يعاني فيها من عكس ذلك، وقد قدمت دراسة (LIMAN & ABDALLA 1998)
نماذج عن ذلك. (2)

إن فروع النشاط التي يمتلك البلد فيها RCA يمكن أن تكون أكثر أو أقل إنتاجية من الفروع المناظرة
لها في الخارج، أو أن معدل نمو إنتاجيتها أكثر سرعة أو أكثر بطأ، ويتضمن مصدر الميزة النسبية تكلفة عوامل
الإنتاج، منافذ إلى الأسواق والإبتكار، وهكذا تكون الميزة النسبية لتلك الفروع من النشاط تستهلك كثيرا
من العوامل الإنتاجية كرأس المال البشري، أو ذات المدخل الميسر إلى التقانة.

إن الميزة النسبية يمكن أن تنظم لأن المهارات والمعارف يمكن أن تكتسب كما يمكن أن تدعم
بالوفورات الناجمة عن تجميع المشروعات التي تحتاج إلى تقنيات متكاملة، وبفضل دعم الدولة يمكن الوصول إلى
العتبة الحرجة التي يصبح فيها مجتمع ما معتمدا على ذاته، كما أن الإبتكار الهادف إلى تحسين الإنتاجية يمكن
أن يدعم، بل ويوجد مزايا تقليدية على مستوى تكلفة الإنتاج، وبنفس الطريقة فإن التحسين في النقل
والتحميل للمنتجات يمكن أن يدعم أو يخلق مزايا مرتبطة بالدخول إلى الأسواق.

(1) وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مرجع سبق ذكره، ص 17.

(2) نفس المرجع، ص 18.

و إن كانت دراسات بورتر (PORTER 1990)، ترى أن نمو الدخل الفردي تابع بشكل كبير لارتفاع الإنتاجية، فإن هذا يمر حتما من خلال الابتكار ومنظومته، والبلد الذي يتمتع بمنظومة ابتكار أكثر قوة ينتفع بمعدلات نمو إنتاجية أكثر ارتفاعا وبالتالي بميزة مطلقة عن البلدان ذات المنظومة الأضعف. وجد المتخصصون في التنمية الاقتصادية أن الابتكار في العمليات، وكذلك في المنتجات يحدث أكثر على مستوى العناقيد الصناعية، إذ أن العناقيد أو منظومات الابتكار تشكل مجموعات من المشروعات أو المعاهد خارج السوق التي تمارس فعلها معا بهدف تراكم المعارف والعلاقات عمودية أي بين الزبائن والموردين وأفقية أي تقليد المزاحمين، التعاون على نطاق البحث والتطوير R&D، من خلال الجمعيات القطاعية، ومنسوجة بين المشروعات والمعاهد خارج السوق كالجامعات ومعاهد البحث العائدة للقطاع العام.

5- تنافسية البلد:

هناك العديد من المؤشرات المقترحة للتنافسية الوطنية، ولكن سنركز على نمو الدخل الحقيقي للفرد وعلى النتائج التجارية للبلد⁽¹⁾.

أ- نمو الدخل الحقيقي للفرد :

إن نمو الدخل الحقيقي للفرد ونمو الإنتاجية مفهومان مترابطان، فالدخل الحقيقي للفرد يعتمد على إنتاجية العوامل الكلية (TOTAL FACTOR PRODUCTIVITY (TFP) وعلى رأس المال والموارد الطبيعية وحدود التجارة، كما أن الارتفاع في (TFP) يزيد من الدخل، وهذا من شأنه رفع ثروة البلد من الموارد الطبيعية ورأس المال وتحسين التجارة، وعندما تتحسن حدود التجارة لبلد ما، فإنه يتمكن من زيادة وارداته الممولة بعائدات الصادرات ذاتها، اذن فتحسن حدود التجارة يرفع من حجم الاستهلاك الداخلي المحتمل، ويمكن أن تتحسن حدود التبادل للبلد وبالتالي دخل الفرد فيه، إذا كان هناك طلب دولي إضافي على السلع والخدمات التي يصدرها أو كان هناك فائض في العرض الدولي من السلع والخدمات التي يستوردها.

(1) يوسف سعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراتها، أوراق عمل وبحوث المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 131.

غالبا ما لا يتم التفرقة بين نمو الإنتاجية ونمو الدخل الفردي، فإذا كان نمو دخل الفرد الذي يعزى أساسا إلى نمو TFP يشكل المؤشر الأفضل للازدهار الاقتصادي، فإنه بالإمكان عمليا استعماله للتأثير على التنافسية الوطنية.

ب- النتائج التجارية:

هناك عدة مقاييس لتحديد النتائج التجارية للبلد:

– الميزان التجاري:

إن العجز في الميزان التجاري يمكن أن ينشأ عن عجز في موازنة الدولة أو معدل إيداع ضعيف على مستوى منخفض للاستثمارات الخاصة في مجال الاقتصاد أو العاملين معا، كما أن العجز في الحساب الجاري يمثل تحويلا حقيقيا للأجانب أي زيادة قيمة السلع والخدمات المستوردة من الخارج عن قيمة الصادرات إلى الخارج .

كنتيجة للإدخار السلبي والقروض الخارجية فإن المشروعات العاملة في القطاعات ذات السلع المتاجر بها والخدمات للبلد المعني أقل تنافسية وفي الغالب فإن الحصة من السوق للمنتجين المحليين سوف تقلص.

– تركيبة الصادرات:

لقد استعمل بعض الإقتصاديين تقنية تقيس نسبة الصادرات لبلد ما العائدة للقطاعات ذات القيمة المضافة المرتفعة لكل عامل أو إلى القطاعات ذات التقانة العالية، فإذا كانت هذه النسبة كبيرة نسبيا، أو تتزايد فهذا سيسمح بوجود تحسن في الميزة النسبية في القطاعات التي تكون فيها الأجور مرتفعة، وهذا يعني أن الإنتاجية تزيد في فروع النشاط المنتجة للسلع القابلة للتجارة وذات القيم المضافة المرتفعة للفرد بشكل أسرع مما يتم في الفروع الأخرى.⁽¹⁾

⁽¹⁾ يوسف سعداوي، نفس المرجع السابق، ص 181.

المبحث الثاني: الخيارات الإستراتيجية للرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

هناك مجموعة من الخيارات الاستراتيجية تهدف الى الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

وهذا ما سنحاول معالجته في مبحثنا من خلال:

- إستراتيجية الريادة والتحكم في الكلفة
- الجودة عامل لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة
- ترقية عناصر المزيج التسويقي

المطلب الأول: إستراتيجية الريادة والتحكم في الكلفة

إن تحكم المؤسسة الاقتصادية في تكاليفها يجعلها تكسب ميزة تنافسية، وهذا من خلال حصولها على هامش ربح أكبر، إضافة إلى اكتساب موقع تنافسي أفضل على أساس السعر، كما يمكن تخفيض السعر وهذا يساعد على مواجهة أي خطر مرتقب من المنافس الجديد.

إن الغاية من الريادة في التكلفة تتوقف على هدف المؤسسة من ذلك، فهناك من تصبو من خلال تكلفة أقل لتحقيق عائد أكبر لاستثماره في البحث والتطوير والتصنيع والتسويق للاحتفاظ بوضعيتها أو تقوية هذه الوضعية مثل شركة IBM.⁽¹⁾

فمعظم المؤسسات تطمح لكي تكون قائدة من ناحية التكلفة بغرض تحقيق الأسعار وتحقيق حصة سوق معتبرة، وتحقيق التكلفة الأقل يتطلب عملا كبيرا نظرا لتعقد المهمة، وذلك من خلال تحليل كل النواحي المكونة للتكلفة لأي نشاط خاصة الشراء والتوزيع والتصنيع والتسويق بالإضافة إلى الاستفادة من غلة الحجم.

1- محددات ميزة التكلفة الأقل:

يمكن تحقيق ميزة التكلفة الأقل من خلال المحددات التسعة المذكورة من قبل PORTER وهي:

أ- منحنى التعلم والخبرة: يشتق منحنى الخبرة أو التعلم من خلال زيادة الخبرة أي من خلال زيادة الإنتاج، حيث تنخفض التكاليف المرتبطة بالوظائف التي تؤدي من طرف الشركة مثل الإنتاج، التسويق والتوزيع، كلما كان هناك تراكم للخبرة، ففي كل مرة يتم فيها مضاعفة الخبرة المتراكمة مما يؤدي إلى انخفاض التكلفة في الوظائف السابقة الذكر وذلك للأسباب التالية :

(1) فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص157.

- أثر منحى الخبرة: حيث يصبح العمال أكثر إنتاجية كلما تعلموا مهمة من خلال التكرار.
- التخصص: حيث يكتسب العمال مهارة من خلال تخصصهم في مهام معينة بدلا من أداء مهام مختلفة التخصص الذي ينشأ من خلال الزيادة في الحجم الذي يؤدي إلى ظهور التعلم.
- ب- استغلال الطاقة: يؤثر استعمال الطاقة الإنتاجية الكاملة، بتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة، ولذلك نجد بأن التوقف أو التغيير في استعمال طاقة المؤسسة له تأثير على التكلفة ويظهر هذا بالنسبة للمؤسسات التي يتأثر إنتاجها بالتذبذبات الموسمية، لذلك نجد أن هناك الكثير من المؤسسات من تتماشى وتقسمات السوق التي يكون فيها الطلب متذبذبا أي أن الطلب يزداد في فصول أو أوقات معينة، ويقل أو ينعدم في باقي الفصول أو الأوقات.
- ج- تخفيض تكاليف الأنشطة المرتبط فيما بينها: كلما كان هناك ترابط واشتراك بين الوظائف في بعض التكاليف كالتوزيع أو قوى البيع مثلا، كلما كان هناك انخفاض في التكلفة.
- د- غلة الحجم: هناك من يطلق عليها وفرات اقتصاديات الحجم، وتتمثل في انخفاض التكلفة كلما زاد الإنتاج، أي أن التكاليف الثابتة تنخفض بزيادة الإنتاج، مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة.
- هـ- العلاقة بين وحدات النشاط الاستراتيجي: يمكن أن تشترك بعض وحدات النشاط الاستراتيجي في بعض النشاطات الوظيفية مثل بحوث التسويق أو البحث أو التطوير، حيث يمكن الحصول على غلة الحجم من خلال هذه العلاقة وبالتالي انخفاض التكلفة.
- و- درجة التكامل: إن لقرارات التكامل الأمامي والخلفي مثل شراء بعض المواد وتوزيع منتجات المؤسسة له أثر كبير على التكلفة.
- ز- التوقيت: إن استغلال عنصر الزمن الذي لا يمكن مراقبته، يمكن أن يقود إلى ميزة التكلفة أو الخدمة لأول مرة من خلال استغلال الفرص التسويقية والتي تحقق ميزة التكلفة الأقل، وفي هذا الصدد يرى ABELL⁽¹⁾، بأن العنصر الرئيسي لأي إستراتيجية تسويقية هو الوقت، حيث في أوقات معينة النوافذ الإستراتيجية تكون مفتوحة وفي أوقات أخرى تغلق ويقصد ABELL بالنوافذ الإستراتيجية، الفرص التسويقية التي توجد في بيئة المؤسسة ويمكن استغلالها.

⁽¹⁾ فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 160.

ح- الاختيارات الإستراتيجية: للاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة أثر على التكلفة من النواحي التالية: قرارات حول خط المنتوجات، قرارات حول المنتج، مستويات الجودة والخدمات المقدمة للمشتري.

ط- مواقع المصانع ومقرات ومكاتب الشركة: المشتق الأخير من قبل PORTER يتعلق بالموقع الجغرافي، وذلك للاستفادة من ميزة انخفاض تكاليف كل من: التوزيع، التجميع، المواد الأولية.

1- استمرارية التفوق عن طريق التكاليف:

إن الميزة التنافسية المبنية على تكاليف أقل لا يمكن لها أن تصل إلى نجاعة عالية، إلا إذا استطاعت المؤسسة حفظها باستمرار، فالتحسن المؤقت يمكن أن يسمح للمؤسسة بالإبقاء على تكاليفها مساوية أو مقارنة لتكاليف المنافسين، وهذا بدون الوصول إلى مرتبة قيادية، وتكون الميزة التنافسية المتحصل عليها عن طريق التكاليف قابلة للبقاء إذا وجدت عراقيل الدخول التي تمنع المنافسين من تقليد المؤسسة، ومن استعمال نفس المصادر المستعملة من طرف المؤسسة.

2- مزايا إستراتيجية التكلفة الأقل:

أن إستراتيجية الريادة في التكلفة أو التكلفة الأقل تحقق المزايا التالية :

- فيما يتعلق بالموردين يمكن للمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل ألا تقع تحت سيطرة الموردين مادامت تتحكم في التكلفة، وبالتالي تبقى تتحكم في هامش الربح في حالة أي زيادة في السعر من قبل الموردين، لأن أي زيادة من هذا الأخير تؤدي إلى زيادة في تكلفة المنتج؛
- أما بالنسبة للمنافسة، فانتهاج إستراتيجية التكلفة الأقل تمكن المؤسسة من الوقوف في وجه منافسيها في السوق عن طريق التحكم في السعر حسب ظروف المنافسة؛
- و فيما يخص دخول منافسين جدد في الصناعة، فالشركة التي لها ميزة التكلفة الأقل تكون في وضعية تنافسية مريحة، ويمكنها استعمال السعر كسلاح لمواجهة المنافسين الجدد للمحافظة على حصتها في السوق أو الدفاع عن تقسيم السوق الذي تتعامل فيه؛
- بالنسبة للسلع البديلة ومساومة المشتريين، فبيما يتعلق بالسلع البديلة فما دامت المؤسسة تتميز بتكلفة أقل يكون بيدها تخفيض السعر في حالة إحساسها باتجاه المستهلك نحو السلع البديلة، وهذا ما لا يمكن القيام به عند انعدام هذه الميزة، وفيما يتعلق بمساومة المشتريين، فهؤلاء لا يمكنهم الضغط كثيرا

على المؤسسة لتخفيض أسعارها، ما دامت لها تكلفة أقل تجعل أسعارها مقبولة لدى معظم المشترين، ولا يتوقف الطلب على الفئة المساومة فقط.

المطلب الثاني: الجودة عامل لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة

إن النظرة إلى المؤسسة ما فتئت تطرح على المختصين الكثير من الأبعاد التي أصبحت تشكل محور الدراسات الجديدة في علاقة المؤسسة مع محيطها الداخلي من خلال الوظائف وعلاقتها بالمحيط الخارجي الواسع باعتبار أن المؤسسة تعيش ضمن نظام مفتوح.

أولاً- إستراتيجية الجودة:

يعرف العالم اليوم تغيرات سريعة في جميع نواحيه السياسية والاجتماعية والثقافية وخاصة منها الاقتصادية، نظراً لما تطمح إليه الدول من تشكيل نظام عالمي جديد يمس كل النواحي المذكورة آنفاً ولعل اتفاقية التجارة العالمية المتمثلة في إنشاء منظمة التجارة العالمية تشكل أحد أهم ركائز هذا النظام.⁽¹⁾

إن تأثير إنشاء المنظمة العالمية للتجارة ينعكس مباشرة على التنافس الحاد بين الشركات في الأسواق الداخلية والخارجية، وهو ما يعني لدول العالم الثالث والجزائر لبلد يطمح للانضمام إلى هذه المنظمة وكبلد شريك مع الإتحاد الاوروي في إطار الشراكة الأورومتوسطية، ستواجه الشركات الكبرى الاحتكارية والشركات الكبرى القوية لتحقيق المركز التنافسي ومن ثم العائد الاقتصادي.

و من ضمن العوامل المحددة لتحقيق القدرة التنافسية نجد عامل الجودة الشاملة التي أصبحت من الوظائف الأساسية التي يحدد على أساسها مركز المؤسسة وما تنافس المؤسسات العالمية اليوم في حصولها على مقاييس الجودة (أيزو 9000، أيزو 14000 ... الخ) إلا دليلاً على تلك الأهمية.

لا يجب أن نخلط ونعتقد بأن مفهوم الجودة المقصود هنا هو ذلك المعنى البسيط الذي يتناول جودة المنتج لدى المستهلك المباشر فقط، ولكن الأمر يتعدى ليشمل مختلف المراحل التي تمتد إلى مرحلة ما قبل الإنتاج ثم البيع ومواصلة العملية إلى ما بعد البيع، بل إن الأمر يتعد ذلك ليصبح يعبر عن الإنتاج بشكل أفضل.

لقد أصبحت الجودة مبدأ من مبادئ الإدارة المعاصرة ولا زال ذلك المفهوم الذي كان يعتقد أن نجاح المؤسسة يتمثل في تصنيع سريع لمنتجات وخدمات وبسعر رخيص، ومن ثم النجاح في تصريفها

(1) . فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 162.

لأسواق، ومتابعتها بعد البيع فالمبادئ الجديدة للجودة، تتجاوز هذا المفهوم البالي القديم واستبدلت بمفهوم آخر كما يقول FEIGEN BAUM: إن تصنيع المنتجات بشكل أفضل هو الطريق الأمثل الذي يؤدي إلى تصنيعها بشكل أسرع وأرخص.

إن موضوع الجودة الشاملة لم يعد يقتصر على الجانب الاقتصادي فقط، ولكنه امتد إلى مختلف الجوانب السياسية والثقافية والاجتماعية، وغيرها من مجالات الحياة وبذلك شملت التنمية الشاملة مما يوجب ضرورة الاهتمام بكل نواحيها من المواصفات، أنظمة إدارة الجودة، المطابقة (شهادة المطابقة للمنتج)، والإعتماد (الإعراف بأنظمة إدارة الجودة من المنشآت وإدارة المخاطر).

هذه الأهمية التي أصبح يحتلها الموضوع تفرض على المؤسسة الجزائرية أن تواكب هذا التطور لتصل إلى الجودة الشاملة خاصة ونحن نعلم الضعف الذي تعانيه من هذا الجانب ولا أدل من ذلك من أن ما يفوق 30 مؤسسة جزائرية تحصلت على مقياس إيزو للجودة في حين أن جيراننا في تونس والمغرب يفوق 60.

تعتبر العوامل التي تحدد نجاح المبيعات كثيرة، وهي تشمل ظروف السوق، طبيعة المنتج، الصورة المبتكرة بالإعلان، الخلفية الثقافية والاجتماعية للعلماء، والتسهيلات الائتمانية، وأخيرا العامل الرئيسي الذي يظهر في جميع الظروف ألا وهي جودة المنتج كما يراها العميل، كما تؤثر على عدة عناصر نذكر منها التأثير على التكاليف وعلى التصدير.⁽¹⁾

1-تعريف الجودة:

تعرف حسب مقياس إيزو على أنها: "حالة خدمة أو سلعة موجهة لتلبية حاجيات المستعملين".⁽²⁾ و هذا التعريف مرتبط أساسا بإرضاء رغبات المستعمل أي أن الحكم على الجودة ثم لحظة استعمال السلعة أو الخدمة، وتحقيق ذلك يتطلب تكاليف الجهود التنظيمية حول هذا المفهوم ابتداء من تحديد خصائص المنتج وصولا إلى متابعتها بعد البيع وهو ما يعرف بالجودة الشاملة

(1) فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص164.

(2) نفس المرجع، ص 165.

تعرف الجودة الشاملة " حسب مضمون المواصفات القياسية ISO9000 لعام 2000 كما يلي:
"مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط، أو العملية، أو المؤسسة أو الشخص)، والتي تجعله ملبيا
للحاجات المعلنة والموقعة أو قادرة على تلبيتها".⁽¹⁾

من التعاريف الأخرى للجودة :

- الجودة هي الملائمة للاستعمال أو الغرض؛
- الجودة هي المطابقة للمتطلبات أو المواصفات؛
- الجودة هي مدى إرضاء الزبون.

2- خصائص الجودة:

يمكن أن نجمل مجموعة من الخصائص أو الأبعاد التي ترمي إليها الجودة وهي ستة:⁽²⁾

- **النجاعة:** يمكن تحديدها من خلال الخصائص الوظيفية للمنتج؛
- **الخصائص الثانوية:** تتمثل في مختلف جوانب المنتج والخدمات، وهي العناصر التي يمكنها إضافة شيء للمنتج؛
- **المطابقة:** يعتبر المنتج ذا جودة عالية إذا تطابق مع المقاييس المحددة لإنتاجه؛
- **الدوام:** ومعناه المدى الزمني الذي يستعمل فيه المنتج إلى أن يتبدل نتيجة الاستعمال؛
- **الخدمات المشتركة:** كل منتج ترافقه مجموعة خدمات قبل البيع، كالدراسات الأولية، وبعد البيع كالنشاطات المساندة التي تسمح باستعمال المنتجات ضمن شروط حسنة؛
- **التجميل:** هي جانب ذاتي في مجال الجودة يضمن التصميم، اللون، الذوق، الرائحة، وهي أساسية ومهمة في الصناعات الإبداعية.

3- تكاليف الجودة:

إن لتكاليف الجودة تأثير على فعالية المؤسسة، وبالتالي على الميزة التنافسية لها لذا فكل مؤسسة يجب عليها أن تعلم كم تكلفها جودة منتجاتها، وكيفية الاستفادة من المعلومات المجمعة وخاصة باللاجودة.

(1). فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الخروية، جامعة الجزائر، 2005، ص35.

(2). نفس المرجع، ص36.

أ- تعريف تكاليف الـاجودة:

هي التكاليف الناتجة عن الوحدات المرفوضة وتصليح العيوب والمواد التالفة التي تتحملها المؤسسة بسبب سوء الاستعمال وتكاليف الوقت الضائع.

ب- أهمية معرفة تكاليف الـاجودة:

تكمن معرفة بعض أهميات تكاليف الـاجودة فيما يلي:

- تحليل أساليب العمل الخاصة بالـاجودة، وبالتالي على أساس قدرتها لتحقيق أحسن النتائج؛
- تخطيط أعمالها مما يلي حاجة الـاجودة لتحقيق أحسن النتائج؛
- البحث عن التطورات السلبية التي يمكن أن تكون لها نتائج على المدى القصير للقيام بالتعديلات المطلوبة واللازمة؛
- معرفة تكاليف الـاجودة تمكن المؤسسة من متابعة تنفيذ النشاطات المتعلقة بالـاجودة بمعرفة نتائجها على التكاليف.

ج- تقسيمات تكاليف الـاجودة :

هناك أربع مجموعات أساسية تضم كل منها مجموعة عناصر من التكاليف خاصة بالـاجودة كالتالي:⁽¹⁾

- تكاليف الوقاية:

هي مجموعة تكاليف تتحملها المؤسسة لهدف منع ظهور العيوب أو التقليل من تواجدها في المنتجات وتشمل:

- تكاليف نظام الـاجودة، أي تكاليف إعادة تصميم المنتج وتعديله؛
- تكاليف تسيير وإدارة الـاجودة: تشكل تكاليف التوجيه، التنسيق بين مختلف أنشطة الـاجودة؛
- تكاليف تقييم الممونين، هي تكاليف الممونين الحاليين، ومدى قدراتهم على توفير مواد تتوفر فيها شروط الـاجودة المطلوبة؛
- تكاليف التكوين والنوعية: أي تكاليف تكوين مشرفي الرقابة على الـاجودة وتكاليف تحضير وتنفيذ برامج نوعية للعمال، والموظفين لأهمية الـاجودة.

(1) الطروانة محمد احمد، الـاجودة الشاملة والقدرة التنافسية، دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الاردن، مجلة دراسات في العلوم الادارية، مجلد 29، العدد 1، الجامعة الاردنية، الاردن، 2002، ص17.

- تكاليف التقييم :

تضم مجموعة التكاليف الخاصة بتنظيم أنشطة الرقابة والإختبارات، تتكون عناصر هذه التكاليف مما

يلي:

- تكاليف الرقابة على المشتريات؛
- تكلفة رقابة العمليات الإنتاجية؛
- تكلفة الرقابة النهائية.

- تكاليف الإنفاق الداخلية:

نقصد بها " مجموعة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة عدم مطابقة المنتجات والأجزاء المصنعة

لمواصفات خاصة بخصائص الجودة " تحض النقاط التالية":⁽¹⁾

- تكاليف الوحدات والأجزاء المرفوضة نهائيا وغير قابلة للتصنيع؛
- تكاليف إعادة تصليح وحدات الأجزاء المعيبة؛
- تكاليف تحديد العيوب للبحث عن أسباب وجودها .

- تكاليف الإنفاق الخارجية: ⁽²⁾

تتعلق هذه التكاليف الخاصة بالوحدات والأجزاء التي بها عيوب والتي تم اكتشافها بعد تسليمها

للعلاء وتشمل:

- التعويضات: تمنح للعلاء نتيجة قبولهم لمنتجات دون مستوى جودة المحدد والمتفق عليه؛
- الضمانات: أي تكاليف استبدال الوحدات التي بها عيوب ومصاريف تصليحها؛
- الاحتياجات: تشكل مصاريف التجميع، وتحليل الاحتياجات، مصاريف سحب المنتجات التي تمثل خطر على مستعملها نتيجة خطأ في عملية صنعها.

4- الجودة لأعمال التصدير:

لإمكانية النجاح في أعمال التصدير وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، فإنه من الضروري توفير نظام جديد

للجودة للحصول على منتجات مطابقة لرغبات واحتياجات الزبائن المختلفة في الأسواق الدولية، وبالتالي على

(1) . الطروانة محمد احمد، مرجع سبق ذكره، ص18.

(2) . مأمون الدراكعة، طارق الشبيبي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2002، ص86.

المؤسسة إدخال تعديلات على المنتج وتكييفه حسب الطلب الخارجي، وتمس هذه التعديلات عدة جوانب منها :

أ- تغيير الجانب التقني :

يعتبر تغيير الجانب التقني من الإعتبارات الأولى للدخول إلى الأسواق الأجنبية، وهذا يتطلب تغيير في أسلوب إنتاج المنتج وكيفية تقسيمه، وعلى المؤسسة العلم بمختلف المقاييس المستخدمة في الأسواق الخارجية سواء كانت مقاييس إجبارية أو اختيارية.

ب- الجانب المتعلق بالمظهر والأذواق :

إن أول شيء يجذب المستهلك هو مظهر المنتج، فهو يعطي صورة على المؤسسة، وشكله يدل على قيمة استعماله مع الجهد الاقتصادي والتقني المبذول في تصنيعه، لذا على المؤسسة أن تولي لهذا الجانب أهمية كبيرة من خلال دراسات وتعديلات في هذا المجال، كما تعتبر الأذواق عنصر مهم تختلف من مستهلك لآخر، فالمؤسسة تبحث دائما عن سبيل لتحقيق منتج يوفي باحتياجات المستهلك من حيث المظهر والذوق.

ج- الجانب المتعلق بالتغليف :

يعتبر عنصر التغليف ذا أهمية بالغة لإنجاح منتج على مستوى الأسواق الخارجية، وذلك باستخدام تغليف يراعي الطباع والسلوك الاستهلاكي في أسواق التصدير . يجب على المؤسسة عند تصميم التغليف الأخذ بعين الإعتبار مظهره وسهولة استعماله، طبيعة المنتج الموضوع فيه ...إلخ.

كما تستخدم بطاقة بقائمة من الشروط والاستفسارات حول كيفية استعمال المنتج، إمكاناته، تاريخ انتهاء صلاحيته، أي بصفة عامة كل البيانات الضرورية.

د- الجانب المتعلق بالعلامة التجارية :

إن العلامة التجارية هي إشارة مادية تسمح للفرد أو المؤسسة بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين وهي عبارة عن مجموعة من الأفكار والمعتقدات والآراء المقبولة والمستوعبة من طرف المستهلك تجعله يميز ويفضل منتج عن منتج آخر وبذلك فإن للعلامة التجارية تأثير على فعالية المؤسسة وقدرتها التنافسية.⁽¹⁾

⁽¹⁾ السيد عبد المنعم المراكبي، التجارة الدولية وسيادة الدول، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005، ص39.

يتم الاهتمام بنظام الجودة لتحقيق أهداف شتى خاصة الأهداف ذات الأمد الطويل والتأثير العميق مثل الأثر على الميزة التنافسية، وبالتالي التأثير على القدرة التنافسية.

تعتبر الجودة متغير استراتيجي بالنسبة للمؤسسة، ولتحقيقه على المؤسسة أن لا يعبر عنه فقط، ولكن يجب أن تكون هناك إرادة تظهر من خلال اختياراتها فيما يخص الأفراد، التجهيزات، التكوين... الخ، إذ لا توجد هناك معركة رابحة بدون إستراتيجية محددة وواضحة من طرف الجميع، ويتطلب ذلك:⁽¹⁾

- تركيز مواردها على مجموعة من الخصائص أو المكونات المتجانسة للجودة بغرض:
 - الحصول على حصة سوقية معتبرة؛
 - تحقيق وضع مختلف عن بقية المنافسين باختيار خصائص مختلفة.
- توفير الموارد اللازمة للوصول إلى تحقيق الإمتياز بالنسبة للمكونات المختارة التي تركز عليها إستراتيجية المؤسسة.

و للتدليل على ذلك نأخذ المثالين التاليين:

- توجد شركة ستانواي STENIWAY وياماها YAMAHA في وضع تنافسي في صناعة البيانو PIANO وتركزان في إستراتيجيتها على الجودة، ولكن باختيار خصائص مختلفة؛
- ستانواي اختارت النجاعة والتجميل كمكونات رئيسية فكل آلة بيانو مصنوعة بطريقة حرفية ARIISANALE وبخشب خاص ومراقبة كاملة للتعليمات التي تتم عليها بما فيها مراقبة الصوت والموسيقى لتخرج الآلة تامة وتميز كل واحدة بزيتها الخاصة؛
- ياماها اختارت خاصية المطابقة كبعد أولي أو كمكون رئيسي لإستراتيجية الجودة وبذلك تتميز منتوجاتها بالتكامل ويتم الإنتاج حسب قواعد المطابقة ولهذا نجد كل آلاتها متشابهة ومتطابقة بنفس الرنين واللمعان، بحيث يمكن لأي شخص أن يتعرف على المنتج الخاص بمؤسسة ياماها؛
- صانعو السيارات اليابانية يتبعون إستراتيجية تعمد على المطابقة والخصائص الثانوية - الإضافية- بينما الفرنسيون فإنهم يعتمدون على النجاعة المتمثلة في: السير في الطريق، السرعة، الاستهلاك، وجودة الخدمات المقدمة للزبون.

⁽¹⁾ السيد عبد المنعم المراكبي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

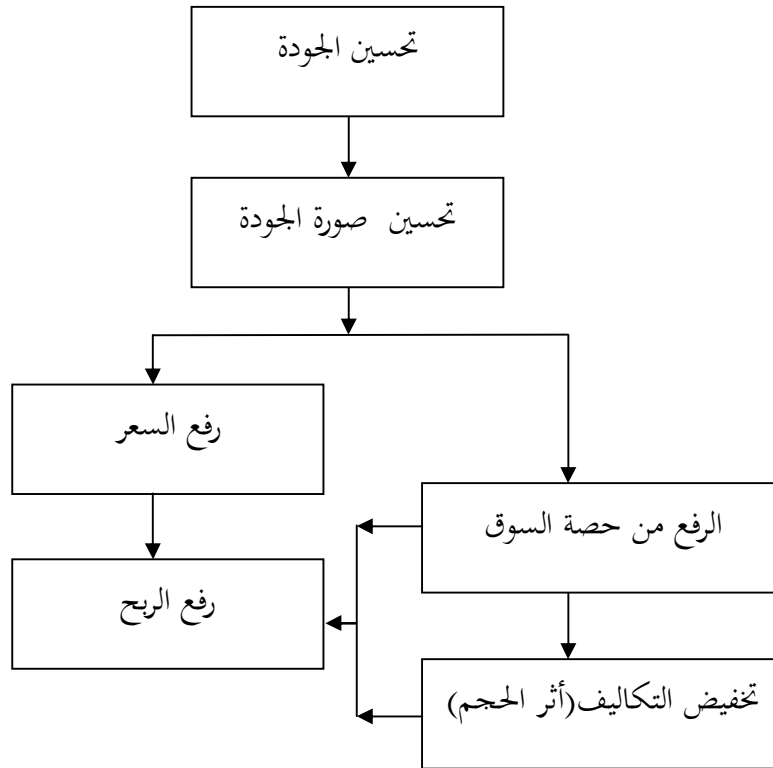
من خلال الأمثلة يظهر لنا أن الجودة هي المحدد الأساسي للقدرة التنافسية للمؤسسات كما أنها تلعب دوراً مهماً في نجاح إستراتيجية التفوق بالتكاليف ويظهر ذلك من خلال التحليل التالي:

ثانياً- الجودة وحصّة السوق:

إن امتلاك حصّة في السوق يرتبط بتحقيق مستوى معين من الجودة، فتحسين جودة المنتجات والخدمات يسمح ببيعها بسعر مرتفع ويرفع حصّة المؤسسة في السوق، وهو ما يعني الرفع من قدرتها التنافسية ورفع قيمة أرباحها.

من خلال برنامج خاص لتحسين الجودة أجري ما بين 1970-1980 لمجموعة من المؤسسات المشاركة استطاعت أن توسع من حصتها في السوق 05 أو 06 مرات من تلك التي انخفضت جودة منتجاتها و3 مرات من تلك التي حافظت على مستوى ثابت من الجودة. (1)

الشكل رقم (08) العلاقة بين الجودة وحصّة السوق :



المصدر: مأمون الدراكة، طارق الشبيلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص90.

(1) فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص42.

ثالثا- الجودة والتكلفة:

إن العلاقة التي تربط بين الجودة والتكلفة، لم يعد لها ذلك المعنى القديم الذي ينص على أن الحصول على جودة عالية يتطلب تكاليف مرتفعة، أو ما يعرف من أن للجودة كلفة غالية COUTECHER QUALITE ولكن المفهوم الجديد لهذه العلاقة والذي كرسه اليابانيون ينص على أنه ليست الجودة التي تكلف كثيرا ولكن الذي يكلف كثيرا هي الجودة.⁽¹⁾

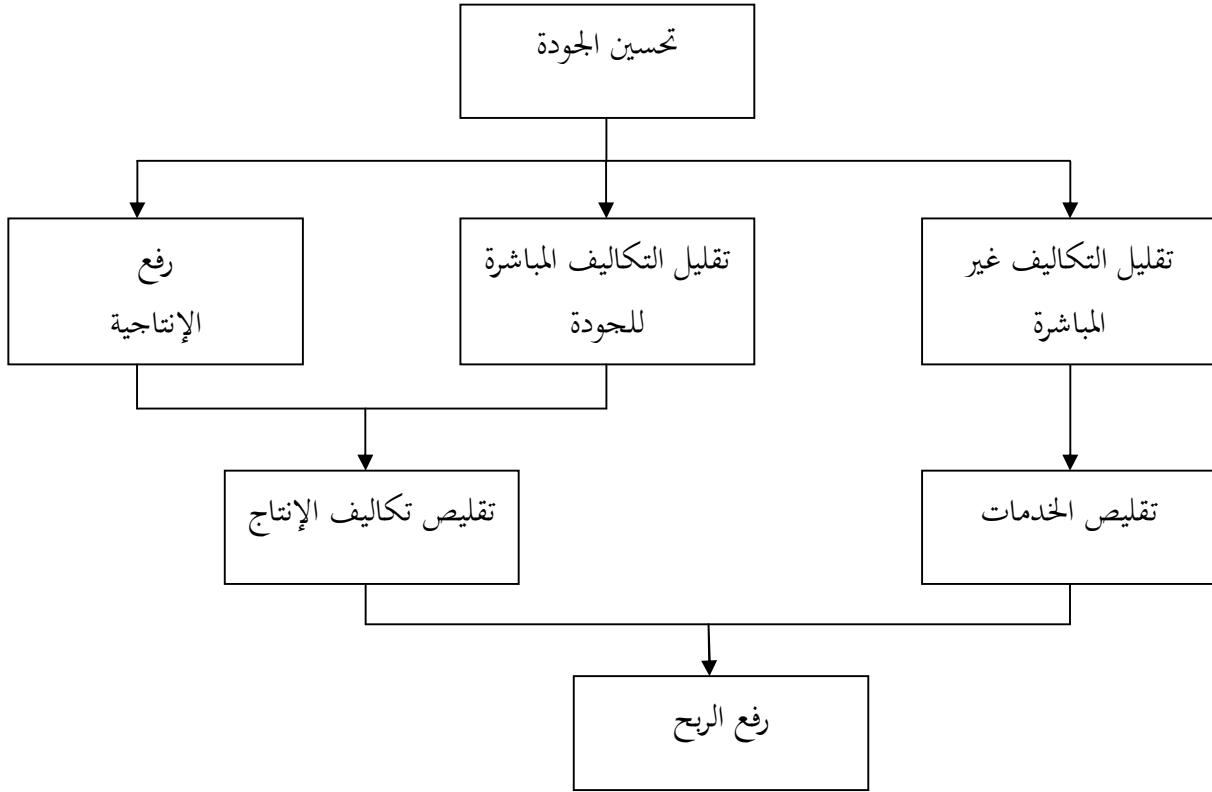
واللاجودة لها آثار مباشرة على التكاليف: التفتيش، المراقبة REBUTS، الرتوشات، الضمان وهي تكاليف تمثل من 3 إلى 8 بالمائة من رقم الأعمال.

اعتماد الجودة كعامل محدد يمكن المؤسسة من تجنب مثل هذه التكاليف إضافة إلى الحد واجتنبات التكاليف المتعلقة بإدارة الجودة وهي الأهم والأصعب نظرا لأنها مخفية وموزعة على مختلف المراكز المحاسبية ولا يمكن معرفتها إلا من خلال التحقيق المعمق إذ تمثل ما بين 15 إلى 20 بالمائة من رقم الأعمال.

هذه التكاليف مصدرها التحديد السيء لمواصفات المنتج، تكاليف التخزين للمحزونات غير المتأكد من جودتها، التكاليف الإدارية، خسائر الفرص المتاحة، ضعف ولاء الزبون للمنتج ... الخ. يظهر من كل هذا أن تكاليف الحماية أقل بكثير من تلك المرتبطة باللاجودة، كما يتضح أن الجودة لا تساهم فقط في الإقتصاد من تكاليف اللاجودة ولكن أكثر من ذلك فهي تساهم في رفع الإنتاجية.

⁽¹⁾ فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص44.

الشكل رقم (09) العلاقة بين الجودة والتكلفة :



المصدر: فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الخروبة، جامعة الجزائر، 2005، ص45.

المطلب الثالث: ترقية عناصر المزيج التسويقي

يمثل المزيج التسويقي ذلك الخليط من الأنشطة التي يمكن الحكم فيها بواسطة المؤسسة، والموجهة

إلى قطاع سوقي معين من المستهلكين.⁽¹⁾

حيث أن الطريقة الكلاسيكية في علم الإدارة تؤكد أن المزيج التسويقي يكمن في أربعة عناصر وهي:

المنتج، السعر، الترويج، التوزيع.

⁽¹⁾ محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص36.

إن الإهتمام بالعناصر الأربعة يساعد المؤسسة في الرفع من قدرتها التنافسية سواء في السوق المحلي أو الدولي وذلك من خلال تقديم منتج تتوفر فيه عناصر متكاملة مثل: الجودة العالية، والسعر المقبول في المكان المناسب، كما أنه يساهم في تكوين سمعة تجارية حسنة للمؤسسة، وستتطرق في هذا المطلب إلى كل عنصر من بيان دوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

أولاً- المنتج:

يمكن تعريف المنتج بمعناه الشامل: " أي شيء أو مجموعة من الأشياء المادية وغير المادية تطرح في الأسواق ولها من الخصائص ما يشبه حاجة من الحاجات غير المشبعة للفرد أو مجموعة من الأفراد، وقد يكون المنتج سلعة أو فكرة أو خدمة أو حتى تنظيم معين.⁽¹⁾

إن للمنتج أهمية بالغة بين باقي عناصر المزيج التسويقي، حيث نجد أن البعض يرى أن المنتج قاعدة بناء الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، والبعض الآخر يرى أنها لا تقل أهمية عن بقية عناصر المزيج التسويقي الأخرى، حيث يوجد بين هذه العناصر علاقة تكاملية ويرى فريق ثالث أن أهمية المنتج تنبع من ارتباطه ليس فقط بالإستراتيجية التسويقية، بل بإنجاز الوظائف الإدارية والأنشطة الوظيفية بالمؤسسة، فضلا عن ارتباطه بالسوق والمنافسة، والتكنولوجيا السائدة، كما أن المنتج هو أساس وجود المؤسسة واستمرارها ونموها. إن سياسة المنتجات على مستوى السوق الدولي يعتبر حجر الأساس الذي تدور حوله جميع الأنشطة الأخرى في مجال المنافسة الدولية، فنجاح المؤسسة متوقف بشكل أساسي على قبول المنتج أو الخدمة التي تقدمها.⁽²⁾

يعتبر الابتكار وتنمية المنتجات عاملا أساسيا في بناء الإقتصاد، فهو يساعد على تحسين الإنتاجية وتعزيز المركز التنافسي حيث يرجع تقدم الكثير من الدول في العالم إلى سياسة المنتجات التي تبنتها وإلى إعطائها ميزة تنافسية في الأسواق العالمية.⁽³⁾

إن انتهاج سياسة تجديد المنتجات في إستراتيجية المنافسة، أصبح ضرورة لا بد منها وهذا لسببين هما:

- تقديم منتج جديد يعتبر نقطة ارتكاز قوية في سبيل تقدم المؤسسة؛
- تمتع المنتج الجديد بالجودة يساعد المؤسسة على مواجهة المنافسة القوية.

(1) عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مطابع الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص302.

(2) توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، مرجع سبق ذكره، ص144.

(3) نفس المرجع، ص147.

ثانيا- التسعير:

التسعير بسياساته والقرارات المتصلة به يعتبر من أكثر الأدوات أو العناصر المكونة للمزيج التسويقي.

و هذا راجع إلى عدد من الأسباب من أهمها التأثير على تحقيق المؤسسة لأهدافها مثل: (1)

- الحصول على حصة معينة من السوق؛
 - القدرة على مواجهة المنافسة أو تحقيق ميزة تنافسية؛
 - تحديد كمية الإنتاج أو تخطيط الطاقة الإنتاجية لتحقيق التوازن بين الأسعار وكمية الإنتاج؛
 - القدرة على تخصيص الموارد على استخداماتها البديلة؛
 - القدرة على الاحتفاظ بالأسعار عند مستوى معين في كل حالة من حالات أو مراحل دورة الأعمال (كساد، ركود) وفي حالات التضخم في أسعار خدمات عوامل الإنتاج؛
 - تحقيق معدل عائد مرضي على الاستثمار.
- يرتبط تحديد السعر لمنتج ما إلى حد كبير بوجودها وقدرتها على الأداء، إن لتحديد السعر أهمية بالغة على ربحية الشركة وقدرتها على الإستمرار، فعلى سبيل المثال، فإن السعر المرتفع يجب أن يكون له مبررات فيما يتعلق بالجودة أو الخدمات، أو الإسم التجاري، وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة للتسعير، فكثيرا ما نجد المؤسسات الجزائرية وخاصة منها العمومية لا تمارس هذه الوظيفة على أساس علمي صحيح، ومن الأخطاء الشائعة في هذا المجال نجد ما يلي:
- ينصب اهتمام المؤسسات على التكلفة، وهو ما يجعل البعض يعتقدون أن التكلفة هي المحدد الرئيسي للسعر أو إلى اعتبار أن التسعير ما هو إلا عملية ميكانيكية تتم عن طريق إضافة هامش ربح معين إلى التكلفة وبذلك نحصل على سعر المنتج؛
 - إن سياسة التسعير قد تكون غير مرنة بشكل يتلائم مع التغيرات المتعددة التي تحدث في السوق؛
 - تحديد السعر دون بقية العناصر التسويقية، وهذا ما يتعارض مع المبادئ العلمية التسويقية والتي تركز على ضرورة تكامل أوجه النشاط التسويقي لتحقيق أهداف المنتجات؛
 - عدم وجود سياسة متنوعة للأسعار تتلائم مع منتجات قطاعات السوق المختلفة.

(1) عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 347.

مساهمة عنصر السعر في الرفع من القدرة التنافسية:

قد يكون السعر أحيانا عنصرا تمييزيا ناجحا عندما تكون المؤسسة تتمتع بميزة التكلفة أو لما يكون لديها حواجز ضد المنافسة، والمتمثلة أساسا في بنية التكلفة، مما يتيح لها الفرصة في المنافسة بسعر أقل، لأنه في حالة عدم وجود ميزة التكلفة، فذلك يؤدي إلى حرب أسعار قد تكون ضحيتها المؤسسة التي تبحث عن التميز عن طريق السعر.⁽¹⁾

وعلى العموم فإنه كلما كان التميز واضحا في المنتج أو الخدمة، كلما كان للسعر مجال أكثر، بينما يكون التميز قليلا في مجالات أخرى، فإن المنافسة حول السعر تصبح قوية، وميزة التكلفة هنا تصبح أكثر ضرورة.

ثالثا- التوزيع:

إن المهمة الأساسية لرجال التسويق تتمثل في توفير السلع المرغوبة للمستهلكين في الأسواق المستهدفة بالكميات والأوقات والأوضاع المناسبة لتحقيق درجة عالية من الرضا والولاء لدى المستهلكين المستهدفين بأقل تكلفة ممكنة، كما يعمل مدراء التسويق على تطوير نظم أكثر فعالية للرقابة على المخزون وإدارته.⁽²⁾ و يمكن تعريف التوزيع بأنه: " تلك القرارات المتعلقة بالنقل، وإدارة المخازن والرقابة على مخزون المنتجات المعدة للبيع، وتنصب أنشطته حول اختيار، تنسيق وتقييم مجموعات الأفراد أو الشركات المشاركة في تسهيل تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستخدم أو ما يعرف بقنوات التوزيع".⁽³⁾ و تعتمد الكثير من المؤسسات في بيع منتجاتها إلى المستهلك النهائي على الوسطاء، سواء في الأسواق المحلية أو الأسواق الأجنبية، أي أنها قد لا تبيع أو تتعامل مباشرة مع العملاء أو المستهلكين النهائيين، وفيما يخص قرار اختيار سياسات وقنوات التوزيع والتي تعرف على أنها مجموعة من المنظمات أو الأفراد الذين يشاركون ويساهمون في تحويل ملكية السلع والخدمات، وذلك في حركة تدفقها من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين، أو إلى منظمات الأعمال⁽⁴⁾، وتجدر الإشارة إلى أن هذا القرار يؤثر على جميع القرارات التسويقية الأخرى سواء المرتبطة بالتسعير أو الترويج أو المنتجات.

(1) فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص172.

(2) محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص28.

(3) محمد فريد صحن، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص25.

(4) محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، مجهول سنة النشر، ص363.

يترتب على هذا القرار الكثير من الالتزامات طويلة الأجل تجاه منظمات أخرى.

كما يمكن الإشارة إلى أن قنوات التوزيع تختلف وفق لحاجات الأسواق وحاجات المستهلكين الموجودين في هذه الأسواق، ومن هنا فإن قنوات التوزيع الواحدة يمكن أن تحتوي على عدد متنوع من الوسطاء ويمكن أن لا تحتوي على أي وسيط، وفي نفس الوقت، فإن المنظمة يمكنها أن لا تستخدم قناة توزيع واحدة بل تستطيع استخدام عدة قنوات مختلفة، ويمكن التمييز بين نوعين من قنوات التوزيع:

1- قنوات التوزيع الموجهة للمستهلك النهائي: هي القنوات التي تعمل على توجيه السلع والخدمات

من المنتج إلى المستهلك، وينقسم هذا النوع من القنوات إلى قناة مباشرة وهي التي تكون من المنتج إلى المستهلك وأخرى غير مباشرة، وهي التي تكون من المنتج إلى الوسيط إلى المستهلك.

2- قنوات التوزيع الموجهة إلى منظمات الأعمال: وهذا النوع من القنوات يستخدم بشكل أكبر

مفهوم التوزيع المباشر على عكس القنوات الموجهة إلى المستهلك النهائي فالشركات المنتجة تستخدم رجال البيع لديها، أو أي شكل آخر من أشكال التوزيع المباشر لتوزيع منتجاتها لعملائها، مثل استخدام البيع عن طريق البريد أو الأنترنت باستعمال البطاقات الالكترونية.

مساهمة عنصر التوزيع في الرفع من القدرة التنافسية (1) :

يمكن للمؤسسة أن تتميز حسب طبيعة قنواتها التوزيعية، خاصة من ناحية التغطية ومستوى الخبرة في التوزيع ودرجة الأداء، حيث أن طريق التحكم في التوزيع يسمح للمؤسسة بتقوية سمعتها وسمعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.

إن تقوية دور قنوات التوزيع والوصول إلى التميز يمكن أن يكون من خلال:

- اختيار قنوات التوزيع بطريقة تضمن التكامل بينها؛
- تحديد أنماط وإجراءات معينة لأداء قنوات التوزيع؛
- وضع أدوات إعلانية تحت تصرف قنوات التوزيع؛

- البحث عن إمكانية تمويل قنوات التوزيع عن طريق منح قروض حتى تكون في وضعية تنافسية جيدة.

فالتميز في التوزيع يأتي من خلال منافذ مختلفة للوصول إلى تغطية جيدة للسوق عبر شبكة توزيع متنوعة. إن التطور الحاصل في السنوات الأخيرة في التسويق المباشر أصبح لا ينظر إليه على أساس أنه طرق ترويجية

(1) توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، مرجع سبق ذكره، ص233.

للمنتوج، بل ينظر إليه على أساس منافذ جديدة للعديد من السلع، وخير مثال على ذلك التسويق من خلال حصص تلفزيونية خاصة والتي أخذت حيزاً معتبراً في برامج العديد من الفضائيات العالمية، كما أن من المؤسسات من فتحت قنوات جديدة تتمثل في البيع عن طريق شبكة المعلوماتية.

رابعاً- الترويج :

يستخدم هذا العنصر لتسهيل عملية التبادل بين البائعين وبين مختلف فئات المستهلكين عن طريق إمدادهم بالمعلومات الضرورية عن السلع والخدمات المطروحة للتداول، ويمكن تعريف الترويج على أنه مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات عن المزايا الخاصة بالسلعة أو الخدمة وإثارة اهتمامه بها، وإقناعه بمقدرتها عن غيرها من السلع والخدمات الأخرى بإشباع احتياجاته وذلك بهدف دفعه إلى اتخاذ قرار شرائها، ثم استمراره في استعمالها مستقبلاً.

و يستخدم الترويج لتحقيق عدة أهداف منها :

- إخبار وإعلام المستهلكين بوجود السلعة أو الخدمة؛
- زيادة انتباه واهتمام المستهلكين حول ما هو مطروح من سلع وخدمات وأفكار؛
- زيادة معلومة المستهلك حول مواصفات وخصائص السلع أو الخدمات المطروحة للتداول في الأسواق المستهدفة؛
- إقناع المستهلكين بالشراء وإعادة الشراء، وتبني السلع الجديدة أو المعدلة أو الحالية⁽¹⁾.

1- عناصر المزيغ الترويجي:

هناك أربعة أشكال عامة من وسائل وأساليب الترويج وهي: (2)

- أ- الإعلان: يتضمن أي شكل مدفوع الأجر لعرض وترويج الأفكار، سلع، وخدمات وذلك بواسطة بعض الوسائل مثل: المجلات، الصحف، الملصقات، لوحات الإعلان، الإذاعة والتلفزيون... الخ.
- ب- البيع الشخصي: ويمثل عملية التقديم في صورة محادثات شخصية مع واحد أو أكثر من المشتريين المحتملين وذلك بغرض القيام بعملية البيع.

(1) محمد فريد صحن، مرجع سبق ذكره، ص 40.

(2) محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص 301-302.

ج- تنشيط المبيعات: يتضمن كافة أنشطة التسويق غير البيع الشخصي، والإعلان والنشر والتي تهدف إلى استمالة المستهلكين لشراء السلعة، الخدمة، الفكرة، وزيادة فعالية الموزعين ومن أمثلة تنشيط المبيعات: العروض في المعارض، العرض الخاص في المتاجر، وعرض كيفية استخدام المنتج ... الخ.

د- النشر/ العلاقات العامة: وهي عملية استمالة غير شخصية للطلب على منتج ما، وعلى منظمة ما، وذلك من خلال تقديم بعض الأفكار التجارية في وسائل منشورة، أو من خلال تقديم المنتج أو المنظمة عبر الإذاعة والتلفزيون.

مساهمة عنصر الترويج في الرفع من القدرة التنافسية: (1)

يتطلب التميز عن طريق الترويج استعمال طرق ترويجية مختلفة باختلاف مزيج الاتصالات كإعلان والعلاقات العامة، والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات، فالعلاقات العامة تركز أساساً على إقامة علاقات طيبة مع أجهزة الإعلام المرئية والمسموعة والمكتوبة، هذه الأخيرة قد تعطي ثماراً أحسن من الإعلان المرئي خاصة في دول العالم الثالث لأنها تنال ثقة الزبائن أكثر.

كما أن استعمال رسائل مختلفة بوسائل الإعلان العادية يؤدي كذلك إلى التميز عن باقي المنافسين في السوق، لأن الإعتقاد على نفس محتوى الرسالة الإعلانية خلال فترة الحملة الإعلانية لا يجلب الانتباه ولا يرى فيها المستهلك المستهدف أي جديد، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة.

(1) . نفس المرجع، ص 303.

خلاصة الفصل الثاني:

- القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء محليا ودوليا، تزيد عما يقدمه المنافسون .
- تسمح القدرات التنافسية للمنظمات بتحقيق نتائج مهمة تتمثل في خلق الفرص التسويقية الجديدة كما تحقق مجال تنافسي جديد، كما تمثل وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المنظمة لنفسها.
- تتبع أهمية القدرة التنافسية في كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار.
- توفير البيئة التنافسية وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي.
- مؤشرات قياس القدرة التنافسية تكون على ثلاث مستويات: على مستوى المشروع، ومستوى فرع النشاط الاقتصادي، ومستوى تنافسية البلد.
- تكمن الخيارات الإستراتيجية للرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في كل من الريادة والتحكم في التكلفة، الجودة وترقية عناصر المزيج التسويقي.

الفصل الثالث

التسويق الدولي ودوره في تعزيز القدرة
التنافسية في كوندور

تمهيد

للتعرف أكثر على واقع التسويق الدولي والقدرة التنافسية والعلاقة بينهما في المؤسسة الخاصة الجزائرية، سنقوم في هذا الفصل بعرض الدراسة الميدانية لتوضيح إسهام التسويق الدولي في الرفع من القدرة التنافسية لمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والإلكترومنزلية ببرج بوعريريج، وهذا لتدعيم المفاهيم النظرية المدروسة وغير المدروسة في الجانب النظري، خاصة أننا وجدنا صعوبة في إيجاد العلاقة النظرية بين التسويق الدولي والقدرة التنافسية، لذلك سيتم التطرق لهذه العلاقة في الجانب الميداني، حيث اعتمدنا في هذا الفصل على المقابلة لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.

و من هنا سوف نتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور.

المبحث الثاني: تحليل نشاط التسويق الدولي في مؤسسة كوندور.

المبحث الثالث: التسويق الدولي والقدرة التنافسية في مؤسسة كوندور.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور

سوف نستعرض من خلال هذا المبحث لتعريف مؤسسة كوندور إلكترونيك، أسباب ومبررات اختيار هذه المؤسسة، كما سنتطرق لتحليل الهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: مبررات اختيار المؤسسة

تم اختيارنا لمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية لتطبيق موضوع دراستنا بناءً على عدة عوامل تميزها وتميز محيطها الصناعي فكان من أهمها:

- انتماء المؤسسة إلى القطاع الخاص، وما تتمتع به من استقلالية ومرونة في قراراتها التي تتماشى مع واقعها الراهن إضافة إلى أهمية المجال الذي تنشط فيه؛
- سهولة إجراء الدراسات الميدانية في هذه المؤسسة؛
- تعاقد المؤسسة مع جامعات وطنية وأجنبية (جامعة برج بوعرييج، جامعة هارفارد، وكورسيكا بفرنسا)؛
- حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9001 طبعة 2000، وكذا طبعة 2008، حتى تتمكن من الدخول إلى الأسواق العالمية، ومواجهة انفتاح الأسواق، إضافة إلى سعيها للحصول على شهادة الأيزو 14001؛
- حصول المؤسسة على المرتبة الأولى لجائزة الجودة في القطاع الصناعي التي تقدمها سنويا وزارة الصناعة ومعهد التقييس والقياس.

المطلب الثاني: بطاقة فنية للمؤسسة

مؤسسة " عنتر تراد" CONDOR للصناعات الإلكترونية: هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تنتمي إلى مجموعة بن حمادي وهي مؤسسة خاصة تنشط وفق أحكام القانون التجاري، تحصلت على السجل التجاري في أبريل 2002، وبدأت فعلا النشاط في شهر فيفري 2003.⁽¹⁾

تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج على مساحة إجمالية تقدر ب: 80104م² منها 42665 م² مغطاة، يتمثل نشاطها في صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، يقدر رأسمالها الإجمالي بـ 2.450.000.000 دج، وهي تعمل على ترقية نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساسا في التركيب

⁽¹⁾ www.Condor/anter-trade/17974/1.html

وتصنيع المنتجات الكهرومنزلية، وهذا بموجب قوانين المرسوم الوزاري رقم 74/2000 المؤرخ في 02 أفريل 2000، المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الإستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب وهي CKD⁽¹⁾ و SKD⁽²⁾. كل منتجات المؤسسة تصدر بالعلامة CONDOR والتي هي مسجلة في الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات بما يضمن للمؤسسة حماية كافية من أي تزوير أو تقليد، والرمز الذي يوجد أمام كلمة كوندور يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم، والذي يعيش في جبال الأنديز بأمريكا اللاتينية حيث يصل تحليقه إلى أعلى طبقات الجو حسب سنة 2011.

تنتمي مؤسسة كوندور إلى مجمع بن حمادي الذي يحتوي 5 مؤسسات إنتاجية:

- 1- مؤسسة ARGILOR لإنتاج الآجر والمواد الحمراء؛
- 2- مؤسسة GERBIOR لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته؛
- 3- مؤسسة POLYBEN لإنتاج الأكياس البلاستيكية؛
- 4- مؤسسة GEMAC لإنتاج البلاط ومواد البناء؛
- 5- مؤسسة CONDOR لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.

تشكل مجموعة كوندور من الوحدات التالية:

- مركب الثلاثيات؛
- مرطب المكيفات؛
- وحدة إنتاج البلاستيك؛
- وحدة البوليستيران؛
- وحدة إنتاج أجهزة الإستقبال الرقمي وغير الرقمي والتلفاز من نوع LCD؛
- وحدة إنتاج المواد البيضاء (الغسالات، آلة الطبخ، قارئ الأقراص DVD ... الخ)؛
- وحدة إنتاج التلفاز.

(1) . Completely Knocked down: أي إعادة تركيب المنتج بالكامل مما يسمح للمؤسسة بدفع 0.5% فقط كحقوق جمركية.

(2) . Semi Knocked Down: أي إعادة تركيب نصف المنتج بالجزائر، مما يسمح للمؤسسة بدفع حقوق جمركية في حدود 25%.

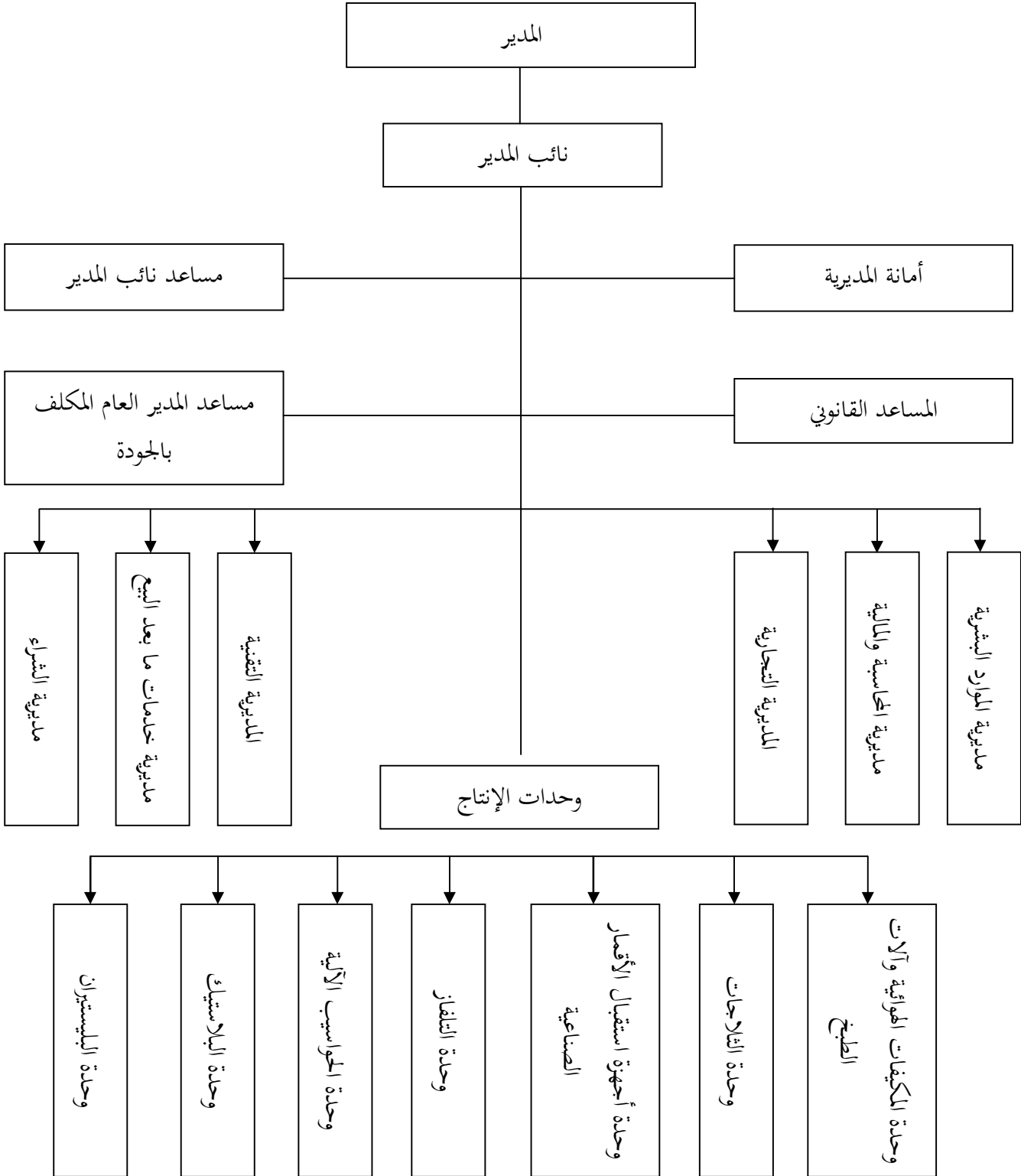
بالإضافة إلى كونها ذات طابع صناعي وتجاري، فهي تقوم باستيراد بعض المنتجات تامة الصنع من الصين لإعادة بيعها مثل: جهاز الراديو، طاولة التلفاز، مجفف الشعر، المدفئة، وتتمون المؤسسة بالمواد الأولية من طرف مورديها في الخارج ومن بينهم: الصين، كوريا، إيطاليا، البرازيل، ألمانيا، اليابان. للمؤسسة فروع في العديد من الولايات الجزائرية أهمها: بلدية العلمة لولاية سطيف، مقر بلدية سطيف، ولاية الجزائر العاصمة، ولاية ورقلة ببلدية حاسي مسعود، ولاية وهران، حيث تقوم بتوزيع هذه المنتجات عليها، بالإضافة إلى ولايات أخرى عبر التراب الوطني، وكذا بعض الدول العربية منها الأردن وبعض الدول الأجنبية.

تحصلت المؤسسة على شهادة (ISO9001)، طبعة 2000 من طرف (1) AEAQ AFANOR والخاصة بنظام تسيير النوعية SYSTÈME DE MANAGMENT QUALITE في 2007/03/27 وهذا بالإضافة إلى شهادة (ISO9001) 2008 في سنة 2010/07/21 وهي تسعى جاهدة للحصول على شهادة (ISO14001) وتعمل على التحسين المستمر في منتجاتها حتى تصبح ذات جودة عالمية معترف بها، وكذا اعتماد شهادة (ISO26000) الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع المعهد الجزائري للتقييس الممثل للوكالة السويدية، والتي تنص على التزام كوندور باحترام المعايير العالمية نحو العمال من حيث الراتب والنظافة وطب العمل والبيئة وقوانين العمل واستغلال الطاقة.

(1) . تقيس AFAQ-AFNOR نشأ بالتنسيق بين هئتين: الجمعية الفرنسية لضمان الجودة (AFAQ) والجمعية الفرنسية للتقييس (AFNOR)، حيث يخص المنتجات والخدمات والكفاءات وأنظمة التسيير بالايزو ISO 9001 او ISO 14001.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: مديرية الموارد البشرية للمؤسسة.

تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

1- المدير العام:

تتمثل مهمته في الإشراف على إدارة المؤسسة، والسهر على تطبيق النظام العام بها، كما يقوم بالإمضاء باسم المؤسسة، ويمثلها لدى الجهات القضائية والمالية والهيئات الأخرى، ويقوم باتخاذ القرارات وإصدار اللوائح والتعليمات لرؤساء المصالح والوحدات.

2- نائب المدير العام :

يساعد المدير العام في أداء مهامه بحيث يقوم بمراقبة تنفيذ الإجراءات بالإشراف على وحدات الإنتاج، كما أنه يقوم باستخلاف المدير العام في حاله غيابه.

3- أمانة المديرية :

وتتمثل مهمتها في إعداد برامج المواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات مع مختلف الأفراد والمتعاملين التي يترأسها المدير العام، كما تقوم بتصنيف مختلفا الوثائق الصادرة من المؤسسة والواردة إليها.

4- مساعد نائب المدير والمساعد القانوني :

مهمتها تقديم الاستشارات الخاصة بالجانب المالي والقانوني، وكذا إعداد الدراسات الخاصة بتطبيق استراتيجيات المؤسسة، وإعطاء النصائح لمختلف المصالح الأخرى.

5- مساعد المدير العام المكلف بالجودة: وظيفته استشارية وهو يقوم بالمهام التالية:

أ- يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة الأيزو؛

ب- يعطي نصائح للمصالح الأخرى لتحسين جودة المنتج.

6- مديرية الموارد البشرية:

تتمثل مهام هذه المديرية في توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة، كما تتابع كل العمليات الخاصة بالتكوين، وتنسق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة للعمال، كما تقوم بتنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن، بتنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.

7- مديرية المحاسبة والمالية:

وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية وتسجيلها، كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة.

8- المديرية التجارية:

تتمثل مهام هذه المديرية في:

- أ- الاستماع إلى العملاء؛
- ب- تطوير عمليات البيع للحفاظ على العملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد؛
- ت- تفقد عمليات البيع وطلبات العملاء والتكفل بتوفيرها؛
- ث- الإمداد والتكفل بالنقل؛
- ج- القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام؛
- ح- تنظيم المعارض الوطنية والدولية.

9- المديرية التقنية:

و تتمثل مهامها في:

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

10- مديرية خدمات ما بعد البيع:

تتمثل مهامها في:

- أ- إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع؛
- ب- توفير خدمات ما بعد البيع للعملاء في إطار الضمان؛
- ت- جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج.

11- مديرية الشراء:

تتمثل مهام هذه المديرية في التنسيق مع الموردين والبنوك لتنظيم الطلبات ومتابعتها في مراكز العبور لضمان وصولها في الأوقات المحددة، إضافة إلى إمداد المديرية الأخرى بالتجهيزات المكتتية اللازمة كالسيارات وشاحنات النقل، وغيرها من الوسائل الأخرى.

12- وحدات الإنتاج:

تتكون مؤسسة كوندور من سبعة وحدات إنتاجية وهي:

- وحدة إنتاج المكيفات الهوائية والمنتجات البيضاء؛
- وحدة إنتاج الثلاجات؛
- وحدة إنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية؛
- وحدة إنتاج التلفاز؛
- وحدة إنتاج الحواسب الآلية؛
- وحدة إنتاج البلاستيك المستعمل في صناعة إطار التلفاز وبعض مكونات الأجهزة الكهرومنزلية (وحدة دعم).

المبحث الثاني: تحليل نشاط التسويق الدولي في مؤسسة كوندور

سنتطرق من خلال هذا المبحث لتحليل مختلف الأنشطة التي تقوم بها مؤسسة كوندور من تحليل وضعية الموارد البشرية في مؤسسة كوندور وعرض وتحليل نشاطها الإنتاجي وكذا التجاري.

المطلب الأول: تحليل وضعية الموارد البشرية في مؤسسة كوندور

تعتبر الإمكانيات البشرية العنصر الأساسي لأي نشاط أو عمل، إذ لا معنى للتجهيزات المتطورة والتكنولوجيا الحديثة دون وجود أفراد يستخدمونها بشكل فعال وكفاء، فالعامل سواء كان مديرا مسيرا أو منفذا فهو أهم مورد في المؤسسة، لهذا أصبح الشغل الشاغل للمؤسسات استقطاب أفضل العناصر البشرية، ومؤسسة كوندور لم تبقى بعيدة عن هذا الاتجاه، بحيث أخذت تولي عناية فائقة للعنصر البشري من خلال العمل على زيادة الكفاءات في المؤسسة وتنميتها وتطويرها.

أولاً- تحليل تطور عدد المستخدمين بمؤسسة كوندور:

يشغل المؤسسة طاقة بشرية يرتفع عددها باستمرار تماشيا مع تطوير حجم النشاط، والجدول التالي يبين ويظهر عدد العاملين في كوندور.

الجدول رقم (02) تطور عدد المستخدمين بمؤسسة كوندور:

السنة	2012	2013	2014
إطارات	183	187	189
أعوان تحكم	352	426	484
منفذون	2560	2982	3612
المجموع	2995	3595	4285

المصدر: مديرية الموارد البشرية للمؤسسة.

شهدت المؤسسة تطورات كبيرة في السنوات الأخيرة، وكان ذلك نتيجة سياسة عامة تشمل تطوير القدرات الإنتاجية من حيث الكمية والنوعية، وهو ما أدى إلى انتهاج سياسة جديدة في مجال التوظيف، إذا أصبحت المؤسسة تعتمد على الكفاءات العلمية المؤهلة، حيث نلاحظ من الجدول تزايد عدد المستخدمين

على اختلاف تصنيفهم المهني في مؤسسة كوندور من سنة لأخرى حيث قفز العدد من سنة 2012 إلى 2014 من 2995 إلى 4285 وذلك راجع للأسباب التالية:

- فتح فروع جديدة عبر كامل التراب الوطني، مما تطلب توظيف موزعين وباعة لإنشاء شبكة توزيع تغطي التراب الوطني؛
- إعادة هيكلة مؤسسة كوندور وما نتج عنه من تشكيل مديريات ومصالح جديدة؛
- إنشاء وحدة إنتاجية جديدة لتصنيع الثلاجات.

ثانيا- تطوير الكفاءة البشرية في المؤسسة:

يمكن القول أن مؤسسة كوندور قد أولت اهتماما كبيرا وملحوظا ببرامج التكوين وهي تهدف من ذلك للرفع من مستويات أداء موظفيها عن طريق تحسين كفاءاتهم المختلفة، حيث تتبع المؤسسة في هذا المجال نوعين من التكوين:

- **تكوين محلي:** يتم داخل المؤسسة، حيث تقوم بجلب خبراء لتكوين الموظفين وعقد ملتقيات وكذلك تقوم بإرسال الموظفين للتعلم والتكوين بمراكز التدريب والتعليم خارج المؤسسة.
- **تكوين خارجي:** تقوم بالمؤسسة بإرسال الموظفين لديها للتكوين في بلدان خارجية (أجنبية) إثر عقود شراكة بين المؤسسة ومؤسسات أجنبية.

الجدول رقم (03): عدد المستفيدين من التكوين لسنتي 2014/2013.

السنة	2013	2014
التكوين خارج المؤسسة.	725	943
التكوين داخل المؤسسة	102	318
النسبة %	42.92	49.17
ملتقيات	06	09

المصدر: مديرية الموارد البشرية للمؤسسة.

نلاحظ من الجدول السابق أن عدد المتدربين قد تحسن بشكل ملحوظ، فقد بلغ عددهم في سنة 2013، 725 متدرب أي بنسبة 42.92 بالمئة، من إجمالي عدد العمال بالمؤسسة، وقد ارتفعت هذه النسبة في سنة 2014 إلى 49.17 بالمئة، وهذا مؤشر جيد للاهتمام الكبير من قبل المؤسسة بعملية تكوين مواردها البشرية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نشاط الإنتاج في مؤسسة كوندور

يمكن توضيح واقع الإنتاج في مؤسسة كوندور من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (04) تطور كمية الإنتاج بالوحدة للمنتجات الرئيسية بمؤسسة كوندور خلال الفترة 2011-2014.

2014	2013	2012	2011	السنة المنتجات
500000	250000	150000	50000	تلفاز
50000	45000	40000	20000	غسالة
400000	200000	150000	100000	ثلاجات
500000	300000	150000	200000	المكيفات الهوائية

المصدر: بيانات مقدمة من مديرية النشاط الانتاجي لمؤسسة كوندور

من خلال الجدول نلاحظ أن كمية إنتاج أجهزة التلفاز في تزايد من سنة 2011 إلى سنة 2014 وهذا نتيجة إدخال المؤسسة جهاز تلفاز LCD وإقبال العمال العملاء على الأجهزة من نوع CRT وكذا إدخال المؤسسة لجهاز LED .

وفيما يخص الغسالات وحدة الإنتاج من سنة 2012 إلى سنة 2013 كانت ثابتة، وهذا راجع إلى حدة المنافسة ليعود بعد ذلك الإنتاج إلى الارتفاع في سنة 2014، نتيجة الطلب المتزايد على هذا المنتج. أما فيما يخص الثلاجات فنلاحظ أن كمية الإنتاج منها في حالة ارتفاع دائم وهذا نتيجة الإقبال الكبير على هذا النوع من المنتجات خاصة الثلاجات من النوع " 2 PORTES " بمختلف أحجامها.

أما كمية الإنتاج من المكيفات الهوائية فهي في تطور مستمر حيث بلغت نسبة التطور من سنة 2011 إلى 2012، 50 بالمئة رغم المنافسة الحادة من قبل المؤسسة المنافسة SAMSUNG إلا أنها في ارتفاع مستمر حتى سنة 2014، وهذا نتيجة إقبال المستهلك على هذا النوع من المنتجات.

المطلب الثالث: عرض وتحليل النشاط التجاري

تحقق المؤسسة رقم أعمال متزايد كل سنة، وهذا راجع للاستثمارات الضخمة التي تقوم بها بالإضافة إلى الإقبال الكبير للمستهلكين على منتجاتها .

الجدول رقم (05): تطور رقم أعمال مؤسسة كوندور خلال الفترة (2011-2014)

(الوحدة الف دينار)

2014	2013	2012	2011	السنة البيان
26.000.000	23.000.000	21.000.00	20.000.000	رقم الأعمال

المصدر: بيانات مقدمة من مديرية المحاسبة والمالية للمؤسسة.

يتبين من خلال الجدول السابق أن رقم أعمال المؤسسة في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى وهذا للطلب المتزايد على منتجات المؤسسة نتيجة انتعاج المؤسسة لإستراتيجية تخفيض الأسعار وكذا فتح حدودها لتصدير منتجاتها.

و من خلال الجدول الموالي سنحاول توضيح رقم الأعمال المحقق من المنتجات الرئيسية للمؤسسة.

الجدول رقم (06) رقم أعمال المنتجات الرئيسية في مؤسسة كوندور خلال الفترة (2011-2014)

(الوحدة ألف دينار)

2014	2013	2012	2011	السنة المنتجات
6.125.642	5.934.242	5.782.425	5.689.371	التلفاز
636.714	599.711	572.631	516.321	الغسالة
6.227.443	6.007.542	5.772.632	5.004.163	الثلاجة
7.152.326	6.812.453	6.517.932	6.318.458	المكيف الهوائي
20.142.125	19.353.948	18.645.620	17.528.313	المجموع
26.32	67.23	105.7	90.75	النسب %

المصدر: بيانات مقدمة من المديرية التجارية للمؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن رقم الأعمال الخاص بأجهزة التلفاز في تزايد مستمر وهذا راجع لجودة المنتجات وخدمات ما بعد البيع التي تكسب المؤسسة ثقة العميل.

فيما يخص منتج الغسالة كذلك يشهد رقم أعمالها ارتفاع مستمر نتيجة تحكم المؤسسة في تقنيات الإنتاج وكذا التخفيض في التكاليف والضمانات المقدمة.

أما فيما يخص الثلاجات فقد زاد رقم الأعمال الخاص بها من سنة 2011 إلى سنة 2014 نتيجة الإقبال الكبير للمستهلك على هذا النوع من المنتجات لجودتها وشكلها الذي يجذب نظرة المستهلك لها وكذا أسعارها مقارنة بالمنافسين، خاصة ثلاجات نوع " 2 PORTES".

أما رقم الأعمال الخاص بالمكيفات الهوائية في تزايد مستمر نتيجة الإقبال الكبير لهذا المنتج ولما يرافقه من خدمات بعد البيع من نقل وتركيب فقد ارتفع سنة 2012 بنسبة 105.77 بالمائة، وفي سنة 2013 بنسبة 67.23 بالمائة ليزيد سنة 2014 بنسبة 26.32 بالمائة، كما أن المؤسسة تقوم بتصدير جزء من هذه المكيفات إلى ليبيا وتونس والأردن.

المبحث الثالث: التسويق الدولي والقدرة التنافسية في كوندور

يهدف هذا المبحث إلى بيان إسهام التسويق الدولي في تعزيز القدر التنافسية لمؤسسة كوندور ومن ثم دعم قدرتها على المنافسة في ظل عالم يتسم بعدم الاستقرار، وهذا التحدي أصبح بمثابة الرهان الصعب الذي يفرض على الدول النامية اجتيازه، والنهوض باقتصادياتها من دائرة التهميش، من خلال الاستفادة من الفرص التي يوفرها النظام الإقتصادي العالمي، والتقليل ما أمكن من السلبيات التي قد تنتج نتيجة الإلتزام بتطبيق المبادئ والإلتزامات متعددة الأطراف التي تشرف على إدارتها منظمة التجارة العالمية.

المطلب الأول: شروط دخول المؤسسة الجزائرية للسوق الدولي

هناك ضرورة لدخول المؤسسة الجزائرية للسوق الدولي والتكيف مع متغيرات البيئة الدولية، ولن يأتي ذلك إلا بدراسة كل المتغيرات من بيئة اقتصادية، بيئة اجتماعية وثقافية، بيئة سياسية و بيئة قانونية، بيئة تنافسية، فنجاح المؤسسة الإقتصادية الجزائرية للعمل سواء في السوق المحلي أو الأسواق الدولية يتوقف على قدرتها على التكيف مع العوامل البيئية، والتي تؤثر على بقائها واستمرارها كنظام، فالقوى التسويقية لا تؤثر فقط على قرارات الدخول في الأسواق الدولية، بل أيضا على قرارات كيفية خدمة هذه الأسواق وذلك برسم السياسات والاستراتيجيات التسويقية المناسبة، وعلى هذا فإن بيئة التسويق الدولي تتكون من بيئة داخلية وبيئة خارجية.⁽¹⁾

إن المؤسسة التي تنوي القيام بعملية افتتاح الأسواق الدولية، عليها القيام بعملية التشخيص والذي من خلاله تقوم المؤسسة بتحليل قدراتها وكفاءاتها وبالتالي استنباط نقاط ضعفها ونقاط قوتها في مختلف ميادين نشاطها، ومن ثم تحكم على واقعها ما يجب فعله من خلال الإستراتيجية.

إن تنظيم المؤسسة أساس لدخول السوق الدولي، فلا شك أن التسويق الدولي يبدأ داخل المؤسسة التي تريد أن تتوجه إلى الأسواق الأجنبية التي تعتبر هذه الأخيرة القلب النابض الذي يحرك العملية التسويقية الدولية، ومن ثم يتعين على المؤسسة دراسة كل الجوانب الداخلية المكونة لها، وذلك بالتشخيص المالي والتجاري والإنساني والتقني وكذا التنظيمي.

⁽¹⁾ www.Condor/anter-trade/17974/1.html.22mai2015

و يتوجب على المؤسسة معرفة البيئة الخارجية للدولة التي تقيم فيها المؤسسة.

- البيئة الاقتصادية التي تكون ناتجة عن اختلافات اقتصادية، فلا بد من دراسة خصائص وتركيبية السكان (حجم السكان، توزيعهم الجغرافي، أنماط الاستهلاك) وعوامل اقتصادية أخرى ناتجة عن اختلاف الطبيعة الجغرافية والمناخ والتضاريس للدولة المنوي التعامل معها، بالإضافة للخدمات المقدمة في السوق المحلي كالنقل والاتصال والطاقة، وكذا على المؤسسات تسهيل الوظائف التسويقية كالمؤسسات التجارية والمالية والإعلان وبحوث البنية التحتية؛
- البيئة الإجتماعية والثقافية من خلال معرفة وتوضيح بعض التشابحات والاختلافات الإجتماعية والثقافية المتواجدة في المجتمعات؛
- البيئة السياسية المتعلقة أساسا بالإستقرار السياسي الذي يؤثر في ممارسة مختلف الأنشطة والفعاليات التسويقية، كما يمكن النظر إلى تأثير البيئة السياسية للدولة المضيفة للمؤسسة على التسويق الدولي (موانع الدخول لبعض السلع، تحديد الأسعار من قبل الدولة، التعريف الجمركية وحصص الإستيراد، الرقابة على النقد الأجنبي...).
- البيئة القانونية المتمثلة في مجموعة القوانين واللوائح الحكومية المنظمة لأعمال المؤسسات الدولية وعليه على رجل التسويق أن يكون على دراية تامة بقوانين ذلك البلد والتي تؤثر على المؤسسة؛
- البيئة التنافسية على شكل مضمون الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، فعلى إدارة التسويق أن تسعى إلى جمع كافة المعلومات والبيانات المتاحة والمتعلقة باستراتيجيات المنافسين (المتمثلة في موارد الخام، خصائص السلع المنتجة، سياسات التسعير، الترويج، طرق التوزيع ...) وعلى المؤسسة أن تحدد مكانتها في السوق في مواجهة المنافسين الرئيسيين.

المطلب الثاني: تطور التسويق الدولي في مؤسسة كوندور

أولاً: شركة كوندور من الاستيراد إلى التصدير :

يقع مجمع كوندور في ولاية برج بوعرييج والتي تبعد حوالي 240 كلم عن العاصمة الجزائر وتعد هذه المنطقة مركزاً تجارياً مهماً خاصة في مجال الصناعة الالكترونية، بداية الشركة كانت عام 1997 لكن ليس بشكلها اليوم، إنما كانت عبارة عن شركة تقوم باستيراد الأجهزة والمنتجات الالكترونية والمنزلية وإعادة بيعها لا أكثر ولا أقل، إلا أن أولاد بن حمادي قرروا الدخول إلى عالم غريب، وصعب على الجزائريين في ذلك الوقت، ألا وهو الإنتاج الجزائري بنسبة 100 بالمئة في هذه الأخيرة، وهو شيء كان جد صعب في تلك الفترة، ورغم كل ذلك سارت المؤسسة في هذا الاتجاه وأصبحت حالياً العلامة رقم واحد بالنسبة للجزائريين دون نسيان منافستها العالمية للشركات المتعددة الجنسيات، كما سهرت على تطوير طاقمها البشري والصناعي، التي نالت رضا المستهلك الجزائري الذي وضع كامل ثقته في هذا المنتج الجزائري 100 بالمئة، وقد شكل التواجد المكثف للشركة في كل الولايات عائقاً كبيراً جداً، فبعد أن كانت تملك 43 صالة عرض، أو كما يسمى " الشاوروم " ما هي حالياً تمتلك 60 صالة عرض في انتظار هدف الوصول إلى أكثر من 120 صالة عرض على المستوى الوطني، ولما لا في دول أوربا، التي ستكون الوجهة المقبلة للشركة دون شك، وتعرف الشركة وتيرة إنتاجية جد مهمة، فبعد إنهاؤها لمرحلة الإستيراد ها هي اليوم تتجه إلى إنتاج الكثير من المواد بمواصفات عالمية عالية الجودة، دون نسيان الإنتاج في مجال الحاسوب والكمبيوتر التي شكلت فيه كوندور قفزة بإنتاجها أول بطاقة أم جزائرية في مجال الحاسوب وأجهزة الإستقبال الذي يعرف وتيرة إنتاج عالية.⁽¹⁾

أكد السيد بن حمادي أن الشركة تقوم بالتصدير إلى الشرق الأوسط وإفريقيا منذ 2002، وهناك خطة مستقبلية للإلتجاه نحو السوق الأوروبية وأمريكا وآسيا وقال أن نسبة التصدير حالياً 1% من مجموع كل المنتجات، فيما تبقى نسبة 99% من الإنتاج موجه للمستهلك الجزائري.

(1). www.Condor/anter-trade/17974/1.html.22mai2015.

(1) نفس الموقع سابقاً.

ثالثا: بعد السودان ودول إفريقية ومشرقية، منتوجات كوندور تفتتح الأسواق الباريسية والسويسرية

كشفت عبد الرحمان بن حمادي رئيس مجلس إدارة كوندور وهو يكرم شركائه عن مخططاته التوسعية محليا وخارجيا خلال سنة 2015، باستهداف أبعد المناطق النائية وأسواق خارجية واعدة لدول إفريقية وآسيوية ولعواصم أوروبية تأوي أكبر الجاليات الجزائرية.⁽¹⁾

أعلن "عبد الرحمن بن حمادي" من فندق بني حماد ببرج بوعريبيج في ندوة صحفية عقدها على هامش حفل تكريم شركائه من أصحاب قاعات العرض ونقاط البيع المنتشرة عبر كامل ولايات الوطن، عن إستراتيجية محكمة رسمها المجمع لمواجهة زحف المنافسة بفتح 50 قاعة عرض جديدة ومحلات "كوندور شوب" في المناطق المعزولة والنائية، بهدف تقريب منتوجاته من الزبون الجزائري وحتى تكون همزة وصل لتسجيل احتياجاته وتطلعاته، هذا وكشف "بن حمادي" وهو يكرم نحو 160 نقطة بيع وأصحاب قاعات العرض من شركائه الذين أصغى بانتباه إلى انشغالهم، عن مشروع فتح قاعتين لعرض منتوجات "كوندور" الجزائري الأصل، بكل من العاصمة الفرنسية باريس وجنيف السويسرية في القريب العاجل بعد تدشين قاعتين مماثلتين بالسودان، حيث تلقى منتوجات "كوندور" رواجاً ملحوظاً وهو ما لوحظ خلال معرض الخرطوم الدولي، مشيراً إلى أن السياسة الراهنة للمجمع تركز على تسويق أجهزة الإعلام الآلي اللوحات الالكترونية والهواتف النقالة لتدارك التأخر المسجل خلال سنة 2014، مؤكداً على العمل ومضاغفة كافة الجهود للوصول إلى تحقيق نسبة 300 بالمئة من المبيعات، بوضع تطلعات المستهلك كهدف رئيسي ينصب العمل على تحقيقه وفي سياق متصل وبهدف التحسيس لفت "بن حمادي" انتباه شركائه إلى خطر المنافسة المحلية والأجنبية التي تستهدفهم من قبل كل المتعاملين سيما في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

أما بخصوص عملية التصدير ذكر "بن حمادي" أنهم تلقوا طلبات من دول إفريقية ومشرقية كالأردن وساحل العاج، إضافة إلى دول أوروبية منها سويسرا وفرنسا، وفيما يتعلق بتصدير منتوجات "كوندور" نحو السودان أوضح "بن حمادي" أن العملية ستتم في شكل قطع للتركيب في دولة السودان بفضل مؤسسة ستنشئ هناك، مع مرافقة السودانين بكفاءات وخبرات "كوندور" في المجال، والإنطلاقة ستكون بتركيب أجهزة البلازما، معلنا أن دخول السوق السودانية يعني اقتحام 13 دولة منتمية إلى إفريقيا الوسطى.

(1). www.Condor/anter-trade/17974/1.html.22mai2015.

المطلب الثالث: تحليل محتوى المقابلة

بعد تنسيق بعض الأسئلة الخاصة بالتسويق الدولي في مؤسسة كوندور تم طرحها شخصيا على مدير التسويق الذي كان له صدر ربح سواء في طريقة استقبالنا أو مدى التجاوب مع موضوع الدراسة قام بالإجابة عليها كما يلي :

كان السؤال الأول وإفتاحية للنقاش:

1- هل تستهدف مؤسسة كوندور الزبائن الدوليين؟

بما أن مؤسسة كوندور تصدر وتقوم بالتسويق دوليا، فإنها بطبيعة الحال تستهدف الزبون الدولي.

2- كيف تستهدف المؤسسة الزبائن الدوليين؟

تعرف مؤسسة كوندور في الدول الأجنبية بإقامة المعارض، وكذا الإتفاقيات، فعن طريق هذه الوسائل خاصة المعارض، فعدة بلدان أجنبية استهدفت بهذه الطريقة كالسودان مثلا، فالمعارض هي الوسيلة التي تستهدف بها المؤسسة زبائنها دوليا.

3- هل تعي المؤسسة مبادئ وأساسيات التسويق الدولي؟ وهل تم تكوين النشاطين في المجال بالمؤسسة؟

لدى مؤسسة كوندور مكاتب خاصة تعمل بمبادئ وأساسيات التسويق الدولي، فهي تعي جيدا هذه المبادئ والدليل على ذلك تطورها الملحوظ في هذا المجال، وتفطنت مؤسسة كوندور في السنوات الأخيرة لتدريب وتحفيز ناشطين في التسويق الدولي .

4- هل تمتلك المؤسسة ممثلين في الدول الأخرى ؟

تمتلك مؤسسة كوندور ممثلين قائمين على نجاح إسم العلامة ورواجها خارج الحدود الوطنية، وهم يعملون جاهدين على الوصول بمنتجات المؤسسة إلى المراتب الأولى دوليا.

5- ما هي النشاطات التسويقية الدولية التي تقوم بها المؤسسة؟

تقوم مؤسسة كوندور بالعديد من النشاطات الدولية، فهي تقوم بالتصدير منذ سنة 2002 لإفريقيا والشرق الأوسط، وكذلك الاستثمارات الضخمة، فقد استثمرت الشركة حوالي 300 مليون دولار وهو رقم

جد عالي يتطلب صرامة وجدية نظرا للمنافسة القوية من الماركات العالمية، وكذا الملتقيات مثل ملتقى الطاقة الشمسية، وملتقى حماية المستهلك.

6- كم مرة شاركت المؤسسة في المعارض الدولية ؟

كانت مشاركة مؤسسة كوندور تفوق 06 مرات في المعارض الدولية كالمشاركة في معرض مرسيليا بفرنسا.

7- هل كان لذلك فعالية في تفعيل نشاطات المؤسسة؟

كان لذلك فعالية كبيرة، فالمشاركة في المعارض الدولية لمنتجات كوندور تساهم في إقبال نسبة كبيرة من الجالية الجزائرية على المنتجات المعروضة، كما أن هذه المعارض ساهمت بشكل كبير في توظيف العديد من العمال.

8- هل سبق وأن قمتم باستطلاع آراء الزبائن الدوليين ؟.

إن الأخذ بآراء الزبائن سواء المحليين أو الدوليين يخلق في نفسيتهم رغبة في الشراء، فمؤسسة كوندور تعطي هذا الجانب أهمية بالغة لاستقطاب أكبر كم من المستهلكين الأجانب.

9- هل قمتم باستطلاع رأي الزبائن الدوليين حول أسعار الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة؟

إن الأخذ بعين الاعتبار رأي الزبائن واستطلاعها يعود على المؤسسة بفوائد، فمؤسسة كوندور لا تفوت مثل هذه الإستراتيجيات لكسب الزبائن والإحتفاظ بهم.

10- هل ساهمت شهادة الجودة (ISO) المحصلة من طرف الشركة في تفعيل الأنشطة دوليا؟

بكل تأكيد، فقد أعطت شهادات الجودة المقدمة لمؤسسة كوندور قيمة تنافسية وقدرة على إقتحام الأسواق الدولية بحرية، فلولا شهادة الجودة لما كانت كوندور تصدر منتجاتها وما كانت احتلت الريادة في المحيط المحلي.

11- هل تقوم الشركة بإرسال رجال البيع لزبائن دوليين مستهدفين؟

نعم تقوم المؤسسة بإرسال رجال البيع لزبائن دوليين، فقد قامت بالعديد من هذه المهام خاصة مؤخرا في بلد السودان الشقيقة.

12- ما هي الأسواق الدولية التي تستهدفها المؤسسة؟

استهدفت مؤسسة كوندور الدول العربية أولا (تونس، الشرق الأوسط)، ثم الأسواق الإفريقية ومؤخرا الأوربية كفرنسا.

13- ما مدى جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة مقارنة مع المنافسين الدوليين؟

رغم أن جودة خدمات مؤسسة كوندور المقدمة محليا مرتفعة لأنها الرائدة في السوق المحلية، إلا أنها دوليا تحتل مرتبة متوسطة من حيث جودة الخدمات المقدمة، وهذا مقارنة بالماركات العالمية عالية الجودة.

14- ما هي نقاط الضعف الخاصة بالخدمات المقدمة مقارنة بالمنافسين؟

يعتبر الإسم التجاري كوندور أي إسم العلامة التجارية غير معروف دوليا، هذه هي نقطة ضعف المؤسسة دوليا.

15- ما هي المؤسسات الدولية التي تعتبرها المؤسسة قدوة في تقديم الخدمات؟

هناك العديد من المؤسسات الدولية التي لها القدرة على المنافسة لكن مؤسسة كوندور لا تقتدي بأي مؤسسة بما أن لها لمسات في الإبداع والإبتكار، فهي مقتنعة أنها تستطيع أن تكون في أعلى المراتب دوليا.

16- هل تقوم الشركة بصفقات تعاون مع أطراف خارجية؟

هناك بعض الشراكات والصفقات تقوم بها المؤسسة مثل الشراكة مع مجمع جياذ في السودان.

17- ما هي الإستراتيجية التسعيرية الدولية المتبعة من طرف المؤسسة؟

لكل دولة قوانين ضريبية تختلف عن غيرها من الدول، لذلك تضع مؤسسة كوندور لكل بلد إستراتيجية تسعيرية.

18- هل يمثل تذبذب أسعار الصرف عائقا أمام الاستراتيجيات التسعيرية للمؤسسة؟

إن أي تذبذب في أسعار الصرف بطبيعة الحال سيؤدي إلى حدوث عائق أمام الاستراتيجيات التسعيرية للمؤسسة.

19- ما هي الوسائل التي ترونها أكثر فاعلية في الترويج لخدمات المؤسسة دولياً؟ وعلى أي أساس ترون ذلك؟

هناك العديد من الوسائل التي لها فعالية كبيرة لترويج منتجات كوندور كالمعارض والإعلانات والملصقات لكن أكثر وسيلة ترويجية تنتهجها مؤسسة كوندور المعارض، فهي التي تستقطب أكبر عدد من الزبائن خاصة الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج.

20- ما مدى استجابة الزبائن الدوليين للأنشطة التسويقية الدولية المقدمة من طرف المؤسسة؟ الإستجابة إيجابية للأنشطة التسويقية الدولية المقدمة من طرف الزبائن الدوليين، دليل ذلك الإقبال الكبير على المعارض والتطور الملحوظ الذي تشهده مؤسسة كوندور كل سنة.

خلاصة الفصل :

بعدما كان نشاط مؤسسة كوندور للصناعة الالكترونية والكهرومنزلية في بداياته يتمثل في استيراد الأجهزة الالكترونية وإعادة بيعها لا أكثر ولا اقل فقررت الدخول لعام التصدير وأصبح لديها رغم حدة المنافسة مركزا بارزا في السوق الدولي، كما أن لديها قدرة على منافسة شركات في نفس المجال، لأن لها مبادئ وقاعدة سميكة في مجال التسويق الدولي، ولها تطلعات مستقبلية تجعل منها مؤسسة متفوقة في الأسواق الدولية، فهي تسعى لتفرض وجودها في العديد من الدول الاوروبية والأمريكية والآسيوية بعدما كانت تقوم بالتصدير لدول افريقية والشرق الاوسط.

الخاتمة

أصبحت الأسواق الدولية هدف أساسي للمؤسسات، فهي تسعى جاهدة لاقتحامها في ظل المنافسة الشديدة والبيئة الديناميكية المعقدة، فمع زيادة العولمة والانفتاح الإقتصادي والتطورات الجذرية الحاصلة خاصة في وسائل الإتصال والمواصلات والمعلومات، فإن أي محاولة لفهم النشاطات التسويقية عامة والتسويق الدولي خاصة، لا بد أن تتم من خلال دراسة علاقته بكل من التجارة الدولية والمنافسة الدولية.

من خلال دراسة هذا الموضوع تم إبراز الإسهام الكبير للتسويق الدولي في تعزيز وتحقيق القدرة على المنافسة المحلية والدولية ومدى إدراك المؤسسات الجزائرية لهذه الأهمية، في وقت تحتاج فيه الجزائر لمؤسسات إقتصادية قوية قادرة على الصمود في وجه المنافسة الدولية الشرسة، وبعد إجراء هذه الدراسة بجانبها النظري والميداني، تم التوصل من خلال **الفصل الأول** إلى فهم وإدراك ماهية التسويق الدولي وإبرازه إلى الواجهة أكثر، كما توصلنا إلى معرفة طرق اختراق الأسواق الدولية وبأن أهم طريقة للوصول إلى الأسواق الدولية يكون عبر التصدير واثبتنا من خلاله صحة الفرضية الأولى.

أما الفصل الثاني : فقد حاولنا من خلاله التطرق إلى ماهية القدرة التنافسية مؤشراتنا وعواملها ومعرفة الخيارات الإستراتيجية التي ترفع من القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية.

أما الفصل الثالث والأخير ومن خلال التطرق للدراسة الميدانية وتسليط الضوء على المؤسسة الجزائرية للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية " كوندور"، فقد تمت الدراسة بالمقابلة الشخصية مع مجموعة من مصالح المؤسسة لإثرائنا بمعلومات تخص التسويق الدولي في هذه الأخيرة واثبتنا من خلاله صحة الفرضية الثانية.

و على هذا الأساس ومن خلال دراسة الجانب النظري والتطبيقي توصلنا إلى النتائج التالية :

- تزايد أهمية التسويق الدولي مع زيادة العولمة وانفتاح الأسواق الدولية على بعضها.
- هناك العديد من الطرق والأشكال لاقتحام الأسواق الدولية المتاحة أمام المؤسسة.
- أي مؤسسة ترغب في التوجه نحو الأسواق الدولية تواجه مجموعة من القرارات يمكن حصرها في مايلي : نظام معلومات التسويق الدولي، تقييم البيئة التسويقية الدولية، ثم اتخاذ قرار الدخول للأسواق الدولية.
- المؤسسات التي تتجه بمنتجاتها دوليا تلتقى منافسة شديدة إن لم تدرس الأسواق الدولية.
- تنظيم المؤسسة أساس لدخولها الأسواق الدولية، وعليها دراسة كل الجوانب الداخلية المكونة لها (التشخيص المالي، التجاري، الإنساني، التقني).
- تحتل مؤسسة كوندور المرتبة الأولى دوليا ومحليا بالنسبة للمؤسسات الجزائرية.

- تحاول شركة كوندور أن تفرض وجودها في العديد من الدول الأوروبية والأمريكية والآسيوية.
- مؤسسة كوندور تقوم باستثمارات ضخمة من أجل الوصول إلى الريادة.
- مؤسسة كوندور تفرض وجودها في الأسواق الأجنبية من خلال المعارض .

الاقتراحات:

- على المؤسسة الدولية دراسة مدى قدرتها على منافسة المنتجات الأخرى عن طريق تحليل مواطن القوة والضعف، فضلا عن التنبؤ واستشعار الفرص والتحديات.
- على المؤسسات الجزائرية أن تولي اهتماما أكبر للأسواق الدولية، وتدرك أهمية ذلك بالنسبة لها وبالنسبة للإقتصاد الوطني.
- عند اتخاذ خطة التسويق الدولي يجب تحليل مختلف خطوات التسويق الدولي في دورته التحضيرية للبيع في الخارج.
- الإهتمام بنشر أهمية توجه المؤسسات نحو الأسواق الدولية من خلال المؤتمرات والندوات وغيرها.
- لا بد من وجود إرادة لدى المؤسسات الجزائرية في الوصول بمنتجاتها إلى أبعد الحدود الدولية.



قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية :

- 1- أبي سعيد الديوه جي : "المفهوم الحديث لإدارة التسويق"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2002.
- 2- أبي سعيد الديوه جي : " التسويق الدولي "، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، 1997.
- 3- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار النهضة العربية، مصر، 2006.
- 4- توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتدعيم القدرة التنافسية، دار النهضة العربية، مصر 2001.
- 5- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار النهضة العربية، مصر مجهول سنة الطبع.
- 6- توفيق محمد عبد المحسن، عزة أحمد الشرييني: بحوث تسويقية ونظم المعلومات التسويقية، دار النهضة العربية، مصر، 1999.
- 7- ثامر البكري: التسويق - أسس ومفاهيم معاصرة-، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان 2006.
- 8- سامي عفيفي حاتم، " دراسة أسواق التصدير "، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 1992.
- 9- طارق نوبر، دور الحكومة الداعم للتنافسية، حالة مصر، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002.
- 10- طلال عبود، حسين علي، الدراسات التسويقية ونظم المعلومات التسويقية، ط1، دار الرضا للنشر، مجهول بلد النشر، 1999.
- 11- عاد أحمد حشيشي، العلاقات الاقتصادية الدولية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت 1993.
- 12- عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، ط 1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر 2006.
- 13- عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2002.
- 14- عبد السلام أبو قحف، التسويق - وجهة نظر معاصرة- مطابع الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 15- عصام الدين أمين أبو علفة " اتجاهات تسويقية معاصرة - التسويق الدولي- "، ط 1، مؤسسة حورس، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 16- عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مجهول دار النشر، 1996.
- 17- عبید محمد هنان، بحوث التسويق في بيئة تنافسية، منهج علمي، مجهول دار النشر وبلد النشر، 1999.

- 18- فريد النجار، تسويق الصادرات العربية وآليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحرة العربية الكبرى، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
- 19- فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شهاب الجامعية الإسكندرية مصر، 1999.
- 20- فهد سليم الخطيب، مبادئ التسويق، ط 1، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
- 21- بشير العلاق، قحطان العبدلي، التسويق أساسيات ومبادئ، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 1999.
- 22- محمد إبراهيم عبيدات " التسويق، المبادئ والتطبيق"، دار الثقافة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، عمان، الأردن، 2000.
- 23- محمد إبراهيم عبيدات " مبادئ التسويق " دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 24- محمود جاسم الصميدي، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
- 25- محمود جاسم الصميدي " مداخل التسويق المتقدم"، ط 1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 26- محمد صديق عفيفي، التسويق الدولي، نظم التصدير والاستيراد، ط 10، مكتبة عين الشمس، مصر، 2003.
- 27- محمد صديق عفيفي، التسويق الدولي، نظم التصدير والاستيراد، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977.
- 28- مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 1998.
- 29- محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 30- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد : التسويق، الدار الجامعية الإبراهيمية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، مجهول سنة النشر.
- 31- هناء عبد الحليم سعيد، إدارة التسويق، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 1998.
- 32- يحيي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، ط 1، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997.
- 33- يحيي سعيد علي عيد، بحوث التسويق والتصدير، ط 1، مطابع سجل الرب، القاهرة مصر، 1996.
- 34- مأمون الدراكة، طارق الشبيلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الاولى، 2002.

35- السيد عبد المنعم المراكبي، التجارة الدولية وسيادة الدول، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005.

ثانيا : الكتب باللغة الأجنبية :

- 36- Allain Olliver , marketing international , Puf que sait je presse universitaire de France , paris , 1990.
- 37- Allain nemarque, comment attaquer les marches internationaux de bien d'équipement, paris, 1981.
- 38- Denis pttegrew, nernand turgeau, marketing, 3eme ed, mc grew, paris, 1996.
- 39- Charle croue, marketing international, 3eme ed de book bruxelles, 1999.
- 40- Charle Croue , marketing international , 2 eme ed- de bock Bruxelles , 1994.
- 41- Jeffry seglin, cour pratique de marketing en 12 lecon, paris, 1990.
- 42- Reny darmon et autres, le marketing fendement & application, 5eme ed, mc grew, paris, 1996.
- 43- A.jolibier. PL Dubois, Le Marketing fendement & Pratique, 2eme ED, Economica, paris, 1991.

ثالثا : المجلات والدوريات والمؤتمرات :

- 44- رايح بوقرة، جمعيع نبيلة، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة المسيلة.
- 45- يوسف سعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراتها، أوراق عمل وبحوث المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء والتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
- 46- وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية، ديسمبر 2003.
- 47- وديع محمد عدنان، مسح في مؤشرات التنافسية وسياستها " ورقة مقدمة في ورشة عمل حول محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، المعهد العربي للتخطيط الكويت، جوان 2000.
- 48- الطروانة محمد احمد، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الاردن، مجلة دراسات في العلوم الادارية، مجلد 29، العدد 1، الجامعة الاردنية، الاردن، 2002.
- 49- Jean Larie Grang « la fenault VOLVO echec culturel » revue française du marketing N° : 157-158 Paris 1996.
- 50- Ibrahima outtara, l'initialisation des langues locales comme moyen pour au gmenter l'efficacite de la publicite dans les payez africains,

une approche experimentale revue francaise du marketing, 5/1996
N°160.

51- خطار زيدان، دل ويندل (مؤسس فورد) العمل وفقا لرغبات المستهلك، الاقتصاد والأعمال، العدد
258، بيروت، يونيو 1999.

رابعاً: الرسائل العلمية:

52- قرينات إسماعيل: أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة، مذكرة
تخرج لنيل شهادة الماجستير في التسويق، جامعة سعد دحلب البليدة، 2004-2005.

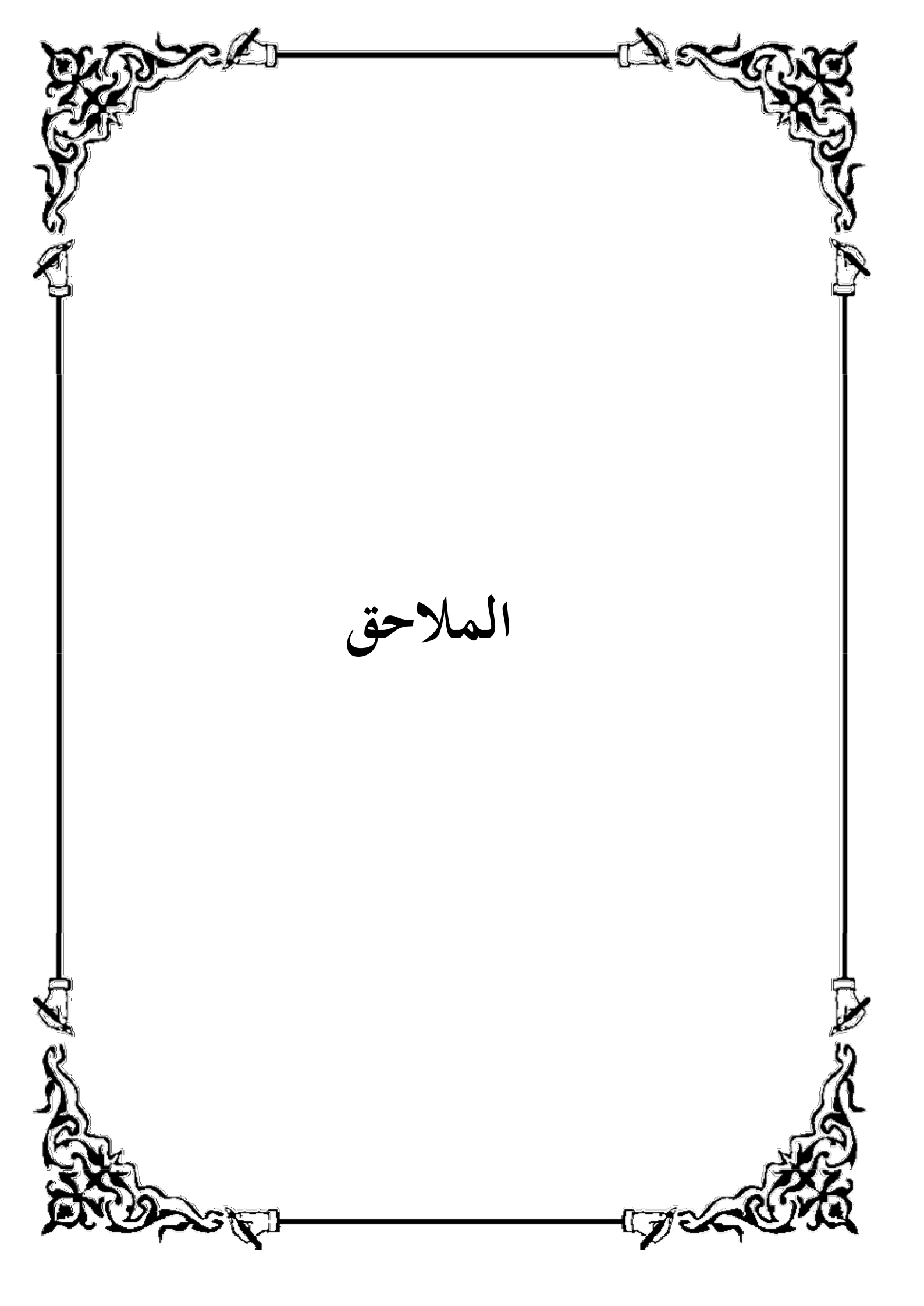
53- سامية سرحان، أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية، مذكرة تخرج
لنيل شهادة ماجستير في الاقتصاد الدولي، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011.

54- فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)،
اطروحة دكتوراء في العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.

55- فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم
الاقتصادية والتسيير، الخروبة، جامعة الجزائر، 2005.

خامساً : الانترنت :

56- www.Condor/anter-trade/17974/1.html.22mai2015.



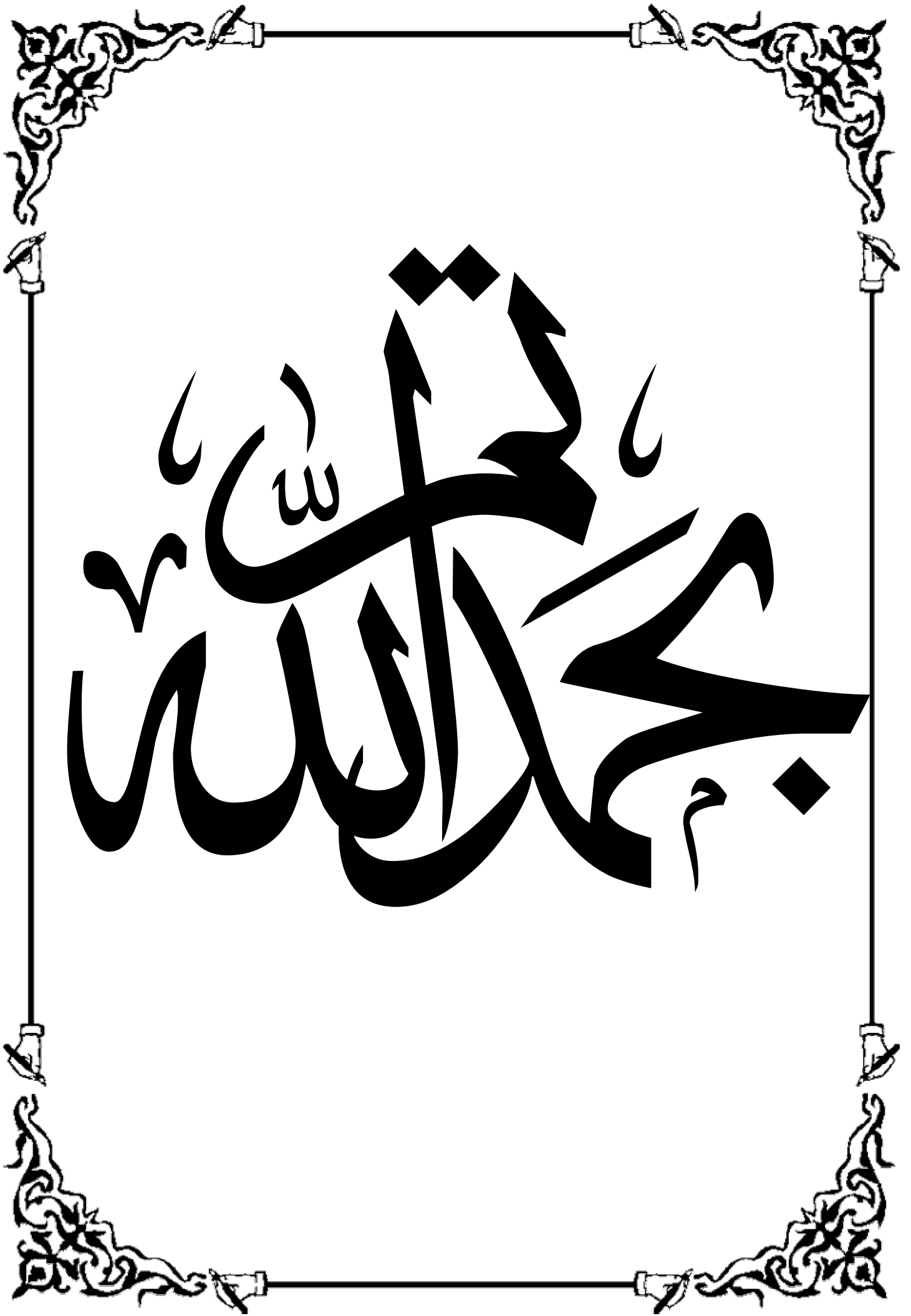
الملاحق

أسئلة المقابلة :

- 1- هل تستهدف مؤسسة كوندور الزبائن الدوليين؟
- 2- كيف تستهدف المؤسسة الزبائن الدوليين؟
- 3- هل تعي المؤسسة مبادئ و أساسيات التسويق الدولي؟ و هل تم تكوين النشاطين في المجال بالمؤسسة؟
- 4- هل تمتلك المؤسسة ممثلين في الدول الأخرى؟
- 5- ما هي النشاطات التسويقية الدولية التي تقوم بها المؤسسة؟
- 6- كم مرة شاركت المؤسسة في المعارض الدولية؟
- 7- هل كان لذلك فعالية في تفعيل نشاطات المؤسسة؟
- 8- هل سبق و أن قمتم باستطلاع آراء الزبائن الدوليين؟
- 9- هل ساهمت شهادة الجودة (ISO) المحصلة من طرف الشركة في تفعيل الأنشطة التسويقية دولياً؟
- 10- هل تقوم الشركة بإرسال رجال البيع لزبائن دوليين مستهدفين؟
- 11- ما هي الأسواق الدولية التي تستهدفها المؤسسة؟
- 12- ما مدى جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة مقارنة مع المنافسين الدوليين؟
- 13- ما هي نقاط الضعف الخاصة بالخدمات المقدمة مقارنة بالمنافسين؟
- 14- ما هي المؤسسات الدولية التي تعتبرها المؤسسة قدوة في تقديم الخدمات؟
- 15- هل تقوم الشركة بصفقات تعاون مع أطراف خارجية؟

- 16- ما هي الإستراتيجية التسعيرية الدولية المتبعة من طرف المؤسسة؟
- 17- هل قمتم باستطلاع رأي الزبائن الدوليين حول أسعار الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة؟
- 18- هل يمثل تذبذب أسعار الصرف عائقا أمام الإستراتيجيات التسعيرية للمؤسسة؟
- 19- ما هي الوسائل التي ترونها أكثر فاعلية في الترويج لخدمات المؤسسة دوليا؟ و على أي أساس ترون ذلك؟
- 20- ما مدى استجابة الزبائن الدوليين للأنشطة التسويقية الدولية المقدمة من طرف المؤسسة؟

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الملخص

حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز العلاقة الوطيدة بين التسويق الدولي و القدرة التنافسية في الرفع من اقتصاديات المؤسسة الجزائرية في المحيطين الدولي و المحلي، والدور الذي يلعبه التسويق الدولي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية حسب الدراسة، فتطبيقيا قد تم إسقاط هذه العلاقة و هذا الدور على مؤسسة غنية عن التعريف محليا و دوليا، مؤسسة " كوندور إلكترونيك بولاية برج بوعريريج " و تم التوصل إلى وجود العديد من المؤشرات الإيجابية التي تدل على أن المؤسسة الجزائرية قادرة على اختراق الأسواق الدولية و تمكنها من اكتساب القدرة على مواجهة المنافسة العالمية.

الكلمات المفتاحية: التسويق الدولي، الإستيراد، التصدير، التدويل، القدرة التنافسية، مؤسسة كوندور إلكترونيك

Abstract :

In This study we try to show the relationship between international marketing and Competitiveness to bring up the Algerian economies entreprise in the international and local fields, and the role of international marketing to strengthen the competitiveness of economic enterprises according to the study.

Practical the role and the relationship have been dropping on a known company for local and international fields " Condor Electronik " in "Bordj Bou Arreridj" town, we found many positive indicators show that the Algerian organizations able to penetrate international markets and enable then to gain the ability to face global competition .

Key Words : international marketing , import , export , Internationalization , competitiveness, Condor electornik