

شكر و عرفان

بسم الله الرحمان الرحيم

قال الله تعالى: " ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل عملاً صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " - صدق الله العظيم-

نرفع جزيل شكرنا وامتنانا وكذا جميل عرفاننا لأساتذتنا الذين أناروا دربنا وشرحوا صدورنا وعشنا في ظلال فردوسهم المعرفي.

ونتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ المشرف "مراد شريف" على نصائحه وملاحظاته القيمة، كما لا ننسى كل من ساعدونا خلال فترة التربص بشركة [كوندور](#) ببرج بوعريريج وخاصة رئيس المصلحة التسويقية "الياس" ورئيس مصلحة ادارة الموارد البشرية "اسماء ش" الذين لم يبخلوا علينا بأية معلومات.

والحمد لله الذي أعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع

فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
أ،ب،ج، د،ه،و	مقدمة.....
	الفصل الأول: مدخل عام إلى التسويق الدولي
09	المبحث الأول: مفاهيم التعريف الدولي.....
09	المطلب الأول: تعريف التسويق الدولي.....
10	المطلب الثاني: أهمية التسويق الدولي.....
12	المطلب الثالث: مبادئ التسويق الدولي.....
14	المطلب الرابع: أهداف التسويق الدولي.....
16	المبحث الثاني: المزيج التسويقي الدولي.....
16	المطلب الأول: التعريف بمزيج التسويق الدولي.....
16	المطلب الثاني: مكونات المزيج التسويقي.....
17	المطلب الثالث: طرق صياغة المزيج التسويقي.....
19	المبحث الثالث: إستراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية.....
19	المطلب الأول: التصدير.....
22	المطلب الثاني: الاتفاقيات التعاضدية.....
28	المطلب الثالث: الاستثمارات الأجنبية المباشرة.....
35	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: التسويق الدولي وأبعاد الميزة التنافسية
38	المبحث الأول: مفاهيم الميزة التنافسية.....
38	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية.....
40	المطلب الثاني: تحليل مصادر الميزة التنافسية.....
47	المطلب الثالث: مقاربات الميزة التنافسية.....

49	المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
49	المطلب الأول: الجودة
55	المطلب الثاني: الابتكار
60	المطلب الثالث: التكلفة
63	المبحث الثالث: استراتيجيات مكونات المزيج التسويقي الدولي
63	المطلب الأول: إستراتيجية المنتج الدولي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية
65	المطلب الثاني: إستراتيجية التسعير ودوره في تحقيق الميزة التنافسية
67	المطلب الثالث: إستراتيجية التوزيع ودوره في تحقيق الميزة التنافسية
69	المطلب الرابع: إستراتيجية الترويج ودوره في تحقيق الميزة التنافسية
72	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة لشركة كوندور للإلكترونيك
75	المبحث الأول: منهجية البحث
75	المطلب الأول: المنهج المستخدم
77	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
79	المبحث الثاني: التعريف بميدان الدراسة
79	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة كوندور
82	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
90	المطلب الثالث: اهداف ومهام مؤسسة كوندور
93	المبحث الثالث: واقع التسويق الدولي في مؤسسة كوندور ودوره في تطوير الميزة التنافسية
93	المطلب الأول: المنتج الدولي لكوندور والميزة التنافسية
95	المطلب الثاني: التسعير الدولي لمؤسسة كوندور والميزة التنافسية
96	المطلب الثالث: التوزيع الدولي لمؤسسة كوندور والميزة التنافسية
97	المطلب الرابع: الترويج الدولي لمؤسسة كوندور والميزة التنافسية
99	خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الموضوعات

فهرس الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
21	أساليب دخول الأسواق الدولية	01
39	منحنى الميزة التنافسية	02
46	أنواع الميزة التنافسية	03
57	نموذج أداء الإبتكار	04
86	الهيكل التنظيمي الداخلي لمصلحة التسويق	05
89	الهيكل التنظيمي لمؤسسة condor	06

تواجه المؤسسة العديد من التحديات مع الشركات الأجنبية نتيجة المنافسة الدولية ولذا فهي تطبق إستراتيجية التسويق الدولي والتي ترتبط بصفة مطلقة بقوة ميزتها التنافسية ومدى تأثيرها على أداء المتنافسين وفي سلوك المستهلكين، ويختلف الباحثون كثيرا في تصور كيفية تكون هذه الظاهرة كل على حسب تعريفه لها وإن للمؤسسة الاقتصادية دور أساسي في تنمية الاقتصاد كما أنها تعتبر وحدة لإنتاج السلع والخدمات قصد تبادلها في السوق وبالتالي فهي مركز لاتخاذ القرارات بغية تحقيق الأهداف المسطرة في نطاق محيطها. وأن التسويق يعتبر من أهم وظائفها فهو نقطة البداية في تخطيط سياسات الإنتاج ونقطة النهاية في الحكم عليها لأنه ليس ثمة فائدة ملموسة من إنتاج السلع والخدمات، إذا لم تجد طريقها في النهاية إلى المستهلك لا سيما وأن بقاء المؤسسة واستمرارها مرهون بقدرتها على إنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع وهذا لن يتأتى للمؤسسة عن طريق الصدفة بل مرتبط بمدى توفرها على سياسات تسويقية فعالة هذه الأخيرة التي حصرها الاقتصاديون في سياسة المنتجات- سياسة الأسعار سياسة التوزيع- سياسة الترويج وأمام هذه الرغبات والحاجيات التي ينتظرها المستهلك من المؤسسة الإنتاجية تليبيتها لصالحه وفي ظروف منافسة متزايدة، تجد نفسها (المؤسسة الإنتاجية) مجبرة على تطوير منتجاتها وانتهاج سياسة تسويقية فعالة تكفل لها ميزة تنافسية و تفوق في السوق.

أمام هذه الظروف بقيت جلّ المؤسسات الجزائرية مقتصرة على وظيفة البيع بدلاً من وظيفة التسويق وحتى تخوض الشركة غمار المنافسة الحادة والشرسة بنجاح، فهذا يقتضي كضرورة حتمية صياغة إستراتيجية تنافسية تتبثق من تبني المنهج التسويقي الحديث بتطبيقاته وممارساته القائمة على مقارنة التوجه بالمستهلك كمدخل إستراتيجي لحيازة الميزة التنافسية المستدامة والمحافظة عليها ومنه تتميتها وتطويرها بما يجعل الشركة في منأى وبمعزل عن محاولات المنافسين لتقليدها أو محاكاتها ومنه يظل التفوق لصالحها بما يؤدي في النهاية إلى بلوغ أهداف الربحية، النمو والبقاء، وما يفسر هذا الطرح ويزيل اللبس

والغموض الذي يكتنف وينتاب هذا المعطى إجماع أدبيات الفكر التسييري عموما والمفهوم التسويقي تحديدا على أن امتلاك الميزة التنافسية يعتبر مطلب إستراتيجي والذي يأتي كاستجابة للمعطيات والظروف التي يفرزها المحيط الذي تتفاعل مع مكوناته تأثيرا وتأثرا باعتبارها نظام مفتوح، ومن زاوية أخرى تعد دراسة السلوك الاستهلاكي وسيرورة القرار الشرائي حقل خصب وفضاء حيوي لصناعة التميز، فالحاجة ماسة وملحة لحشد وتعبئة الموارد المتاحة واستغلالها بكفاءة وفعالية لتسليم أعلى قيمة للمستهلك وبناء ولائه بواسطة دالة الرضا وتعتبر هذه المدلولات مؤشرات لتقييم الأداء التنافسي المتميز و تؤثر البيئة التنافسية في سلوك الزبائن، حيث توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات، فيختارون منها ما يوافق ذوقهم و دخلهم. وتؤثر على المؤسسة، حيث تعتمد هذه الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية والتنظيمية، فتتخذ قرارات هيكلية؛ قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه.

❖ الإشكالية:

مما سبق ولمعالجة موضوع البحث تم طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التسويق الدولي في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟

❖ التساؤلات الفرعية: ينبثق عن الإشكالية الرئيسية للبحث التساؤلات التالية:

- ما لمقصود بالتسويق الدولي؟
- ماهي عناصر التسويق الدولي؟
- ما لمقصود بالميزة التنافسية وما هي أبعادها؟
- كيف يساهم التسويق الدولي في تطوير الميزة التنافسية؟

- هل يساهم التسويق الدولي في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟

❖ الفرضيات: للإلمام بجوانب البحث والإجابة على الإشكالية تم طرح الفرضية العامة:

• الفرضية العامة:

يساهم التسويق الدولي في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية محل الدراسة

- الفرضيات الفرعية: ينبثق عن الفرضية العامة مجموعة الفرضيات التالية:

1- تتبنى المؤسسة الجزائرية محل الدراسة مبادئ وأسس التسويق الدولي

2- تتبنى المؤسسة الجزائرية محل الدراسة أبعاد الميزة التنافسية لمواجهة المنافسين الدوليين.

3- تعتمد المؤسسة الجزائرية محل الدراسة على التسويق الدولي لتطوير ميزتها التنافسية.

❖ أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية إمكانية مساهمة هذا البحث في إثارة الباحثين والدارسين في مجال التسويق الدولي والميزة التنافسية.
- محاولة تزويد مؤسساتنا الاقتصادية بالأدوات والأفكار التي تساعدنا على تطبيق إستراتيجية التسويق الدولي في مختلف أنشطتها.
- إبراز أهمية الميزة التنافسية في تحسين الأداء التسويقي والأداء الكلي للمؤسسة بشكل عام.

❖ أهداف الدراسة:

- محاولة إبراز دور التسويق الدولي في مختلف الاستراتيجيات التنافسية من خلال تحديد بعض الجوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية .
- محاولة الإلمام بأهم المفاهيم المرتبطة بالتسويق الدولي.
- محاولة تشخيص إستراتيجية التسويق الدولي الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة لمعرفة إذا كان لها دور في تعزيز المركز التنافسي.
- توفير المادة العلمية في هذا الموضوع الجديد وكيفية استخدامه والاستفادة منه.

❖ الدراسات السابقة:

حسب إطلاع الباحث وفي حدود ما توفر لديه من معلومات ومراجع حول موضوع البحث هناك العديد من الدراسات والبحوث العلمية التي أنجزت في مختلف جامعات الوطن، تناولت موضوع التسويق الدولي واكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة ومنها على سبيل المثال لا للحصر نذكر منها:

- دراسة ل: **سفيان مخلوف** مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الليسانس LMD في العلوم التسيير تخصص اعلام الي للتسيير تحت عنوان المزيج التسويقي في ظل تكنولوجيا المعلومات دراسة حالة ملبة الحضنة -المسيلة- عالجت الدراسة اشكالية ماهو اثر تكنولوجيا المعلومات على المزيج التسويقي في المؤسسة ووصلت الى نتيجة ان إن تطبيق تكنولوجيا المعلومات من طرف المؤسسة محل الدراسة جعلها مؤسسة ذات مركز سوقي ، وأصبحت تنافس أكثر المؤسسات الناشطة في هذا المجال . وكذلك رغم حداثة المؤسسة إلا أنها وفي ظرف قصير استطاعت أن تحجز لها مكان في السوق المحلية والدولية .

-دراسة ل: **شلابي مصطفى** بعنوان "دور التسويق الدولي في اقتحام الأسواق الدولية". تناول فيها مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بمنهجية التسويق الدولي مع التركيز على كيفية تنظيم المؤسسات العاملة في مجال التسويق الدولي وتوضيح مختلف الأساليب والطرق

المنتجة لمراقبة مختلف الجهود التسويقية التي تقوم بها هذه المؤسسات على المستوى الدولي كما دعم المذكرة بفصل تطبيقي تم من خلاله عرض مختلف المراحل التي مر بها التسويق في المؤسسات الجزائرية وإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة إقتصادية كدراسة حالة

-دراسة ل: قرينات اسماعيل بعنوان أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة الوطنية لسيارات الصنعية - SNVI عالجت الإشكالية التالية عن أهمية هذه السياسات في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة "ووصلت الى نتيجة يمكن انه من خلال الطرق والأساليب المبتكرة الدخول إلى الأسواق الدولية وفق خصوصية كل دولة أو سوق على حدى بواسطة انتهاج إستراتيجية تسويقية دولية لطرح مختلف منتجاتها عبر هذه الأسواق المستهدفة في إطار الإستراتيجية الدولية العامة للمؤسسة وذلك بعد التشخيص والتحليل الدقيق لبيئة المؤسسة السياسة، الاجتماعية،...التكنولوجية والاقتصادية

❖ المنهج المستخدم

استخدمنا في دراستنا على التحليل الوصفي

• هيكل البحث:

بناء على طرح الإشكالية وأهداف الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول تناولنا فيه مفاهيم حول التسويق الدولي حيث تطرقنا الى تعريف التسويق الدولي وأهمية المزيج التسويقي الدولي بالنسبة لنشاط المؤسسة والميزة التنافسية، أما الفصل الثاني تناولنا فيه مساهمة التسويق الدولي في تطوير الميزة التنافسية من خلال مفهوم الميزة التنافسية وكذلك لأهمية أبعادها في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية تميزها على مؤسسات أخرى أما في الفصل الأخير تناولنا فيه



دراسة حالة مؤسسة كوندور ببيج بوغريج في محاولة منا لإسقاط الجانب النظري
على الجانب التطبيقي.

تمهيد:

قصد تنشيط التنمية والنمو الاقتصادي في الجزائر، زاد الاهتمام في المدة الأخيرة بضرورة إعادة تقييم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (العامة والخاصة) وبمختلف أحجامها (صغيرة، ومتوسطة وكبيرة)، وهذا قصد تطويرها بما يخدم البلاد وبما أن تطور المؤسسة لا يرتبط فقط بمستوى السوق المحلي، بل أن تهتم بولوج السوق الدولي في إطار سياسة تسويقية استراتيجية واضحة وفعالة تمثل في التسويق الدولي، فالمؤسسة يجب أن تكون وسيلة للنمو والاستمرار في عالم تسوده المنافسة الشديدة والمراعاة لغزو الأسواق الدولية، يغير التكوين الدولي من جهة نظر المجتمع وسياسة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، ومن جهة نظر المؤسسة فهو يعتبر وسيلة للنمو والإستقرار وعليه فعلى رجل التسويق أن يعرف كيف وكيف منتجات مع متغيرات هذه البيئة وهذا لن يتم إلا إذا عرف معنى التسويق الدولي وإدراك أساسياته ولذا سنحاول أن نتناول في هذا الفصل النقاط التالية:

المبحث الأول : مفاهيم التسويق الدولي.

المبحث الثاني: المزيج التسويقي الدولي.

المبحث الثالث: إستراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية.

المبحث الأول: مفاهيم التسويق الدولي.

وفي هذا المبحث نتناول المفاهيم المتعلقة بالتسويق الدولي

المطلب الأول: تعريف التسويق الدولي.

لقد تناول الكثير من الكتاب المتخصصين تعريف التسويق من عدة اهتمامات ونذكر من هذه التعريفات مايلي:¹

1. التسويق الدولي هو كافة الأنشطة التسويقية التي تؤديها المنشأة ولا تتعلق بالسوق المحلية.

2. التسويق الدولي هو التسويق المقارن comparative marketing,الذي يركز على الاختلافات بين الأسواق وأثر هذه الاختلافات على عناصر المزيج التسويقي.

3. التسويق الدولي هو تصدير وأي استثمارات خارجية تدار بهدف عرض منتجات المنشأة في الأسواق الخارجية.

4. كما يعرف (cateorea): التسويق الدولي بأنه أداة الأنشطة التجارية التي تساعد على تدفق سلع الشركة وخدماتها إلى المستهلكين في أكثر من دولة من أجل تحقيق الربح.

5. كذلك يعرف التسويق الدولي على أنه " كل العمليات المتعلقة بتصميم السلعة وتحريكها من المنتج إلى المستهلك وبيئته ودراسة السوق ونظمه ومكوناته وتصميم المزيج التسويقي الملائم".

6. في حين يرى (terpstra) أن التسويق الدولي عبارة عن الأنشطة التي تؤدي بواسطة المنظمات بقصد الإتصال بالسوق الخارجي بشكل مريح".

¹ - أبو غفلة عصام الدين أمين: الترويج (المفاهيم، الإستراتيجيات، العمليات) النظرية والتطبيق، تسويق متقدم، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، 2003، ص 87- 88 .

7. ويعرف كل من (duerir.album strandlkou) التسويق الدولي بأنه ذلك الجزء من نشاط المنظمة الذي يهتم بتخطيط وترويج وتوزيع وتسعير السلع والخدمات التي يلبيها المستهلك المباشر أو النهائي¹.

المطلب الثاني: أهمية التسويق الدولي.

لقد تناول الكثير من الباحثين والمهتمين أهمية التسويق الدولي من خلال مايلي:

أولاً: بالنسبة للمنظمة

أ- التسويق هام بوصفه نشاطا ويسبق الإنتاج و يوجهه.

ب . يعني لتحقيق أهداف المنظمة ومبررات وجودها

ج . يساعد على البقاء والنمو والتوسع.

د - يوصل المعلومات إلى المستهلك ويحصل عليها منه كتغذية مرتجعة.

ثانياً: بالنسبة لرجل الأعمال أو الجهة المالكة للمنظمة فإن التسويق

أ . يهتم في نجاح المنظمة وتوسعها لأنه سيحدد جدوى الاستثمار في المشروع

ب . يوجه الإستثمار نحو المشاريع الأكثر أهمية للمستهلك.

ثالثاً: بالنسبة للمستهلك: التسوق هام لأنه:

أ . يتوجه نحو المستهلك غاية عمله ومبرر وجوده ومحور اهتمامه وذلك من خلال إتباع

حاجات ورغبات المستهلك الحالية والمستقبلية وتعظيم ذلك الإتباع.

ب . يساعد في وضع مركز معين للمنظمة في ذهن المستهلك تميزها به عن غيرها من

المعطيات.

¹ - محمد عبد الله الهنداوي: التسويق الدولي الفعال ، 2012-2013 ص، 12-13 .

رابعاً: بالنسبة للمجتمع

1 . يهتم التسويق بتحقيق الأهداف التنموية خاصة في الدول النامية وبما يؤدي إلى زيادة الدخل القومي وارتفاع مستوى المعيشة.

2 . يعمل بوصفه نشاطاً اجتماعياً في بيئة إجتماعية عليه فإنه يلتزم كما يفرض، بالمحافظة على البيئة من التلوث والفساد¹.

فحسب صديق محمد عفيفي، أن أكثر المكاسب وضوحاً وإيجابية وهو فتح المجال أمام الصناعات التي تتمتع في الدولة بمزايا على قريناتها في الدول الأجنبية². ويمكن توضيح ذلك في النقاط التالية:

- التصدير أحد الطرق للحصول على العملة الصعبة التي تحتاجها الدول، لاستيراد المنتجات التي تنتجها محلياً وبالتالي فإنه يعير كسباً قومياً واضحاً، كما يؤدي إلى رفع المعيشة والتنمية ورفع القدرة الشرائية للمستهلكين.

- التسويق الدولي فسيح بسعة فائض المؤسسة إلى الخارج، وخلق فرص التوظيف، فهو ضرورة حيوية خاصة.

- بناء سمعة جيدة على المستوى المحلي والدولي للشركة.

- زيادة رقم أعمال الشركة.

- يساعد في الهروب من حدة المنافسة أو إنخفاض الطلب من السوق المحلي³.

¹ - نزار عبد المجيد البروراي، البرزخي أحمد محمد فهمي: إستراتيجية التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف) طبعة 2، 2008، ص 16-17 .

² - محمد صديق عقي: نظم الإستيراد والتصدير، وكالة المطبوعات ح. تسويق، 1996، ص 14.

³ - عبد السلام أبو قحف: التسويق وجهة نظر معاصرة، جامعة الإسكندرية، ص 707.

المطلب الثالث: مبادئ التسويق الدولي:

يعتبر علم التسويق الدولي أحد فروع المعرفة التي نشأت حديثا كاستجابة في الآونة الأخيرة نحو دخول أسواق أجنبية، وقد تطور هذا العلم في إطار يمدد من المبادئ الرئيسية¹. ومن مبادئ التسويق الدولي نذكر مايلي:

أولا: التخصص وتقييم العمل: إذا تخصصت الدولة في إنتاج المنتجات التي تكون تكلفة إنتاجها محليا أقل من تكلفة إستيرادها بينما تستورد المنتجات الأخرى من الدول الأجنبية فيكون من الأفضل إقتصاديا لدولة معينة أن تتخصص في إنتاج سلع معينة لها قيمة تنافسية، بينما تقوم في الوقت نفسه باستيراد سلع أخرى لا تتمتع بميزة تنافسية فيها، بل من المريح لها استيراد من دول أخرى فالتسويق الدولي هو الذي يتيح للدول المعنية الفرص لهذا التقييم في العمل المرتبة بها يجب أو لا يجب إنتاجه من السلع.

القدرة الشرائية للبلاد التي تتعلق بقدرة مشتري السلع المستوردة على الدفع بالعملة المحلية فتلك القوة الشرائية هي التي تحدد أبعاد السوق في دولة معينة هي التي تحدد قدرة كل دولة على شراء السلع من الخارج وأن القدرة الشرائية عامل له تأثير في السوق دوليا بنفس درجة تأشيرة في السوق المحلية

توازن ميزان القسم الحساب المدفوعات: ميزان المدفوعات هو إجمالي معاملات الدولة مع العالم الخارجي خلال فترة زمنية معينة وينقسم إلى قسم الحساب الخارجي وقسم الحسابات المبرمة مع العالم الخارجي إما عند وجود عجز أو فائض في ميزان المدفوعات وفي كلتا الحالتين (عجز أو فائض) يتعين على الدولة تسوية قيمة العجز أو الفائض مع الخارج.

وكلما كان التسويق الدولي يتيح للدولة الإستفادة من مزايا التصدير التي تتركز أساسا في الحصول على النقد الأجنبي الذي يستفاد منه في تمويل الإستيراد وسداد العجز في ميزان

¹ - فلاح المد: التسويق الدولي مدخل ديناميكي إستراتيجي، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الإقتصادية إعلام التسيير، جامعة الجزائر، ص 94 .

المدفوعات، وكذلك الإستفادة من الإستثمار الأجنبي في تسوية الفائض في بعض الأحيان، وعليه فإن مبدأ توازن المدفوعات من أهم المبادئ التي تحكم أنشطة التسويق الدولي ومساهمتها في تحقيق هذا التوازن.

بمعنى أن يتوازن إجمالي ما يخرج من الدولة من قيم واردات وفوائد وقروض ومصروفات الشحن والتأمين مع إجمالي إلى الدولة من إجمالي الصادرات خلال العام، كأحد المعايير الهامة للحكم على المستوى فعالية التسويق الدولي¹.

المبدأ أن يصدر فائض الإنتاج عن السوق المحلية في حالة الخاصة إلى معادلة الميزان التجاري والحصول على العملات الصعبة قبل إكتفاء السوق المحلية لتشغيل طاقات إنتاج وطنية معطلة أو للحصول على مواطني قدم في السوق الخارجية.

قيمة الترويج لا تتبع السلعة نفسها في الوقت مهما كانت رخيصة أو مرتفعة الثمن بل تحتاج إلى جهود ترويج تعرف المستهلكين لوجودها وباستعمالاتها وقدرتها على إشباع حاجات مستهلكيها.

إن مبادئ التسويق الدولي قد لا تكون جديدة كما هو مطبق في التسويق المحلي ولكن الإختلافات كبيرة من حيث التطبيق للحد الذي يتطلب من رجل التسويق درجة عالية من المرونة والتكيف ليتمكن من تحقيق الأهداف التي يسعى إليها².

¹ - أبو بكر بعييرة: مبادئ الإدارة ، منشورات جامعة قاريونس، بن غازي، 1998، ص 38.

² - بديع جميل قدو: التسويق الدولي، طبعة الأولى 2009-1429 هـ، ص 36 .

المطلب الرابع : أهداف التسويق.

تمكن أساسيات أهداف التسويق الدولي ونوعية المهام والتصرفات المرتبطة والملائمة لكل كالاتي: TERPSTRA.SARATNY هدف حسب ترسترا وسراتني.

أولاً: إكتشاف وتحديد حاجات المستهلك الكوني:

في هذا السياق ترى ضرورة المؤمنة الدولية بتقييم السوق الدولي إلى عدة قطاعات يشكل كل منها هدف تسويقي معني مع الفهم الجيد لأوجه الشبه والإختلاف بين كل قطاع أو بين كل مجموعة من المستهلكين في الدول المختلفة ويتم ذلك أي إكتشاف حاجات المستهلك وتحديدتها من خلال بحوث التسويق الدولي التي تلعب دورا مهما في فهم رغبات وحاجات المستهلكين في الأسواق الدولية بالإضافة إلى تحديد مدى الإختلاف في هذه الرغبات والحاجات من سوق لأخر.

ثانياً: إشباع حاجات المستهلك الكوني:

لتحقيق هذا المطلب يجب تنمية قاعدة المعلومات التسويقية عن المستهلكين وهذا لملائمة وأقلمة المنتوجات والخدمات وباقي عناصر المزيج التسويقي لإشباع حاجات ورغبات مختلف المستهلكين بالأسواق المستهدفة مع مراعاة الأسعار التي يجب أن تكون مقبولة لدى المستهلكين في المناطق المختلفة وبالنسبة للمنتجات يجب أن تكون محمية طبقا للمتطلبات المستهلكين من مختلف الدول وهنا عليه يختار الدولة التي تتمتع بإنخفاض تكاليف عناصر الإنتاج على سبل المثال.

ثالثا: مواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين من داخل الدولة أو الدولة المضيفة ومن خارجها أيضا:

إن نجاح المؤسسة ممثلة في مديرها في الأجل الطويل ليتولد من خلال تقييم ورصد ومتابعة المنافين لهذه المؤسسة والإستجابة السريعة للتطور بل ضرورة السبق في هذا المجال بغض النظر إن كان المنافسين بشركات متعددة الجنسيات تتميز بمزايا إحتكارية أو شركات وطنية من الدول المضيفة.

ويجدر بالذكر أن تنمية أو تقديم منتجات جديدة أو سلع متميزة والأسعار المنخفضة، والجودة العالمية، والأداء المتميز للموزعين وكذلك الإعلان وغيرها من الخدمات تسمح للمؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على المنافسين من المؤسسات العاملة في التسويق الدولي.

رابعا: تنسيق عناصر النشاط التسويقي

يجب على المؤسسة أن تقوم بتنسيق نشاطاتها التسويقية لما يتلاءم وتركيبية كل دولة من الدول حيث أن التسويق الدولي يخلق مستوى جديد من التعقيد في العمل بالنسبة للمؤسسات المعنية بالأمر الذي يحتاج إلى تكوين هيئة إدارية وتحديد مسؤوليات كل وحدة تسويقية في مختلف البلدان المستهدفة بالإضافة إلى تحديد مختلف القراءات التي يجب إتخاذها سواء بشكل مركزي أو غير مركزي وما ستكون عليه عمليات الترويج نمطية أو غير ذلك بمعنى هل يمكن إستخدام عملية ترويجية موحدة لترويج المبيعات أو سوف تكون هناك عمليات مختلفة تخص كل دولة على حدى.

خامسا: فهم وإدراك القيود البيئية على المستوى الكوني: وهذا لأن البيئة الدولية تختلف من دولة لأخرى بما في ذلك إختلافها عن بيئة الدولة الأم.

المبحث الثاني : المزيج التسويقي الدولي

المطلب الأول: تعريف المزيج التسويقي الدولي

إن تسيير عناصر المزيج التسويقي هي المهمة المركزية لوظيفة التسويق فالمزيج التسويقي والذي يختصر غالبا بمصطلح (4P(Product ,Price ,place, promotion) هو مجموعة من التغييرات التي تستعملها المؤسسة لتحقيق أهدافها في الوقت المستهدف من خلال التأثير في السلوك المستقبلي.¹ وعادة ما تم تصنيف تلك المغيرات المتحكم فيها وفقا لأربعة مجالات رئيسية من مجالات إتخاذ القرارات وهي: المنتج والسعر والترويج والمكان (قنوات توزيع) ويجب أن يكون واضحا للقارئ بأن المزيج تسويقي الذي نتحدث عنه هنا هو بمثابة المحور الرئيسي للعملية الخاصة بإدارة التسويق.²

المطلب الثاني: مكونات المزيج التسويقي

هناك إتفاق عام ومتعارف عليه بين العاملين والدارسين في مجال التسويق الدولي على أنه يتكون من أربعة رئيسية هي المنتج والسعر والترويج إلا أنه هناك إقتراحات المختصين تشير إلى عناصر المزيج التسويقي الدولي.

تشمل على أكثر من ذلك فقد إعتبر كل من دونالد ووندال (donald et wendal) إن عناصر المزيج تتألف من خمسة عناصر المنتج السعر الترويج التوزيع البيع الشخصي (الترويج).

أما فيليب كوتلر أضاف عنصرين آخرين هي العلاقات العامة (الترويج) والقوة السياسية (بيئة التسويق الدولي) أي أصبح هناك 6PS ولقد قام المسؤولون المتخصصون

¹– Martine Gauthy– sinéchal .2005 .op.cit P19.

²– محمد عبد العظيم: إدارة التسويق "مدخل إستراتيجي"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010، ص 82.

بإعداد قائمة تضم مختلف الوظائف وعلاقاتها المتبادلة أي المعايير التي تفسر المبادلات مع السوق أي أن عدد عناصر المزيج التسويقي تختلف حسب طبيعة المزيج التسويقي.

المطلب الثالث: طرق صياغة المزيج التسويقي

المزيج التسويقي هو الترجمة العملية للإستراتيجية التسويقية فعليه صياغته لها أهمية كبيرة لما له علاقة مباشرة بتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة عملية صياغة المزيج التسويقي تتم وفق مناهج وطرق علمية مدروسة نذكر منها طريقتين :

1- طريقة المزيج التسويقي الأمثل *des marketing mixla méthode d'optimisation*

2- الطريق الكثيفة لصياغة المزيج التسويقي *la méthode heu stique d'élaboration du marketing mix*

أولاً- طريقة المزيج التسويقي الأمثل :

تتمثل هذه الطريقة في ¹

1- إكتشاف وقياس العلاقات الموجودة بين كل متغيرات المزيج التسويقي (منتج، سعر، ترويج وتوزيع) ودعم المبيعات بمعنى آخر نضع للمنتج المعني بما يسمى بمنحنى الإستجابة بالنسبة للمنافسين (عموما ما يكون تابعا لسعر أو ميزانة الترويج أو التوزيع) فالطريقة الأمثلية تبحث عن حساب مرونة مبيعات المنتج.

2- على أساس هذه العلاقة نبحث ونحدد بواسطة طرق بيانية أو حسابية الخلطة بين عناصر المزيج التسويقي مع الأخذ بمعني الإعتبار تكلفة هذه العناصر عند التنفيذ مع تعظيم مردودية المنتج المعني.

¹ - Jacques Lendrevie: Théorie et pratique du marketing Edition, Denis ,Lindon, 2000 ,OP, Cit P 591.

إلا أن تطبيق هذه الطريقة تحمل الكثير من الصعوبات نظرا لعدم دقة المنحنيات لمدى طويل لمعرفة مستوى تعظيم الأرباح أي على أساس منحنى يمكن نظريا حساب مستوى الأسعار، نفقات الترويج والتوزيع وتذكر هذه الصعوبات ما يلي:

1- صعوبة تطبيق أو رسم منحنيات الإستجابة (المرونة)، وذلك من خلال صعوبة صياغة المعدلات التي يتم تموجها رسم المنحنيات نظرا لقلّة أو إنعدام المعطيات الإحصائية الكافية التي تساعد على توضيح وتبيين العلاقة بشكل دقيق وذو مصداقية بين كل من السعر- الميزانية- الترويجية والتوزيع مع حجم المبيعات.

2_ فرضية ثبات منحنيات الإستجابة: فطريقة الأمثلية تركز على أن منحنى المرونة ثابت، فالعلاقة المحققة في الماضي بين المتغيرات السابقة الذكر وحجم المبيعات تبقى صالحة في المستقبل هذا ما يجعل النظرية غير واقعية وغير معقولة لعدم أخذها في الحساب للمتغيرات الحاصلة في كل من البيئة الإقتصادية والثقافية والإجتماعية وغيرها.

3- فرضية إستقلالية منحنيات الإستجابة: حسب هذه الطريقة فإن تأثير كل من السعر وميزانية الترويج والتوزيع على المبيعات تبقى مستقلة عن بعضها البعض، فمثلا يحافظ منحنى الإستجابة للمبيعات بالنسبة للسعر على نفس الشكل مهما تكن درجة التغيير في ميزانية الترويج والتوزيع.

4- هذه الطريقة لا تأخذ بعين الإعتبار لنشاطات وتحركات المنافسين عند تحديد العناصر السابقة الذكر كما يعاب عليها كذلك عدم أخذها في الحسبان العوامل النوعية مثل نوعية المنتج وجودته التغليف وغيرها.

الطريقة الثانية: الطرق الكافية لصياغة المزيج التسويقي.

تتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

1- لا يتم من خلال هذه الطريقة الكشف بصفة كاملة عن كل العناصر المثلى للمزيج التسويقي المحتمل وإنما تكوين مجموعة من العناصر المعقولة للمزيج وتلبي رضا الزبائن.

2- تم تكوين هذه المجموعة من العناصر المعقولة عن طريق البحث الدائم من طرف مدير التسويق معتمدا في ذلك على كل من خبرته وكفاءته وتصوراته بإستعمال طرق علمية تمكنه من ذلك.

3- المقارنة بين هذه العناصر والمفاضلة بينهما يتم على أساس حجم المبيعات والتكلفة والعائد، منها مثل الطريقة السابقة إلا أن الإختلاف تمكن في إتباع مدير التسويق في الطريقة الثانية لطريقة شخصية (تقدير شخصي) غير حسابية في عملية المقارنة تعتمد على خبرته في ميدان العمل وذلك من خلال التنبؤ بالمستهلكين - الموزعين - المنافسين - وبالتالي صياغة المزيج التسويقي حسب خصوصية كل متغير¹

المبحث الثالث : طرق وأساليب إختراق الأسواق الدولية:

إن المؤسسة بعد القيام بمختلف الدراسات المتعلقة بالبيئة الدولية ومختلف مكونات وخصائص السوق، فيتوجب عليها تحديد أحد بدائل الإستراتيجية لاختراق الأسواق المستهدفة وهذا ما ينجحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية، وذلك بسلك أحد السبل أو بعضها ويمكن إيجازها فيما يلي²: التصدير - الإتفاقيات التعاقدية - المشروعات المشتركة - الإستثمار المباشر - التحالفات الإستراتيجية، كما اختلف الباحثين في عدد طرق وأساليب الدخول للأسواق فقد أشار Kotler إلى وجود خمسة أساليب للدخول إلى الأسواق الدولية وتتمثل في:

المطلب الأول: التصدير

تمكن المنشأة أن تقلل من مخاطر التعامل دوليا عن طريق تصدير المنتجات المصنعة محليا إلى الأسواق وذلك قد يكون:

1- عن طريق الحد الأدنى من تلبية الطلبات الدولية (تصدير عرفي).

¹ - فرحات غول: التسويق الدولي، دار الخلدونية، الجزائر، ط1، 2008، ص13

² - عمرو خير الدين: التسويق الدولي، مكتبة عين شمس القاهرة، مصر، مجهول الطبعة، ص 31 .

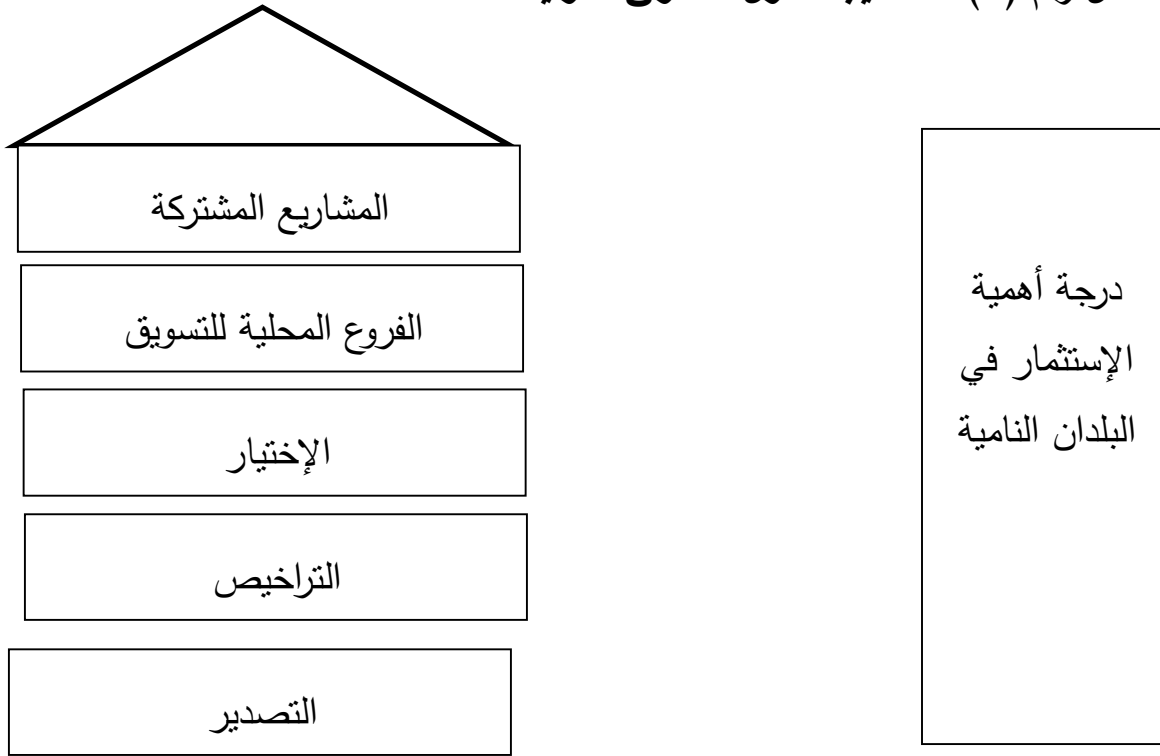
2- أو تلبية المنشآت للطلب على منتجات المنشأة في الأسواق الدولية لتصدير نشاط¹، والفائدة الرئيسية لمثل هذه الإستراتيجية التصديرية سهولة تطبيقها وقلّة المخاطرة لأن الشركة تصدر فائض إنتاجها عندما تتم طلبيات على السلع من مستوردين خارجيين، وهنا تكون جهودها التسويقية حيث المنافسة في أحسن الأحوال.

هذا الأسلوب أثر إستعمالا لدخول الأسواق الخارجية من قبل الشركات الصغيرة أكثر الشركات تعتمد عليها عندما تمارس نشاط التسويق الدولي للمرة الأولى وقد تسر باستخدامها في المستقبل وبشكل دائم، مشكلة هذه الإستراتيجية أنها ليست المثالية دائما لأنها تمثل الرغبة في المحافظة على الأنشطة التسويقية الدولية مع عدم تكيف السلعة مما يجعل الإستراتيجية هذه غير مرنة ولا تستجيب للمتطلبات الجديدة في السوق الدولية.

على السوق الدولي أن يقرر الدخول في عملية التصدير المباشر أو غير المباشر أو التوزيع المتكامل لدخول السوق الخارجية، فالتصدير غير المباشر يعامل السوق مع منشأة - منظمة محلية تعمل كوسيط مبيعات له، وغالبا ما يتولى الجانب الدولي من العمليات التسويقية، من فوائد هذا الأسلوب في الأمد القصير أن المصدر يستخدم القنوات التوزيعية للآخرين دون أن يدفع كلفة إنشاء مثل هذه القناة، لكنه في الأمد البعيد تظهر محاذير عندما يريد المسوق القيام بذلك بنفسه دون وسطاء، ولذلك فإن هذه الإستراتيجية تعتمد عليها الشركات في المراحل الأولى من دخولها النشاط الدولي.

¹ - أبو غفلة عصام الدين: مرجع سبق ذكره، ص 99 .

الشكل رقم (1) : أساليب دخول الأسواق الدولية



المصدر: محمود جاسم الصمدعي، استراتيجية التسويق، كمدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص 273.

أما في التصدير المباشر فإن السوق يتولى المسؤولية المباشرة عن إيصال سلعته إلى السوق (الأسواق الخارجية) إما عن طريق إيصاله السلعة إلى المستهلك الأجنبي مباشرة (إن سمحت له قوانين ذلك البلد بمثل هذا النشاط كأجنبي) أو إيجاد ممثل محلي في ذلك السوق يتولى بيع سلعته هناك.

والنوع الثالث من إستراتيجية التصدير هو التوزيع المتكامل integrated distribution حيث يتطلب من السوق الإستثمار في السوق الدولية بهدف بيع سلعته هناك مثل فتح مكتب للبيع في ذلك السوق وتحمل نفقات تأسيسه وتشغيله وإدامته¹.

¹- بديع جميل القدو: مرجع سبق ذكره، ص 15

المطلب الثاني: الإتفاقيات التعاقدية.

الإتفاقيات التعاقدية عبارة عن إرتباط طويل الأجل بين منشأة دولة ومنشأة في دولة أخرى يتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا وحق المعرفة من الطرف الأول إلى الطرف الثاني دون إستثمارات مادية من الطرف الأول.

وهذا ما يفرق الإتفاقيات التعاقدية عن التصدير حيث تعتبر الإتفاقيات التعاقدية في الأساس وسيلة لنقل التكنولوجيا وحق المعرفة على الرغم من أنها قد تخلق أيضا فرصا تصديرية كما يفرقها أيضا عن المنشآت المشتركة والإستثمار المباشر حيث تقتصر على نقل التكنولوجيا والمعرفة دون استثمارات في أصول مادية بواسطة المنشأة الدولية ويوجد العديد من الأشكال التعاقدية أهمها ما يلي:

أولاً: عقود التصنيع

1- عقود التصنيع الدولي عبارة عن التصنيع في دولة أجنبية بواسطة وكيل، حيث يتم إنتاج المنتج في السوق الأجنبية عن طريق منشأة محلية ترتبط بعقد مع المنشأة الدولية.

2- عادة ما تقوم المنشأة الدولية بنقل التكنولوجيا والمساعدة الفنية للمنشأة المحلية.

3- وتعتبر عقود التصنيع مجدية في حالة واحدة فقط وهي عثور المنشأة الدولية على المقدمة.

4- وتعتبر عقود التصنيع بديلا جزئيا إذا كانت الميزة التنافسية للمنشأة دولية مركزة في مجال تسويق الخدمات أكثر من تركزها في مجال الإنتاج.

ثانياً: عقود التراخيص:

تعتبر أحد الأساليب التي تمكن المؤسسة من خلالها أن تنقل إنتاجها من النطاق المحلي بالدولة الأم إلى الأسواق الدولية دون حاجة إلى إتفاق إستثماري.

تراخيص الإنتاج والتصنيع عبارة عن "إتفاق وعقد بمقتضاه تقوم الشركة متعددة الجنسيات بالتراخيص لمستثمر وطني أو أكثر (قطاع عام أو خاص) بالدولة المضيفة

لاستخدام براءة الإختراع والخبرة الفنية ونتائج الأبحاث الإدارية والهندسة... مقابل عائد مادي معين" أو بعبارة أخرى أن تقوم المؤسسة الدولية (مانحة الترخيص) بالسماح لمؤسسة أخرى (المرخص لها) بحق إستعمال براءة إختراع الملكية الفكرية، العلامة التجارية، التكنولوجية، طرق وأساليب الإنتاج.... وذلك مقابل أتعاب متفق عليها¹.

قد يشمل الترخيص التصميمات الهندسية والصناعية والتدريب وأساليب ضبط الرقابة على الجودة وكافة التعليمات الأخرى المرتبطة بممارسة النشاط محل الترخيص يترتب عن هذا العقد بالنسبة للمؤسسة المرخص لها حقوق وواجبات أهمها².

أ - حق إستخدام الإسم التجاري.

ب - حق إستخدام العلامة التجارية.

ت - حقوق المعرفة لعملية الإنتاج.

ث - حق إستخدام براءة الإختراع وإسم الشركة.

* **مزايا وعيوب عقود الترخيص:** لعقود الترخيص مزايا وعيوب بالنسبة للمؤسسات نذكر منها:

1- المزايا: ومن أهمها³:

أ- تعتبر وسيلة سهلة وسريعة لاخترق الأسواق الدولية نظرا لأنها لا تتطلب تحويل رؤوس أموال للخارج.

ب- يعتبر الترخيص سبيل جيد مقارنة باستيراد نفس المنتج، وخاصة في حالة ارتفاع أسعار العالمية.

¹ - فرحات غول: مرجع سبق ذكره، ص 193.

² - عمرو خير الدين: مرجع سبق ذكره، ص 54 .

³ - يحي سعيدي علي عيد: التسويق الدولي والمصدر الناجح، دار الأمين لطباعة والنشر والتوزيع، مجهول بلد النشر،

1997، ص 86-87 .

ت- يمثل الترخيص مصدر ثابت ومضمونا للدخل بالنسبة للشركة المانحة له، مقارنة بالدخل الناتج عن الإستثمار المشترك التي تتم عوائده بالتقلب.

ث- عدد الترخيص من ع المنتجات في مرحلة النضج من خلال إنتاجها وتسويقها في أسواق جديدة.

ج- تستفيد المؤسسات المحلية المرخص لها من تطوير المنتج في الخارج وذلك يوفر لها نفقات البحوث والتطوير.

ح- عدم تحمل المؤسسة المانحة للترخيص أية تكاليف أو مخاطر لسوق أجنبي¹.

2- العيوب: من أهم عيوب الترخيص:

أ- لا يمارس مانح الترخيص أي شكل من الرقابة على إنتاج وتسويق المرخص له.

ب- قد يؤدي عقود التراخيص إلى سرقة حقوق الملكية، والأسرار التكنولوجية بالإضافة إلى سوء إستخدام هذه الحقوق وعدم الإلتزام باتفاق التراخيص الموقع من قبل المرخص له.

ت- إحتمال أن تحول المؤسسة المرخص لها بإستخدام التكنولوجيا، والعلامة التجارية إلى منافس قوي، يهدد وجود مصالح المؤسسة الأصلية في السوق بدلا أن يكون شريك مساعدا لها، وذلك في حالة إكتساب المرخص له الخبرة التكنولوجية الكافية، والتي تسمح له بالإنتاج والتسويق ومنافسة المؤسسات الدولية.

3- الواجبات:

أ- يقوم بإنتاج سلعة مانح الترخيص.

ب- تسويقها في مناطق جغرافية محددة.

ت- دفع مقابل مالي لحامل الترخيص مرتبط بحجم .

¹- فرحات غول: مرجع سبق ذكره، ص 194.

كما هناك بعض الحالات المرتبطة بهذا الشكل من الإتفاقيات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

أ- التراخيص الإضطرارية: وتسود هذه الحالة في الدول التي ترفض التملك، تطلق لمشروعات الإستثمار للشركات متعددة الجنسيات وإزاء هذا الموقف تخطر المؤسسات المعنية إلى إبرام عقود يتم بمقتضاها بيع براءة الإختراع أو التراخيص في هذه الدول كوسيلة لاقتحام هذه الأسواق بالإضافة إلى ذلك توجد حالات أو ظروف أخرى، تتلخص في الآتي:

✓ حالة صغر حجم السوق بالدولة المضيفة وعدم ربحه في الأجل الطويل.

✓ حالة عدم الإستقرار السياسي والإقتصادي بالدولة المضيفة.

ب- التراخيص الإختيارية: في هذه الحالة، تفضل الشركات المتعددة الجنسيات منح تراخيص الإنتاج، التسويق كأسلوب للدخول إلى الأسواق الدولية أما بالرغم من توافر فرص الإستثمار المباشر بأشكال المختلفة في هذه الأسواق ويرجع ذلك إلى جملة من الأسباب أهمها²:

- عدم توافر الموارد المالية اللازمة للإستثمار المباشر بالدولة المضيفة.

- ضعف الدورة والخيرة التسويقية بالسوق المضيف.

- إرتفاع كفاءة الشركة المعنية في مجالات التنمية والبحوث مقارنة بقدرتها المالية التسويقية.

- الرغبة في بيع التراخيص واستعمالها كبديل للتصدير.

- الرغبة في إختيار السوق الدولي بمرحلة أولية، قبل الدخول في الإستثمار المباشر.

- الرغبة في تقليل حدة المخاطر والتكاليف.

¹- Denis Pettigrenp Normantwgeon, 2eme Edition, edience international paris, 1990, P 374.

²-عبد السلام أبو قحف: إقتصاديات الأعمال والإشعارات الدولي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2003، ص 494-495.

ت- لا يعتبر الترخيص وسيلة مناسبة لإختراق الأسواق الدولية في حالة عدم إمتلاك المؤسسة لتكنولوجيا مسيرة أو اسم تجاري تجلب العملاء في السوق المستهدفة¹.

ث- ضالة المبلغ المالي المدفوع من مرخص له إلى مانح الترخيص أي عوائد الترخيص والتي غالبا ما لا تتعدى 5% من إجمالي المبيعات².

❖ إدارة عقود التراخيص

من أجل تقليل العيوب والمخاطر المترتبة بعقود الترخيص تستخدم المؤسسات المعتمدة على هذه العملية لإختراق الأسواق وسائل عديدة أهمها³:

- العناية الكبيرة عند إختيار المرخص له.
- كتابة عقد الترخيص بعناية شديدة (المنطقة الجغرافية التي يحددها العقد، مدة العقدن المقابل المالي المدفوع، حماية أسرار الصناعة، إلتزام المرخص له الحد الأدنى من الأداء).
- الإحتفاظ ببعض أجزاء أو المكونات الأساسية للإنتاج وشحنها إليه عوض إعطائه حقوق الإستخدام والمعرفة الكاملة.
- تحديد التغطية الجغرافية التي يغطيها عقد الترخيص.

❖ حق الإمتياز

تعتبر عقود الإمتياز شكلا من أشكال عقود الترخيص حيث تقوم منشأة دولة بمنح حق إمتياز أداء عمل معين بطريقة محددة لفترة محددة من الزمن في مكان محدد لمنشأة محلية في دولة أخرى.

¹- يحي سعيد علي عبيد: مرجع سبق ذكره، ص 87 .

²- نبيل موسى خليل: الإدارة الإستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، 1995، ص 238 .

³- أبو غفلة عصام الدين أمين: مرجع سبق ذكره، ص 102.

أ- المزايا

- التوسع السريع في الأسواق الدولية بتكلفة منخفضة.
- تقديم طريقة موحدة للتسويق ذات طابع وصورة مميزة.
- تقليل المخاطر السياسية.

ب- العيوب

- ضالة الأرباح.
- السيطرة غير الكاملة على عقد الإمتياز.
- الموانع والمحددات التي تضمها الحكومات على عقود الإمتياز.

4- عقود تسليم

ترتبط عقود تسليم المفتاح ببناء المنشآت الكبرى في الدول النامية وخاصة دول الشرق الأوسط حيث تلتزم المنشأة الدولية ببناء منشأة متكاملة حتى مرحلة الشغل وتسليمها إلى المالك، وقد تلزم المنشأة أيضا بتدريب العاملين والتقنيين لنقل المنشأة وإمداده بالمعدات والآلات اللازمة لتشغيل.

5- عقود الإدارة

تعطي عقود الإدارة الدولية لمنشأة دولية بإدارة العمليات اليومية لإحدى المنشآت في دولة أجنبية¹.

ويتم بمقتضاها أن تقوم الشركة متعددة الجنسيات بإدارة كل (أو جزء من) العمليات والأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع إستثماري معين في الدول المضيفة لقاء عائد مادي

¹ - أبو غفلة عصام الدين أمين: مرجع سبق ذكره، ص 103-104 .

معين (لي شكل أتعاب) أو مقابل المشاركة في الأرباح وأبرز مثال على هذا النوع من المشروعات سلسلة فنادق هيلتون في جميع أنحاء العالم¹.

المطلب الثالث: الإستثمارات الأجنبية المباشرة

ينطوي الإستثمار الأجنبي المباشر على الملك الجزئي أو المطلق للطرف الأجنبي لمشروع الإستثمار سواء كان مشروعاً لتسويق أو البيع أو التصنيع والإنتاج أو أي نوع آخر من النشاط الإنتاجي أو الخدمي².

تعريف الإستثمار الأجنبي المباشر

في البداية نعرض بعض التعاريف للإقتصاديين، ففريد النجار عرفه على أنه: يقصد بالإستثمار الأجنبي الوافد المباشر، السماح للمستثمرين من خارج الدولة لتملك أصول ثنائية ومتغيرة بغرض التوظيف الإقتصادي في المزروعات المختلفة أي تأسيس شركات أو دخول شركاء في شركات لتحقيق عدد من الأهداف الإقتصادية³.

أما عبد المقصود مبروك عرفه على أنه تلك الإستثمارات التي تملكها ويديرها المستثمر الأجنبي إما بسبب ملكيته الكاملة لها أو ملكيته لنصيب منها يكفل له حق الإدارة.

ويعتبر الإستثمار الأجنبي المباشر حسب " صندوق النقد الدولي " بأنه ذلك النوع من أنواع الإتحاد الدولي الذي يعكس هدف حصول كيان مقيم في إقتصاد ما على مصلحة دائمة في مؤسسة مقيمة في إقتصاد آخر، وتتطوي هذه المصلحة على وجود علاقة طويلة الأجل بين المستثمر المباشر والمؤسسة وبالإضافة إلى تمتع المستثمر بدرجة كبيرة من النفوذ في إدارة المؤسسة.

¹ - عبد السلام أبو قحف: مرجع سبق ذكره، ص 125.

² - فريد النجار: المنافسة والترويج التطبيقي، دون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ص 24.

³ - نزية عبد المقصود محمد مبروك: الآثار الإقتصادية للإستثمارات الأجنبية، دار الفكر، الإسكندرية، 2007، ص 35

أشكال الإستثمار الأجنبي المباشر

إن أشكال الإستثمار الأجنبي المباشر تتحدد حسب نسبة ملكية المشروع من طرف المستثمر الأجنبي، فقد تكون جزئية أو مطلقة ومن هذا المنطق يتم تقسيم الإستثمار الأجنبي إلى ثلاثة أنواع: المشترك والمملوك بالكامل للمستثمر وشركات متعددة الجنسيات ومن بين هذه الأنواع ندرس:

الفرع الأول: الإستثمار المشترك Joint,venture

أ- تعريف

يعرفه كولدي بأنه: أحد مشروعات الأعمال الذي يمتلكه أو يشارك فيه طرفان (أشخاصيتان معنويتان) أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة، والمشاركة هنا لا تقتصر على الحصة في رأس المال تمتد أيضا إلى الإدارة أو الخبرة وبراعات الإختراع أو العلامات التجارية إلخ¹.

ويرى بديع جميل قذو بأنه أسلوب بديل تمكن إعتماده لدخول الأسواق الخارجية فهو ببساطة عبارة عن مشاركة على مستوى المنشأة وتمكن أن تكون المشاركة محلية أو دولية في أكثر من بلد واحد عادة على غرار المشاركة بين شخصين أو أكثر.... فهو منشأة تستحدث هدف وعمل محدد من قبل إثنين أو أكثر من المستثمرين يتشاركون في التملك والرقابة والسيطرة².

ومن خلال التعارف تمكن القول بأن الإستثمار المشترك ينطوي على الخصائص التالية:

- الإتفاق بين مستثمرات (وطني و أجنبي) يكون طويل الأجل، من أجل ممارسة عملية إنتاجية وهذا داخل البلد المضيف.
- المستثمر الوطني قد يكون شخصية تتمي إلى القطاع العام والخاص.

¹- عبد السلام أبو قحف: مرجع سبق ذكره، ص 48.

²- بديع جميل القذو: مرجع سبق ذكره، ص 179 - 180 .

ب . مزايا وعيوب الإستثمار المشترك من وجهة نظر المستثمر الأجنبي¹

1- المزايا:

في حالة نجاح الإستثمار يساهم في زيادة فرص إستثمارية وهذا بموافقة الدول المضيفة، ذلك من خلال إنشاء مشروعات مملوكة له بالكامل.

- إن الإستثمار المشترك أكثر الإستثمارات إنتشارا وتفصيلا من طرق المستثمر الأجنبي وهذا في حالة عدم سماح الدول المضيفة للمستثمر الأجنبي بتملكه لمشروعات إستثمارية بالكامل وخاصة في بعض المجالات الإقتصادية كالزراعة أو البترول...إلخ، وهذا لما يتيح من أرباح إضافية إذا ما قورنت بأنواع من الإستثمار غير المباشر.

- يفضل هذا النوع من الإستثمارات من طرف شركات متعددة الجنسيات وهذا في حالة نقص المعلومات التسويقية أو الموارد (المالية أو البشرية) بهدف إستغلال أمثل للسوق الأجنبية.

- الإستثمار المشترك يساعد على التعرف على الأسواق المحلية وإنشاء قنوات للتوزيع وتوفير الموارد الأولية للشركة الأم.

- يساعد على تخفيض المخاطر الغير تجارية التي تحيط بالمشروع مثل التأمين والمصادر وتقليل الخسائر التجارية التي تمكن التعرض لها.

- الإستثمار المشترك يتفادى القيود الجمركية للدولة المضيفة وهنا من خلال القيام بالعملية الإنتاجية مباشرة على أراضيها بدلا من التصدير وذلك لتسهيل عملية غزو أسواقها.

2- العيوب

- إحتمال إختلاف المصالح الوطنية وأهداف المستثمر الأجنبي وهذا خاصة في حالة إصرار الطرف الوطني في تقديم نسبة معينة من رأس المال في المشروع وذلك ما قد لا يتفق مع أهداف المستثمر المرتقبة خاصة في الرعاية والإدارة.

¹ - عبد السلام أبو قحف: الأشكال والسياسات المختلفة للإستثمارات الأجنبية، جامعة الاسكندرية ، ص 18- 20 .

- قد يقص الطرف الوطني، الطرف الأجنبي من المشروع الإستثماري بعد فترة زمنية مما يؤدي إلى إرتفاع درجة الخطر الغير تجاري، وهذا ما يتعارض مع أهداف المستثمر الأجنبي والممثلة في البقاء والنمو والإستثمار في السوق المحلية.

- إن عدم التكافؤ في القدرات المالية والفنية بين المستثمر الوطني والأجنبي قد يؤثر سلبا على تحقيق أهداف المشروع الإستثماري طويل الأجل وأخرى قصيرة الأجل.

- من المحتمل وضع شورت وقيود التنظيف والتصدير وتحويل الأرباح من الداخل إلى الخارج (شركة الأم) وهذا إن كان الطرف الوطني متمثل في الحكومة.

- إن قيام المستثمر الأجنبي بشراء جزء من شركة وطنية موجودة تؤدي إلى تحويل هذه الشركة من شركة وطنية إلى شركة إستثمار أجنبي .

- لا يشترط في المشاركة تقديم حصة من رأس المال من طرف المستثمرين (وطني وأجنبي) أي:

- قد تكون المشاركة في تقديم الخبرة المعرفة أو العمل أو التكنولوجيا بصفة عامة.

- قد تتمثل حصة المشاركة في تقديم جزء من رأس المال أو كله على أن يقدم الشريك الأم التكنولوجيا .

- قد تتمثل المشاركة في تقديم المعلومات أو طرق تسويقية أو أسواق جديدة .

في جميع الحالات السابقة الذكر لا بد أن يكون لكل طرف من أطراف الإستثمار المشترك الحق في إدارة المشروع وهذا الشرط ضروري ومنه هذا العنصر هو العنصر الحاسم في التفرقة بين الإستثمار المشروع المباشر .

ج . مزايا وعيوب الإستثمار المشترك من وجهة نظر الدول المضيفة

من حيث المزايا الممكن القول بأن الإستثمار المشترك بصفة عامة يساهم إذا أحسن تنظيمه وتوذيعة أو إدارته في زيادة تدفق رؤوس الأموال الأجنبية والتنمية التكنولوجية، وخلق

فرص جديدة للعمل وما يرتبط بها من منافع أخرى، بالإضافة إلى تحسين ميزان المدفوعات عن طريق زيادة فرص التصدير أو الحد من الإستيراد.... إلخ وكذلك تنمية قدرات المديرين الوطنيين وخلق علاقات تكامل إقتصادية رأسية أمامية وخلفية مع النشاطات الإقتصادية والخدمية المختلفة بالدول المضيفة.

وبالنسبة للدول النامية بصفة خاصة يعتبر الإستثمار المشترك من أكثر أنواع أشكال الإستثمار الأجنبي المباشر قبولاً في معظم هذه الدول، ويرجع هذا إلى أسباب سياسية إجتماعية من أهمها تخفيض درجة تحكم الطرف الأجنبي في الإقتصاد الوطني ومن ثم ترتفع درجة إستغلال هذه الدول عن الدول المتقدمة بالإضافة إلى أن هذا النوع من الإستثمار يساعد في تنمية المكية الوطنية، وخلق طبقات جديدة من رجال الأعمال الوطنيين.

أما عيوب هذا النوع من الإستثمارات بالمقارنة بالإستثمار الذي ينطوي على التملك المطلق للطرف الأجنبي لمشروع الإستثمار فتكمن:

1- حرمان الدول المضيفة من المزايا السابقة إذا أصر الطرف الأجنبي على عدم مشاركة أي طرف وطني في الإستثمار.

2- أن تحقق المنافع المذكورة وغيرها يتوقف على مدى توافر الطرف الوطني ذو الإستعداد الجيد وتوفر القدرة الفنية والإدارية والمالية على المشاركة في مشروعات الإستثمار المشترك خاصة في الدول المختلفة.

3- أن مساهمة مشروعات الإستثمار المشترك خاصة في تحقيق أهداف الدول النامية الخاصة بتوفير العملات الأجنبية (رأس المال الأجنبي) وتحسين ميزان المدفوعات وغيرها مما ذكر سلفاً أقل كثيراً بالمقارنة بمشروعات الإستثمار المملوكة.

4- نظراً لاحتمال إنخفاض القدرة المالية للمستثمر الوطني فقد يؤدي هذا إلى صغر حجم المشروع مما يصبح من المحتمل جداً أن تقل إسهامات هذا المشروع في تحقيق أهداف

الدولة الخاصة مثلا بزيادة فرص التوظيف، والتحديث التكنولوجي، وإتباع حاجة السوق المحلي من المنتجات، ولانخفاض تدفق العملات الأجنبية.

المطلب الرابع : شروط دخول الشركات إلى الأسواق الأجنبية والخارجية.

إن هناك العديد من الشروط العامة التي تعمل على إمكانية دخول وفهم الشركات للمنظمات الخارجية والأسواق الأجنبية ومن هذه الشروط مايلي:

1- القيام بعملية العولمة للمنتجات الصناعية ونشر وترويج الخدمات في الأسواق الدولية بشكل يعبر عن إستخدام التكنولوجيا في كل ما يمكن تقديمه وعرضه من منتجات وخدمات تسويقية.

2- الإهتمام بأساسيات العالمية الخاصة بالمنتجات المقدمة والخدمات المعروضة وذلك وفق تطوير هذه المنتجات وتحسين جودتها بشكل يلبي رغبات المستهلكين الخارجيين والدوليين.

3- تطوير الوسائل والطرق الترويجية وإدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة أثناء القيام لعمليات التسويق والتوزيع الدعائي للسلع والخدمات.

4- التقليل من زيادة التكاليف المالية والعمل على إيجاد روح تنافسية في الأسعار المحددة للمنتجات والخدمات¹.

5- تحديد طرق وقنوات توزيعية مباشرة وغير مباشرة دولية ومحلية عالمية وإقليمية وذلك لنشر وتوزيع وتوفير البضائع والخدمات لدى جميع المستهلكين والعملاء والزبائن المحليين والدوليين في الأسواق الأجنبية.

6- فهم وإدراك ومعرفة القوانين الدولية الخارجية وتطبيق قوانين التجارة الدولية.

7- إيجاد نظام خاص بعمليات التسويق الدولي وتحديد المزيج التسويقي الدولي والعالمي وفصله عن المزيج التسويقي المحلي.

8- التركيز في المزيج التسويقي المحلي.

¹- محمد سرور الحريري: إدارة التسويق الدولي والعالمي المعاصر الحديث، ط1، 2012، ص 111.

9- تقديم منتجات و سلع صناعية وعرض خدمات تجارية و نفطية و إدارية و مالية و وطنية خدمية و إستثنائية بشكل عالمي و بصورة دولية تضمن الإنتشار السريع لكل المنتجات المقدمة والخدمات المروضة.

10- تقديم منتجات و سلع صناعية وعرض خدمات تجارية و نفطية و إدارية و مالية و وطنية خدمية و إستثنائية بشكل عالمي و بصورة دولية تضمن الإنتشار السريع لكل المنتجات المقدمة والخدمات المروضة.

11- القيام بعمليات تسيير دولية و عالمية يستهدف زبائن كل دولة و كل سوق و كل قطر و كل إقليم بشكل مغاير عن السوق الآخر.

12- القيام بعمليات ترويجية و دعائية إعلانية عالمية و الإعلان عن المنتجات والخدمات بشكل مستمر مع تجديد دائم و تحديث في العمليات الدعائية و الإعلامية.

13- إيجاد طرق متعددة للتوزيع و البحث عن قنوات توزيع جديدة داخلية و خارجية يضمن أفضل إنتشار للخدمات و المنتجات المقدمة و المعروضة.

14- القيام بعمليات الإعلان الشخصي و الدعاية الشخصية و الإعتماد على المهارات العلمية لدى المدراء التسويقيين و الموظفين الخارجيين و فهم كيفية التأثير في العقول و إدخال العوامل النفسية و البشرية للإقناع و الجذب و إثارة الإهتمام بالمنتجات المقدمة و الخدمات المعروضة¹.

¹ - محمد سرور الحريري: إستراتيجيات إدارة التسويق الدولي و العالمي (مدخل علمي متكامل لإدارة التسويق الدولية و العالمي)، ط1، 2012، ص 113-114 .

خلاصة الفصل

مما سبق يمكن القول بأن التسويق نشاط أساسي وفعال لأنه يترجم احتياجات المستهلكين وميولاتهم في شكل سلع وخدمات، وتقدم لهم في أماكن معينة وبالتالي فهو يحقق رغبات المستهلكين وإرضائهم من جهة وكذا أهداف المؤسسة من جهة أخرى ولا يتم تحقيق هذا إلا بالتنسيق بين هذا الأخير والوظائف الأخرى في شكل متكامل وكذا بوضع سياسة تسويقية فعالة. ويتعلق الأمر في الأساس بسياسة المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج والتوزيع)، ومن هذا فعلى مدير التسويق اختيار المزيج التسويقي الفعال الذي يتناسب مع احتياجات العملاء ويؤدي إلى تسهيل عملية التبادل تبعاً لذلك وهذا يفسر تركيز عناصر المزيج التسويقي حول مركز المشتري وكيفية الوصول إليه وحيث يعتبر التوزيع وقنواته إحدى هذه الوظائف والمكونات الأساسية والمهمة في المزيج التسويقي.

تمهيد

شهدت البيئة العلامة في العقدين الأخيرين تغيرات وتطورات عديدة نتيجة لتقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والنقل وإرتفاع حدة المنافسة واضح التحدي الرئيسي الذي يواجه المؤسسات ومن ثم الدول هو كيفية زيادة قدرته التنافسية والمحافظة عليها لمواكبة تلك التغيرات.

وننتج من حاجة المؤسسات إلى تنوع الأعمال والمنتجات والأسواق والزبائن والمنافسة القيام بالتحليل الإستراتيجي وتسخير نتائجه من أجل إختيار هذا لتحليل بأدوات عديدة وبالاعتماد على إستراتيجيات تنافسية بارعة وجديدة لمعرفة الموقع التنافسي للمؤسسة.

وعلى المؤسسة الرغبة في النمو وكسب مكانة مرموقة في السوق ومسايرة التغيرات البيئية وبذكاء، السلع بطرق التسيير العصرية وحسن إستغلال الفرص التي تلوح في الأفق البعيد والتصرف المناسب في مواجهة التهديدات ولعل العنصر البشري يبقى جوهر الميزة المنافسة في ظل إقتصاد المعرفة وعالم المعلوماتية مع التركيز على البعد الإستراتيجي للمؤسسة وإعداد وتطوير إستراتيجيات هجومية عالمية.

وبناء على هذا قمنا بتقسيم الفصل إلى

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: إستراتيجيات التسويق الدولية كأداة لتطوير الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل مجالس الإدارة الإستراتيجية والإقتصاديات الأعمال فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسي وهي الأكثر أهمية والمحدد لنجاح الأعمال هو الموفق التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

يعد مصطلح الميزة التنافسية من أكثر المصطلحات شيوعا منذ بداية الثمانيات من القرن المنصرم حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الإنتشار والتوسع مع كتابات بورتر الكاتب بشأن الإستراتيجية التنافسية والميزة التنافسية¹.

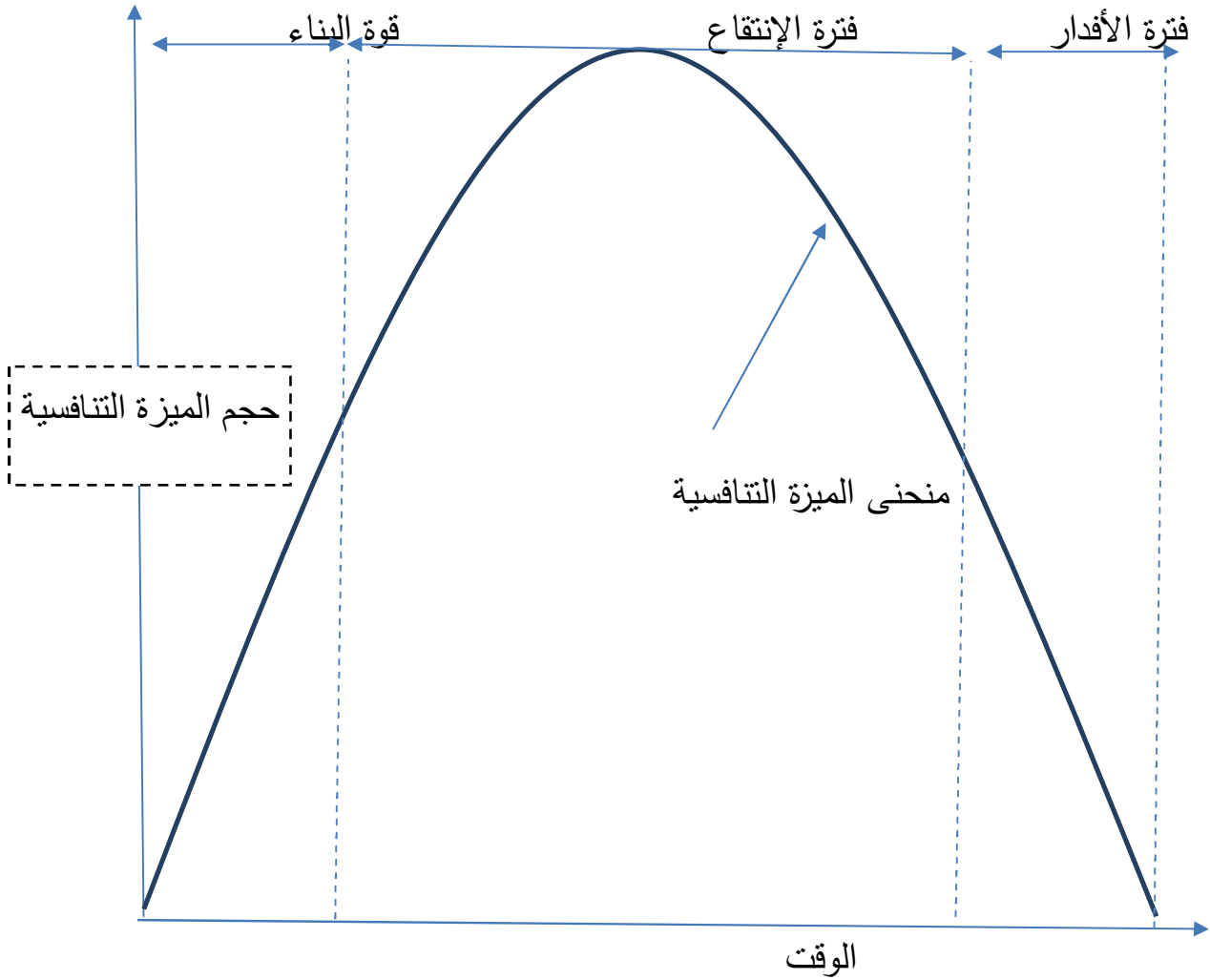
عرف علي السلمي بأن الميزة التنافسية بأنها المهارات أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون أو يؤكد تميزها وإختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون الإختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون².

ويعرف نبيل مرسي خليل بأن الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس وتعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين وهذه الإستراتيجية تتصدى من خلال ثلاث مكونات رئيسية وهي طريقة التنافس وأساس التنافس والشكل التالي يمثل بناء الميزة التنافسية .

¹—Michaël porter, l'avantage concurrentiel—Dunod, Paris, 1999. P48.

²— علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة 2001، ص 104 .

الشكل رقم (2): منحنى الميزة التنافسية



المصدر: نبيل موسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصدر، 1998، ص 39 .

أولاً: أنواع الميزة التنافسية: نميز نوعين من الميزة التنافسية

1- **ميزة التكلفة الأقل** : معناها قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة مما يؤدي إلى تحقيق فوائد كبيرة.

2- **التميز عن طريق الاختلاف أو التميز**: هناك شركات أخرى تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ماله قيمة لدى العملاء بحيث تنفرد به على المنافسين،

لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لهذا التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات الشركة جوانب التميز وبالتالي فهو يرى إستراتيجيتين وهما:

2-1- إستراتيجية قيادة التكلفة: وتهدف إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين وما يدفع المؤسسة لإعتمادها، توافر إقتصاديات الحجم الآثار الناجمة عن منحى الخبرة وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة ورفع الكفاءة، سوق مكون مشترين واعين تماما للسعر.

2-2- إستراتيجية التميز: تصل المنظمة إلى هذه الميزة عندما تقدم منتجا متميزا لدى الزبائن نظرا للخصائص المتميزة فيه ومن خلال هذه الميزة يمكن للمنظمة أن تبيع منتجاتها المتميزة بأسعار أعلى من المنافسين وتكتسب بذلك ولاء دائما للزبائن نظرا للجودة العالية التي تتقدم بها هذه المنتجات)¹.

المطلب الثاني: تحليل مصادر الميزة التنافسية.

يمكن التميز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الإستراتيجي والإطار الوطني، ومدخل الموارد.

أولا: التفكير الإستراتيجي: تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على الميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة وصنف "M.Porter" إستراتيجيات التنافس إلى ثلاثة أصناف²:

¹ - عثمانى عائشة: دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة شركة (ستيتيفيس للمشروبات بولاية سطيف)، مذكرة ماجستير العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011، ص 83.

² - علي السلمي: مرجع سبق ذكره، ص 108

1- إستراتيجية قيادة التكلفة

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها وهي: توافر إقتصاديات الحجم - آثار منحنى التعلم والخبرة - وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشترين واعيين تماما بالسعر¹.

2- إستراتيجية التميز والإختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج السمات الخاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة السمعة الجيدة وتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكمتها.

3- إستراتيجية التركيز أو التخصيص: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إتباع حاجات خاصة بمجموعة معينة من الممتلكين أو التركيز على السوق الجغرافي محدود أو التركيز على إستخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة في العملاء).

ثانيا - الإطار الوطني

إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على الميزة أو مزايا تنافسية لذلك نجد المؤسسات لبعض الدول متفوقة أو رائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى حيث تمثل الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية الفيزيائية - العرفية - المالية والبيئة التحديثية- الحيازة على العوامل يلعب دورا هاما في الحيازة على الميزة التنافسية القوية لتشكل هذه العناصر نظاما قائما

¹ - نبيل مرسي خليل: مرجع سبق ذكره، ص 118-120 .

بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية وبالتالي يصح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية تمكن تدوينها¹.

ثالثا: مدخل للموارد:

إذا كان إمتلاك إستراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية فإنه لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وقع الإستراتيجية التنافسية بل إمتدت إلى ضرورة البحث والتطور بصفة مستمرة بالإعتماد على الموارد والكفاءات.

1- الموارد: تشمل كل الأصول الملموسة وغير الملموسة.

1-1- الموارد الملموسة: وتتمثل في كل من الموارد الأولية معدات الإنتاج الموارد المالية.

أ-الموارد الأولية: تضمن المواد الأولية جودة المنتجات إذ تم إختيار الأفضل منها كما أن التحكم في تسيرها وحركتها من عند المورد إلى غاية خروجها من ورشة الإنتاج ومن ثم إتجاهها إلى مستعملها في شكلها النهائي له تأثير إيجابي كبير على المنتج المقدم.

ب- معدات الإنتاج: يتمكن دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال أنظمة التشغيل وعمليات الصيانة من أجل ضمان إستراتيجية عملها لأطول مدة ممكنة بالإضافة إلى الإمتلاك المناسب للتغير التكنولوجي.

ج- الموارد المالية: كما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة مكن ذلك من تقديم منتجات جديدة وتوسيع نشاطها بالإضافة إلى إمكانية فتح مناطق جديدة لصرف وتوزيع منتجاتها مما يعزز موقعها التنافسي.

1-2- الموارد غير الملموسة: هي الموارد التي لا يمكن تحسسها ماديا ولكنها تأتي في

صورة الجودة المعلومات التكنولوجية المعرفة ومعرفة كيفية العمل.

¹ - عمار بوشاف: الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، خروية، الجزائر، 2000، ص 61 .

أ- **الجودة:** هي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان إيجابيا لاسيما في ظل الجودة الشاملة التي تتبع المنتج قبل تصميمه من كونه فكرة إلى غاية وصوله لطالبيه، لأنها نوع من ثقافة الإلتقان داخليا وثقافة الثقة خارجيا مع وفي تعاملها.

ب- **التكنولوجيا:** في ظل التطور الرهيب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دورا هاما لكونها تتحكم في الساحة الإقتصادية فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني إمتلاك مصدر قوة.

ج- **المعلومات:** تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في رأي منظمة حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية أو إتخاذ القرار المناسب بدونها خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة وتؤدي المعلومات دورها في حالة حسن إستغلالها من حيث الإلتقاء التوقيت ومجال الإستخدام وطرق إستخدامه¹.

د- **المعرفة:** تشمل كل ما يهم المنظمة من المعلومات التقنية والعلمية المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا تبرز أهمية المعرفة في الميزة التنافسية في المجالات الإبداعية التي غالبا ما تضيف قيمة للقدرة التنافسية للمنظمة.

هـ- **معرفة كيفية العمل:** نعتي هنا ثقافة الإلتفاق المتواجدة في أنظمتها والتي يتجلى العمل بها في مختلف المستويات الإنتاج , التنظيم والتسويق وذلك من أجل القيام بالعمل المطلوب.

2- الكفاءات:

تظهر كفاءة المنظمة من خلال التحسس المستمر للوصفية في السوق والعمل على تقديم أكثر إشباعا لتفضيلات وحجات ورغبات المستهلكين وبذلك تضمن رضاه ومن ثم ولاءه حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتنافس وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمنظمة.

¹ منصور أحمد: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول-، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 03-04 ديسمبر، 2012، ص 04.

أ_ **كفاءات فردية:** وتتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة وهي تختلف حسب مناصب العمل وينظر إليها من خلال المردودية المحققة من خلال إنتاج العوامل المنوطة لهم.

ب_ **كفاءات جماعية:** هي تلك المهارات والمعرفة الناتجة عن تضافر وتداخل بين مجموعة الأنشطة للمنظمة من خلال الإحتكاك الحاصل بين مؤديه وهي تسمح بإنشاء المواد الجديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد.

وتأتي ميزة التميز عند قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد بحيث تكون له قيمة مرتفعى من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى مميزات خاصة للمنتج، خدمات مابعد البيع) ومن هنا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة ولتوظيف قدرات وكفاءة المؤسسة لتحقيق جوانب التميز، ومن أجل الحياة على ميزة التميز المنتج يتم الإستناد إلى عوامل التفرد التالية:

✓ **المقاييس التقديرية:** تستند المؤسسة إلى إختيارات تقديرية فيما يخص الأنشطة المعتمدة والطرق التي ينبغي إتباعها هذه لمقاييس يمكن أن تكون العامل المسيطر في تفارد المؤسسة تتمثل أهم هذه المقاييس فيما يلي:

- 1- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة.
- 2- الخدمات المتقدمة لنا.
- 3- كثافة النشاط (مستوى نفقات النشاط).
- 4- محتوى النشاط (العوامل المتعلقة بمعالجة الطبيات).
- 5- المستوى التكنولوجي المستعملة في النشاط.
- 6- جودة الوسائل المسخرة للنشاط الإنتاجي.
- 7- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط.
- 8- المعلومات المعتمدة عليها في مراقبة النشاط.

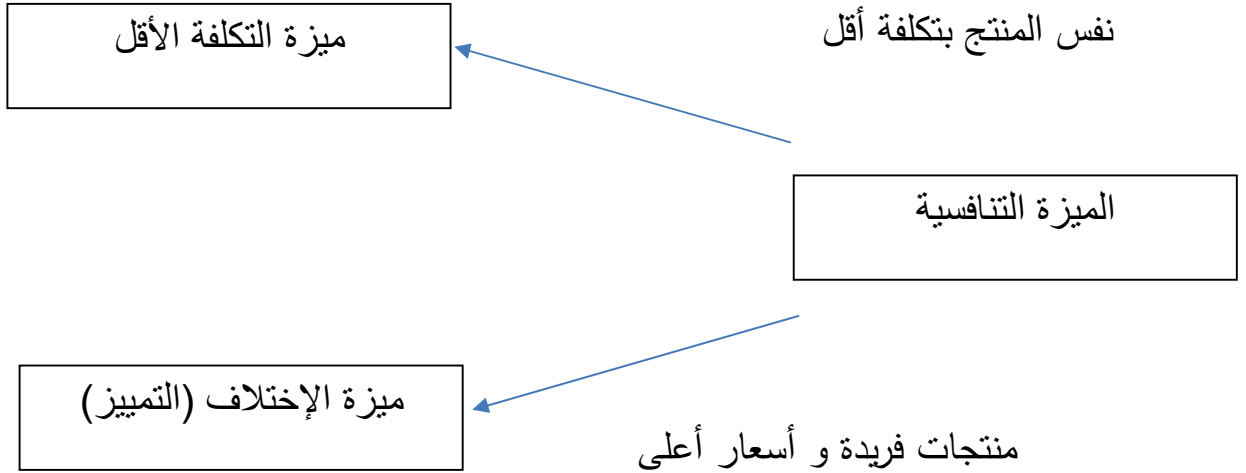
ب- الروابط: إن خاصة التفرد يمكن أن تنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو عن طريق الروابط مع الموردين وقنواة التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة حيث أن هذه الروابط يمكن أن تعطي المؤسسة صفة خاصة إذا كانت طريقة عمل النشاط تؤثر على النتائج بقيمة النشاطات.

ج- التكامل: إن درجة التكامل في مؤسسة ما يمكن أن تمنحها خاصية التفرد والتكامل للأنشطة الجديدة المنتجة للقيمة الجديدة وذلك إما عن طريق تمكنها من المراقبة الجيدة لنتائج الأنشطة المعينة أو تمكنها من الربط الجيد مع الأنشطة الأخرى ويكون ذلك اعتماداً على ضم أنشطة جديدة كانت تمارس من طرف الزبائن، وحيث أنها تسمح باستغلال الكفاءة ومراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدر التميز¹.

- كلا النوعين من الميزة التنافسية تنظر إليها المنظمة من زاوية إستراتيجية التنافسية المعتمدة فمثلاً شركة مرسيدس تعتمد على ميزة تميز المنتج بأنها تعتمد على جودة عالية وأسعار عالية وفي حين بعض الشركات الصينية مثلاً لصناعة السيارات تعتمد على ميزة تكلفة أقل

¹ - سليمان حسين: إستثمار أجنبي والميزة التنافسية للدول النامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع الاقتصاد الكمي، جامعة الجزائر، 2004، ص 54-66.

- الشكل رقم (3): أنواع الميزة التنافسية



المصدر : محمود الشيخ. التسويق الدولي. دار أسامة للنشر الطبعة الأولى عمان الأردن. 2008 ص

. 82

والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها المتكئة للكفاءات المحورية التي تعتبر أحد مصادر الميزة التنافسية¹.

¹ - محسن أحمد الخضيرى: صناعة المزاي التنافسية، مجموعة النيل العربية للنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2004، ص

المطلب الثالث: مقاربات الميزة التنافسية.

1- مقارنة هيكل الصناعة " لبورتر":

وفق هذه المقاربة فإن المنافسة تعتبر أهم عامل يتحكم في مدى نجاح أو فشل المؤسسة في القطاع الصناعي فالمنافسة هي التي تحدد مدى ملائمة نشاطات المؤسسة ومساهمتها في النتائج المحققة والميزة التنافسية حسب "مايكل بورتر" تعني البحث عن أفضل موقع تنافسي في القطاع في ظل تأثير عوامل المحيط التنافسي للإستفادة من نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنافس¹ وفي إطار معالجته للمحيط التنافسي يؤكد بورتر على أن العامل الأول الذي يتحكم في مردودية المؤسسة يمثل في مدى جاذبية القطاع نتيجة للأرباح التي يحققها أما العامل الثاني فهو الموقع التنافسي النسبي مقارنة مع المنافسين في نفس الصناعة، ويمكن الفصل في هذين العاملين ذلك أن المؤسسة التي تنشط في صناعة تحقق أرباح عالمية مع موقع تنافسي ضعيف نسبياً، أو في الحالة العكسية لمؤسسة تملك موقع تنافسي ملائم في صناعة غير جاذبة لا تمكن لها تحقيق أرباح معتبرة، كما يرى " بورتر أن هذين العاملين يتأثران بمدى قوة القوى المكونة للمحيط التنافسي ومدى التفاعل الموجود بينهما.

¹– Michael Porter, competitive strategy :technique for analyzing industries and competitions U.S.A, 1980.P7.

2- المقاربة المبنية على الموارد¹:

تقوم هذه المقاربة على ضرورة التركيز في التحليل على خصوصيات المؤسسة من الداخل أكثر من الإعتماد على خصوصيات المحيط في سبيل ترجم الأداء في السوق، فهذه المقاربة تعتبر المؤسسة هي المستوى الذي يجب البحث فيه عن الميزة التنافسية القطاع، ويمكن تلخيص مبادئ هذه المقارنة فيما جاء به "برامالاتد" و"هامل" في النقاط التالية:

- ✓ المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموارد.
- ✓ وفرة الموارد لا يضمن التفوق للمؤسسة في السوق.
- ✓ الإستعمال الجيد للمواد هو الذي يحقق للمؤسسة التفوق.
- ✓ تحسين الإنتاجية يجب أن يكون من حجم المخرجات وليس من خلال حجم المدخلات المستعملة.

3- مقارنة العلاقات:

تقترح هذه المقارنة رؤية جديدة تجاه العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية حيث تعتبر أن المصدر التفوق يمكن أن يتعدى الحدود الداخلية للمؤسسة إلى نظام تسير العلاقات المشتركة مع الأطراف الخارجية والتي تشكل فيما بينهما ما يعرف بسلسلة العرض، وتشمل بالإضافة إلى المؤسسة كل من الموارد والزيون، كما تقوم هذه المقاربة أيضا على تصور أنه يمكن للمؤسسة أن تزيد من مستوى أداء نشاطها وأن تخفيض من التكاليف الإجمالية والأخطار الإستراتيجية وأن تخلق قيمة إضافية لزيون إعتمادا على علاقات التعاون والتحالف التي تكونها مع الوحدات المكونة لنظام القيمة.

¹ - عبد المليك مزهودة: مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن في الجزائر، إطروحة دكتوراه، 2007، ص 67 .

المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

مع تطور المنافسة، وإعتبار يكون الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي تولدها الشركة وبالتالي فإن تحقيق هذا الهدف لم يعد مقتصرًا فقط على جانبي التكلفة الأقل، وتحقيق الأسبقية على مستوى الجودة بل أيضا على جملة من الأبعاد الأخرى التي لم يتم تحقيق الأفضلية بإنشاء القيمة على أساسها، وإن استدامة الميزة التنافسية في ظل بيئة شديدة المنافسة ومرهونة بقوة الشركة على إكتشاف مصادر الإمتياز والعمل على تنويع مدخلات الأفضلية التنافسية، ومنه بناء قيمة لعملائها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية تستحد على تلك المصادر وتؤكد تميزها وإختلافها على منافسيها، وتمكن من مواجهتهم وزيادة حصتها الوقية.

المطلب الأول: الجودة

أولا: تعريف الجودة

تعددت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون لموضوع الجودة ونتناول اهم التعاريف:

1- Degree of superlative : الجودة: درجة التفضيل لذلك تعد سيارة مرسيدس هي superlative فالجودة تعني لمعظم الناس التفضيل سيارة الجودة، كـك ساعة رولكس فهي ساعة الجودة...إلخ، منوفي المثالين السابقين تعد الجودة بإسراء فالرفاهية والتميز وهذه من الصعب قياسها في ظل المثلة السابقة تعد جودة المنتجات متاحة للقادرين على الدفع.

2- Fitness for use: الجودة: المطابقة للإستعمال

تعرف الجودة بأنها "الملاءمة للإستعمال" وذلك لأهمية الجودة في التنظيم والنتاجية، من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند إنجاز أعمالهم، بالإضافة إلى مشاركة الزبون وضع متطلبات جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها (أو) وضع مواصفاتها وفا للمتطلبات العلمية وتوقعاته إذا كان غير قادر عن التعبير عنها)، ويحقق موثمة السلع للإستعمال الذي يقصده.

وبهذا الصدد يكون السعر، وموعد التسليم في الموعد المحدد، وسهولة الصيانة وحصول المصنع على الجزاء التي تدخل في صناعة السلع أو تقديم الخدمة، عناصر مهمة تؤثر على الزبون في إختيار منتوجا أو خدمة معينة.

3- Conformity with the Requirements: الجودة: المطابقة مع المتطلبات

إستنادا إلى هذا التعريف فإن تحقيق الجودة يتم إذا كان المنتج أو الخدمة يشبع كل كل المتطلبات المحددة من قبل الزبائن سواء حددت في عقد الشراء أو حددت بموجب المواصفات المعلنة والمحددة أو حددت بموجب قانون أو يميز ذلك وضمن نظام الجودة في المنظمات فإن المتطلبات تحدد من خلال الوثائق، فإذا تضمن العقد بين المجهز والزبون.

عرفت المنظمة الأوروبية لضبط الجودة (A S Q C) عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة (EOQC Difworth) 1992 أي (الجودة بأنها "مدى ملاءمة المنتج للإستخدام) Juran (44، 1993) (عرفت القدرة على تقديم أفضل أداء وأهداف صفات).

ثانياً: أبعاد الجودة

تمتلك السلعة أو الخدمة أبعاد (خصائص) متعددة ترتبط بالجودة تمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات، ومن تماثل هذه الأبعاد أو الخدمة إلى أن الباحثين يجدون إختلافاً بين أبعاد جودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة.

1- أبعاد جودة السلعة: تمتلك السلعة ثمانية أبعاد وهي:

- الأداء Performance: الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومعالمها.
- الهيئة / المظهر Appearance/F: الخصائص المحسوبة للسلعة وشكلها والإحساس بها ورونقها.
- المعولية Reliability: قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة.
- المطابقة Conformance: التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون.
- المتانة Durability: الإستفادة الشاملة والدائمة من السلعة من قبل الزبون.
- القابلية للخدمة Serviability: إمكانية تعديلها أو تصليحها عند حصول مشكلة في إستخدامها نتيجة مشكلة في تصنيعها.
- الجمالية Aesthetics: الرونق والشكل والإحساس التي تولده.

2- أبعاد جودة الخدمة

- الوقت Time: كم ينتظر المستهلك
- دقة تسليم Timeless: التسليم في الموعد المحدد
- الإتمام Completeness: إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل.
- التعامل Couretesy: ترحيب العاملين بكل الزبائن.
- التناسق Convenience: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط بسهولة

سهولة المنال : إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة

الدقة Accuracy: إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة.

الإستجابة Responsiveness: التفاعل بسرعة من العاملين لكل المشاكل غير متوقعة

ثالثا: أهداف الجودة

من أجل التأكيد من فعالية النظام لابد من تحديد أهداف محددة ومتفق عليها يتم تحقيقها بوسائل متفق عليها خلال فترة زمنية، تم الإتفاق في مجلس الكلية على تحقيق الأهداف التالية كمرحلة أولى خلال العامين 2004/2005.

- تحسين كفاءة مدرسي الكلية.

- التحسين والتطوير المستمرين للبرامج في الكلية.

- من أجل الوصول إلى الهدفين المنشودين لابد من التحديد الوسيلة الملائمة لذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

- الهدف الأول: تحسين كفاءة مدرسي الكلية.

- الوسيلة المستخدمة حاليا: التدريب على منهجية التعليم وطرف الإختبار والتقييم

ملاحظات	تقييم المدرس عام 2004	إسم المدرس

- ملاحظة: تم البدء بعقد دورات في مجال طرق التدريس والتقييم لمدة أسبوعين.
- يتم تقييم المدرسين من حيث طريقة التدريس وطرق الإختبار والتقييم من قبل زملائه ورؤسائه من أجل تحديد الإحتياجات التدريبية ومن ثم يستمر إعادة التقييم لمعرفة مدى التطور والمعرفة فيما كانت الوسيلة فعالة أو سيتم اللجوء إلى وسيلة إضافية.
- الهدف الثاني: التحسين والتطوير المستمرين للمسافات في الكلية.
- الوسيلة المستخدمة حالياً: تطبيق مفاهيم منهجية الإعتماد والجودة من وزارة التعليم العالي.

إسم المساف	تقييم المساف عام 2004	تقييم المساف عام 2005	ملاحظات

- يتم تقييم المساف عام 2004 من حيث تطبيقه للمواصفات الموضوعية من قبل الهيئة الوطنية للإعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني ومن ثم يتم إعادة تقييمه عام 2005 للتأكيد من عملية تحقيق الهدف وفعالية الوسيلة المطلوبة¹.

3- تكاليف الجودة

- تتمثل تكاليف الجودة بالكلفة المرتبطة بعدم الحصول على السلع أو الخدمات المطابقة للمواصفات بطريقة صحيحة من المرة الأولى، وهي عادة ما تصنف إلى أربعة أنواع هي: (Schonberher, 1995-54) (Dilworth, 1996, 611).

1- محمود الصاحب (أستاذ مساعد)، الإيزو، 2000، في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك، فلسطين، الخليل، P.O.Box 198

1- تكاليف الوقاية

وهي التكاليف المرتبطة لمنح حدوث العيوب (الإنحرافات عن الجودة) وهي عادة ما يتم إنفاقها أن يتم تقديم السلعة أو الخدمة، وتشمل هذه التكاليف تخطيط، الجودة، الفعاليات المستخدمة لمنع عيوب التصميم، مراجعة التصميم، التعليم، التدريب، التحكم بالعملية، تحسين العملية.

2- تكاليف التقييم

وهي تلك التكاليف الناجمة عن محاولة معرفة إذا كانت المنتجات مطابقة للمواصفات المعتمدة، وتختلف هذه التكاليف في السلع عن تلك التكاليف في الخدمات إذا تحدد في الخدمة على التكاليف إجراءات الرقابة الخاصة بالتأكد من مدى توافق ممارسات العمل الموصوف، وفيها يخص تكاليف التقييم للسلع فإنها تتضمن تكاليف موظف الفحص والتفتيش، كما تتضمن تكلفة المعدات والنفقات المترتبة على صيانة قسم التفتيش.

3- تكاليف الفشل الخارجية

وهي تكاليف مرتبطة بالفشل خارج نطاق المنظمة، وتتضمن نتائج عدم شراء الزبائن للمنتجات مرة أخرى أو إعلام الآخرين بأن المنتجات المنظمة لا تستحق الشراء. وفي ظل المدخل التقليدي لكلف الجودة، فإن هناك عدد مثالي يعني المعيبات التي تجعل من الكلفة الكلية للجودة، بإشكالها السابقة أقل ما يمكن، حيث ان كلف الوقاية والتقسيم سوق نقل يتزايد المعيبات وبالعكس.

المطلب الثاني: الابتكار

إهتم كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة بمفهوم الابتكار ولا شك أن هذا الإهتمام يعود إلى أهمية موضوع الابتكار، لكونه ظاهرة معقدة المظاهر ومتعددة الأبعاد تمس جميع الميادين وكما يقول الكسندرو روشكا إن الابتكار عملية معقدة جدا، ذات وجوه وأبعاد متعددة.

واختلفت الآراء حول مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالإبداع، الإختراق، والتجديد... فنجد أن عامة الناس وبعض الباحثين والمختصين كذلك لا يفرقون بين هذه المصطلحات ويستخدمونها للدلالة على نفس الشيء، حيث على سبيل المثال: محمد عبد الفتاح العريفي يرى بأن:

$$\text{الابتكار} = \text{الإبداع} = \text{الخلق}$$

ونجد أن هناك من يترجم مصطلح (Innovation) إلى كلمة إبداع في حين أن المرادف الصحيح، يعد المصطلح في اللغة العربية هو كلمة الابتكار وقد استخدم البعض مصطلح التجديد مقابل لكلمة (Innovation) كما في ترجمة كتاب بيتر دراكر "Innovation-and entrepreneurship"، حيث ترجم إلى العربية تحت عنوان التجديد والمقابلة مع الإشارة إلى أن التجديد قد يعني تجديد المنتج الحالي، في حين أن بيتر دراكر استخدم بالمعنى الواسع للإبتكار الجذري والتحسيني أكبر مما يعني التجديد، وكثير ما يتداخل مفهوم الابتكار مع مفاهيم أخرى مثل الإبداع (Créativité) الإختراع (Innovation) التحسين (Improvement).

أما نجم عبود نجم فإنه يعرف الابتكار على أنه: قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق ويعني هذا التعريف أن تكون

المؤسسة الإبتكارية بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، والأولى في التوصل إلى المنتج الجديد والأولى في التوصل إلى السوق.

أولا مفهوم

يعرف الإبتكار على انه عملية ذات مراحل مختلفة تبدأ من خلق الفكرة إلى تنفيذها، ثم تبدأ هذه الفكرة المطبقة في الإنتشار إلى اماكن ومواقع أخرى.¹

أما تعريف الإبداع فهو تغير في ناتج الموارد، أو تلفه الإقتصاد تغيير في القيمة، والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة.²

فالإبداع هو جانب رئيسي في تنمية أفكار جديدة ويختلف الإبداع عن الإبتكار من ناحية أن الإبتكار هو مفهوم أوسع وأشمل، وأنه يتضمن عملية تنفيذ هذه الأفكار أي أن:

$$\text{الإبتكار} = \text{الإبداع} + \text{التطبيق}$$

ويرى Marie Debourg ان الإبتكار: هو التطبيق التجاري للإختراع ومنه يمكن القول أن الإبتكار هو القدرة على الإختراع.³

$$\text{الإبتكار} = \text{الإختراع} + \text{التطبيق التجاري}$$

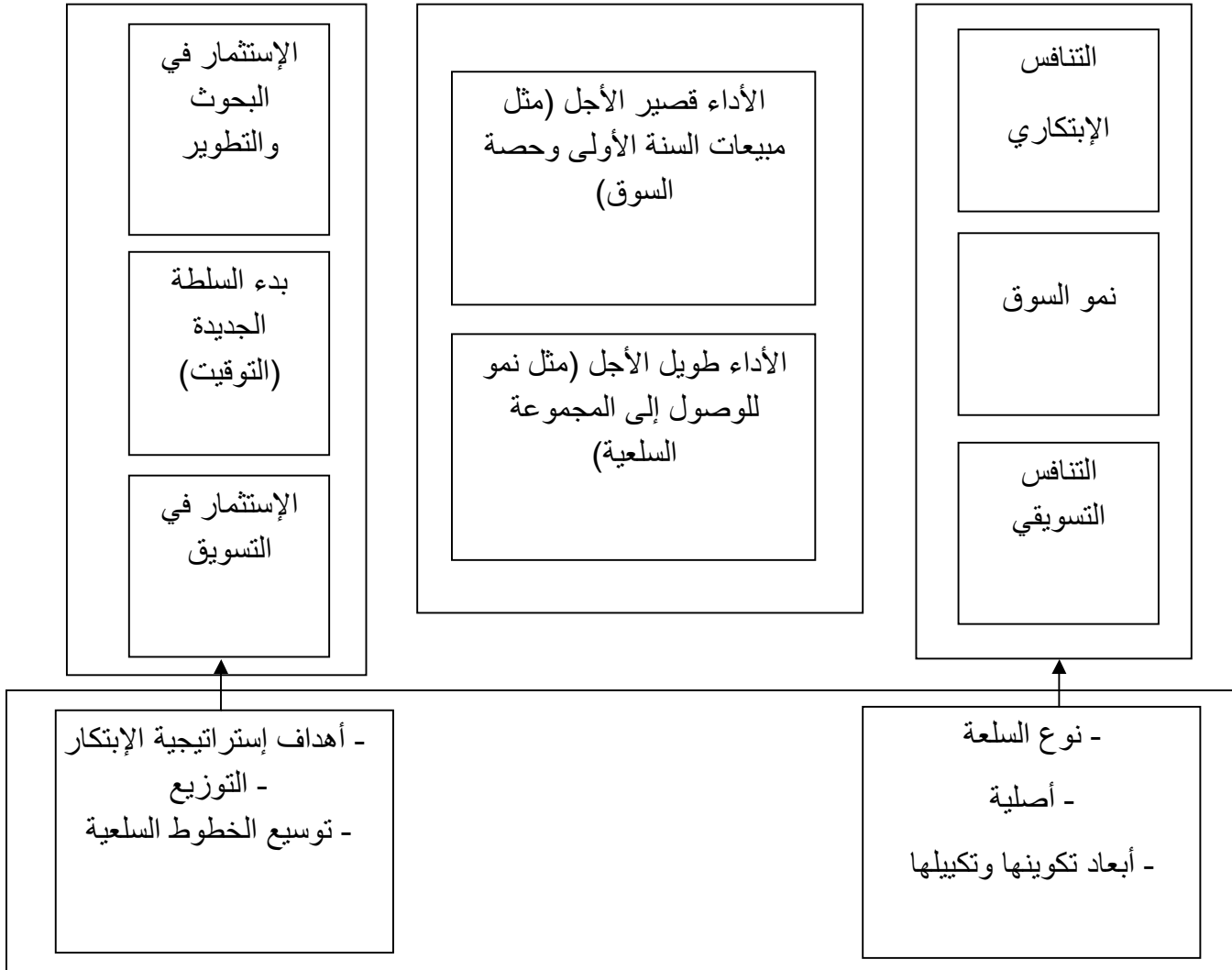
¹ - رواية حسين: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 364.

² - حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار حامد، عمان، الأردن، 2003، ص 303.

³ - محمد سليمان: الإبتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة الحضنة بالمسيلة)، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص تسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 2007/2006، ص 26، 27.

الشكل رقم (04): نموذج أداء الإبتكار

صفات وخصائص الوقت أداء المبيعات قرارات التسويق والبحث والتطوير



المصدر: بلال السكارنة: الزيادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص

ثانيا أهمية الابتكار: ويمكن أن نلخص أهمية الابتكار فيما يلي:

1- ينمي ويراقب المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.

2- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الإجتماعية.

3- يحسن من جودة المنتجات.

4- يساعد على تقليل الفترة بين تقدم منتج جديدة، وآخر مما يسهم في تميز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت.

5- يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

6- يساعد على إيجاد سبيل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات.

7- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها.

بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة للإبتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد سمح لها بإبتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الإبتكار¹.

ثالثا: إستراتيجية الإبتكار

قد أشار Peter (2000) إلى نمط إستراتيجية الإبتكار المستخدم من قبل المؤسسة (Psion) والتي يتكون من:

¹- أحمد سيد مصطفى: إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر 2002.

1- العاملون الأكفاء: هؤلاء العاملون تملكون المواهب والقدرة على العمل والأداء العالي والتحليل المنطقي والتفكير العميق، إضافة إلى أنهم يطورون أنفسهم ويمتلكون حرية التفكير.

2- الثقافة والقيم: تتعلق بسمات الشخصية، والتنوع، التشجيع على أحد المخاطر، الابتكار، الرغبة في تقديم خدمة للزبائن وخلق القيمة لهم مع الأخذ بالعادات والقيم الخاصة بهؤلاء الزبائن.

3- نموذج القيادة: هو ذلك الغياب في الرقابة، والبيروقراطية، وإعطاء الأهمية للعاملين والتشجيع على السلوك الإيجابي، وإعطاء حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة وقبول الثقة والقيادة والمشاركة في أهداف هذه الأخيرة.

4- تكامل التسويق التكنولوجيا: يساعد على تميز الحاجات، والرغبات، وطلبات الزبائن، ومحاولة خلق القيمة لهم من خلال التكامل بين التسويق والتكنولوجيا¹. ويزيد الإهتمام بالابتكار على المستوى الإستراتيجي، بتزايد تنوع وإختلاف الإستراتيجيات الإبتكارية ونذكر منها ما يلي:

4-1- إستراتيجية الإبتكار الجذري: وهي إستراتيجية هجومية تهدف أن تكون المؤسسة هي الأولى في مجال نشاطها إدخال منتجات جديدة، وتعمل على التوصل إلى الفكرة الجديدة، بالإعتماد على قدراتها التكنولوجية، ومن ثم الوصول إلى السوق أولا، يقول بورتر (M.porter) أن التحالفات تضمن التوسط وليس القيادة في السوق وأن الإبتكار هو الأفضل للتغلب على غياب المزايا المحلية في أي بلد.

¹-درش سليمة: مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، دور الإبتكار الترويجي في خلق قيمة الزبون، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال mobililis، تخصص إستراتيجية وتسويق جامعة المسيلة، الجزائر، 2012-2013، ص 11-12.

4-2- إستراتيجية التحسين الجوهرية: هي إستراتيجية إتباع القائد تفضل المسسات هنا تبني إستراتيجية دفاعية لتجنب المخاطر، لأن الإبتكار هنا يحمل عدم التأكد فنيا وإقتصاديا، والهدف هنا التطوير والحقاق بالمؤسسة القائدة في السوق.

4-3- إستراتيجية التحسين الموجه نحو التميز: موجه للتطبيقات والتي تعتمد على قدرة المؤسسة على إدخال التعديلات على المنتج الحالي وتكيفه ليخدم في قسم أو جزئي سوقي محدد، وهذا النوع من الإستراتيجيات يحظى المؤسسات المتوسطة والصغيرة كما أنها تستلزم جهود ضئيلة في البحث والتطوير مع جهد قوي وكثيف في هندسة الإنتاج.

4-4- إستراتيجية الإنتاج الكفاء: تعتمد على ضمان كفاءة متفوقة في التصنيع والسيطرة على التكاليف، هذه الإستراتيجية لا تتطلب جهود كبيرة في البحث والتطوير والنشاط الهندسي، كما أن الإستراتيجية قد لا تحمل شيئا ذا أهمية من الإبتكار إلا انها ترتبط بالإبتكار من جانبي على الأقل وتركز على خفض التكلفة وعلى معدل التعلم في إنتاج منتج جديدا الذي يكون قد بلغ ذروته في هذه المرحلة¹.

المطلب الثالث: التكلفة

أولا: تعريف التكلفة والمفاهيم المرتبطة بها

1- التكلفة: وهي القيمة الإقتصادية لأية تضحية إقتصادية سواء كانت مادية ام معنوية والتي يمكن قياسها بالعملة النقدية، وتبذل في سبيل الحصول على منفعة حاضرة أو مستقبلية، يجب أن لا تقل قيمة المنافع التي يتم الحصول عليها عن قيمة التضحية (التكلفة)².

¹ نجم عبود نجم: إدارة الإبتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، ص30.

² طلال عيد الحسن حمزة الكار، ومحمود جلال أحمد الباني: محاسبة التكاليف (قياس...تخطيط ورقابة)، ص1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 15.

2- **المصرف:** هو تضحية في سبيل الحصول على منفعة تستغل في الحال (الوقت الحاضر)، ولا بد هنا أن نميز بين التكلفة والمصرف، فالتكلفة قد تكون في الحال أو المستقبل أو كليهما معا، اما المصرف فيكون في الحال، وكل منهما تضحية إختيارية وينجم عنهما منافع معينة.

3- **الأعباء:** هي كل الإستهلاكات من طرف المؤسسة من السلع والخدمات الموجهة أساسا لإحتياجات الإستغلال، أو لأهداف الإنتاج، وبيع السلع والخدمات لما تعتبر جزءا من التكاليف وعنصر من عناصرها وبمقارنة الأعباء مع النواتج يمكن تحديد نتيجة الدورة¹.

4- **الخسارة:** هي النفقة المستنفذة التي مقابلها إيراد او منفعة، ومن أمثلة الخسارة: خسارة أصل ثابت عند التنازل، البضاعة التي تصاب بالحريق، وقت العمل الضائع غير العادي...إلخ

ثانيا: خصائص التكلفة

يمكن القول أن التكلفة تتصف بالخصائص التالية:

1- **التضحية الإختيارية بالموارد الإقتصادية:** أي التنازل عن تلك الموارد يتم بإدارة الشركة وعليه فتوافر الرغبة في التضحية بالموارد يعد من أهم معايير التفريق بين التكلفة والخسارة.

2- **تكون الموارد عادية غير مادية (معنوية):** مثل غير المادية الجهود العضلية والذهنية مقابل منافع (أجور) وكذلك الحال بالنسبة للمنافع يمكن أن تكون مادية ومعنوية (خدمات).

3- **المنافع التي يتوقع الحصول عليها:** قد تكون جاهزة او مستقبلية او كليهما أو التضحية بغرض تحقيق منافع في الحاضر فقط فتعد تكلفة إلى أن تتحقق المنفعة فنتحول عندها التكلفة إلى مصرف مثل الإستهلاك.

¹ - طلال عبد الحسن حمزة الكار، ومحمود جلال أحمد البياني: مرجع سبق ذكره، ص 16.

4- يجب أن لا تقل قيمة المنافع التي يمكن تحقيقها في الحاضر او المستقبل عن قيمة التضحية وهذا شرط أساسي لإعتبارها تكلفة.

المبحث الثالث: إستراتيجيات مكونات المزيج التسويقي الدولية وأبعاد الميزة التنافسية

المطلب الأول: إستراتيجية المنتج الدولي

يعتبر المنتج أحد العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي الدولي، ويمثل حلقة الوصل بين المنظمة وأسواقها ومستهلكيها، وكذلك يعتبر حجر الأساس لنجاح إستراتيجيتها التسويقية الدولية وبالتالي وصول المنظمة لأهدافها، لان النجاح في تقديم منتجات تتماشى مع رغبات وحاجات المستهلكين ينعكس إيجابيا على تحقيق المنظمة لإستراتيجيتها، وبالتالي نجاحها وضمان استمرارها وتطورها والعكس صحيح.

أولا: تعريف المنتج الدولي

يمكن تعريف المنتج على أنه: "المجموع الكلي للمنافع المادية والنفسية، التي يحصل عليها المشتري للشراء أو الإستخدام أو التبادل".¹

كما يمكن تعريفه على أنه: "هو وحدة قادرة على تلبية حاجة أو رغبة".²

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

ثانيا: إستراتيجية المنتج الدولي

إستراتيجية تتميط مواصفات المنتج أو تكييفه أحد القرارات الرئيسية التي ينبغي للمؤسسة إتخاذ موقف بشأنها عند إعداد إستراتيجية المنتج الدولي، فتمو وسائل الإعلام والإتصال المختلفة بين الشعوب ولدت نوعا من التجانس في الأذواق والحاجيات عند الأفراد، مما يدعم

¹ - أبو غفلة عصام الدين: مرجع سبق ذكره، ص 137.

² - هاني حامد الضمور: مرجع سبق ذكره، ص 185.

مؤيدي التتميط من ناحية، ومن ناحية أخرى تكيف المنتج يكون أكثر جاذبية حيث يمكن من تلبية رغبات وتفضيلات المستهلكين وزيادة المبيعات.

ثالثاً: إستراتيجية المنتج الدولي بين التتميط والتكيف

1- العوامل المشجعة على التتميط

- الوفورات الناتجة من الانتاج بحجم كبير وتخفيض تكاليف البحوث والتطوير وتكاليف التسويق.

- المحافظة على الصورة الذهنية للمنظمة في الخارج.

- قيام المستهلك بشراء المنتج من أي مكان بنفس الخصائص.

- يمكن تسويق المنتجات النمطية حتى من خلال المنافسين أنفسهم.

2- العوامل الدافعة للتكيف

- اختلاف ظروف استخدام السلع وذلك ناتج مثلاً عن إختلاف الطقس أو النظام الكهربائي.

- اختلاف المعتقدات الدينية والعادات والتقاليد.

رابعاً: إستراتيجية مزيج المنتجات

1- إستراتيجية التمييز: وتستخدم عندما تشتد المنافسة مع زيادة في عدد الأسواق المحيطة بالمنظمة أو في حالة وجود طاقات إنتاجية (فائضة/عاطلة) وموارد مالية وبشرية.

2- إستراتيجية التنوع: وتقوم المنظمة هنا بإضافة خطوط جديدة إلى خطوط منتجاتها القائمة.

3- إستراتيجية التعديل: ويقصد بها تطوير أو تغيير بعض الصفات للمنتجات القائمة، مع إبقاء عدد المنتجات ثابت.

4- إستراتيجية الإنكماش: وتعني استبعاد خطوط منتجات قائمة أو تقليص عدد المنتجات الداخلية في الخطوط الإنتاجية، وإسقاط المنتجات غير المربحة مع التركيز على المنتجات المربحة فقط.

المطلب الثاني: إستراتيجية التسعير الدولي

يمثل السعر أحد المكونات الأساسية في المزيج التسويقي الدولي، يهتم كلا من المنتج والمستهلك، فالمستهلك المحلي أو الأجنبي يجب أن يشعر بأنه قد حصل على قيمة كاملة مقابل ما دفعه، وفي نفس الوقت مدير التسويق الدولي يتحتم عليه بذل المزيد من الجهد من أجل الوصول إلى تحقيق الأرباح القصيرة أو الطويلة الأجل، إعتماداً على إستراتيجية وأهداف المنظمة.

أولاً: مفهوم السعر الدولي

السعر هو ما يدفعه المشتري للبائع مقابل السلعة أو الخدمة أو المنفعة التي يشتريها، وقد يكون هذا المشتري هو المستهلك النهائي، أو أحد الوسطاء الذين يتعاملون مع المنتج أو مع بعضهم البعض.

ثانياً: أهمية السعر في الأسواق الدولية

1- إستقرار الأسعار.

2- زيادة الربح إلى أقصى حد أو تدنية الخسائر إلى أدنى مستوى.

3- تحقيق حصة سوقية مناسبة.

4- استرداد تكاليف تاريخية تحملتها المنظمة.¹

¹ طارق الحاج وآخرون: التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء، عمان، الأردن، ط 1، 2010، ص 243.

5- مواجهة او القضاء على المنافسين في السوق.

ثالثا: العوامل المؤثرة على تحديد السعر في الأسواق الدولية

1- العوامل التي يمكن التحكم فيها

أ- الأهداف التسويقية: يرتبط سعر المنتج في السوق الخارجية ارتباطا وثيقا بالأهداف التسويقية للمنظمة، سواء كان إغراق الأسواق الخارجية أو تنمية الحصة السوقية¹.

ب- عناصر المزيج التسويقي الآخر: بما أن العمل التسويقي كل متكامل فإن أي نشاط أو جزء منه يؤثر أو يتأثر بالعناصر الأخرى للمزيج التسويقي، لذلك لابد من ملاحظة الترابط بين مكونات المزيج التسويقي وتأثرها بالسعر.

ج- التكاليف الكلية: تمثل التكاليف الحد الأدنى للسعر الذي يجب أن تباع به السلعة أو الخدمة المقدمة.

د- مستوى التكنولوجيا المستخدمة: حيث كلما زاد المستوى التكنولوجي المستخدم كلما أعطى للمنظمة أكثر حرية لتحديد سعر منتجاتها دون تقييد.

2- عوامل لا يمكن التحكم فيها

أ- القوانين والنظم الحكومية: حيث تعمل على تقييد حرية الأعمال في حالة تحديد الأسعار، فالدول قد تفرض قيودا على تسعير المنتج، بالإضافة إلى إختلاف معدلات التعريفات الجمركية ونظام الحصص.

ب- درجة المنافسة وطبيعتها: حيث كلما زادت درجة وحدة المنافسة كلما قلت قدرة المنظمة على تحريك سعر المنتج، كما يختلف التسعير بإختلاف طبيعة المنافسة التي تسود السوق (منافسة كاملة، منافسة إحتكارية، إحتكار القلة، الإحتكار).

¹ - أبو غفلة عصام الدين: مرجع سبق ذكره، ص 178.

- ج- **تحديد الطلب:** حيث يتحتم على المؤسسة محاولة إيجاد العلاقة بين مستوى السعر وحجم الطلب أي المرونة، فإذا كان الطلب على المنتج ذو مرونة مرتفعة فإنه من الصعب رفع الأسعار والعكس صحيح.
- د- **التقلبات في معدلات صرف العملات:** إن التغير في قيمة العملات يجعل الفجوة في الأسعار كبيرة بين الأقطار المختلفة.

المطلب الثالث: إستراتيجية التوزيع الدولية

يعتمد بناء إستراتيجية التوزيع الدولية على مراجعة متكاملة للنظام التسويقي ككل، وباعتبار أن هذا العمل هو عملية معقدة حيث تصل المنظمة إلى المستهلك من خلال منافذ مختلفة ذات اغراض مختلفة ووفقا لأوقات مختلفة، على أن يكون ذلك مرتبطا بالإستراتيجية التسويقية الدولية ككل، كما لا يقتصر بناء الإستراتيجية الخاصة بالتوزيع الدولي على المنتجات الجديدة، بل يتعداه إلى تطوير المنتجات أو بلوغها لمرحلة جديدة من دورة حياتها.

أولاً: العوامل المؤثرة على إستراتيجية التوزيع

ليس هناك محدد واحد عام يستخدم في اختيار القناة أو الوسطاء لتوزيع المنتج دولياً، لكن هناك مؤشرات يمكن أن تساهم في وصول المنتج إلى القرار المناسب ومن أهم تلك المؤشرات.

1- طبيعة المنتج: تلعب خصائص المنتج دوراً أساسياً في تحديد إستراتيجية التوزيع الدولية، فبالنسبة للمنتجات رخيصة الثمن يفضل وضع شبكة توزيع مكثفة، ومن جهة أخرى ليس من المرغوب بأن يكون هناك توزيع واسع للمنتج ذو المكانة.

2- طبيعة الطلب: إن الاعتقاد بأن الزبائن المستهدفين يتمسكون بمنتجات معينة يمكن أن يحتم تعديل قنوات التوزيع الدولي، كما تتأثر بدخل الزبائن، خبرتهم بالمنتج،

3- التشريعات القانونية: حيث تمنع بعض الدول استخدام قنوات توزيع محددة للسلعة (مثل البائع الجوال من دار إلى دار في فرنسا).

ثانيا: إستراتيجية توزيع المنتجات الدولية:

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

1- إستراتيجية التوزيع المباشر

ويعني قيام المنتج بتوزيع منتجاته الدولية مباشرة إلى المستهلك الأخير أو المستعمل الصناعي¹، يستخدم عندما توجد للمنتج قناة توزيع في الخارج تتولى مهمة بيع منتجه هناك، ويحتفظ بسيطرته على منتجه وتسويقه، وتقوم هي بالإتصال المباشر مع الزبائن، وتكمل إجراءات الصفقة مع تغذية عكسية للمنتج عن ظروف السوق، وموقف المستهلكين من المنتج ومستقبلها هناك، وذلك عن طريق متاجر التجزئة التابعة للمنتج، الطواف على منازل المستهلكين أو مكاتب المشترين الصناعيين، البيع بالبريد، البيع الآلي.

وغالبا ما نجد إستراتيجيتين للتوزيع المباشر وهما:

2- إستراتيجية التكامل الرأسي: يقصد بها سيطرة المنظمة على كافة المراحل الخاصة بالإنتاج والتوزيع لمنتجاتها في الأسواق الأجنبية.

3- إستراتيجية التكامل الأفقي: يقصد بها إشتراك المنظمة مع منظمات أخرى، بإمتلاك نفس منافذ التوزيع في السوق الأجنبية نظرا لنقص إمكانيات كل شريك على حده.

¹- الكنعاني، خليل إبراهيم، العسكري، أحمد شاكر، التوزيع مدخل لوجستي دولي دار وائل النشر والتوزيع عمان الاردن الطبعة الثانية 2008م ص 17.

4- إستراتيجيات التوزيع غير المباشرة: وتعتمد هذه الطريقة على الإستعانة بالوسطاء الدوليين في توزيع المنتج والمنشآت التسويقية التي تختص في توزيع السلع والخدمات.

المطلب الرابع: إستراتيجية الترويج الدولي

يمثل الترويج مكونا رئيسا مهما في أنشطة التسويق الدولي، إذ ليس كافيا أن تنتج المنتج وتوفره لمن يطلبه، ولكن المهم أن توفر معلومات للمستهلك تعرفه به وتقنعه بإتخاذ قرار شرائه، عن طريق مزيج من عناصر الترويج الفعالة التي تلائم ظروف المنتج، لذلك تلعب إستراتيجية الترويج الدولي دورا حيويا ومهما في نجاح إستراتيجية التسويق الدولي.

أولا- تعريف الترويج الدولي

يعرف الترويج على أنه: "مجموعة من الإتصالات التي يجريها المنتج بالمشتريين المرتقبين، بغرض تعريفهم وإقناعهم بالسلع والخدمات المنتجة ودفعهم للشراء".

ثانيا: مكونات رسالة المزيج الترويجي الدولي

- 1- المرسل: الذي يقوم بإنتاج أو توزيع المنتج
- 2- المستقبل: أي الجمهور الذي يستقبل ما ينقله المرسل عن المنتج.
- 3- الرسالة: وهي الصفات التي يتمتع بها المنتج المراد إيصالها للجمهور.
- 4- وسيلة الإتصال: إذ تعتبر من الأمور الهامة لكيفية إيصال المعلومات عن المنتج من المرسل إلى المستقبل مثل: التلفزيون أو الإذاعة أو الجرائد أو الصحف¹.

¹ - طارق الحاج وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 167.

المطلب الثاني: عناصر المزيج الترويجي الدولي

أولاً: الإعلان

هو ببساطة إتصال غير شخصي بين المنظمة وبين العملاء بهدف إرسال معلومات ترتبط بسلعة/خدمة أو فكرة معينة لتحقيق إستجابة ما، وبشرط أن يكون الإعلان مدفوع القيمة ومعلوم المصدر، سواء تم هذا الإتصال داخل دولة معينة أو على المستوى الدولي¹، ويحكم الإعلان الدولي عدة عوامل مثل اللغة، التمدن، توفر الوكالات الإعلانية، القدرات المالية للمنظمة، طبيعة المنتج...إلخ.

وتضم وسائل الإعلان العديد من الوسائل المختلفة والتي يكون الغاية منها عرض الرسالة الإعلانية، وتنقسم وسائل الإعلان إلى نوعين أساسيين من الوسائل:

1- وسائل الإعلان الدولية: وهي التي يمكن سماعها أو نشرها أو رؤيتها في دولتين أو أكثر ومنها المجلات، الصحف الدولية، الراديو (وسائل البث الإذاعي الدولي، التلفاز، القنوات، القنوات الفضائية).

2- وسائل الإعلان (أو الأعلام) المحلية الأجنبية: مثل الجرائد المحلية، المجلات، ويجب على المعلن الدولي عدم إهمال وسائل الإعلام المحلية للأسباب التالية:

- تعد وسائل الإعلام المحلية أكثر ملائمة للسوق المحلية الأجنبية.
- المرونة الكبيرة لوسائل الإعلام المحلية.
- قلة تكلفة وسائل الإعلام المحلية مقارنة بتكلفة وسائل الإعلام الدولية.

¹ - عبد السلام أبو قحف: مرجع سبق ذكره، ص 299.

ثانياً: تنشيط المبيعات:

يقصد به: "هو شيء ما له قيمة مادية ومعنوية تضاف إلى العرض لتشجيع استجابة سلوكية علنية"، وتشمل وسائل تنشيط المبيعات أساليب عديدة منها العينات المجانية، وكوبونات الخصم على السعر، والخصم المئوي لسعر المنتج، والمسابقات، والمنتج المجاني عند شراء وحدة أو أكثر من العلامة وتوزيع هدية مع العبوة.

ثالثاً: البيع الشخصي

تتضمن عملية البيع الشخصي كثير من الجهود التي يجب أن يقوم بها مندوب المبيعات لنجاح وإتمام عملية البيع، وبعد البيع الشخصي نشاطا ترويجيا معقدا حيث يعرف بأنه: "عملية اتصال شخصي يستهدف إلى إقناع المشتري المرتقب وحمله على شراء المنتج التي يروج لها المندوب وتكون للبائع مصلحة مادية"، كما يعرف أنه الإتصال المباشر والشخصي بين رجال البيع والمشتريين في صورته المختلفة.

رابعاً: العلاقات الدولية

غالبا ما يشار إلى نشاط العلاقات العامة في الوقت الحاضر باسم "اتصالات الشركة" ولا تعد العلاقات العامة من وظائف التسويق، ولكن البرنامج الجيد للعلاقات العامة هو شرط ضروري للتسويق الفعال.

خلاصة الفصل

يمكن القول ان التنافسية قد تكون على مستوى دولة مع دولة او قطاع مع قطاعات أخرى في نفس الدولة او على مستوى مؤسسة مع مؤسسات تنتج نفس المنتج وان الميزة التنافسية للمؤسسة تحقق عند التفوق على منافسيها سواء بتخفيض التكلفة للمنتج او تمييزه، ولا يأتي هذا التفوق هكذا وإنما يتطلب من تلك المؤسسات الاستغلال الأمثل للموارد المتوفرة لديها بكفاءة وفعالية سواء أكانت تلك الموارد ملموسة او غير ملموسة وكل هذا يتطلب بناء استراتيجية تنافسية تتلائم مع تلك الموارد الموجودة لديها من اجل تحقيق ميزة تنافسية.

الفصل الثالث — دراسة واقع تطبيق التسويق الدولي كآلية لتطوير الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور

تمهيد

بعد أن تناولنا في الفصول السابقة أهم الأسس النظرية لموضوع البحث، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية ثم لتحليل واقع تطبيق التسويق الدولي كآلية لتطوير الميزة التنافسية. وقد أخذنا المؤسسة الموجودة في المناطق الصناعية التابعة لولاية: المسيلة وبرج بوعريريج كوندور، وذلك اعتمادا على تحليل المقابلة المستخدمة كأداة رئيسية لجمع البيانات ثم تفسير النتائج وفقا لفرضيات البحث. لنعرج على تقديم النتائج العامة للبحث، وبعدها سوف نقدم مجموعة من المقترحات التي نرى أنها سوف تساهم بشكل فعال في تفعيل دراسة واقع تطبيق التسويق الدولي كآلية لتطوير الميزة التنافسية في دور لميدان الدراسة.

المبحث الأول: منهجية البحث

سننظر من خلال هذا المبحث إلى المنهج العلمي، الذي سنتبعه في الدراسة الميدانية، ثم سنشرح الأدوات البحثية المستعملة في جمع البيانات،

المطلب الأول: المنهج المستخدم

لا بد لكل دراسة علمية من منهج علمي يتبعه الباحث، لإثبات فرضيات بحثه، وذلك من خلال الانسجام الذي يخلقه المنهج العلمي المستخدم بين فرضيات البحث وعملية إثباتها ميدانيا. وقد اعتمدنا في تحليل موضوع بحثنا هذا على منهجين رئيسيين هما: منهج دراسة الحالة، المنهج الوصفي

يعود اختيار المناهج السابقة الذكر إلى طبيعة البحث المتميزة بالامتداد النظري إلى ميادين شتى، بالإضافة إلى تنوع الدراسة وتباين المؤسسات محل البحث. و سنعرض فيما يلي شرحا مختصرا للمناهج المختارة في البحث:

أولا - منهج دراسة الحالة:

يرتكز هذا المنهج على تحديد حالة محددة بعينها كخطوة أولى، ومن ثم جمع معلومات مفصلة ودقيقة عنها كخطوة ثانية، وتحليل المعلومات التي تم جمعها بطريقة علمية وموضوعية للحصول على نتائج محددة يمكن تعميمها واقتراح أساليب معالجتها على حالات أخرى مشابهة¹.

ونظرا لأهمية هذا المنهج، اعتمدنا عليه أثناء القيام بدراستنا للمؤسسة محل البحث، حيث قمنا بجمع المعلومات والبيانات، التي من شأنها أن تعطينا وصفا شاملا للظاهرة من

¹ أحمد غريب: تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، بدون دار النشر، عمان، الأردن، 1983، ص101.

الفصل الثالث — دراسة واقع تطبيق التسويق الدولي كألية لتطوير الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور

حيث متغيراتها، وكذلك مسبباتها، وفروض حلها واستخدام الأدوات المناسبة لغرض تحليل هذه البيانات.

ثانيا - المنهج الوصفي:

يقوم المنهج الوصفي على جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، كما تهدف إلى استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط و التحكم في هذه العوامل وأيضا التنبؤ بسلوك ظاهرة محل الدراسة في المستقبل¹. إذن يمكن القول أن المنهج الوصفي يعد أسلوبا من أساليب تحليل البيانات، والذي يركز على مجموعة من المعلومات والمعطيات ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة(2).

إذن وبناءا على الركائز الأساسية التي يقوم عليها المنهج الوصفي، والتي عرضت سابقا، حاولنا تطبيق هذه الركائز في بحثنا هذا، إذ قمنا في المرحلة الأولى من بحثنا بجمع المعلومات والبيانات اللازمة عن موضوع ميدان الدراسة، واعتمدنا في ذلك على مختلف طرق وأساليب جمع المعلومات والبيانات، والمتمثلة في:

طريقة المقابلة.

طريقة الملاحظة.²

وبعدما قمنا بجمع المعلومات، تم تسجيلها وترتيبها، ومن بعد ذلك قمنا بتحليلها موضوعيا، محورا بعد محور، حسب ما يتطابق مع فرضيات البحث، وبعد الانتهاء من

¹ - عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1999، ص 29.

² - ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي " مفهومه وأدواته وأساليبه"، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1982، ص 176.

عملية التحليل، تم الوصول إلى نتيجة نهائية مفادها أن دراسة واقع تطبيق التسويق الدولي كآلية لتطوير الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

للتمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف دراستنا الميدانية، لجأنا إلى استخدام مجموعة من الطرق والأدوات، لجمع القدر الكافي من المعلومات، وذلك لتحليل تأثير بحوث التسويق في التخطيط والرقابة على النشاط التسويقي، هذه الطرق تتمثل في:

- المقابلة.

- الملاحظة

- وثائق المؤسسة

أولاً- المقابلة

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا أسلوب المقابلة غير المهيكلية مع إطارات المؤسسات محل الدراسة، وقد شملت هذه المقابلات مختلف المدراء ورؤساء المصالح كمصلحة التسويق، مصلحة الإنتاج، مصلحة الموارد البشرية ومصحة الإدارة والمالية... الخ، وقد كان الهدف الأساسي منها هو الحصول على أكبر حجم من المعلومات الدقيقة، وكذلك الاستفسار عن بعض الإحصاءات والالتباسات المتعلقة بمختلف نشاطات المؤسسة، والتي من شأنها أن تساعدنا في تفسير الإجابات المتعلقة بعبارات الاستمارة، وذلك قصد إعطاء تفسيرات حقيقية ومنطقية لهذه الإجابات.

الفصل الثالث — دراسة واقع تطبيق التسويق الدولي كآلية لتطوير الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور

ثانيا - الملاحظة:

قمنا باستخدام هذه الأداة لجمع المعلومات أثناء إجرائنا للمقابلات، التي تمت في المؤسسات بالمقابلة، حيث لعبت الملاحظة في دراستنا هذه دورا مكملا أيضا للدور المنوط بالاستمارة والمقابلة، حيث أنه أثناء تجولنا لأقسام العمل وإدارات المؤسسات محل البحث، ومقابلتنا لأفرادها كنا نسجل أهم ما نلاحظه في سلوكيات الأفراد خاصة، مدى تنظيم الأعمال، وقد اعتمدنا بشكل أكبر على الملاحظة المهيكلية، أي قمنا بتحديد مسبق لأهم المحاور التي يجب التركيز عليها وملاحظتها أثناء الزيارات الميدانية، والمتمثلة بالأساس في مستوى العلاقة بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، الوقوف على مستوى التوثيق وتنظيم مختلف المصالح، وتجدر الإشارة إلى أننا اعتمدنا التسجيل والكتابة لهذه الملاحظات، حتى يتسنى لنا استحضارها والاعتماد عليها كتفسير إضافي لبعض النتائج.

ثالثا - الوثائق والسجلات:

قمنا باستخدام هذه الأداة لجمع المعلومات أثناء إجرائنا للمقابلة التي تمت في المؤسسة مسؤول مصلحة التسويق ، وكان الغرض من استخدامها هو إثراء معلومات البحث،.

الفصل الثالث — دراسة واقع تطبيق التسويق الدولي كآلية لتطوير الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور

المبحث الثاني: التعريف بميدان الدراسة

حتى يمكن إبراز التسويق الدولي كآلية لتطوير الميزة التنافسية تم اختيار مؤسسة كوندور وذلك لقيامها بعدة نشاطات تتعلق بالتسويق الدولي

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة كوندور وهيكلها التنظيمي

مؤسسة كوندور " Condor " أو باسمها التجاري عنتر للتجارة " Anter Trade " مؤسسة اقتصادية خاصة كبيرة الحجم تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، تنتمي إلى مجموعة بن حمادي Groupe Ben Hamadi " شكلها القانوني أصبح في جوان 2012 هو "SPA" مؤسسة خاصة ذات الأسهم.

تنشط المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002 وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003، يتواجد مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية ببرج بوعريريج، تترب على مساحة إجمالية تقدر بـ: 80104 م² وهي بملكية كاملة للمؤسسة، وعدد العمال بالشركة يفوق 4200 عامل موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص.¹

تتكون من 7 وحدات وهي:

مركب المكيفات الهوائية وآلات الغسيل (محل الدراسة)؛

مركب الثلجات؛

وحدة صناعة البلاستيك؛

وحدة المواد الرمادية.

¹ - الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الفصل الثالث — دراسة واقع تطبيق التسويق الدولي كآلية لتطوير الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور

وحدة المواد البيضاء.

وحدة الإعلام الآلي.

وحدة صناعة الألواح الشمسية.

وحدة الاستقبال الرقمي.

أما بالنسبة لاسم كوندور فتعتبر العلامة المسجلة للمؤسسة، حيث تم تسجيلها بهذا الاسم لدى الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات L'INP " في 30 أبريل 2003 وكلمة كوندور تعني طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية، والحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.

وشعار المؤسسة هو "إنطلق" واللون المميز للمؤسسة هو اللون الأزرق:¹ وشهدت مؤسسة كوندور عدة مراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، وأولى المراحل هي مرحلة الشراء للبيع أي شراء المنتج كاملا وإعادة بيعه، أما المرحلة الثانية هي مرحلة شراء المنتج مفككا جزئيا والمرحلة الثالثة هي شراء الجهاز مفككا كليا أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، ومن ثم إعادة تركيبه مما خفض من سعر منتجاتها في السوق، والمرحلة الرابعة والجوهرية هي مرحلة الإنتاج في هذه المرحلة استفادة المؤسسة من المراحل السابقة فأصبحت تتحكم في تقنيات التركيب، فحددت المكونات التي يمكن شراءها محليا أو إنتاجها ذاتيا، وبدأت في الإنتاج المحلي.

¹ - الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الفصل الثالث — دراسة واقع تطبيق التسويق الدولي كآلية لتطوير الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور

فلم يتبقى لها سوى أن تسجله بعلامتها التجارية الخاصة، وذلك عن طريق شراء التراخيص Licence وهذا ما قامت به فعلا حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisens الصينية، فأصبحت اليوم علامة مسجلة وذو سمعت دولية.

أما الإستراتيجيات التي اختارتها المؤسسة فهي التنوع والتطوير في منتجاتها، وتقوم بالتعريف بأفاتها وغاياتها تحت شعار: "إنطلق"¹.

حيث تسعى لتحقيق الرؤى التالية²:

1- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج.

2- التواجد عبر كامل التراب الوطني.

3- التصدير.

وبالفعل فالمؤسسة حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار، وذلك من خلال استفادتها من التعلم، واكتساب الخبرة، كما أنها تتواجد تقريبا في 48 ولاية، سواء عن طريق التواجد الفعلي أو عن طريق نقاط البيع أو المعارض... وكذلك امتد صيتها إلى بعض الدول الإفريقية التي تصدر لها منتجاتها.

تحصلت المؤسسة في جانفي 2007 على شهادة إيزو 9001 نسخة 2000، ISO 9001 "Version2000"، لنشاطها في الإنتاج والتسويق وخدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.

¹ - www.condor.dz/fr

² - الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الفصل الثالث — دراسة واقع تطبيق التسويق الدولي كآلية لتطوير الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

يرتكز الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور على مجموعة من الوظائف تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، والشكل رقم يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة كوندور ثلاث مستويات:

1- المديرية العامة: تتكون المديرية العامة من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام ونائب المدير العام المكلف بتسيير أعمال الجودة. تتمثل أعمال المديرية العامة فيما يلي:

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة.
- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة.
- تطوير آليات الدخل للأعمال.
- تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين.

2- المديرية والمصالح الوظيفية:

- مسؤول تسيير الجودة: (وظيفة استشارية)، وهو يقوم بالمهام التالية:
- يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة ISO.
- يعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.

الفصل الثالث — دراسة واقع تطبيق التسويق الدولي كألية لتطوير الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور

مديرية البحث والتطوير:

تعد مصلحة البحث والتطوير المقدم الرئيسي للإبداع التكنولوجي، يقصد بهما كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية.

وتتكون وظيفة البحث والتطوير من عمال، وسائل، وإجراءات التسيير، وكلها مجندة لإنجاز مشاريع البحث والتطوير، ويقوم بالإشراف على الوظيفة مسؤول يسمى مدير البحث والتطوير، يقوم بتوجيه العمال بغية تنفيذ النشاطات المعنية بالوظيفة حسب المشاريع المحددة، وتتمثل أعمال مديرية البحث والتطوير في إنتاج منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية أو تغيير أساليب الإنتاج...إلخ.

- مصلحة الموارد البشرية: تعمل على تسيير كل العمال عن طريق: توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة.

معالجة الشؤون القانونية للعمال.

ضمان الربط بين الهياكل الخارجية التي تتعلق بالشؤون الاجتماعية للعمال.

- مصلحة العتاد (اللوجيستكية): وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، البنزين... إلخ.

- مصلحة المحاسبة والمالية: وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوما بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروق، وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.

الفصل الثالث — دراسة واقع تطبيق التسويق الدولي كآلية لتطوير الميزة التنافسية في

مؤسسة كوندور

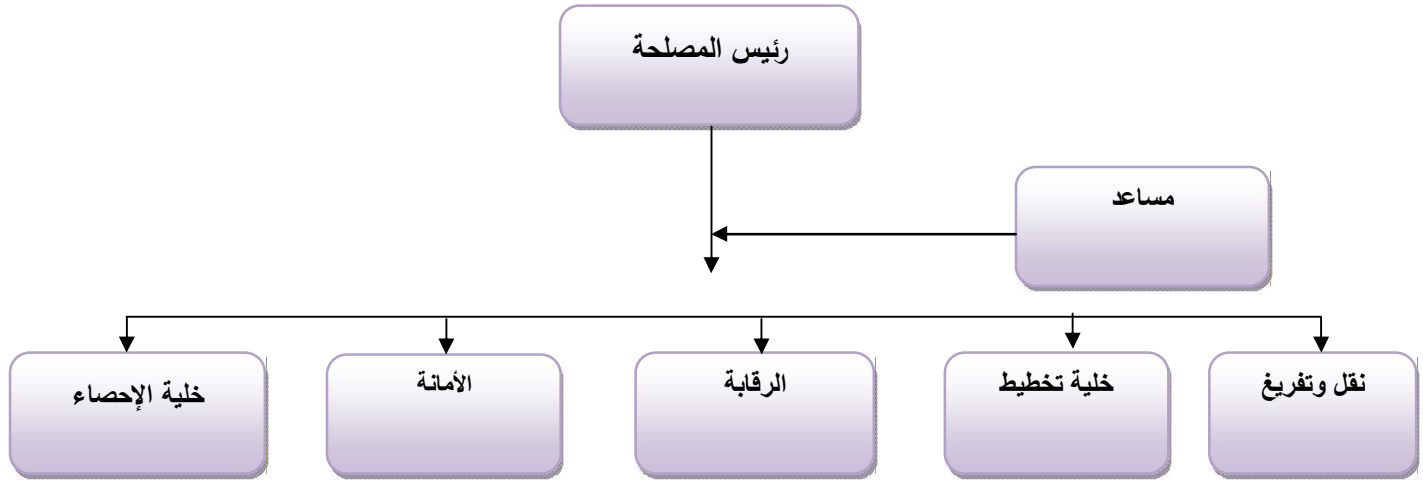
- فرع المحاسبة العامة: وهو يقوم بمسك ملفات المحاسبة والسجلات القانونية المفروضة من التشريع، حيث يقوم بإعداد جميع الفواتير الصادرة من المؤسسة وتسديد جميع مستحقات الموردين، وكذا يقوم هذا الفرع بالتسجيل اليومي لجميع العمليات التجارية حيث يقوم بإعداد القيود اليومية وكذا القيام بالجرد السنوي وإعداد القوائم المالية وشرف كذلك على العمليات المتعلقة بالبنوك.
- فرع الصندوق: وهو مكلف بمسك جميع أموال المؤسسة النقدية حيث يقوم بتسديد الإدارة، ويتم قبض النقود من طرف الزبائن حسب وصل يقدم للمصلحة التجارية [فرع المبيعات]، ويتم تسديد المستحقات وفق وصل يوقع عليه من طرف المستهلك.
- مصلحة الأمن والوقاية: هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات بأجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة، وتقوم ب:-
 - تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.
 - تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما.
 - تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.
- المديرية التقنية: وتتمثل مهامها في:
 - المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج
 - القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها.
 - تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.
- مصلحة البيع (المشتريات): تتمثل مهامها في:

الفصل الثالث — دراسة واقع تطبيق التسويق الدولي كآلية لتطوير الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور

- تنظيم الطلبيات، ومتابعتها في مراكز العبور
- معالجة الطلبيات اتجاه البنك.
- الإمضاء على الموافقة من طرف البنك.
- فرز ملفات الشراء.
- مديرية خدمات ما بعد البيع:** وتتمثل مهامها في:
 - توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان
 - جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج
 - توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج.
- مصلحة التسويق:** وتتمثل مهامها فيما يلي:
 - دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق؛
 - القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام؛
 - تنظيم المعارض الوطنية والدولية؛
 - تدعيم الفرق الرياضية وخاصة فرق كرة القدم، والنشاطات الثقافية والاجتماعية.

الفصل الثالث — دراسة واقع تطبيق التسويق الدولي كألية لتطوير الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور

والشكل رقم(5): يوضح الهيكل التنظيمي الداخلي لمصلحة التسويق



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

بالنسبة لفرع النقل والتفريغ: وهو الفرع الذي يقوم بنقل منتجات المؤسسة إلى المعارض المختلفة سواء محلية أو دولية، وتعطي المؤسسة لهذا الفرع أهمية كبيرة. فهو يقوم بتعريف المنتج على مختلف الأصعدة، كما أن تقربه من المستهلك يجعله يعرف آرائه حول منتجات المؤسسة، إضافة إلى هذا فهو يقوم بتوزيع الاستثمارات على المستهلكين.

أما فرع خلية التخطيط: فهو الفرع الذي يقوم بإعداد خطة إعلانية مبنية على دراسات تسويقية، تحدد الأهداف من الإعلان والفئة المستهدفة منه، وتحديد أنواع وسائل الإعلان المستخدمة فيه من تلفزيون أو إذاعة، أو جرائد، أو ملصقات... الخ، التي ترى المؤسسة من وراء استخدامها تحقيق هذه الأهداف.

أما عن فرع خلية الإحصاء: فهو الفرع المسؤول عن جمع المعلومات والبيانات بواسطة المقابلة والاستمارات، وتحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الرياضية والإحصائية.

الفصل الثالث — دراسة واقع تطبيق التسويق الدولي كآلية لتطوير الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور

أما عن فرع الأمانة: وظيفتها مساعدة فرع خلية الإحصاء في ترتيب البيانات وتصنيفها.

أما عن فرع الرقابة: فهو المسؤول عن استقبال المكالمات الهاتفية المتعلقة بالأفراد الذين واجهوا مشكلة معينة سواء في طريقة تشغيل المنتجات، أو في حالة وجود عطب إذ يساعد هذا الفرع المستهلكين على توجيههم بالنصائح اللازمة لحل هذه المشكلة.

2- وحدات الإنتاج والتركيب:

وحدة المكيفات والمنتجات البيضاء: تقوم هذه الوحدة بـ:

- تركيب المكيفات الهوائية

- تطبيق كل الاحتياطات وصول المؤسسة إلى الجودة

- تلبية احتياجات مصلحة البيع

- وحدة الثلاجات: تقوم هذه الوحدة بـ:

- تركيب الثلاجات.

- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.

- تلبية احتياجات مصلحة البيع.

- وحدة جهاز الاستقبال الرقمي: تقوم هذه الوحدة بـ:

- إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية.

- تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية.

الفصل الثالث — دراسة واقع تطبيق التسويق الدولي كآلية لتطوير الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور

- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة، وتلبية احتياجات مصلحة البيع.

وحدة التلفاز: تقوم هذه الوحدة بـ:

- إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز

- تركيب جهاز التلفاز

- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة، وتلبية احتياجات مصلحة البيع.

وحدة البلاستيك: تقوم هذه الوحدة بـ:

- صنع كل المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز والثلاجات وتلبية

احتياجات وحدة الثلاجات ووحدة المكيفات الهوائية.

وحدة البوليستران: تقوم هذه الوحدة بـ:

- صنع صناديق التغليف لوحدي التلفاز والمكيفات الهوائية.

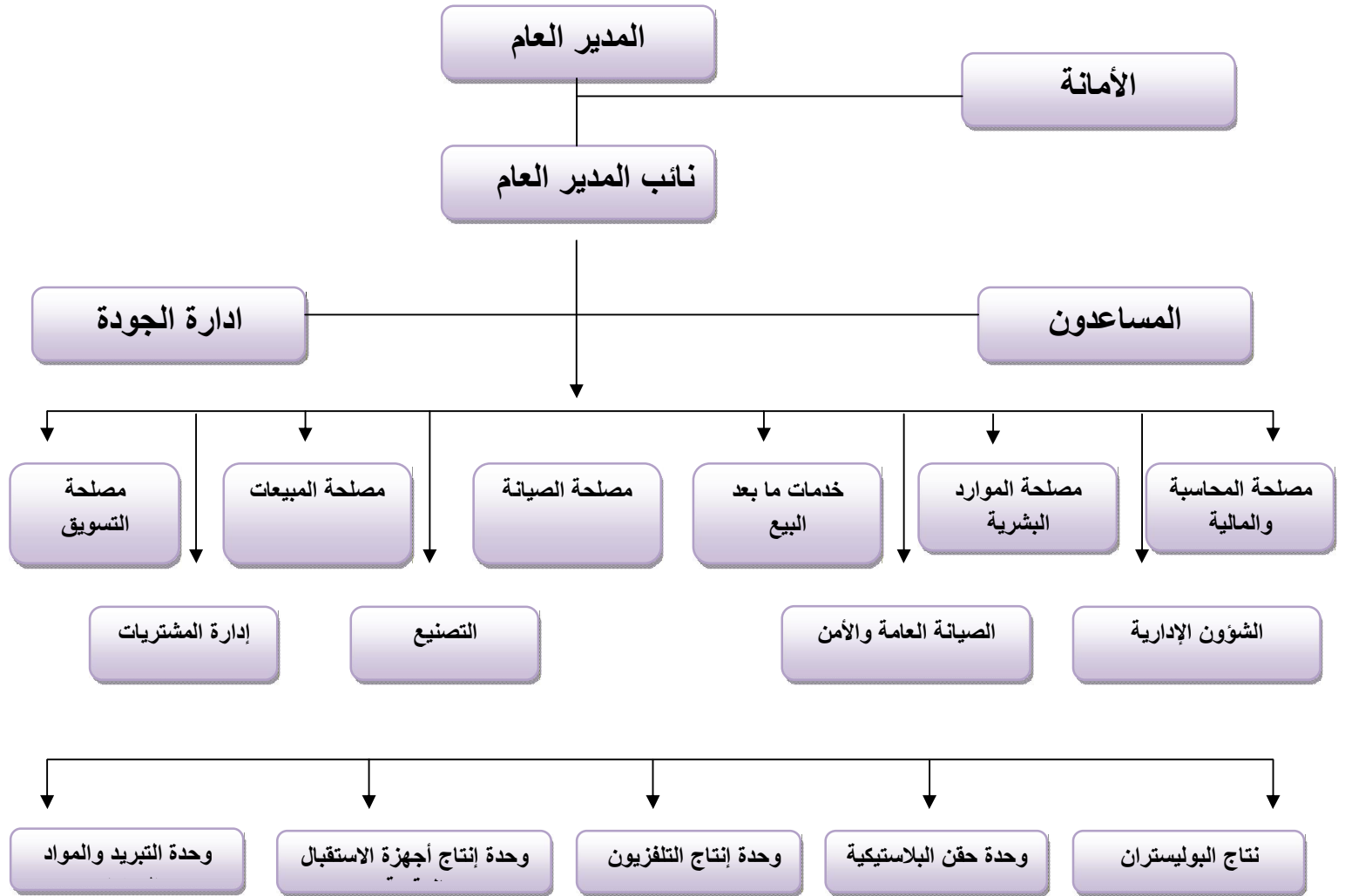
- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.

- تلبية احتياجات وحدة التلفاز والمكيفات الهوائية

والشكل الموالي يبين مختلف المستويات السابقة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

الفصل الثالث — دراسة واقع تطبيق التسويق الدولي كألية لتطوير الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة CONDOR



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة condor

الفصل الثالث — دراسة واقع تطبيق التسويق الدولي كآلية لتطوير الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور

المطلب الثالث: اهداف ومهام مؤسسة كوندور

أولاً: مهام مؤسسة كوندور

من أهم مهام مؤسسة "عنتر تراد" كوندور مايلي:

- تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة: بحيث تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات، وللقيام بذلك تستعمل أحسن وأحدث الابتكارات التكنولوجية وهذا لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب المكانة والسمعة السوقية.

- توفير مناصب شغل.

- توفير منتج وطني جزائري في السوق.

- تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع: أي تحقيق التكامل والتوازن واحترام الأهداف المسطرة مسبقا لضمان الاستمرارية وذلك من خلال: الوصول إلى رقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الإدارة لكل سنة.

- الحفاظ على الزبائن والعملاء الحاليين وكسب متعاملين جدد.

- تقديم منتج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار.

- الحصول على متعاملين أجانب من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى.

- كما تهدف المؤسسة أيضا إلى التخفيف قدر الإمكان من التكاليف والأعباء وهذا بإتباع أفضل السبل المتاحة في كل المستويات وفي مختلف مراحل العملية الإنتاجية من اجل القضاء على التبذير وكذا الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية من خلال إدخال آلات إنتاجية جديدة تواكب التطور الحاصل في سبل الإنتاج ونوعية المنتج وكذا تأهيل العمال.

الفصل الثالث — دراسة واقع تطبيق التسويق الدولي كألية لتطوير الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور

- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.

ثانيا: أهداف مؤسسة كوندور: تتمثل أهداف مؤسسة كوندور فيما يلي:

1- تحقيق الربح: كان ولازال تحقيق الربح هو الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه مؤسسة "عنتر تراد" كوندور" من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة؛

2- تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق هدف المؤسسة والمتمثل في تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع لا يكون إلا من خلال تلبية حاجيات المجتمع بتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية وبأفضل الأسعار.

3- عقلنة الإنتاج: ويتم من خلال الاستعمال الجيد لممتلكاتها وبالإشراف على عملها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع.

- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجياته والحفاظ على بقاءه، وتقديم مختلف العلاوات والمنح.

- توفير خدمات التأمين للعمال مثل التأمين الصحي التأمين ضد العمل والتقاعد.

- الاهتمام بالجانب البيئي إذ يفرض عليها موقعها الجغرافي التحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية.

- تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية.

- العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتج.

- المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة.

الفصل الثالث — دراسة واقع تطبيق التسويق الدولي كآلية لتطوير الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور

- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتج.
- التكوين المستمر للعمال والإطارات.
- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.

الفصل الثالث — دراسة واقع تطبيق التسويق الدولي كآلية لتطوير الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور

المبحث الثالث: واقع التسويق الدولي في مؤسسة كوندور ودوره في تطوير الميزة التنافسية

تعتمد مؤسسة كوندور على مزيج تسويقي دولي متنوع لدفع منتجاتها نحو الأسواق الدولية أو العالمية كذلك من اجل غزوها للأسواق الدولية لإكتساب مكانة مرموقة في السوق الدولية وهذا من خلال اتباعها لمزيج متكامل مكون ممايلي:

_ المنتج الدولي.

_ التسعير الدولي.

_ التوزيع الدولي.

_ الترويج الدولي.

المطلب الأول: المنتج الدولي لكوندور والميزة التنافسية.

تعتمد المؤسسة على سياسات التسويق الدولي لتصدير منتجاتها ولتحقيق ميزة تنافسية دولية حيث تقوم بتصدير تشكيلة متعددة ومتنوعة من المنتجات ذات جودة وأسعار تنافسية بالمقارنة مع مؤسسات دولية أخرى ومن بين هذه المنتجات نجد المنتجات الكهرومنزلية المتمثلة في: إنتاج المكيفات الهوائية، إنتاج الثلاجات، وإنتاج الطباخة، الغسالة...

والمنتجات الإلكترونية المتمثلة في: الهواتف النقالة، اللوحات الرقمية، التلفاز، أجهزة الإستقبال الرقمية والحاسب المحمول وبطاقات الذاكرة. بحيث توجه هذه المنتجات نحو أسواق مستهدفة لنشاطها كما نرى أنها تقتصر على البلدان العربية التي تتشابه في البيئة التسويقية للسوق المحلي وذلك كإمتداد للسوق الوطنية وهو ما يعرف بالتسويق العرضي أي الإمتداد على الطلبات أو وكلاء التصدير الأجانب في بعض الأحيان فهي مازالت في

الفصل الثالث — دراسة واقع تطبيق التسويق الدولي كألية لتطوير الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور

مرحلة التمركز حيث تعامل السوق الدولي كسوق ثانوي ويتم التخطيط للسوق الدولي في السوق المحلي.

تعتمد مؤسسة كوندور في المنافسة في الأسواق الدولية على السعر بالرغم من أنها لا تمتلك الامكانيات المالية اللازمة لتوسيع نشاطها الدولي رغم تمتعها بقدرات تكنولوجية هائلة للتطوير والإبداع والإبتكار.

وتأخذ المؤسسة بعين الإعتبار سياسة التنميط لجميع منتجاتها في جميع الأسواق المستهدفة وذلك لنقص التمويل اللازم لصناعة منتجات مغايرة لكل سوق، لذلك لاحظنا ان نفس المنتجات الكهرومنزلية والإلكترونية موجهة بنفس الصفات والخصائص في الأسواق المحلية والدولية.

من خلال التحليل الهيكلي للمؤسسة نجد ان كوندور تركز على أبعاد أكثر فعالية لزيادة حجم مبيعات وزيادة نصيب المؤسسة من السوق الدولي حيث تمتلك فرعا لصنع الغلاف الذي وظيفته حماية المنتج من المؤثرات الخارجية وكذلك العبوة المصممة بشكل جذاب لدفع المستهلكين للإقبال على اقتنائه لتأتي الجودة المرتبة الثالثة بحيث سعت المؤسسة الى تحسين جودتها وحصولها على شهادة الجودة 9000. هو ما اعطى المستهلك الأجنبي الثقة في منتجات كوندور وكذا الضمان، حيث كانت في البداية مدة الضمان 18 شهرا لترتفع مدة الضمان الى 24 شهرا وبذلك تتفوق على منافسيها في نفس الصناعة. لتأتي المراتب الأخيرة كل من العلامة التجارية والتميز وذلك لحدثة دخول المؤسسة الأسواق الدولية، فالعلامة التجارية لكوندور ليست معروفة مثل العلامات التجارية العالمية في هذا المجال، وهو ماتسعى إليه الإدارة من جعل العلامة التجارية لكوندور تنافس الماركات العالمية في أسواقها.

الفصل الثالث — دراسة واقع تطبيق التسويق الدولي كألية لتطوير الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور

المطلب الثاني: التسعير الدولي لمؤسسة كوندور والميزة التنافسية

تعتمد مؤسسة كوندور في تسعير منتجاتها الدولية على العديد من السياسات والإستراتيجيات المتمثلة في تحديد السعر على أساس التكلفة فهذا تحاول المؤسسة السيطرة على التكاليف من حيث التحكم في أسعار المنتجات لتكون أسعارها تنافسية مع أسعار منتجات أخرى المنافسة لها، حيث تحدد السعر بالطريقة التالية:

(سعر الوحدة المباعة = مجموع التكاليف الثابتة والمتغيرة للوحدة الواحدة + هامش الربح للوحدة الواحدة).

وكذلك تتبع المؤسسة عند طرح منتجاتها في الأسواق على إستراتيجية التمييز السعرية عند دخولها الأسواق الدولية، حيث تخفض أسعارها في بعض الأسواق لضمان تصريف منتجاتها وفي أسواق أخرى ترفع أسعارها وتحقق مداخيل كبيرة، كما أنها تنتهج هذه الإستراتيجية لإختلاف القدرة الشرائية للمستهلكين سواء في السوق المحلي أو الدولي لكوندور وإختلاف معدلات الضرائب والرسوم الجمركية من دولة لأخرى.

إذن يمكن القول أن إستراتيجية التسعير في كوندور هي إستراتيجية السعر التنافسي وهذا بهدف زيادة الحصة السوقية وجلب أكبر عدد من العملاء من الناحية الإستراتيجية تدرك المؤسسة أن زيادة التنافس في سوق إنتاج الإلكترونيك، سيؤدي الى أن الأسعار هي محور التنافس. وبذلك يتوجب على المؤسسة التحرك على مستوى التكاليف بحيث هذه الوسيلة تمكنها من تحقيق هامش ربح مرضي

تعمل المؤسسة على أن يكون تحديد السعر أن يكون مساويا للسوق المحلي بزيادة فقط التكاليف الإضافية للتصدير مما يدل على أن المنتج غير معروف في الأسواق والمنافسة شديدة من العلامات التجارية الأخرى.

الفصل الثالث — دراسة واقع تطبيق التسويق الدولي كألية لتطوير الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور

المطلب الثالث: التوزيع الدولي لمؤسسة كوندور والميزة التنافسية

تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها عبر الحدود وطنية على طريقة غير مباشرة أي الإعتماد على قنوات التوزيع خارج سيطرة المؤسسة يرجع هذا الى بعد المسافة بينها وبين الأسواق المستهدفة.

في الغالب تعتمد كوندور في توزيع منتجاتها على استراتيجية التوزيع الغير مباشر اي القنوات الغير مباشرة، حيث تتعامل مع وسطاء الجملة والتجزئة، والذين يمثلون أغلبية عملائها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعتمد على القناة المباشرة في تعاملها مع المسيرين الذين يشترون بحجم كبير (أصحاب المؤسسات الاقتصادية). وضمن هذا الإطار توفر المؤسسة خدمة النقل على حسابها للعملاء الدائمين، وتستخدم في ذلك وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة.

تنتهج المؤسسة إستراتيجية التوزيع التلقائي قصد تغطية أسواقها المستهدفة بحيث تولى عملية المفاضلة بين قنوات التوزيع عناية فائقة، يدل على الحرص الكبير للمؤسسة لتحسين صورة المنتجات في الأسواق الدولية وذلك بتقديم منتجاتها في الوقت المناسب والمكان المناسب.

وأيضاً يعتمد موزعون مؤسسة كوندور على تقديم خدمات ما بعد البيع لمستهلكي منتجاتهم بأنفسهم عبر كامل نقاط البيع الدولية هذا ما يعزز بأن المؤسسة تركز على الضمان وخدمات ما بعد البيع مما أكسبها ثقة المستهلك الأجنبي في الأسواق المستهدفة

الفصل الثالث — دراسة واقع تطبيق التسويق الدولي كألية لتطوير الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور

المطلب الرابع: الترويج الدولي لمؤسسة كوندور والميزة التنافسية

تعتمد مؤسسة كوندور على الترويج الدولي كونه عنصر فعال من عناصر المزيج التسويقي في زيادة حجم الحصة السوقية الدولية للمؤسسة بحيث تعمل في حملتها الترويجية على توحيدها لجميع منتجاتها في الاسواق مما يدل على ضعف الميزانية المخصصة له وهو ما لم يكن لها القيام ببرامج ترويجية مكثفة كذلك لإتباعها استراتيجية تتميط المنتجات لجميع الأسواق وهذا يفسر تتميط الحملة الترويجية.

كما تركز المؤسسة على العلاقات العامة كوسيلة للترويج الدولي وبهذا يوافق الطريقة الأمريكية والتي تعتبر أنها إحدى وظائف التسويق وأهم عنصر مزيج ترويجي دولي فعن طريق العلاقات والمشاركة في المعارض اكتسبت مؤسسة كوندور حصة تسويقية في بعض الدول الصديقة فالعلاقات العامة عنصر فعال للاتصال والارتباط بين الاسواق والمؤسسات وكذلك لما تتمتع به من مصداقية عالية ومما لها تأثير ايجابي على علاقة المؤسسة بعملائها والعاملين فيها والمجتمع ككل.

وأیضا تعتمد مؤسسة كوندور على إستراتيجية الجذب، أي توجه الحملة الترويجية للمستهلك مباشرة وهو يقوم بطلب المنتج من الموزعين الدوليين أي إستراتيجية الجذب وهذا ما يدل على الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة لمستهلكيها ومحاولة تحسين الصورة الذهنية للمنتج والمؤسسة في ذهن المستهلك الدولي.

تمحور موضوع البحث حول التسويق الدولي كآلية لتطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في محاولة لربط ما تناولته الكتابات النظرية بما هو موجود على أرض الواقع، وكذلك مدى تأثير التسويق الدولي في مؤسسة كوندور التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض هو الإجابة عن الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف وبنوع من الدقة على الأساليب والاستراتيجيات المتبعة لابتكار منتجات جديدة من منطلق تسويقي، وكيف تتم عملية التسويق الدولية لمنتجاتها وكذا تأثيره على أداء المؤسسة، وقد تم اختيار مؤسسة كوندور كميدان للدراسة باعتبارها من المؤسسات التي تعمل في قطاع يتميز بمنافسة شديدة أين تهتم بتقديم ما يتناسب مع ما يريده المستهلك وبشكل أفضل من المنافسين وبجودة حسب المواصفات المرغوبة.

وحاجة المؤسسة إلى التوسع في الأسواق قصد تنمية مبيعاتها أحياناً والهروب من المنافسة أحياناً أخرى، أو البحث عن أسواق جديدة حيث وفورات الحجم من يد عاملة ومواد أولية رخيصة... جعلها تبتكر وتبدع في البحث عن طرق وأساليب لدخول جميع الأسواق الممكنة عبر مختلف الدول من تصدير، شراكة، استثمار مباشر عقود واتفاقيات دولية مختلفة.

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

إن التطرق إلى هذا المفهوم لم يكن ممكناً إلا من خلال التعرف على جميع المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتسويق الدولي والميزة التنافسية في مجال نشاطها، ما مكنا من التعمق أكثر في بحثنا هذا والخروج بالنتائج التالية:

نتائج الدراسة:

من خلال العرض السابق ، يمكن استخلاص أهم النتائج التي تم التوصل إليها وهي:

1- ان التسويق الدولي في مفهومه لا يختلف عن التسويق المحلي ،ولكن التغيير الحاصل في عملية الانتقال الى بيئات تسويقية مختلفة،يفرض على المؤسسة اتخاذ قرارات تسويقية لواجهة تلك التغيرات الخارجية.

2- وجود أهداف وسياسة واضحة للتسويق الدولي من طرف مؤسسة كوندور

3- إن المؤسسة تهدف إلى نقل نشاطها إلى خارج الحدود المحلية لتوسيع أسواقها على نطاق دولي ،حيث تتبنى كو ندور إستراتيجية التصدير المباشر كطريقة للدخول إلى الأسواق الدولية وكخطوة أولى نحو الاستثمار المباشر في الأسواق المستهدفة .

4- تزايد الاهتمام بتحسين جودة المنتج من خلال إدماج سياسة الجودة الشاملة ضمن الإستراتيجية التسويقية العامة للمؤسسة.

5- القيام بالتقييم الكيفي لاستراتيجيات المزيج التسويقي الدولي اعتمادا على الخبرة العملية في هذا المجال

6- العمل على تطوير وخلق المنتجات الجديدة بصفة دورية، والاهتمام بالإبداع التكنولوجي بما يفي احتياجات المستهلك المحلي والدولي ويتطابق مع المواصفات العالمية للجودة.

7- تهتم المؤسسة بإستراتيجية التسويق الدولية باعتبارها الأداة الأولى للمنافسة عالميا بالنسبة لها.

- 8- تحديد الأسعار على أساس التكلفة قصد التغلغل في الأسواق وجعلها أكثر تنافسية .
- 9- خلق المنفعة المكانية للمنتج هو ما تسعى إليه المؤسسة من خلال قنوات التوزيع الدولية حيث تعتمد على إستراتيجية التوزيع الغير مباشرة في اغلب الأحيان.
- 10- غياب إستراتيجية مزيج تسويقي دولي مترابطة ومتكاملة بين العناصر التسويقية الأربعة ويظهر هذا من خلال إهمال الأنشطة الترويجية على المستوى الدولي مع التركيز على المعارض الدولية والعلاقات العامة فقط .
- 11- عدم انسجام بين عناصر المزيج التسويقي الدولي للمؤسسة مع الرغم أنها تسعى للمنافسة الدولية وإتباع الاستراتيجيات الدولية.

الاقتراحات:

- ضرورة مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التسويق الدولي واساليب الدخول للأسواق الدولية للاستفادة منها وتحقيق ميزة تنافسية .
- توسيع مجال التسويق في مختلف الاسواق العربية والعالمية في مختلف منتجاتها لتسهيل تبادل المنتجات وخلق سوق دولية .
- تطبيق أحدث التقنيات وعصرنه المؤسسة بما يتلاءم مع قدرتها لتحقيق أفضل النتائج وإيجاد فرص لها في الأسواق الخارجية.
- التحكم في التكاليف لا يمكن طرح المنتجات في الأسواق الدولية إلا بأسعار مناسبة ومقبولة تتماشى وروح المنافسة الدولية، من خلال اعتماد المحاسبة التحليلية من طرف المؤسسة، وكذلك يجب على الدولة تدعيم المؤسسات من خلال تحسين البنية التحتية كشبكات الطرق والمواصلات...وتخفيض أسعار الطاقة والكهرباء التي من شأنها أن تقلل من تكاليف المنتج النهائي.

- منح الجهاز المصرفي لقروض تساعد على ترقية الصادرات كقروض البحث والتطوير وقروض تعويض المخاطر، وقروض التسبيقات بالعملة الصعبة... وإحداث صناديق لضمان الصادرات
- ضرورة انفتاح المؤسسات الجزائرية على المؤسسات المالية العالمية والدخول في تعاملات معها قصد التغلب على مشكل التمويل والإستفادة من الخبرات والكفاءات الموجودة في هذه المؤسسات في مختلف المجالات التسييرية، التسويقية...
- إستهداف البلدان الإفريقية والعربية والتركيز عليها نظراً لصعوبة دخول الأسواق الأوروبية والآسيوية في الظروف الراهنة والاستفادة من ميزة القرب الجغرافي وحاجة الدول لمنتجات الجزائر من خلال الاتفاقيات المبرمة في إطار النيباد والتعاون العربي.
- تعزيز أسلوب الشراكة مع المؤسسات الأجنبية الرائدة في مثل صناعاتها قصد التغلب على مشكل التمويل والاستفادة من المعرفة التكنولوجية والخبرات التسييرية الحديثة المعتمدة في هذه المؤسسات.

أسئلة المقابلة

- 1- كيف يتم تعريف التسويق الدولي من طرف مؤسستكم ؟
الإجابة: وهو كافة الأنشطة التسويقية المنقولة خارج الحدود المحلية.
- 2- كيف تتداول مؤسستكم أنشطتها في الأسواق الدولية ؟
الإجابة: تتداول المؤسسة أنشطتها عن طريق التصدير.
- تسعى مؤسسة كوندور إلى دراسة الأسواق الخارجية المستهدفة حيث أنها تود الاشتراك في المعارض الدولية المقامة بالدول الأجنبية و من خلال تداول أنشطتها عن طريق التصدير نقول أن المؤسسة ما زالت في مرحلتها الأولى في نشاطها التسويقي.
- 3- هل لمؤسستكم فروع لنشاطها في الأسواق الدولية ؟
الإجابة: نعم نملك مراكز انشاط المؤسسة.
إن المؤسسة مهتمة بالتوسع الدولي و يثبت هذا من خلال امتلاكها لفروع و مراكز داخل الاسواق الدولية
- 4- ما هي الطرق التي تعتمدون عليها في المنافسة في الأسواق الدولية ؟
الإجابة: نعتمد في ذلك على السعر
- بالرغم من تمتعها بالقدرات التكنولوجية للتطور و الابداع و الابتكار الا أن كوندور ما زالت لا تمتلك الامكانيات اللازمة لتوسيع نشاطها الدولي
- 5- ما هو القطاع السوقي الذي تعمل فيه مؤسستكم على المستوى الدولي ؟
الإجابة: هو نفس القطاع المحلي اي الاجهزة الكهرومنزلية و الالكترونية:
- إن المؤسسة لا تعتمد سياسة تمييزية بين السوق المحلي و السوق الدولي
- 6- ما هي أهم الدول المستوردة لمنتجاتكم ؟
الإجابة: نحن نتواجد في السوق التونسي و الأردني ،الاماراتي و السوداني .

- تعتمد المؤسسة على الطلبات أو وكلاء التصدير الأجانب في بعض الأحيان حيث أنها في

مرحلة التمركز أي تعامل السوق الدولي كسوق ثانوي و كذلك نرى أنها تقتصر على الدول العربية التي تتشابه في البيئة التسويقية للسوق المحلي

7- ما هي الطريقة المتبعة من طرف مؤسستكم في صياغة المزيج التسويقي الدولي ؟

الإجابة: يعتمد على الطريقة الكشفية لصياغة المزيج التسويقي الدولي و هذا بناء على تقديرات شخصية من خلال خبرتنا في مجال العمل .

إن الاعتماد على الطرق الكشفية لصياغة المزيج التسويقي الدولي يدل على اعتمادها على الخبرة

الميدانية في الواقع الدولي و القدرة على تحليل المعطيات الكيفية للحصول على رضا الزبائن.

أسئلة حول استراتيجية المنتج الدولي المتبعة لدى المؤسسة ؟

1- ما هي الاستراتيجية المتبعة عند التسويق في منتجاتكم الدولية ؟

الإجابة: يتم الاعتماد على تنميط المنتجات لجميع الأسواق المستهدفة .

- إن المؤسسة لا تمتلك المعلومات الكافية من أذواق المستهلكين الأجانب و تفضيلاتهم و نقص

التمويل اللازم لصناعة المنتجات المغايرة لكل سوق الذي يتطلب تكاليف إضافية لميزانية المؤسسة

2- ما هي أهم المعايير التي تمتلكها مؤسستكم ؟

الإجابة: تعتمد بالدرجة الأولى على الغلاف، العبوة، الجودة، الضمان، الشكل، العلاوة التجارية و

التميز.

-تملك المؤسسة فرعا لصنع الغلاف لحمايته من المؤثرات الخارجية و كذلك العبوة بشكل جذاب

لدفع المستهلكين الاقبال على شرائه و تأتي بعدها الجودة حيث سعت المؤسسة الى التحسين من جودتها

و حصولها على شهادة الجودة ثم الضمان حيث كانت في البداية 18 شهرا لترتفع مدة الضمان الى 24

شهرا و بذلك تتفوق على منافسيها في نفس الصناعة و أخيرا تأتي كل من العلامة التجارية و التمييز

وذلك لحدائة دخول المؤسسة الاسواق الدولية.

أسئلة حول استراتيجية التسعير الدولي المتبعة لدى المؤسسة:

1- على أي أساس تقوم المؤسسة بتسعير منتجاتكم في الأسواق الدولية ؟

الإجابة: يتم تحديد السعر على أساس التكلفة.

تحاول المؤسسة السيطرة على التكاليف حيث يمكن التحكم في أسعار المنتجات لتكون أسعارها تنافسية و يتم تحديد السعر بالطريقة التالية:

- سعر الوحدة المباعة = مجموع التكاليف الثابتة و المتغيرة للوحدة الواحدة + هامش الربح للوحدة

الوحدة

2- ما هي استراتيجية التسعير التي تتبعها المؤسسة عند طرح منتجاتكم في الأسواق الدولية ؟

الإجابة: يتم اتباع استراتيجية التمييز السعرية في الاسواق الأجنبية

تنتهج المؤسسة هذه الاستراتيجية باختلاف القدرة الشرائية للمستهلكين سواء في السوق المحلية ا الدولية لكوندور و اختلاف معدل الضرائب و الرسوم الجمركية من دولة لأخرى

أسئلة حول استراتيجية التوزيع الدولية المتبعة لدى المؤسسة:

1- كيف تتم عملية توزيع منتجاتكم في الأسواق الدولية و المؤسسات ؟

الإجابة: يعتمد على طريقة غير مباشرة في توزيع المؤسسات لمنتجاتها الدولية.

- اعتمدت المؤسسة على الطريقة غير المباشرة في توزيع منتجاتها و هذا يرجع الى بعد المسافة

بينها و بين الاسواق المستهدفة، حيث تتعامل مع وسطاء الجملة و التجزئة الذين يمثلون أغلبية عملاءها

من جهة و من جهة أخرى تعتمد على القناة المباشرة في تعاملها مع المسيرين الذين يشترون بحجم كبير

(أصحاب المؤسسات الاقتصادية).

2- هل تقومون بتقديم خدمات ما بعد البيع بأنفسكم أو التعاقد مع مؤسسات متخصصة في تقديم خدمات ما بعد البيع؟

الإجابة: طبعاً، هذا أول متطلباتنا في الموزعين الدوليين لمنتجاتنا الخبرة الفنية بالطابع الصناعي لمنتجاتنا

- من خلال الاجابة تركز المؤسسة على لضمان و خدمات ما بعد البيع قد أكسبها ثقة المستهلك الاجنبي في الاسواق المستهدفة .

أسئلة حول استراتيجية الترويج الدولي المتبعة لدى المؤسسة:

1- هل تقوموا استراتيجية الترويج الدولي بزيادة حصة المبيعات في منتجاتكم؟

الإجابة: طبعاً، إن الترويج الدولي عنصر فعال في زيادة حجم الحصص و القيم من السوق الدولية.

- يتلقى الترويج الدولي أهمية كبيرة من قبل المسؤولين في المؤسسة .

2- ما هو أهم عنصر ترويجي دولي تعتمدون عليه عند قيامكم بالحملة الترويجية لمنتجاتكم؟

الإجابة: نعتمد على العلاقات العامة الطيبة مع مجموعة من الشخصيات المؤثرة خارج الحدود الوطنية.

- هنا يوافق الطريقة الأمريكية التي تعتبر في العلاقات العامة كأحدى وظائف التسويق لذا

استطاعت كوندور أن تكسب حصة سوقية في بعض الدول السابقة فالعلاقات العامة أداة فعالة في الاتصال.

3- ما هي الاستراتيجية التي تعتمدها مؤسستكم في استراتيجية الترويج الدولي في الأسواق الدولية؟

الإجابة: (استراتيجية الجذب) نقوم بتوجيه الحملة الترويجية الدولية للمستهلك الدولي مباشرة.

- تحاول المؤسسة تحسين الصورة الذهنية للمنتج و المؤسسة في ذهن المستهلك الدولي ولهذا

تقوم هي بترويج الرسالة الترويجية الدولية للمستهلك الدولي بدل الموزع الدولي.

نتائج الدراسة:

- 1- وجود أهداف و سياسة واضحة للتسويق الدولي من طرف الإدارة العليا .
- 2- تهدف المؤسسة إلى نقل نشاطاتها إلى خارج الحدود المحلية لتوسيع أسواقها على النطاق الدولي حيث تتبنى كوندور استراتيجية التصدير المباشر كخطوة أولى نحو الاستثمار المباشر في الاسواق المستهدفة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- 1- أبو بكر بعيرة: مبادئ الإدارة ، منشورات جامعة قاريونس، بن غازي، 1998.
- 2- أبو غفلة عصام الدين أمين: الترويج (المفاهيم، الإستراتيجيات، العمليات) النظرية والتطبيق، تسويق متقدم، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، 2003.
- 3- أحمد سيد مصطفى: إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر 2002.
- 4- أحمد غريب: تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، بدون دار النشر، عمان، الأردن، 1983، ص101.
- 5- الكنعاني، خليل إبراهيم، العسكري، أحمد شاكر، التوزيع مدخل لوجستي دولي دار وائل النشر والتوزيع عمان، الاردن، الطبعة الثانية، 2008.
- 6- الوثائق الداخلية للمؤسسة.
- 7- بديع جميل قدو: التسويق الدولي، طبعة الأولى، 2009.
- 8- حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار حامد، عمان، الأردن، 2003.
- 9- ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي " مفهومه وأدواته وأساليبه"، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1982.
- 10- رواية حسين: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 11- طارق الحاج وآخرون: التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 12- طلال عيد الحسن حمزة الكار، ومحمود جلال أحمد الباني: محاسبة التكاليف (قياس...تخطيط ورقابة)، ص1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

- 13- عبد السلام أبو قحف: إقتصاديات الأعمال والإشعارات الدولي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2003.
- 14- عبد السلام أبو قحف: الأشكال والسياسات المختلفة للإستثمارات الأجنبية، جامعة الاسكندرية .
- 14- عبد السلام أبو قحف: التسويق وجهة نظر معاصرة، جامعة الإسكندرية.
- 16- عبد المليك مزهودة: مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن في الجزائر، أطروحة دكتوراه، 2007.
- 17- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- 18- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1999.
- 19- عمار بوشاف: الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، خروبة، الجزائر، 2000.
- 20- عمرو خير الدين: التسويق الدولي، مكتبة عين شمس القاهرة، مصر، مجهول الطبعة.
- 21- فرحات غول: التسويق الدولي، دار الخلدونية، الجزائر، ط1، 2008.
- 22- فريد النجار: المنافسة والترويج التطبيقي، دون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
- 23- فلاح المد: التسويق الدولي مدخل ديناميكي إستراتيجي، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الإقتصادية إعلام التسيير، جامعة الجزائر.
- 24- محسن أحمد الخضيرى: صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية للنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2004.
- 25- محمد سرور الحريري: إدارة التسويق الدولي والعالمى المعاصر الحديث، ط1، 2012.
- 26- محمد سرور الحريري: إستراتيجيات إدارة التسويق الدولي والعالمى (مدخل علمى متكامل لإدارة التسويق الدولية والعالمى)، ط1، 2012.

- 27- محمد صديق عقبي: نظم الإستيراد والتصدير، وكالة المطبوعات ح. تسويق، 1996.
- 28- محمد عبد العظيم: إدارة التسويق "مدخل إستراتيجي"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010.
- 29- محمد عبد الله الهنداوي: التسويق الدولي الفعال ، 2012-2013 .
- 30- محمود الصاحب (أستاذ مساعد)، الإيزو، 2000، في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك، فلسطين، الخليل، P.O.Box 198
- 31- منصور أحمد: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول-، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 03-04 ديسمبر، 2012.
- 32- نبيل موسى خليل: الإدارة الإستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، 1995.
- 33- نجم عبود نجم: إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ط2.
- 34- نزار عبد المجيد البرواري، البرزخي أحمد محمد فهمي: إستراتيجية التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف) طبعة2، 2008.
- 35- نزية عبد المقصود محمد مبروك: الآثار الإقتصادية للإستثمارات الأجنبية، دار الفكر، الإسكندرية، 2007.
- 36- يحي سعيد علي عيد: التسويق الدولي والمصدر الناجح، دار الأمين لطباعة والنشر والتوزيع، مجهول بلد النشر، 1997.

2- المذكرات والبحوث العلمية

- 1- درش سليمة: مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، دور الابتكار الترويجي في خلق قيمة الزبون، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال mobililis، تخصص إستراتيجية وتسويق جامعة المسيلة، الجزائر، 2012-2013.

- 2- سليمان حسين: إستثمار أجنبي والميزة التنافسية للدول النامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع الاقتصاد الكمي، جامعة الجزائر، 2004.
- 3- عثمانى عائشة: دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة شركة (ستيتيفيس للمشروبات بولاية سطيف)، مذكرة ماجستير العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011.
- 4- محمد سليمان: الإبتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة الحضنة بالمسيلة)، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص تسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 2006-2007.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Michaël porter, l'avantage concurrentiel-Dunod, Paris, 1999.
- 2- Michael Porter, competitive strategy :technique for analyzing industries and competitions U.S.A, 1980.
- 3- www.condor.dz/fr
- 4- Denis Pettigrenp Normantwgeon, 2eme Edition, edience international paris, 1990.
- 5- Jacques Lendrevie: Théorie et pratique du marketing Edition, Denis ,Lindon, 2000 ,OP, Cit.
- 6- Martine Gauthy- sinéchal .2005.

تهدف هذه الدراسة الى إبراز دور وأهمية التسويق الدولي في تطوير الميزة التنافسية، ولإثبات ذلك قمنا بتقسيم هذه الدراسة الى جزأين: جزء نظري وجزء تطبيقي، الجزء النظري تطرقنا الى الأسس والمفاهيم النظرية للتسويق الدولي وأبعاد الميزة التنافسية والعلاقة بينهم، أما الجزء التطبيقي فقد تطرقنا الى واقع التسويق الدولي ودوره في تطوير الميزة التنافسية على إحدى مؤسسات الكبرى في الجزائر، ألا وهي مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية ببرج بوعرييج .

لقد توصلت الدراسة الى أن هناك بالفعل دور كبير لإستراتيجيات التسويق الدولي في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسات عموما وفي المؤسسة محل الدراسة خصوصا
الكلمات المفتاحية: التسويق الدولي، الميزة التنافسية.

Résumé

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle et l'importance du marketing international dans le développement d'un avantage concurrentiel, et de prouver que nous avons divisé l'étude en deux parties: une partie théorique et une partie pratique théorique porté sur les principes fondamentaux et les concepts de la théorie du marketing et des dimensions de l'avantage concurrentiel international et la relation entre eux, tandis que le Applied a traité avec la réalité internationale marketing et son rôle dans le développement d'un avantage concurrentiel sur l'une des grandes institutions en Algérie, à savoir la Fondation Condor électroniques Industries à Bordj Bou Arreridj.

L'étude a conclu qu'il existe déjà un grand rôle pour les stratégies de marketing international pour développer un avantage concurrentiel dans les institutions en général et dans l'institution à l'étude, en particulier Mots-clés: marketing international, avantage concurrentiel.

الرقم التسلسلي:

مذكرة مكملة لنيل شهادة : ماستر أكاديمي

تخصص : إدارة أعمال التجارة الدولية

العنوان

التسويق الدولي كآلية لتطوير الميزة التنافسية في المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة - مؤسسة كوندور -

إعداد الطالبة:

ضيف ريحانة

نوقشت يوم: 26-05-2016

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

د.زريق عمر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
أ.د. شريف مراد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
د.فراحتية العيد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة محمد بوضياف المسيلة	ممتحنا