



العنوان

معوقات دخول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية إلى الأسواق الأجنبية

دراسة ميدانية : مؤسسة " مامي " للمشروبات سطيف

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

تخصص: إدارة أعمال تجارة دولية

الأستاذ (ة) المشرف (ة):

أ- غصبان بشير

إعداد الطالب (ة):

بن عبيد أمير مؤمن

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ مساعد " أ "	1 قاسمي كمال
مقررا ومشرفا	أستاذ مساعد " أ "	2 غصبان بشير
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد " أ "	3 فراحتية العيد

الصفحة	المحتويات
	المقدمة العامة
	الفصل الأول مدخل إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
3	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
6	المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
8	المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
12	المبحث الثاني: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية
12	المطلب الأول: تدعيم المؤسسات الكبيرة وتلبية الطلب على السلع الاستهلاكية
15	المطلب الثاني: أداة للتنمية المحلية وامتصاص البطالة
16	المطلب الثالث: لامركزية القرار وترقية روح المبادرة
18	المبحث الثالث: دور الجوارية في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
18	المطلب الأول: مركزية التسيير وتنسيق الأعمال
20	المطلب الثاني: رأسمال جوارى ونظم المعلومات الداخلية والخارجية
21	المطلب الثالث: التكامل الإقليمي
23	خلاصة
	الفصل الثاني مدخل إلى الأسواق الأجنبية
25	تمهيد
26	المبحث الأول: ماهية الأسواق الأجنبية
26	المطلب الأول: تصنيف الأسواق الأجنبية

28	المطلب الثاني: المؤسسات العاملة في الأسواق الأجنبية
29	المطلب الثالث: اختيار الأسواق الأجنبية
32	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على قرار دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الأجنبية
32	المطلب الأول: أهداف التسويق الدولي
34	المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي ونظام المعلومات التسويقي الدولي
38	المطلب الثالث: البيئة التسويقية الدولية
44	المطلب الرابع: الهياكل التنظيمية لإدارة التسويق الدولي
46	المبحث الثالث: دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق الأجنبية
46	المطلب الأول: أهمية التسويق الدولي
48	المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي
55	المطلب الثالث: أهم أشكال وأساليب دخول الأسواق الأجنبية
58	المطلب الرابع: أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة عند دخول الأسواق الأجنبية
60	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات الغازية	
62	تمهيد
63	المبحث الأول: التعريف بمنهجية البحث الميداني وميدان الدراسة
63	المطلب الأول: منهجية البحث
64	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة
67	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
70	المطلب الرابع: المزيج التسويقي لمؤسسة مامي للمشروبات
75	المبحث الثاني: التصدير في مؤسسة "مامي"
75	المطلب الأول: دوافع المؤسسة للتوجه نحو الأسواق الأجنبية

76	المطلب الثاني: أهم المزايا المقدمة من طرف الدولة لتدعيم المؤسسة
78	المطلب الثالث: واقع التصدير بالمؤسسة
82	المبحث الثالث: معوقات دخول مؤسسة "مامي" إلى الأسواق الأجنبية
82	المطلب الأول: المشاكل التي تعترض المؤسسة عند دخول الأسواق الأجنبية
83	المطلب الثاني: الأخطار التي تعترض المؤسسة عند دخول الأسواق الأجنبية
84	المطلب الثالث: أهم الصعوبات التي تواجهها
86	خلاصة
88	الخاتمة العامة
93	الملاحق
102	قائمة المراجع
105	قائمة الجداول
106	قائمة الأشكال
107	قائمة الملاحق
108	فهرس المحتويات

مقدمة

تمهيد

إن بعض الدول قد اهتمت إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كوسيلة لتحقيق التنمية، وطورتها وجنت من ثمارها، من أجل النهوض بالتنمية الشاملة، فكان لزاما على الجزائر إحداث تغييرات جوهرية في القطاع المؤسسي من خلال انتهاج إستراتيجية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وما يؤكد هذا التوجه إنشاء وزارة خاصة بهذا القطاع ووكالات لدعم هذه المؤسسات وذلك إدراكا منها لفعاليتها ودورها في التنمية الشاملة. لقد تغيرت الأفكار لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أصبحت محورا للدراسات الاقتصادية باعتبارها كيانا مختلفا في حجمه وطريقة تسييره ومعالجته للمشاكل الاقتصادية، وليس على أنها مرحلة من مراحل التحول حتى بلوغ الحجم الأمثل، وما يؤكد هذا التوجه هو العدد المتزايد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تشير الإحصائيات إلى أن هذا الأخير يمثل النسبة الأكبر من حيث العدد في كافة البلدان.

ويظهر الدور الحيوي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية في أن لها مساهمات كبيرة في صادرات مختلف دول العالم، وقد يبدو للوهلة الأولى أن حديثنا يبتعد قليلا عن الواقع فكيف للمؤسسات الصغيرة أن تعمل على تنمية الصادرات بإمكانياتها المحدودة و قلة رأسمالها، إن ذلك يتحقق بقيامها بالإنتاج المباشر أو غير المباشر، أما الجزائر فتواجه مشاكل عديدة للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي في طور وضع الأسس المتينة التي ستمكن مؤسساتها الصغيرة من القيام بقفزة نوعية في مجالاتها للاقتراب من نسب البلدان المتقدمة في قيمة صادراتها.

واستنادا لما سبق نستهل بحثنا بطرح التساؤل التالي :

"ما هي اهم معوقات اختراق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية للأسواق الأجنبية؟"

وفي مذكرتنا هذه سيتم إزالة الغموض على وضع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر من حيث واقعها و آفاقها، محاولين الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في الجزائر؟
- كيف تقرر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دخول الأسواق الأجنبية؟
- ما هي الأخطار التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لدخول الأسواق الأجنبية؟

1. فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤلات السابقة نقوم باختبار الفرضيات التالية:

- يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية دخول الأسواق الأجنبية بالاعتماد على خبرتها من جهة، ومساعدات الدولة من جهة أخرى.
- إن دخول الأسواق الأجنبية يعتمد بدرجة كبيرة على ممارسات التسويق الدولي والتي تؤدي إلى زيادة تنافسية المنتجات الجزائرية.
- إن أهم عائق يقف في وجه دخول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية إلى الأسواق الأجنبية، يتمثل في البيروقراطية وطول مدة إجراءات التصدير.

2. أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع:

تتجلى أهمية الموضوع من خلال تبيان أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في اختراق الأسواق الأجنبية وكيفية اغتنام الفرص المتاحة، وأهم المعوقات التي تواجهها في هذا الاتجاه. ويعود اختيارنا للموضوع للأسباب التالية:

أسباب ذاتية: رغبة منا في تطوير معارفنا الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة والأسواق الأجنبية.

أسباب موضوعية: وتتمثل في:

- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الدور الذي تلعبه في مختلف اقتصاديات دول العالم، فهي تساهم في تحقيق النمو الاقتصادي من جهة وتوفر مناصب شغل لعدد كبير من المواطنين من جهة أخرى.
- المكانة التي تحتلها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في برامج التنمية الوطنية بعد الفشل في إقامة المجمعات الاقتصادية الكبرى، وتطبيق الجزائر لمجموعة من الإصلاحات والتي شجعت قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقيتها، وكذا إنشاء وزارة خاصة بهم.
- قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التكيف مع مختلف الأزمات وصمودها في الوقت الذي انهارت فيه المؤسسات الصناعية الكبرى.

3. أهداف الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة التوصل إلى مجموعة من الأهداف النظرية والميدانية وتتمثل أهمها فيما يلي:

- التعرف على ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبلين دورها وأهميتها في التنمية الاقتصادية.
- تقديم مفاهيم عامة حول كيفية اختراق الأسواق الأجنبية.
- تبيان المعوقات التي تحول دون اختراق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للأسواق الأجنبية.

4. حدود الدراسة:

- بغية تحقيق أهداف البحث والإجابة على الأسئلة المطروحة قمنا بوضع المحددات التي توضح الإطار العام الذي تسير من خلاله الدراسة، وتتمثل هذه المحددات في:
- اقتصرنا دراستنا على مؤسسة صغيرة ومتوسطة واحدة بالجزائر ولاية سطيف.

5. منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من المناهج العلمية والتي تتناسب مع طبيعة الموضوع و المتمثلة في:

- المنهج الوصفي التحليلي: اعتمدنا عليه خاصة في الجانب النظري من أجل جمع المعلومات المرتبطة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصوصياتها، وكذلك فيما يخص المفاهيم الأساسية المتعلقة باختراق الأسواق الأجنبية.
- منهج دراسة حالة: واعتمدنا عليه في الجانب التطبيقي.

6. تقسيم الدراسة:

من أجل دراسة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في تنمية الصادرات و بالتالي دعم مسار التنمية الشاملة و المستدامة بالجزائر، قسمنا دراستنا إلى ثلاثة فصول كما يلي:

في الفصل الأول سنتعرض لمفاهيم عامة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، اما في الفصل الثاني فسنعرض الى كيفية اختراق الأسواق الخارجية ،و في الفصل الثالث سنتطرق دراسة حالة لمؤسسة صغيرة و متوسطة جزائرية .

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
11	مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة	01
35	تحليل (SWOT)	02
54	منافع التميظ ومنافع التكيف	03
81	عملية تصدير مؤسسة مامي خلال السداسي الأول لسنة 2012	04

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	مسار إتخاذ القرار	01
31	مراحل اختيار الأسواق الدولية	02
35	تحليل (PORTER)	03
49	التخطيط الاستراتيجي الدولي	04
53	السياسة التسويقية العالمية	05
69	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مامي	06
71	قناة التوزيع الأولى	07
72	قناة التوزيع الثانية	08
72	قناة التوزيع الثالثة	09
74	العلامة التجارية لمؤسسة "مامي"	10

تمهيد

في ظل التحولات الاقتصادية التي شهدتها العالم زاد الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث استطاعت هذه الأخيرة خلال العشريتين الأخيرتين أن تبرهن على فعاليتها في تحقيق النمو الاقتصادي، وهذا من خلال توسيع الإنتاج الصناعي وتنويعه، وتحقيق الأهداف الإنمائية الأساسية، وخلق مناصب شغل، وهذا ما جعلها محط أنظار العديد من الباحثين والمفكرين الاقتصاديين الذين اجمعوا على حيوية هذا القطاع ودوره الفعال في تحقيق التنمية الشاملة، من خلال هذا سنحاول التطرق إلى ما يلي:

- المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- المبحث الثاني: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية
- المبحث الثالث: دور الجوارية في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد حاول الكثير من الباحثين إعطاء تعريف وتصنيف لهذا النوع من المؤسسات، فقد اجتهدوا في إعطاء العديد من التعريفات والتصنيفات لهذه المؤسسات كلا حسب المعايير والمحددات التي يراها مناسبة في تحديد هذا المفهوم.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد تعددت التعريفات المحددة لماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لطبيعة المعيار المستخدم في التعريف، حيث أن هناك أكثر من 50 تعريفا مختلفا، يتم استخدامها في أكثر من 75 دولة، ولكنها تتقارب كلما اشتمل المفهوم على حزمة من المعايير والتي من أهمها:¹

- عدد العمالة في المؤسسة؛
 - حجم رأس المال المستثمر؛
 - المستوى التقني المستخدم؛
 - طبيعة الملكية والمسؤولية الإدارية؛
 - حجم الإنتاج والقيمة المضافة؛
 - قيمة المبيعات والحصة السوقية؛
- فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بمحدوديتها على المستويات التالية:
- رأس المال المستثمر في المشروع؛
 - عدد العمال الموظفين في المشروع؛
 - حجم الإنتاج المحقق وأهمية القيمة المضافة المتحققة؛
 - رقم الأعمال وحصة المشروع من السوق؛
 - الانتشار الجغرافي لنشاط المشروع؛
 - استقلالية التسيير والإدارة في المشروع؛
 - التركيز في ملكية المشروع.

¹ صالح صالح: مصادر وأساليب تمويل المشاريع الكفائية الصغيرة والمتوسطة في إطار نظام المشاركة، الدورة التدريبية PME/PMI، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2003، ص 15-17.

ولقد وردت تعريفات عديدة من بينها:

1- **التعريف المعتمد لإدارة المشروعات الصغيرة الأمريكية:** وضعت هذه لإدارة عددًا من المعايير التي يُعتمد عليها في تحديد ماهية المشروع الصغير كأساس لتقرير أوليته في الحصول على التسهيلات والمساعدات الحكومية، أو تقرير إعفائه من جزء أو كل الضرائب المستحقة عليه، ومن أهم هذه المعايير: ¹

- استقلالية الإدارة و الملكية؛
- محدودية نصيب المنشأة من السوق؛
- أن لا يزيد عدد العاملين في المنشأة الصغيرة عن 250 عاملًا إن كان يمكن التغاضي عن هذا الحد في بعض الحالات ليصل عدد العمال إلى 1500 عامل؛
- أن لا يزيد إجمالي الأموال المستثمرة عن 09 ملايين دولار؛
- أن لا تزيد القيمة المضافة السنوية للمنشأة عن 4.5 مليون دولار؛
- أن لا تتعدى الأرباح الصافية المحققة خلال العامين الأخيرين عن 450 ألف دولار.

وكخلاصة للقول في أمريكا تم اعتماد تعريف للمشروعات الصغيرة التي لا يفوق بها عدد العمال 500 عامل ولا تتعدى مبيعاتها السنوية 20 مليون دولار.

2- **تعريف البنك الدولي:** يعرف المنشآت الصغيرة والمتوسطة باستخدام معيار عدد العمال والذي يعتبر معياراً مبدئياً "بأنها تلك المنشآت التي توظف أقل من 50 عامل، ويصنف المشروعات التي يعمل بها أقل من 10 عمال بالمشروعات المتناهية الصغر، والتي بها ما بين 50-100 عامل تعتبر مؤسسات صغيرة، وما بين عامل فهي مصنفة كمؤسسات متوسطة" ².

3- **تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** إن الإستراتيجية التي اتبعتها الجزائر في مسيرتها التنموية أدت إلى تهميش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي أدى إلى غياب تعريف دقيق لهذه المؤسسات لفترة طويلة عدا بعض المحاولات الفردية... ولم تقدم السلطات الرسمية في الجزائر

¹ سليمان ناصر وعواطف محسن: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي "الواقع ورهانات المستقبل"، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غرداية، الجزائر، 2011، ص 3-4.

² آيت عيسى عيسى: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "أفاق وقيود"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السادس، جامعيات، الجزائر، 2008، ص 273.

على وضع تعريف للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة إلا في سنة 2001، وذلك من خلال القانون 18/01 الصادر في 12 ديسمبر 2001، والذي يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تم تعريفها كالتالي:¹

مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها "كل مؤسسة إنتاج سلع و/ أو خدمات تشغل من 1 إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها 2 مليار دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار جزائري، وأن تتوفر على الاستقلالية بحيث كل مؤسسة يمتلك رأسمالها بمقدار 25% فأكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة من مؤسسات أخرى، لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ وتم تعريف المؤسسة المصغرة (TPE /Micro Enterprise) كما يلي:

هي المؤسسة التي تشغل من 1 إلى 9 عمال وتحقق رقم أعمال اقل من 20 مليون دينار جزائري أو أن لا يتجاوز المجموع السنوي للميزانية 10 مليون دينار جزائري؛

المؤسسة الصغيرة: هي المؤسسة التي تشغل من 10 إلى 49 عاملا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار أو أن لا يتجاوز المجموع السنوي لميزانيتها 100 مليون دينار؛

المؤسسة المتوسطة: هي المؤسسة التي تشغل من 50 إلى 250 عاملا، وتحقق رقم أعمال محصور بين 200 مليون دينار و 2 مليار دينار، أو أن يكون المجموع السنوي لميزانيتها محصور بين 100 و 500 مليون دينار .

ففي ظل انضمام الجزائر إلى المشروع الأورو- متوسطي، وكذا التوقيع على الميثاق العالمي حول المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000، إذ أخذ القانون الجزائري بتعريف الاتحاد الأوروبي.

4- تعريف الاتحاد الأوروبي: وضع الاتحاد الأوروبي سنة 1996 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي كان موضوع توصية لكل البلدان الأعضاء، فالمؤسسات المصغرة والمتوسطة هي مؤسسة تشغل أقل من 10 أجراء، والمؤسسة الصغيرة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل اقل من 50 أجير وتتجز رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين أورو أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 5

¹ القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2001.

ملايين أورو، والمؤسسة المتوسطة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 250 عامل ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو ولا تتعدى ميزانيتها السنوية 27 مليون أورو¹.

المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تختلف أصناف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفها وهذه المعايير يمكن أن نجعلها فيما يلي: معايير كمية (عدد العمال، رأس المال، الحصيلة السنوية...)، والتي سبق وأن ذكرناها في التعريفات السابقة، ومعايير نوعية (المعيار القانوني والمعيار التنظيمي...).

- **المعايير الكمية:** والتي سبق وأن ذكرناها في التعريفات السابقة.

- **المعايير النوعية:** وتتمثل في:²

• **المعيار القانوني:** يتوقف الشكل القانوني للمؤسسة على طبيعة وحجم رأس المال المستثمر فيها وطريقة تمويلها، فشركات الأموال غالبا ما يكون رأسمالها كبيرا مقارنة مع مؤسسات الأفراد. وفي هذا الإطار تشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: مؤسسات الأفراد، المؤسسات العائلية والتضامنية، شركات التوصية البسيطة بالأسهم والمحاصة، المهن الصغيرة الإنتاجية والحرفية، صناعات منتجات الألبان والخضر والفواكه والحبوب والمنتجات الخشبية والأثاث والمنسوجات بأنواعها، المحلات التجارية، المطابع، الأسواق المركزية، المزارع، مكاتب السياحة، السفريات والشحن، بالإضافة إلى ورشات الصيانة والإصلاح وكذا أعمال العمارة والبناء؛

• **المعيار التنظيمي:** تصنف المؤسسة صغيرة ومتوسطة وفقا لهذا المعيار إذا اتسمت بخاصتين أو أكثر من الخواص التالية:

➤ الجمع بين الملكية والإدارة؛

➤ قلة مالكي رأس المال؛

➤ ضيق نطاق الإنتاج وتركزه في سلعة أو خدمة محددة؛

➤ صغر حجم الطاقة الإنتاجية؛

➤ المحلية إلى حد كبير؛

¹ تقرير من اجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ص ص و ض إ-، 2002، ص 21.

² القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2001.

- الاعتماد وبشكل كبير على المصادر المحلية للتمويل؛
- معيار الاستقلالية: تعتبر المؤسسة صغيرة ومتوسطة إذا كانت على الأقل مستقلة ماليا بنسبة 50%؛
- معيار حصتها في السوق: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات تنافسية وليست احتكارية وبالتالي فإن حصتها في السوق محدودة.
- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل: وتنقسم إلى:¹
 - المؤسسات غير المصنعية: تجمع المؤسسات غير المصنعية بين نظام الإنتاج العائلي والنظام الحرفي، ويعتبر الأول (الإنتاج العائلي) موجه للاستهلاك الذاتي وهو أقدم شكل من أشكال تنظيم العمل، إلا أنه لا يزال يحافظ على مكانة مهمة في الاقتصاديات الحديثة، أما الثاني (النظام الحرفي) الذي يقوم به حرفي لوحده، أو مجموعة من الحرفيين يبقى نشاط يدوي يصنع بموجبه سلعا ومنتجات حسب احتياجات الزبائن؛
 - المؤسسات المصنعية: يجمع صنف المؤسسات المصنعية كل من المصانع الصغيرة، والمتوسطة والمصانع الكبيرة، وهو يتميز عن صنف المؤسسات غير المصنعية من حيث تقسيم العمل، وتعقيد العملية الإنتاجية واستخدام الأساليب الحديثة في التصنيع أيضا من حيث طبيعة السلع المنتجة واتساع أسواقها.
 - المؤسسات الصغيرة المتوسطة المقاوله: تعتبر المقاوله من أهم أشكال التعاون الصناعي الذي يميز المؤسسات الاقتصادية الحديثة، والمقاوله هي نوع من الترابط الهيكلي بين مؤسستين حيث توكل إحداها للأخرى تنفيذ عمل معين طبقا لشروط محدودة، تقوم بتحديد المؤسسة الأولى والتي عادة ما تكون مؤسسة كبيرة، والمؤسسة الثانية تقوم بتنفيذ التعاقد والتي تكون في اغلب الحالات مؤسسة صغيرة، وفي السنوات الأخيرة أصبحت المقاوله إحدى لسمات المميّزة والمرافقة للعولمة، فالرأسمالية هي عملية هدم خلاق، حيث تحل شركات صغيرة محل المؤسسات الكبرى التي عجزت عن التكيف للأوضاع الجديدة، فمن أكبر اثنتي عشرة شركة في الولايات المتحدة الأمريكية من كانون الثاني 1990، لم يبقى إلا شركة واحدة، أما باقي المؤسسات فقد تحولت إلى أجزاء صغيرة داخل شركات أخرى في شكل مقاولات، فلقد اكتشف المنتجون أنه بإمكانهم الاقتصاد في التكاليف، إذا ما تركوا مؤسسات أخرى صغيرة مختصة تنتج لهم ما يحتاجونه من معدات².

¹ أنور طلبية: العقود الصغيرة الشركة والمقاوله والتزام المرافق العامة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 294.

² ضياء مجيد الموسوي: العولمة واقتصاديات السوق الحرة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2003، ص 59.

المطلب الثالث: خصائص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بقدر عال من التميز عن المؤسسات الكبيرة وهذا ما يفسر الكفاءة والفعالية التي تبرزها في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لمالكها وإشباعها لحاجات العملاء، وسنعرض بعض الخصائص التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة فيما يلي:¹

1- **سهولة الإنشاء:** لا تتطلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رؤوس أموال ضخمة لقيامها، إذ أنها تعتمد على المدخرات الفردية والقروض الصغيرة، فهي تملك قدرة على جلب المدخرات الصغيرة واستخدامها بطريقة فعالة تتلاءم وظروف الدول النامية والقدرة على الانتشار في كل فروع النشاط الاقتصادي، كما أن الإجراءات التأسيسية المعتمدة في هذا النوع من المؤسسات تعتبر غير معقدة مقارنة بإجراءات تأسيس المؤسسات الكبيرة؛

كما أنها تعطي فرصة اختيار النشاط مما يسمح بإبراز قدرات الأشخاص الذاتية وترقية المبادرات الفردية وإظهار المقدرة على الاختراع، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات تفرض وجودها في الاقتصاد؛

2- **صغر الحجم وضعف درجة المخاطرة:** إن صغر حجم هذه المؤسسات يسمح لها باختيار موقعها في السوق بسهولة أكبر من الصناعات الكبرى، ومنه تستطيع الانتشار في المناطق الداخلية مقترية من أسواق يصعب على المؤسسات الكبيرة بلوغها إلا بتكلفة مرتفعة، الأمر الذي يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر قدرة تنافسية في هذه الأسواق، كما أن درجة المخاطرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست كبيرة، خاصة مخاطر السوق، فالمؤسسات الكبيرة تتحمل أخطارا كبيرة نظرا لحجم استثماراتها وحجم حصتها في السوق، كما أنها تتجه نحو الأسواق الصغيرة والمحدودة والتي لا تثير اهتمام المؤسسات الكبيرة، فهي لا تحتاج إلى دراسات تسويقية معقدة، لأن السوق الذي تنشط فيه يعتبر محدودا (محلي أو جهوي غالبا) وأن أي تغير يحدث فيه يكون في مقدور المسير ملاحظته بسهولة؛

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بارتفاع معدل دوران رأس المال حيث يمكن التغلب على طول فترة استرداد رأس المال المستثمر في المؤسسات الكبيرة، وبالتالي يقلل من مخاطرة الاستثمار الفردي

¹ www.oliviertorres.net

ومع ذلك فإن فرص التوسع والتجدد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون ضعيفة وذلك لأن انخفاض حجم الربح المحقق يؤدي إلى ضعف قدرتها على إعادة استثمار الأرباح؛

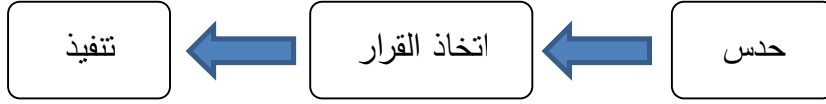
3- **التداخل في وظائف المؤسسة:** إن التسيير كمهمة قد ظهر وتطور أساسا في المؤسسات الكبيرة عن طريق التحليل الوظيفي، لكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز أساسا بغياب التحليل الوظيفي، فإذا كان التحليل وظيفة ب ووظيفة فعلا في المؤسسات الكبيرة فإنه في المقابل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يكفي أن تحل المشاكل بطريقة تحليلية؛

ونظرا كونهم الذين أنشئوا مؤسساتهم، فإن المدراء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتادوا على مراقبة كل شيء والقيام بكل شيء، ومنه فمسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتميزون بالتعددية، فمثلا زى المدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقوم باكتشاف بعض الزبائن، إصلاح آلة الإنتاج، الذهاب إلى البنك بعد الزوال قبل الذهاب إلى اجتماع مع مجموعة من أصحاب الأعمال والموردين في الليل، هذه الوظائف في المؤسسات الكبيرة تنتمي إلى وظائف التسويق، المالية، الصيانة والعلاقات العامة؛

وفي مجال اتخاذ القرار أيضا نلاحظ تداخلا كبيرا في القرارات الإستراتيجية، الإدارية والوظيفية، هنا أيضا يمكننا الحديث عن ضعف التخصص في التسيير، ومن هنا فإن المختصين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبرون أنها مجموعة وظائف مترجمة أو متناسقة كليا يتحكم المالك المدير في كل جوانبها عن طريق تسيير عدة وظائف وفي البعض منها المشاركة المباشرة فيها؛

4- **المرونة وسرعة التكيف مع المحيط:** إن الأفق الزمني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا ما يكون قصير المدى، فالتصرفات الإستراتيجية أكثر تفاعلية منها تنبؤية، فمسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نادرا ما يستعملون تقنيات التسيير الاستراتيجي كالتسيير التنبؤي أو التحليل المالي، فهم يفضلون اللجوء إلى الحدس لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، فعملية اتخاذ هذا القرار غالبا ما تكون وفق المسار الآتي:

الشكل (1): مسار إتخاذ القرار



Source: www.oliviertorres.net

مما يجعل إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نابعة من التسيير الجوارى، ومنه نستنتج أن التخطيط شاه غائب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومنه فان النشاطات ذات الطابع الزمني مثل البحث والتطوير و التكوين شبه غائبة، كما أن مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا ما يعانون من ضيق الوقت لتسيير مؤسساتهم، فاستعجال المشاكل اليومية يجعل المسير دائم الانشغال بها مما يعيق أي شكل من أشكال التخطيط؛

ولكن غياب التخطيط لا يعني غياب إستراتيجية، ولكن هذه الأخيرة تأخذ أبعادا جد خاصة، فالمشاريع الإستراتيجية تركز أساسا على النظرة الإستراتيجية للمسير، كما تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمرونة كبيرة في تكيفها مع محيط الأعمال ومتغيرات الاستثمار، كتحويل النشاط ليتناسب مع متغيرات السوق ومتطلباته، وسهولة الدخول والخروج من السوق لنقص نسبة الأصول الثابتة إلى الأصول الكلية في أغلب الأحيان، فمثلا إذا تجمد قطاع اقتصادي أو فقد حيويته فان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستطيع أن تتحول إلى قطاع اقتصادي آخر تتطلبه ظروف السوق في زمن وجيز، ويرجع ذلك أساسا إلى كون هذه المؤسسات تعتمد على استثمار مادي ضعيف الحجم مما يسهل عملية التحول الاقتصادي.

5- مركزية التسيير: مما يميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة ذلك التداخل بين الملكية والإدارة تتميز الإدارة في المؤسسات (الصغيرة والمتوسطة) بالمرونة والقدرة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة، وكذلك تتميز ببساطة الهيكل التنظيمي ومركزية القرارات واتخاذ القرار يرجع بصورة أساسية إلى خبرة صاحب المؤسسة وتقديره للموقف، ولهذا نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة

أكثر قدرة على تقبل التغيير وتبني سياسات جديدة على عكس المؤسسات الصغيرة حيث تتعدد المستويات الإدارية وتكثر معها مراكز اتخاذ القرار¹.

الجدول (1): مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و المؤسسات الكبيرة

المؤسسة الصغيرة والمتوسطة	المؤسسة الكبيرة	مجال المقارنة
		النواحي الإدارية:
فردية عادة	مجموعة / مجلس / جمعية	الإدارة العليا
قصير الأجل / غير علمي	طويل الأجل / علمي	التخطيط
لا يوجد هيكل تنظيمي أو يوجد هيكل محدود للغاية	هيكل تنظيمي ومستويات إشرافية	التنظيم
أساس شخصي	أنظمة إشراف وتحفيز واتصالات	التوجيه
مركزية بدون أنظمة	أنظمة مركزية ولا مركزية	الرقابة
		نواحي النشاط:
محدود يعتمد على الاجتهادات	ضخم يعتمد على أساليب علمية	الإنتاج
محدود النطاق / نشاط بيعي عادة	متسع النطاق/ وجود أنظمة تسويقية	التسويق
محدود / ذاتي	ضخم / رأس مال مملوك ومقترض	التمويل
محدودة	متقدمة / متجددة	التكنولوجيا
نزارات فردية	أنظمة عاملين	شؤون الأفراد

المصدر: سيد ناجي مرتجى: ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، الإشكاليات وآفاق التنمية وورشة العمل بعنوان (تقييم المشروعات الصغيرة والمتوسطة) القاهرة، مصر، 18-22 يناير 2004.

¹ محمد حسناوي: الدورة التدريبية حول تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، 28/25 ماي 2003، ص 7.

المبحث الثاني: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية

من خلال دراسة التاريخ الاقتصادي للدول الصناعية يبرز الدور الحيوي الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنسيج لا بد منه لتطور الاقتصاد وتمكين المؤسسات الكبيرة من لعب دورها التنموي بصورة أكثر فعالية، بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أثبتت قدرتها على التكيف بصورة أسرع مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع، فهي تلعب دور المروج الرئيسي للأنشطة الاقتصادية خاصة في المراحل الأولى من التنمية، ويظهر الدور الحيوي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية في أنها تمثل نحو (80-90%) من إجمالي المؤسسات العاملة في مختلف دول العالم، ولها مساهمات كبيرة في الصادرات¹.

ويكمن حصر أدوار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

المطلب الأول: تدعيم المؤسسات الكبيرة وتلبية الطلب على السلع الاستهلاكية

- 1- تدعيم المؤسسات الكبيرة: غالبا ما يكون إنتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعمل لتلبية حاجيات المؤسسات الكبيرة من السلع والخدمات المتفق عليها ويكون ذلك:²
 - إما أن تتعاقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع مؤسسة كبيرة واحدة ترتبط معها بكامل إنتاجها؛
 - أو أن تتعاقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع أكثر من مؤسسة بكل حرية وبالتالي تتمكن من حل مشاكل تسويق وكسب فرص جديدة لنموها؛

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تكامل مع مختلف القطاعات فعلى سبيل المثال تتعاقد شركة "جنرال موتورز" مع نحو 26 ألف مشروع صغير يساهم كل من هذه المشاريع في تأمين الكثير من أجزاء السيارات المصنعة لهذه المؤسسة، كما أن تجربة بعض الدول كاليابان، الهند وكوريا في هذا الاتجاه نموذجا ناجحا يمكن الاستفادة منه، فالعديد من هذه المشروعات الكبيرة في هذه الدول تعهد عن طريق التعاقد مع المشروعات الصغيرة القيام بعمليات عديدة ومتنوعة تتطلبها منتجات تلك المؤسسات.

1 أسامة محمد مكي كردي: أساليب جديدة لتنمية وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد، المملكة العربية السعودية ، أبريل 2002، ص 10.

2خالد السهلاوي لقطاعات الاقتصادية الواعدة والخصائص الجغرافية الداعمة لها ، محاضرة، جامعة الملك فيصل، كلية العلوم الإدارية والتخطيط ، المملكة العربية السعودية ، 2001.

وتتعامل شركة "رونو" الفرنسية مع أكثر من 50.000 مورد من هذه الصناعات الصغيرة، ومن بين الأهداف المنتظر تحقيقها من وراء عملية إدماج مجموعة صناعية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو الوصول إلى تكثيف النسيج الصناعي القائم وتنظيم الإستهلاكات الوسيطة¹.

- **تكثيف النسيج الصناعي:** وينتظر أن يتحقق التكثيف الصناعي بفضل مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطورات التالية:²

- توسيع سوق المؤسسات العمومية، عبر استهلاكها للمنتجات نصف مصنعة وتامة الصنع؛
- ارتفاع معدلات التكامل الاقتصادي بفضل عملية المقاوله الباطنية؛
- المساهمة في إحداث التكامل القطاعي ما بين فروع القطاع الصناعي نفسه أو بين القطاع الصناعي والقطاعات الأخرى.

- **تنظيم الإستهلاكات الوسيطة:** تعتبر المقولة الباطنية *Sous - traitance* (المناولة) إحدى أهم النشاطات الصناعية التي تقوم بها الصناعات الصغيرة والمتوسطة فأصبحت الصناعات الكبرى في مجالات عديدة تعتمد على المنتجات المقدمة بفضل هذا النشاط الذي يبقى النشاط الأساسي للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة.³

- **تنمية الصادرات:** قد يبدو للوهلة الأولى أن حديثنا يبتعد قليلا عن الواقع فكيف للمشروعات الصغيرة أن تعمل على تنمية الصادرات بإمكانياتها المحدودة وقلة رأسمالها، إن ذلك يتحقق بقيامها بالإنتاج المباشر أو الغير المباشر وذلك من خلال قيامها بدور المشاريع المغذية للمشاريع الكبرى مما يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج والقدرة على المنافسة في الأسواق الأجنبية.⁴

فعلى سبيل المثال تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنحو 30% من إجمالي الصادرات الصناعية اليابانية وتوفر منتجات وسيطة تمثل 20% من صادرات المؤسسات الصناعية الكبرى، وتبلغ صادرات هذه المشروعات 22% من إجمالي الصادرات الصناعية لألمانيا ونحو 47% من صادرات

1 عبد العزيز جميل ميخمر وأحمد عبد الفتاح عبد الحليم: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية، القاهرة، 2000، ص، 22.

2 عبد العزيز جميل ميخمر وأحمد عبد الفتاح عبد الحليم: المرجع نفسه، ص، 22.

3 عبد العزيز جميل ميخمر وأحمد عبد الفتاح عبد الحليم: المرجع نفسه، ص، 22.

4 ناجي بن حسين: آفاق الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الاقتصاد و المجتمع، العدد الثاني، 2004، ص

إيطاليا الصناعية¹، وفي الولايات المتحدة تصل نسبة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين المصدرين حوالي 96%، قاموا بتصدير حوالي 30% من إجمالي الصادرات الأمريكية.

- **المحافظة على استمرارية المنافسة:** لقد تم تأكيد الجوانب اللاتنافسية للمشروعات الصغيرة، أي على طبيعة الترابط والتكامل في وظائف ونشاطات المؤسسات الكبيرة والصغيرة، ولكن المشروعات الكبيرة والصغيرة تتنافس فيما بينها أيضا في مجالات كثيرة أخرى، ومن المهم أيضا (إن لم يكن أكثر أهمية) المحافظة على المنافسة، حيث لا يمكن إغفال أهمية المنافسة في الاقتصاد، ففي عصر التغيير السريع يمكن أن تكون المنافسة في سببا في تحقيق التغيير من خلال الإبداع أو التطوير وتظهر المنافسة في الوقت الحاضر بعدة أشكال منها السعر وشروط الائتمان والخدمة وتحسين الجودة و لصراع بين الصناعات في التبدل والتغيير وتحديد الأساليب...

وتعتبر المنافسة العامل الأساسي لضمان استمرارية حركة الاقتصاد وتشجيع الإبداع والأفكار الجدية والخبرات والجهود².

2- **تلبية الطلب على السلع الاستهلاكية:** تساهم عملية تفكيك الاستثمارات الصناعية الكبيرة وتجسيدها في صناعات صغيرة ومتوسطة في تحقيق تنوع النشاط الصناعي بفعل التوزيع العمودي لها على مختلف الفروع الصناعية، وحتى داخل نفس الفرع الصناعي.

ولما كان الأمر يتعلق بتطوير الصناعة المنتجة للسلع الاستهلاكية أو ما يعرف بالاستهلاك النهائي فإن دور الصناعة الصغيرة والمتوسطة يكون كبيرا، طبيعة هذه الصناعة لا تتطلب تكنولوجيا عالية، ولا إمكانيات كبيرة (مالية ومادية) يسمح من خلاله للصناعة الصغيرة والمتوسطة أن تتطور وتتوسع في هذه الفروع وهو ما يكون له أثر على مساهمتها في تلبية الحاجيات الجارية للسكان من مختلف السلع والمنتجات سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الوطني.

¹ محمد عبد الحميد بصل رئيس مجلس إدارة بنك التنمية الصناعية المصري: ندوة واقع ومشكلات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها، الرياض، 28-29 ديسمبر 2002 .

² ماجدة عطية: إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 35.

إن من بين أدوار هذه الصناعات هو تغطية جزء من السوق (المحلي/ الوطني) بالسلع والمنتجات وتحسين علاقة العرض والطلب من هذه السلع¹.

المطلب الثاني: أداة للتنمية المحلية وامتصاص البطالة

1- أداة للتنمية المحلية: فهي:

- تتميز المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالحجم الصغير وبالإستهلاك الضعيف لرأس المال، وبسهولة توطينها وأيضاً باستعمالها لتكنولوجيات بسيطة وهي الخصائص المناسبة للاقتصاديات Les économies locales حيث تتماشى واهتمامات التنمية على المستوى المحلي، ولم تعطي الجزائر الدور والمكانة الحقيقية لهذه المؤسسات في المناطق الريفية إلا في بداية الثمانينات حيث انتهجت سياسة توطين هذه المؤسسات بالمناطق الداخلية والجبالية بوضع برامج للتصنيع المحلي المختلفة.

- إن ضعف كلفة الاستثمار في الصناعات الصغيرة والمتوسطة يسمح لها بتعبئة موارد مالية عائلية يمكن حقنها في جهاز الإنتاج، مما يؤدي إلى زيادة معدل الاستثمار في المجتمع ككل ومنه زيادة الإنتاج.²

2- امتصاص البطالة: تعتبر مشكلة البطالة من أكبر المشاكل التي تعاني منها الدول النامية والدول المتقدمة على حد سواء، حيث تشير الإحصائيات أن متوسط معدلات البطالة في دول الاتحاد الأوروبي خلال الفترة من عام 1983 إلى 1995 تتراوح بين 6.1% بالدانمرك و 23% كما تشير إلى نحو 14% بالنسبة للدول العربية لعام 2000.

يعتقد الكثير من الباحثين والمتخصصين أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمختلف القطاعات الاقتصادية أحد أهم الآليات التي يمكن الاعتماد عليها لاستيعاب أكبر عدد ممكن من العمالة الوطنية المتاحة في سوق العمل، خصوصاً إذا علمنا أن المشروع الصغير عندما يوفر فرصة عمل واحدة، فإنه يحتاج لإضافة استثمارات تعادل خمس (5/1) الاستثمارات اللازمة لنظيره من المشروعات الكبيرة لكي يوفر نفس فرصة العمل، ويمكن حتى أن تصل إلى أقل من تلك النسبة، وذلك راجع إلى انخفاض معيار

1 عثمان لخلف: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية حالة الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1993، ص 84.

2 حسن رحيم: نظم حاضنات الأعمال كآلية التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الثاني، جامعة سطيف، 2003، ص 204.

رأس المال (المذكور سابقا) في هذا النوع من المؤسسات، ولقد أصبح دورها واقعا ملموسا في السنوات القليلة الماضية في العديد من الدول المتقدمة منها والنامية، ففي الولايات المتحدة الأمريكية حيث تشير بعض الدراسات إلى أن تلي القوى العاملة خلال العشرين سنة الماضية تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويسوق العمل البريطاني أشارت الدراسات إلى وجود نتائج متشابهة إلى حد كبير بالنتائج التي تم التوصل إليها في الولايات المتحدة الأمريكية، ولقد قدرت نسبة العمالة في الصناعات الصغيرة والمتوسطة إلى إجمالي العمالة الصناعية في ولقد استطاعت هذه المؤسسات تشغيل حوالي 1649 784 عاملا في الجزائر سنة 2009 من هذه النقطة الأخيرة يبرز دور هذه المنشآت خاصة الصناعية منها في تكوين اليد العاملة التي تواكب احتياجات سوق العمل، من خلال برامج تدريب قصيرة المدة، وبهذا تستطيع تقليص الهوة بين التكوين النظري المحصل من الجامعات ومعاهد والتكوين والعمل الميداني المتطلب في مثل هذه المؤسسات، أي الرفع من كفاءات اليد العاملة الحالية والمستقبلية، وما يلاحظ هذا أن الصناعات الصغيرة والمتوسطة تعرف تأخر نوعا ما مقارنة بالمؤسسات الخدمية في الجزائر.

لقد أصبحت قضية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في استيعاب العمالة الوطنية العاطلة، وخلق فرص وظيفية جديدة قضية خارج نطاق النقاش لدى العديد من الباحثين والمتخصصين، فهناك من يرى أنه لو كل مشروع استثماري صغير استطاع أن يستوعب عنصرا واحدا عاطلا عن العمل لكان ذلك كفيلا لحل مشكلة البطالة في أي دولة، وذلك إذا كانت هذه الدولة تضم عددا ضخما من هذه المشاريع.

المطلب الثالث: لامركزية القرار وترقية روح المبادرة

1. لامركزية القرار: تجمع اللامركزية كسياسة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بين الحد بين التمرکز الصناعي حول المناطق العمرانية الكبرى، والعمل على تحرير قدرات الإنسان على الإبداع وانطلاقا من المرونة التي تميز توطین الصناعات الصغيرة والمتوسطة فإنها تصبح تشكل بتوسعها سلسلة وسيطة بين أقطاب صناعية (مؤسسات ومركبات صناعية) التي يصعب من الناحية التقنية والاقتصادية إعادة توطینها عكس الصناعات الصغيرة و المتوسطة التي يمكن إقامتها في مختلف المناطق.

2. ترقية روح المبادرة والتجديد: يعد الأفراد و وحدات العمل الصغيرة المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة والابتكارات، حيث نجد أن المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال

25 سنة الماضية هم الأفراد والمشروعات الصغيرة حيث يعود أكثر من 3/1 إلى الأفراد وأكثر من ¼ إلى المؤسسات التجارية الصغيرة¹.

وتتميز منشآت الأعمال الصغيرة بأنها أكثر إبداعا من المنشآت الكبيرة المملوكة من قبل الدولة بسبب أن الأفراد لديهم دافع أكبر في إيجاد الأفكار الجديدة التي تؤدي لتحقيق ربحية عالية، هذا بالإضافة إلى أن الأعمال الكبيرة تركز على المنتجات التي تتميز بالطلب الثابت والمتوقع، تاركة للمنشآت الصغيرة إنتاج المنتجات التي تكون مبيعاتها بطيئة، والمنتجات التي تتميز بدرجة عالية من المخاطرة وغالبا ما تكون المشاريع الصغيرة هي الرائدة في إيجاد فكرة و منتج جديد الذي لا يتميز بطلب مؤكد وصعوبة تحقيق مبيعات كافية لمنتج جديد²

وقد نجحت هذه المشروعات في العديد من الدول النامية في تقليد العديد من قطع الغيار الماكينات والآلات وتطويرها لتصبح بديلا جيدا للقطع المستوردة، إن التجربة الهندية ثرية في إرساء هذا الاتجاه حيث لا يقل الدور الذي تلعبه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مجال التدريب والإبداع والابتكار³.

إن من أهم أهداف الخطط التنموية تحقيق التوازن الجهوي أو العدالة في توزيع الدخل وتوفير فرص العمل على مختلف جهات الوطن بحيث لا يكون التركيز على المناطق العمرانية وإهمال بقية المناطق الأخرى، فوجود المشروعات الصغيرة يساهم في تحقيق هذه الأهداف وتنمية المجتمع، كما أن وجود هذه المشروعات في المناطق النائية يساهم في تلبية طلبات المستهلكين ذوي الدخل المنخفض من السلع والخدمات البسيطة والمنخفضة التكلفة، وتلعب المشروعات الصغيرة والمتوسطة دور هام كذلك في تقليل المخاطر وعواقب الهجرة من المناطق الأقل نموا إلى المناطق الأكثر نموا في الدول نفسها، بل إن هذه المشروعات ربما تعتبر أداة فعالة في تحقيق نوع من الهجرة العكسية الهادفة إلى تحقيق التنمية المتوازنة.

¹ عبد الغفور عبد السلام وآخرون: إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء، سوريا، 2001، ص 12.

² ماجدة عطية: مرجع سابق، ص 25.

³ عثمان لخلف: مرجع سابق، ص 93.

المبحث الثالث: دور الجوارية في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بالاعتماد على مفهوم وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن كل واحدة منها يمكن أن تترجم إلى شكل من أشكال الجوارية: جوارية هرمية، وظيفية، زمنية... ومنه فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر مزيجا من الجوارية فهي تظهر كبناء استراتيجي وتنظيمي يمكن المسير من الحفاظ على سيطرته على المؤسسة، فهي تخلق الظروف الأساسية للعمل في إطار تنظيم مركزي واختصاص ضعيف، مزودا بنظام معلومت داخلية وخارجية بسيط، في غياب تقسيم وتنسيق العمل، والحضور شبه الكلي لتعددية المسير، مزايا المرونة، التفاعلية، المدى الزمني القصير، والجانب الحدسي في إعداد الإستراتيجية، كل هذا يؤدي إلى مؤسسة صغيرة ومتوسطة ذات طابع جوارية، ومنه يمكننا استنتاج وجهة نظر تفسيرية تعتبر الجوارية خاصية أساسية في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹.

المطلب الأول: مركزية التسيير وتنسيق الأعمال

1- مركزية التسيير وقرب الرئيس من العمال: تعتبر طريقة تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مركزية جدا، فهي الصورة الحية لشخصية المسير المالك في حد ذاته، فالخاصية الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي كونها مؤطرة من قبل مالكا أو ملاكها الجزئيين (الشركاء) بطريقة شخصية وليس عن طريق مجلس إدارة رسمي ولهذا يعتبر تمركز القرارات في يد المالك المسير أمرا بديهيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي الواقع فإن المركزية الناجمة والناجعة من سلطة المالك المسير لا يمكنها إن تتجسد إلا وفقا لشروط الجوارية الفاعلة، وفي إطار بنية منتظمة، حيث إن المسؤولية الممارسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست نفسها الممارسة في المؤسسات الكبيرة حيث إن الرؤساء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قريبون أكثر من عمالهم نظرا لعملهم في نفس المكان وتحت نفس الظروف، العلاقات الشخصية المتينة والقوة التي تربط صاحب المشروع بالمستخدمين نظرا لانحصار عددهم وأسلوب وكيفية اختيارهم وتوظيفهم، وهذا ما يساعد على الإشراف المباشر والتوجيه والاتصالات المباشرة بين صاحب المؤسسة والعمالين لاتخاذ الطابع الرسمي مما يجعل القرارات سريعة وفورية تتلاءم مع طبيعة المشكلات المطروحة والمواقف

¹ www.oliviertorres.net

المستجدة المراد معالجتها مما ينعكس إيجاباً على الفعالية والكفاءة، فنحن بعيدون عن صورة المدير الكبير الذي يسيطر على إمبراطوريته الصناعية من الطابق الأخير للمقر الاجتماعي لشركته، فهنا تظهر المسافة الهيكلية والاجتماعية بصورة أقل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكن هذا لا يعني أن المحيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دائماً كذلك فهو أقرب للغاية منه إلى الجنة، لكن لا يمكن تعميم هذه الوضعية، فالمركزية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسهل اندماج الأهداف الشخصية مع أهداف المؤسسة، فالمدير عادة ما يعرف كل عماله شخصياً ويستطيع بذلك معرفة نقاط قوتهم وضعفهم لأن صغر حجم المؤسسة يسهل تعدد الاتصالات المباشرة والشخصية، هذه الفرضية تظهر أن المدير عامل محرك لهذه القيمة ومنه فالمركزية مقبولة أو حتى مطلوبة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹.

2- **تقسيم وتنسيق الأعمال:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دائماً أصغر حجماً من العادي في مجال التخصص في العمل، فغالباً ما نلاحظ صعوبة في التفريق بين الأعمال، ولا يظهر هذا التميز إلا بعد كبر حجم المؤسسة، فمثلاً لا تزهر مصلحة خاصة بالعمال إلا بعد تجاوز العشرات منهم، لذلك تعالج هذه المشاكل بإسناد هذه الوظائف إلى مؤسسات أخرى، وبهذا فإن المتخصصين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبرونها مجموعة وظائف مدمجة أو متناسقة كلياً يتحكم المالك المسير في كل جوانبها عن طريق تسيير عدة وظائف والمشاركة المباشرة في بعضها، أما بالنسبة لتنسيق الأعمال فيعتبر المحترف الذي يزاول عمله مستقلاً مقارنة مع زملائه.

¹ www.oliviertorres.net

المطلب الثاني: رأسمال جوارى ونظم المعلومات الداخلية والخارجية

1- رأسمال جوارى: إن صغر حجم رأس المال وضآلته النسبية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يسهل الحصول على التمويل اللازم من طرف المالكين سواء في شكله النقدي أو العيني، مما يقلل من الضغوط المالية للبنوك والمؤسسات التمويلية الأخرى، فرأس المال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يأخذ هو الآخر شكلا خاصا ويتعبير مجازي يمكننا القول أنه إذا كانت ثروة المؤسسات الكبيرة في سمك محفظتها، فإن ثروة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكمن في قيمة وكمية معارف مسيرها.

فثروة المؤسسات الكبيرة يمكن تبادلها، في حين أن ثروة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يمكنها ذلك، فرأس مال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتركز أساسا على العلاقات الشخصية، هذه الخصوصية تفسر الصعوبات الكبرى التي تواجهها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أثناء ارثها أو استبدال مسيرها، فرأس المال المتعلق بمسير المؤسسة يصعب انتقاله إلى مالك أو مسير جديد، فعادة تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواسطة المدخرات الفردية للمالكين وأموالهم الخاصة أو عن طريق القروض المصغرة، نظرا لصغر حجم رأس المال المستثمر نجد أن صاحب المؤسسة يعتمد على الموارد الشخصية في التمويل قبل اللجوء إلى التمويل الخارجي، وهذا لشعوره بعدم الاطمئنان بالمخاطرة بأموال الغير في أعماله، كما أن المستثمرين الخارجيين لن يخاطروا بأموالهم إذا لم تتوفر لهم الضمانات الكافية في ذلك، وإذا لجأ إلى التمويل الخارجي فإنه يقتصر على الأصدقاء والأقارب، وهذا يعني إن الاعتماد على التمويل البنكي الكلاسيكي يكون ضعيف بسببين:

- عدم قدرة أصحاب المؤسسات على تقديم الملفات البنكية اللازمة.

- عدم توفر الضمانات البنكية المطلوبة للحصول على القروض.

وكما يوجد هناك ميزات أخرى هي وجود حوافز على العمل، الابتكار، التجديد، التضحية والرغبة في الإنجاز، تحقيق اسم تجاري وشهرة وأرباح وتحمل مخاطرة، القدرة على تغيير تركيب القوة العاملة أو أساسيات الإنتاج أو التسويق أو التمويل ومواجهة التغيير بسرعة وبدون تردد بما يساعد على التغلب على العقبات في الحالة الاقتصادية أو غيرها، القدرة على إشباع حاجات عديد من المشتريين وفي مناطق بعيدة من السوق، قص تكلفة الإدارة والمصروفات العمومية وحجم التكلفة الثابتة وبالتالي البيع بأسعار

قليلة نسبيا وإغراق السوق بكميات من السلع والخدمات، الافتقار إلى التخطيط الإستراتيجي أي غياب نظرة إستراتيجية بعيدة المدى تمكن المؤسسة من تحقيق القوة التنافسية في السوق والمحافظة عليها.¹

2- نظم المعلومات الداخلية والخارجية: إن نظم المعلومات الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عامة بسيطة أو ضعيفة تنظيميا، فالمسيرون يفضلون قنوات الاتصال غير الرسمية المبنية أساسا على الاتصال الشفوي المباشر، على عكس المؤسسات الكبرى التي تعتمد على آليات الاتصال الأكثر رسمية، ففي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسير يعرف شخصا كل عملاء وموردي المؤسسة، ومنه فإن نظم المعلومات بسيطة لأنها مبنية على جوارية ملموسة بين المسيرين والفاعلين الأساسيين في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الثالث: التكامل الإقليمي

الطابع الشخصي للخدمات المقدمة للعميل فيه ومحلية النشاط وكل هذا يؤدي إلى وجود نوع من الآلفة والعلاقة الوطيدة بالعملاء، وهذه الخاصية لا تتوفر للمؤسسات الكبرى، لقد أشارت العديد من الدراسات أن السبب الرئيسي لتعامل الأفراد مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفضيل بعضها على بعض يرجع للطابع الشخصي في التعامل وتقديم الخدمات بصورة شخصية، من أهم ما يميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العلاقات القوية بالمجتمع بالعلاقات بالمجتمع المحلي بها فكما سبق الإشارة إلى الطبيعة الشخصية التي يتميز بها التعامل مع العملاء والمعرفة التفصيلية بظروف وأحوال المجتمع والعملاء المقيمين وتكاد تكون لديهم المعرفة الكاملة بأحوالهم، ويشاركون عملائهم أفراحهم وأتراحهم، وفي نفس الوقت يكون العملاء والمجتمع بصفة عامة خير عون وسند لأصحاب هذه المؤسسات عند مواجهة المشكلات التي تعوق العمل، وتستفيد هذه المؤسسات بتناقل أخبارها بواسطة أهل المنطقة المحيطة وبالتالي فهم يشكلون فريق الترويج لمنتجات هذه المؤسسات بل في بعض الأحيان ولقوة الترابط بين المجتمع و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون المساندة والتفضيل لمنتجات هذه المؤسسة بالرغم من أن الجودة قد لا تكون الأعلى أو الأفضل وخاصة عند بداية التشغيل، وبالرغم من هذا ومن خلال الدعم والمساندة تصمد هذه المؤسسات وتتحسن في مواجهة منافسة المؤسسات التي تقع خارج نطاق المنطقة أو

1. www.oliviertorres.net

المجتمع، وبالطبع فإن عدا كبيرا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تصدر منتجاتها، لكن التوسع الدولي هو الآخر يخضع لمبدأ الجوارية، فهي تصدر أولا إلى البلدان القريبة جغرافيا، ولما تكتسب المؤسسة خبرة في المجال الدولي تخاطر للتصدير إلى البلدان إلا بعد، ولكنها رغم كل شيء تمثل جوارية اقتصادية وثقافية، فمثلا تفضل المؤسسات الفرنسية التصدير إلى كندا بدلا عن استراليا وذلك لاعتبارات لغوية وثقافية، ونفس الشيء بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية التي تفضل بريطانيا و1.

1. www.oliviertorres.net

خلاصة

من خلال كل ما تطرقنا إليه في فصلنا هذا حول المؤسسات الصغيرة المتوسطة أصبحنا متيقنين تماما أن لهذه المؤسسات إسهاما فعالا ومباشرا تحقيق التنمية الاقتصادية، حيث لاحظنا أنه رغم كثرة المشاكل التي تعيق طريق هذه المؤسسات إلا أن الملاحظ لهذه المؤسسات يستنتج أن المستقبل لها، فهي في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى، ولعل السبب الرئيسي في تزايد عددها وانتشارها يعود إلى المميزات والخصائص التي تتميز بها من سهولة التسيير وسهولة التحكم فيها وغيرها من المميزات، وبما أننا مجمعون على أهمية دور هذا النوع من المؤسسات فإنه يجب علينا وضع حلول لمشاكل هذه المؤسسات لتقوم بدورها على أكمل وجه، وفي الأخير نقول أن تطور هذه المؤسسات رهين بتطور بيئة الأعمال الخاصة بها.

تمهيد

لقد نجم عن العولمة العديد من التحديات للدول النامية، فهي بقدر ما تمثل فرصة لمزيد من النمو، فإنها تمثل أحد مخاطر لمزيد من التهميش، لذلك لجأت هذه الدول إلى فتح الأبواب للاستثمار الأجنبي قصد تحريك دواليب الاقتصاد المحلي والرفع من معدلات النمو، ولما كان الاهتمام الأول بالتسويق الدولي هو اقتحام الأسواق الأجنبية والحصول على أسواق جديدة، والتي أصبحت هذه الأخيرة محط اهتمام مختلف المؤسسات والصغيرة والمتوسطة منها، والتي شكلت رهانا دوليا بتحديها عقبات اختراق هذه الأسواق عن طريق السعي المتواصل لهذه المؤسسات لتطوير منتجاتها وتفكيرها الإستراتيجي، ومن خلال هذا سنحاول التطرق إلى ما يلي:

○ المبحث الأول: ماهية الأسواق الأجنبية

○ المبحث الثالث: دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق الأجنبية

○ المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على قرار دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الأجنبية

المبحث الأول: ماهية الأسواق الأجنبية

في ظل اقتصاد السوق وفي ظل التطورات التي يشهدها العالم، يظهر قطاع التجارة الخارجية كقطاع حيوي وحساس خاصة بالنسبة للدول النامية، فأصبحت جل هذه الدول تبحث عن أسواق غير أسواقها المحلية من أجل تعظيم حصتها السوقية، وهذا ما سنحاول التطرق إليه.

المطلب الأول: تصنيف الأسواق الأجنبية

في الواقع إن تصنيف الأسواق الدولية يختلف باختلاف الأسس المستخدمة في التصنيف، فمثلا التصنيف الذي اقترحه روتن و شيكارز للدول يمكن اعتماده، أو يمكن اعتماد تصنيف آخر يعتمد على الأسس للاقتصاد فقط وهكذا، وقد يكون من المقيد التصنيف الآتي كمثل.

قدم ليفنجستون في هذا النصوص تصنيف للأسواق الدولية يركز في أساسه على درجة التقدم الاقتصادي والنظام السياسي لدول العالم ويمكن عرض التصنيف باختصار على النحو التالي:¹

1- الدول الغربية المتقدمة: les payes occidental développer

وتحتوي على أوروبا الغربية، اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية، وتتميز هذه الدول بالتقدم التكنولوجي، وارتفاع ونمو الدخل القومي ودخول الأفراد، أي أنها أكثر الدول العالم ثراء، كما تتميز بزيادة وارتفاع النفقات الخاصة بالبحوث والتطور في مختلف المجالات النشاط الاقتصادي، وتتميز هذه الدول أيضا بارتفاع درجة المنافسة في أسواقها، فضلا على أنها تقوم بالتصدير للأسواق الأجنبية الأخرى فهي تقتصر عادة على استيراد سلع الفاخر والسلع الفريدة فقط ويظهر هذا بصورة مباشرة بالنسبة للسوق الأمريكية، كما أ، معظم صادرات هذه الدول من السلع الصناعية والسلع الاستهلاكية تامة الصنع، أما بخصوص النظام الاقتصادي السائد في معظم هذه الدول فإنه يقع في دائرة الاقتصاد الرأسمالي أو اقتصاد السوق، ويمكن القول أيضا أن جميع أشكال الاستثمار الأجنبي سواء الاستثمار المباشر أو غير المباشر، متاحة أمام المستثمرين الأجانب؛

¹ عبد السلام أبو القحف: إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 193.

2- الدول الغربية النامية: les payes occidental sous développer

وتتصف هذه الدول هيكل نظامها التجاري والاقتصادي مشتقا من النظام الاقتصادي الخاص بالدول الغربية المتقدمة، وأغلب هذه الدول كان بمثابة مستعمرات سابقة لدول تنتمي للمجموعة (أ) وبصفة خاصة بريطانيا وفرنسا على سبيل المثال، ومن أمثلة دول هذه المجموعة، استراليا، نيوزلندا، جنوب إفريقيا، وهذه الدول تعتبر غنية، حيث يرتفع فيها متوسط دخل الفرد عن غيره من الدول الأخرى النامية، غير أن حجم أسواقها يعتبر صغيرا أو محدودا بالمقارنة بأسواق ذو المجموعة (أ) والدول التي تنتمي إلى المجموعة، وعادة تفضل هذه الدول أن تفتح الأبواب أو الاستثمارات الأجنبية القادمة بصفة خاصة من الولايات المتحدة واليابان وبريطانيا ؛

3- الدول النامية: les payes sous développer

تتميز هذه الدول بتصديرها للمواد الخام والمواد الأولية بالإضافة إلى انخفاض مستوى المعيشة في كثير من دولها¹، ولكنها في نفس الوقت تتصف بكون حجم أسواقها نظرا لزيادة عدد سكانها، كما أنها مستوردة للسلع المصنعة والاستهلاكية والصناعية وغيرها، وتقع هذه الدول في آسيا و أفريقيا وأمريكا اللاتينية ؛

وتفضل هذه الدول عادة الاستثمار المشترك كشكل مقبولا من الناحية السياسية وكوسيلة من وسائل تحقيق التقدم التكنولوجي، أما بالنسبة لأنواع الأخرى مثل: عقود التراخيص وعقود الإدارة وغيرها من أشكال الاستثمار أو النقل التكنولوجي والتي لا تنطوي أو تستلزم وجود شريكا أجنبيا فهي أيضا تقع في دائرة تفضيلات هذه الدول ؛

4- الدول الشيوعية الاشتراكية: Les payes communiste/ socialiste

بعد التغيرات (أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات) في معظم دول الكتلة الشرقية وعلى رأسها الإتحاد السوفيتي السابق فإن الدول الاشتراكية أو الشيوعية الآن قد تتمثل في كوبا والصين و تايبيا و لفيتنام الشمالية وكوريا الشمالية، ويقوم نظامها الاقتصادي حتى الآن على الأسلوب الموجه أو ما يعرف بالاقتصاد المخطط أو المركزي بالرغم من محاولات الأخذ بنظام الاقتصاد الحر أو الاقتصاد المختلط، ويصعب بصفة عامة على الشركات المتعددة الجنسيات الغربية اختراق أسواق هذه الدول عن طريق الاستثمار المباشر، فالمعارض الدولية وعقود التراخيص أو الاستثمار الذي لا ينطوي على الملكية

1 عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص 194.

المطلقة أو المشاركة الأجنبية لملكية المشروع هي الأساليب أو الأشكال الممكنة إتباعها لدخول أو غزو هذه الأسواق، وتميل عادة هذه الدول إلى إبرام الاتفاقيات الثنائية أو الجماعية بينها لتنظيم التجارة أو الاستثمار والتبادل التجاري، وبمقارنة هذه الدول بدول المجموعة (أ) أو حتى بعض دول المجموعة (ب) و(ج) نجد أنها فقيرة نسبياً غير أنها في نفس الوقت تتميز بتقدمها التكنولوجي إلى حد ما عن بعض دول المجموعتين (ب) و (ج) هذا باستثناء إثيوبيا.

المطلب الثاني: المؤسسات العاملة في الأسواق الأجنبية

يمكن تصنيف المؤسسات ذات النشاط الدولي على النحو الآتي:¹

1- **المؤسسة الأجنبية***: هي المؤسسة التي تملك أو تدير بصورة مباشرة أو تمارس (بصورة غير مباشرة) نشاطاً استثمارياً سواء في مجال الإنتاج أو التسويق أو الخدمات خارج الدولة الأم وذلك بغض النظر عن عدد الدول المضيفة التي تقع في دائرتها الأنشطة المذكورة؛

2- **المؤسسة الدولية**: في تعريفه لهذا النوع من المؤسسات ذكر "ليفنجستون" أن المؤسسة الدولية هي تلك المؤسسة التي تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر، ويشير "ليفنجستون" هنا إلى أن المقصود بالشخصية المستقلة للمؤسسة الدولية هو عدم خضوعها لرقابة أي حكومة من الحكومات الأم فيما يختص بممارسة أنشطتها المختلفة؛

3- **الشركات متعددة الجنسيات (القوميات)**: من أكثر التعاريف شيوعاً وقبولاً للمؤسسة متعددة الجنسيات ما قدمه "فرنون" في هذا الخصوص، حيث يعرف المؤسسة متعددة الجنسيات بأنها المنظمة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار، والتي تمتلك تسهيلات أو فروعاً إنتاجية في ست دول أجنبية أو أكثر؛

ويرى "هود" و"يونج" أن المؤسسة متعددة الجنسيات هي تلك المؤسسة التي تمتلك وتدير كل أو جزء من مشروعات استثمارية في أكثر من دولة أجنبية؛

¹ عبد السلام أبو قحف: نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص 25-27.

* إن هذا النوع يتضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4- المؤسسة عبر الوطنية (ترانس ناشيونال): في حقيقة الأمر أن المؤسسة عبر الوطنية هي بالتقريب المؤسسة متعددة الجنسيات، غير أن هيئة الأمم المتحدة تفضل استخدام الاصطلاح الأول كبديل للثاني، وهذا ربما بهدف التقليل من الآثار النفسية السياسية لدى الدول النامية من جراء استخدام اصطلاح المؤسسة متعددة الجنسيات أو القوميات.

المطلب الثالث: اختيار الأسواق الأجنبية

قبل أن نقدم على اتخاذ قرار العمل في الأسواق الخارجية بما فيه من اختيار الأسواق التي تعمل بها، هناك خطوة هامة وهي إلقاء نظرة فاحصة متأنية على نوع السلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة إمكانية المؤسسة المالية والإنتاجية، وكذا تحديد عناصر القوة والضعف التسويقية للمؤسسة قد تقرر المؤسسة العمل في الأسواق الخارجية نتيجة وجود نوع من التشجيع من قبل الحكومة أو الدولة المضيفة أو لوجود نوع من التعاون بين المصدر المحلي والمصدر الأجنبي أو لوجود فرص تسويقية في الأسواق الأجنبية أكثر مما هو متاح في السوق المحلي.

وأيا كان الأمر، فالمؤسسة قبيل ذلك تقوم بتحديد أهدافها التسويقية، كتحديد الأسواق التي يتم العمل فيها وفق ما يلائم ورغباتها والطريقة التي يتم بها اقتحام الأسواق الخارجية.

إن تحديد أهداف وسياسات المؤسسة للعمل في مجال التسويق الدولي تستوجب عليها تحديد ثلاث أنواع من الأسواق وهي كالتالي: ¹

1- تحديد السوق الذي يلائم رغبات المؤسسة: معظم المؤسسات تفضل البدء في تسويق جزء صغير من إنتاجها في الأسواق الأجنبية خوفا من مخاطر إلا أنها بعد أن تستكشف السوق ترغب في زيادة نشاطها في هذا المجال، كما أن هناك نوع من المؤسسات التي لها خبرة في مجال التسويق الدولي تضع في استراتيجياتها الدخول إلى الأسواق الدولية لأنها أكثر أهمية في السوق المحلي، ومنه المؤسسة تحدد السوق الذي يلائم إمكانياتها وأهدافها فإن كانت المؤسسة صغيرة لا يمكن لها اقتحام أسواق بعيدة وذلك لتكلفة النقل المرتفعة؛

¹ مصطفى شلابي: دور التسويق الدولي في اقتحام الأسواق الدولية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر (غير منشورة)، 1998، ص 35-36.

2- الأسواق التي يمكن العمل فيها: قد تفضل المؤسسة بين العمل في العمل في عدد محدود أو كبير من الأسواق وهذا حسب إمكانية المؤسسة وقدرتها على تغطية هذه الأسواق، فمعايير المفاضلة بين العمل في عدد محدود أو كبير من الأسواق تتعلق بخصائص المؤسسة أو سلع التي تقدمها وهذه الخصائص هي كما يلي:

- موارد المؤسسة: عندما تكون موارد المؤسسة محدودة بشكل واضح تحد من إمكانية العمل في عدد كبير من الأسواق ويستدعى منها التركيز على عدد محدود من الأسواق، أو على قطاع معين من السوق؛

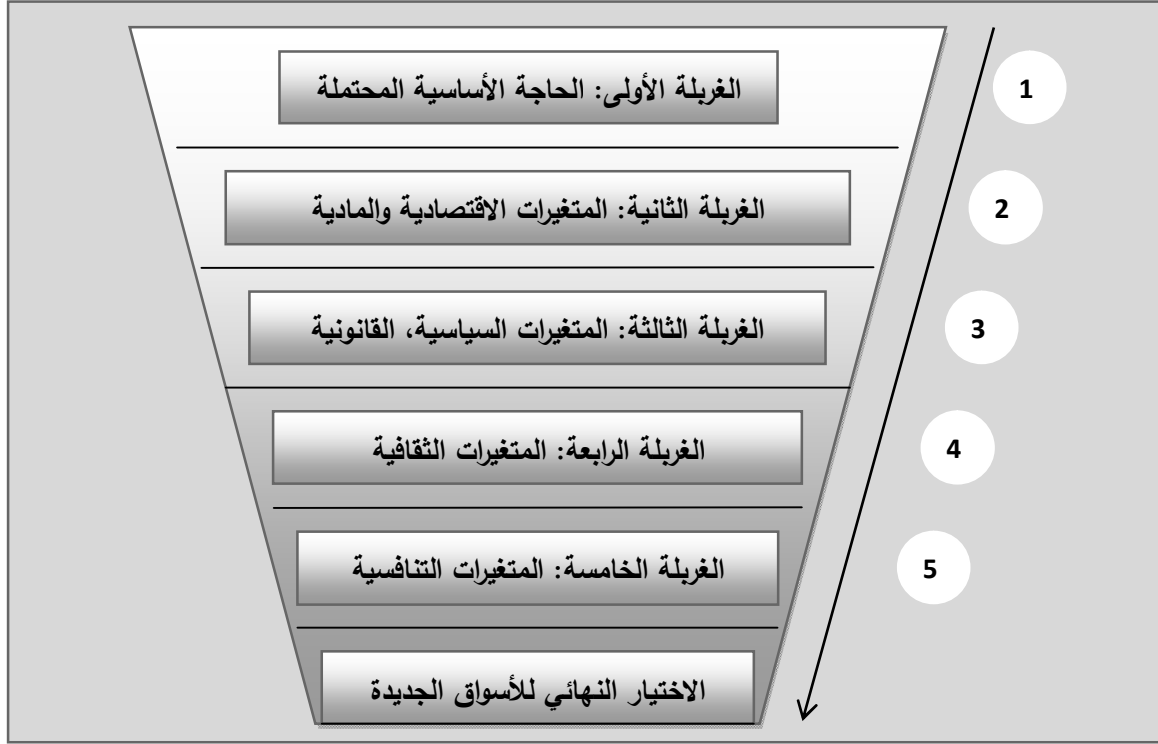
- دورة حياة المنتجات: عادة عند تقديم منتج جديد إلى السوق نفضل المؤسسة البدء بشكل واحد أو بأشكال محدودة منهم لخلق الطلب الأولي ويكون على المؤسسة في هذه الحالة أكبر عدد ممكن من الأسواق؛

- تجانس الأسواق: إذا كانت الأسواق المستهدفة متجانسة حيث يكون للمشتري نفس الحاجات والرغبات والأذواق ونفس الإجابة للمتغيرات التسويقية من إعلان، تسعير، توزيع،... فالمؤسسة هنا يمكنها العمل في عدد كبير من الأسواق؛

3- نوع أسواق البلدان التي يتم البيع فيها: إن السوق الأكثر جاذبية هو الذي يتميز بخصائص جغرافية، ديموغرافية، اقتصادية وسياسية ويكون أفضل للمؤسسة عوض أن تعمل في مناطق متعددة ومختلفة من العالم، لأن العمل في الأسواق الخارجية وخدماتها بحيث تلبي احتياجات السوق على مدى قابلية على مدى قابلية السوق لتلقي هذه السلع والخدمات من حيث استعداد وسائل الاتصال إن قرار دخول الأسواق الخارجية يأتي بعد غريزة هذه الأسواق لا تشتري أي شيء ولكن أناس هم الذين يفعلون ذلك.

إن هذه الغرلة والمسح للأسواق تهدف إلى الوصول إلى الاختيار النهائي للأسواق الجديدة العالمية والتي يمكن للشركة أن تدخلها.. وتتضمن هذه المرحلة خمسة خطوات أو مراحل الغرلة يكسها الشكل التالي:

الشكل (2): مراحل اختيار الأسواق الدولية



المصدر: محمود جاسم الصميدعي: إستراتيجيات التسويق "مدخل كمي وتحليلي"، الطبعة الثانية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ص 271.

ولكي تتمكن الشركات من القيام بعملية الغرلة رغم صعوباتها، والتي تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين، فإنه يجب أن يتوافر نظام المعلومات الإداري الكفء والفعال يمكن من خلاله لتمويل البيانات التي تم الحصول عليها أثناء الغرلة على معلومات تستفيد منها الإدارة¹.

¹ محمود جاسم الصميدعي: المرجع نفسه، ص 272.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على قرار دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الأجنبية

بعد التعرف على مفهوم الأسواق الأجنبية والمؤسسات العاملة فيها، يبقى أن تقرر إذا ما يجب عليها دخول هذه الأسواق أم لا، لأن قرار دخول المؤسسة إلى الأسواق الأجنبية يتأثر بعدة عوامل قد تكون عائقاً أو حافزاً يدفعها إلى ذلك.

المطلب الأول: أهداف التسويق الدولي

تجدر الإشارة أن التسويق الدولي ليس هدفاً في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق العديد من الأهداف، فالمؤسسة في الحقيقة لا تسعى بصفة مباشرة إلى تبني التسويق الدولي بل تسعى إلى التوجه الدولي ودخول أسواق جديدة، ويبقى التسويق الدولي وبقى التسويق الدولي احد الوسائل لتحقيق ذلك، ويمكن تلخيص أهم أهداف المنتظرة من اللجوء إلى التسويق الدولي فيما يلي:¹

1- هدف الربح والنمو: حيث أن معظم المؤسسات تسعى لتحقيق الربح، والنمو من خلال عملياتها التجارية والصناعية، سواء في السوق المحلي أو الأسواق الخارجية؛

وتعتبر الأسواق الدولية من بين أفضل الوسائل للنمو والتوسع، حيث إنها تفتح آفاق جديدة وفرص تسويقية معتبرة للمؤسسة؛

2- تحقيق الاستقرار في حجم المبيعات والإنتاج: يؤدي دخول الأسواق الأجنبية إلى تحقيق الاستقرار في حجم المبيعات والإنتاج، فبعض المؤسسات عن طريق التصدير قد تتغلب على تذبذب الطلب الحامل على سلعها في السوق المحلي، أو أن تنوع العمل في الأسواق قد يساعد المؤسسة في التغلب على التغيرات التي قد تحدث في سوق ما؛

فنجذ المؤسسات الدولية توزع مخاطرها على عدة أسواق، حيث أن أي تذبذب في الطلب أو ظرف في سوق معين يمكن تعويضه في الأسواق الأخرى.

¹ محمود الشيخ: التسويق الدولي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 203-204.

3- هدف استغلال القدرة الإنتاجية الفائضة: إن الرغبة في استخدام القدرة الإنتاجية غير المستغلة في الموارد الفائضة عن حاجة السوق المحلي قد تحفز المؤسسة على دخول أسواق أجنبية بغرض الاستخدام الأمثل لمواردها؛

حيث قد تكون القدرة الإنتاجية الفائضة ناتجة عن وجود أجهزة و معدات غير مستخدمة أو موارد مالية أو أيد عاملة غير مستغلة بالشكل المطلوب، حيث أن الاستخدام لهذه الموارد لن يؤدي إلى زيادة كبيرة في التكاليف بل قد يساعد على تخفيض تكاليف الإنتاج.

4- هدف تمديد دورة حياة المنتج: إن دخول أسواق جديدة هو إحدى الإستراتيجيات التسويقية التي تتفدها بعض المؤسسات خاصة المنتجة للسلع التكنولوجية من أجل إطالة عمدة حياة السلعة، حيث تلجأ المؤسسات عند وصول المنتج من مرحلة الانحدار في الأسواق المحلية إلى البحث عن أسواق يمكن طرح المنتج فيها بصفة جديدة.

بالإضافة إلى وجود أهداف أخرى، ويمكن إيجازها فيما يلي:¹

1- هدف استغلال الفرص التسويقية في الأسواق الأجنبية: إن إحياءات توفر الفرص التسويقية في الأسواق الأجنبية قد تكون حافزا قويا لدفع المؤسسة للعمل في هذه الأسواق من أجل استغلالها، فمن المؤكد أن الأسواق تختلف من بلد لآخر، وبالتالي فالفرص التسويقية تختلف باختلاف الأسواق؛

2- هدف مواجهة المنافسة الدولية: مع تطور وسائل الاتصال، و سهولة انتقال السلع و الخدمات فإن المؤسسة أصبحت مهددة من طرف المؤسسات الأخرى سواء في سوقها المحلي أو السوق الدولي، وهذا ما يفرض عليها انتهاز أساليب تسويقية تسمح لها بمواجهة هذه المنافسة؛

3- هدف التعلم و اكتساب الخبرة التسويقية: حيث يساعد العمل في الأسواق الدولية على رفع مستوى إدارة الأفراد و إدارة التسويق بالمؤسسة، كما يساعد على تخطيط و تطوير أساليب تسويقية جديدة مما يؤدي إلى رفع مستواها و اكتساب خبرة تنافسية؛

4- تحويل سياسة تجارية إلى الخارج؛

¹ رضوان المحمود العمر: التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 39.

5- محاولة تحقيق اقتصاديات الحجم؛

6- الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات السوسيوديمغرافية بالنسبة لكل سوق (التسويق العرقي)؛

7- محاولة الانطلاق لتحقيق سياسة تسويقية عالمية موحدة.

المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي ونظام المعلومات التسويقي الدولي

المؤسسات التي لديها نظام خاص لجمع وتحليل المعلومات عن الأسواق الأجنبية تحقق رقم أعمال أعلى وتنمو بصورة أكبر من تلك التي تعتمد على المنظمات الخارجية للمعلومات والتي تكثفي بالمعلومات المتوافرة على المستوى الوطني.

1- التحليل الإستراتيجي: في الأسواق الدولية نجد أن اختيار إستراتيجية يأتي بعد مرحلة التشخيص الخارجي، حيث يشمل التشخيص الخارجي المحيط التسويقي الخارجي، والتشخيص الداخلي يشمل نقاط قوة وضعف المؤسسة الداخلية، فعملية اختيار السوق المستهدفة تركز على تحاليل إستراتيجي فعال، فالتحليل الإستراتيجي يعمل على الموافقة على مدى طويل بين إمكانيات المؤسسة، وبين خصائص الأسواق المستهدفة، والتحليل الإستراتيجي لدخول الأسواق الأجنبية يكون عادة ذو اتجاهين:¹

- تحديد إمكانيات ومؤهلات المؤسسة المادية والبشرية وتلك المتعلقة بالخبرة، لدخول الأسواق الأجنبية بأقل مخاطر؛

- في سوق محدد، يسمح هذا التحليل بتقييم حظوظ المؤسسة في النجاح وتحقيق الأهداف المنتظرة بالأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة.

وسنتناول أداتين أساسيتين للتحليل الإستراتيجي وهي تحليل PORTER، تحليل SWOT.

- تحليل (SWOT): هذا التحليل جد مستعمل للمساعدة على فهم البيئة التسويقية للمؤسسات واتخاذ القرارات، ويكون على الشكل التالي:

¹ Nathalie van laethem & autres : la boîte outils du responsable marketing, Dunod, Paris, France, 2007, p 47.

الجدول (2): تحليل (SWOT)

نقاط القوة (Strengths)	نقاط الضعف (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - الميزة التنافسية-الأسعار - التمويع - مستوى الجودة - التجديد و الإبداع 	<ul style="list-style-type: none"> - الانحرافات عن الأداء - نقص المردودية - النتائج السيئة في السابق - نقص الإمكانيات المادية
الفرص (Opportunities)	التحديات (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - نمو السوق - نقاط ضعف المنافسة - التطور التكنولوجي - أسواق جديدة - الشراكة 	<ul style="list-style-type: none"> - الإطار القانوني والتشريعي - الإستراتيجية الهجومية المنافسة - انخفاض الطلب - التأثيرات والتقلبات للمحيط التسويقي.

Source: Nathalie van leathem & autres: op.cit, p 48.

هذا التحليل يسمح للمؤسسة بتحليل المعطيات الداخلية المتعلقة بالمؤسسة، والخارجية المتعلقة

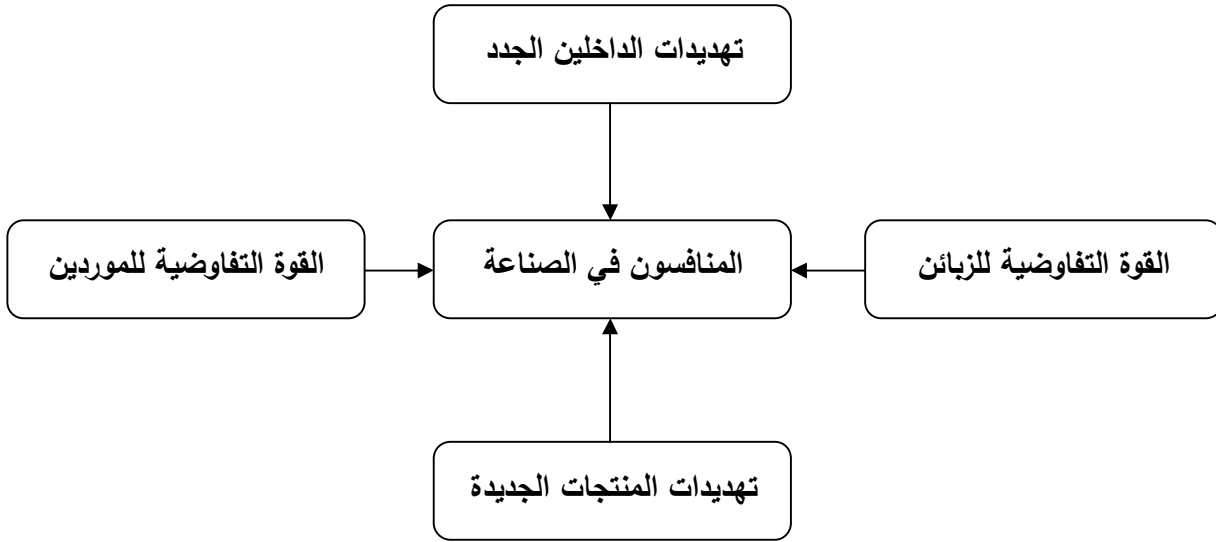
بالمحيط، ويحقق عدة أهداف من أهمها:¹

- تسليط الضوء على أهم العوامل التي لها تأثير على المؤسسة في الأسواق الأجنبية؛
- تحديد الأهداف بدقة في الأسواق الأجنبية؛
- تحديد الاستراتيجيات والإمكانيات المناسبة لكل سوق.

¹ Nathalie van leathem & autres: Ibid, p 49.

- تحليل (PORTER): هذا التحليل يسمح بفهم بصفة جيدة طريقة سير القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، هذا التحليل يتضمن 5 مكونات كالتالي:

الشكل (3): تحليل (PORTER)



Source: Ghislaine Legrand & Hubert Martini: Commerce international, 3ème édition, Dunod, Paris, 2010, p 48.

إن الهدف من هذه المصفوفة هو تحليل البيئة التسويقية للمؤسسة، قبل تحديد الميزة التنافسية للمؤسسة، واختيار الإستراتيجية المناسبة في السوق المستهدفة.

2- نظام المعلومات التسويقي الدولي: نظام المعلومات التسويقي هو مجموعة أنظمة متفاعلة من الأشخاص والوسائل والعمليات المصممة لتوفير ومعالجة المعلومات عن البيئة التسويقية، هذه المعلومات تكون إما داخلية أو خارجية، لاستعمالها في اتخاذ القرارات التسويقية الإستراتيجية والعملياتية في المؤسسة.¹

¹ Nathalie Prime & Jean-Claude Usunier : Marketing International « Développement des marchés et management multiculturel », 2ème édition, Vuibert, paris, 2004, p 141.

- أشكال نظام المعلومات التسويقي: ويأخذ في مجمله عدة أشكال منها:¹
- نظام تجميع وتخزين المعلومات (جمع وتخزين المعلومات بتسيير قاعدة البيانات)؛
 - نظام الاتصال وتحويل المعلومات (باستخدام التكنولوجيا الحديثة للاتصال، يتم إيصال المعلومات إلى مختلف أطراف نظام المعلومات)؛
 - يسمى نظام المعلومات بالفرنسية ((SYSTEME D'INFORMATION MARKETING (SIM) وعلى المستوى الدولي يسمى ((SYSTEME D'INFORMATION MARKETING MULTINATIONAL (SIMM).
- مميزات نظام المعلومات الدولي: ويتميز عن المحلي بميزتين أساسيتين:
- فنظام المعلومات التسويقي الدولي ((SIMM) يمد نظام المعلومات التسويقي ((SIM) لكل دولة بمعلومات عن الأسواق العالمية مما يسمح بالرقابة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية.²
 - العديد من المؤسسات الدولية تعاني في نظام معلوماتها الدولية ((SIMM) ليس في عدم توفر المعلومات بل لعدم تنظيمها وتجميعها بشكل يسهل عملية التحليل، لكن اعتماد التكنولوجيات الحديثة للاتصال في ((SIMM) سهل من الاستخدام الفعال للمعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.³

¹ Nathalie Prime & Jean-Claude Usunier : op.cit, p 141.

² Nathalie Prime & Jean-Claude Usunier : Ibid. p 143.

³ Nathalie Prime & Jean-Claude Usunier : Ibid. p 144.

المطلب الثالث: البيئة التسويقية الدولية

يعد الانفتاح الدولي قرارا إستراتيجيا هاما يؤثر على حياة المؤسسة ويصنع مستقبلها، ولكي تتجح المؤسسة في نشاطها الدولي لابد لها من دراسة و تحليل قدراتها وإمكانيتها على دخول الأسواق الدولية، يضاف لذلك ضرورة دراسة البيئة التسويقية الخارجية لأن اختلاف البيئة يشكل العنصر الأساسي في اختلاف التسويق الدولي عن التسويق المحلي، وتظهر أهمية دراسة البيئة التسويقية الدولية من خلال تحديد الاختلافات بين مختلف الأسواق مما يساعد في اقتراح برنامج تسويقي مناسب لكل سوق.

1- مكونات البيئة التسويقية الدولية: تتضمن البيئة التسويقية الدولية جزئين أساسيين هما¹:

– البيئة الجزئية: تتضمن البيئة الداخلية للمؤسسة (الإمكانيات، نقاط القوة، نقاط الضعف) والبيئة الخارجية المحيطة مباشرة بالمؤسسة (الزبائن، المنتجات، المنافسة، المؤسسات المنافسة)؛

– البيئة الكلية: تتضمن البيئة الديمغرافية، الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية والثقافية؛

وسنتحدث على البيئة الكلية باعتبارها مرتبطة مباشرة بالتسويق الدولي، حيث أن الإمكانيات التنافسية لمؤسسة ما مرتبطة مباشرة بمعطيات بيئية تسويقية معينة، والتي يمكن جدا أن تختلف من سوق لآخر².

• البيئة الاجتماعية والثقافية: الثقافة هي مجموعة القيم المشتركة التي تنتقل من جيل لآخر في مجتمع ما، ويتحدد بناء على تلك القيم السلوك الاقتصادي والاجتماعي لذلك المجتمع، وتتغير الثقافة من بلد لآخر، ومن منطقة لأخرى وتتأثر عموما ب:³

➤ الأسرة: تعتبر المحدد الأساسي لسلوك الأفراد في المجتمع؛

➤ مستوى التعليم: يعكس الوعي الاجتماعي والاقتصادي للأفراد؛

➤ اللغة: تعتبر عنصر جد مهم في البيئة التسويقية الدولية، حيث يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار في سياسة الاتصال، اسم المنتج...

¹ Marketing international, sur: www.londoninternational.ac.uk, le 13/03/2012, a:15:00.

² Nathalie van laethem, et autres : op.cit, p 171.

³ محمود الشيخ: مرجع سابق، ص 197.

• البيئة الاقتصادية: تؤثر الحالة العامة للاقتصاد الوطني في تحديد سياسات المؤسسة المصدرة أو المتوجهة للسوق الأجنبي، فلا بد من دراسة حالة الاقتصاد وظروف البلد المستهدف، وتتضمن البيئة الاقتصادية عدة مكونات أهمها:¹

➤ عدد السكان والدخل، والبيئة الديمغرافية؛

➤ البنية التحتية الأساسية، والهيكل الصناعي للبلد؛

➤ البيئة التكنولوجية، والتي تعكس مدى تطور بلد ما؛

➤ البيئة التنافسية في البلد المستهدف، والتي تعتبر جد مهمة، لأن المؤسسة في الأسواق الأجنبية ستواجه نوعين من المنافسة، المنافسة المحلية من المؤسسات المحلية والمنافسة الأجنبية من المؤسسات الأجنبية في نفس السوق.

إن التغيير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية من دولة لأخرى، وهذه الخصوصية الثانية للتسويق الدولي لا تعتمد على عوامل جديدة ومختلفة عن أسلوب التسويق المحلي، حيث أن السوق المحلية ليست متجانسة فهي مريكة من أجزاء لكل منها خصائص مميزة، وعلى المؤسسة أن تكيف إنتاجها بحسب أساليبها وتقنياتها في التسويق.²

أما في التسويق الدولي، فإن هذه الحاجة للتكيف مع الأسواق يكون لها انعكاسات على طبيعة وأسلوب التشغيل والتنظيم في المؤسسة بالإضافة إلى اختلاف البيئة السياسية والإدارية لكل بلد، فالظروف الاقتصادية كذلك تختلف من بلد لآخر، حيث أن سلعة ما تكون مقبولة من قبل نسبة كبيرة من المستهلكين في بلد معين، لكنها غير مرغوبة إلا من قبل نسبة ضعيفة من المستهلكين في بلد أو سوق آخر.³

¹ رضوان المحمود العمر: مرجع سابق، ص 35.

² محمود الشيخ: مرجع سابق، ص 190.

³ رضوان المحمود العمر: مرجع سابق، ص 13.

بالإضافة لكل هذا فإن هناك اختلاف في القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد الشرائية والاستهلاكية، وفي أذواق ورغبات المستهلكين من بلد لآخر، وهذه الاختلافات تفرض على المؤسسة الراغبة في التواجد الأجنبي ما يلي: ¹

➤ نظام فعال لمراقبة الأسواق، ويفضل أن تكون هناك رقابة مباشرة من خلال التواجد في هذه الأسواق للتعرف على التغيرات الجديدة بسرعة؛

➤ السرعة بالرد على الطلبات الخاصة، فهذا يتطلب تكييف وظيفة الإنتاج مع قرارات إدارة التسويق؛

➤ القدرة على وضع نظام معلومات فعال لجمع البيانات عن مختلف تغيرات الأسواق الدولية، كي تتمكن المؤسسة من مواجهتها والتكيف معها؛

➤ التكتلات الاقتصادية التي تواجه المؤسسة التي تقوم بالتسويق الدولي وتعرقل من نشاطها، هذا يفرضها لرسوم مرتفعة على المنتجات الخارجية، وهذا يستوجب دراسة الخطط أو الطرق اللازمة للاستفادة من هذه التكتلات. ²

● **البيئة السياسية:** تعتبر عنصر بالغ الأهمية في البيئة التسويقية الدولية، لأن السياسة تتدخل في تخطيط الهيكل الاقتصادي للدول، وساهمت السياسة في تشكيل اتحادات اقتصادية مهمة على المستوى العالمي (كالإتحاد الأوروبي)، وتتدخل السياسة كذلك في كثير من الصناعات مثل الصناعة البترولية، والطاوية. ³

➤ **دور الدول والحكومات في التبادل التجاري:** إن المؤسسة التي ترغب في التواجد الأجنبي، مهما كان الأسلوب المتبع تدخل في علاقات جديدة حيث الحكومات في مختلف الدول لا تقف محايدة أو مسالمة، بل تلعب دورا أساسيا في هذه الأنشطة من خلال الأنظمة والقوانين السارية فيها، وعلى الرغم من الخطابات والتصريحات والمطالبية المستمرة بحرية التجارة الخارجية، فالمسؤولين السياسيين

¹ رضوان المحمود العمر: المرجع نفسه، ص 13.

² بن حمودة محبوب وفتيمة بن عبد العزيز: التسويق الدولي وآفاقه في المؤسسات الجزائرية، متوفر على: <http://d'scribd.com/docs/le> .08/12/2011, a 11 :00

³ Andrew Harison, business international et mondialisation vers une nouvelle Europe, édition de Boeck université, Bruxelles, Belgique, 2004, p 122.

يحاولون باستمرار العمل على زيادة الصادرات وتخفيض ووضع العقبات في وجه الواردات من أجل تحقيق توازن ميزان المدفوعات الخارجية حيث يمثل الهدف الأساسي من هذا السلوك الذي تقوم به الدولة¹.

فالمؤسسة التي ترغب في التواجد بالخارج يجب أن تكون حذرة من ردود أفعال أنظمة وقوانين الدول الأجنبية.

وتتدرج تحت البيئة السياسية البيئة القانونية، التي تنظم التبادلات التجارية والصناعية بين الدول.

➤ **المنظمات التجارية والاقتصادية الدولية:** تؤثر المنظمات التجارية والاقتصادية في البيئة التسويقية والاقتصادية الدولية بشكل كبير، حيث أنشأت هذه المنظمات لخلق جو ملائم ومشجع للانفتاح الاقتصادي العالمي².

ونجد أن الكثير من هذه المنظمات لها علاقة مباشرة بالتجارة الدولية، وذات أهداف تجارية إقليمية وعالمية، ومن أبرز هاته المنظمات نجد: ³

OMC- منظمة التجارة العالمية؛

FMI- صندوق النقد الدولي؛

OMD- المنظمة العالمية للجمارك؛

GBM- مجمع البنوك العالمية.

ونجد أن التنظيم الاقتصادي العالمي في تطور مستمر، والخريطة التجارية العالمية في حركة وتغير دائم، مما يجعل البيئة التسويقية العالمية غير مستقرة وفي تطور دائم.⁴

¹ رضوان المحمود العمر: مرجع سابق، ص 12.

² Corrine Pasco-Behro: Marketing International, 4ème édition, Dunod, Paris, 2002, p 156.

³ Ghislaine Legrand & Hubert Martini: op.cit, p 03.

⁴ Jean louis Amelon Jean marie Cadebat, les nouveaux défis de l'international quel développement international pour les entreprise après la crise, édition de Boeck université, Bruxelles Belgique, 2010, p 43.

وهذه أبرز العوامل التي تؤثر على البيئة التسويقية الدولية، ويمكن تلخيصها في كلمة (pestel) .politique, économique, sociodémographique, l'égalité écologique, technologique

2- دراسة الأسواق الدولية: كما أشرنا سابقا فإن البيئة التسويقية الدولية دائمة التغير وغير مستقرة، و عليه فيجب على أي مؤسسة تريد دخول أسواق أجنبية أن تقوم بدراسة وتحليل هاته الأسواق لمعرفة خصائصها، ومختلف الفرص والتهديدات الموجودة فيها، فكثر المتغيرات والاختلافات في الأسواق الدولية يحتم على المؤسسات جمع ودراسة أكبر قدر ممكن من المعلومات لتقليل خطر دخول هاته الأسواق، وذلك بغرض اختيار السوق الأجنبي المناسب والذي يحتوي فرص تسويقية تتلاءم مع إمكانيات المؤسسة، وضع إستراتيجية تسويقية فعالة، ومتوافقة مع خصائص السوق المستهدفة، وسنتناول دراسة الأسواق الأجنبية من زاويتين أساسيتين:¹

– الدراسات الكلية والدراسات الجزئية: هناك مستويين من البيئة التسويقية البيئة الكلية، والبيئة الجزئية، كذلك الأمر بالنسبة لدراسة الأسواق.

• **الدراسة الكلية (études macro-économique):** دراسة أي سوق تتعدى في المرحلة الأولى الحدود الضيقة لأهداف الدراسة، فتتوسع لتشمل المعطيات الديموغرافية، القدرة الشرائية للسكان، مستوى النشاط الاقتصادي في المنطقة، المؤسسات المنافسة غير المباشرة، وتشمل أيضا المعطيات المتعلقة بالعرض والطلب في القطاع، المؤسسات المتواجدة في القطاع، المنتجات المتوفرة في السوق، القوانين والتشريعات التي تنظم النشاط.²

• **الدراسات الجزئية (études micro-économique):** هي الدراسة التي تحدد النقاط الجزئية للإستراتيجية التسويقية المقترحة في السوق الأجنبي، وفي هذا المستوى من الدراسة يتم التركيز على العناصر المرتبطة مباشرة بأهداف الدراسة وهي: الزبائن المستهدفين سواء كانوا أشخاص أو مؤسسات، عاداتهم الشرائية، تفضيلاتهم، إمكانياتهم المادية، مكان تواجدهم، نقاط البيع الممكنة، قنوات التوزيع المتوفرة، المؤسسات المنافسة صفة مباشرة إمكانياتهم المادية والبشرية، سلعهم وخدماتهم، نقاط قوتهم وضعفهم، الخصائص الفنية والتقنية المطلوبة في المنتجات أو الخدمات، مستوى الأسعار لمختلف المنتجات،

¹ Étude de marché international, école d'affaires, commerce international, sur: fr.reingex.com/études-marché. Shtml, le: 15/03/2012, a: 13:00.

² Elizabeth Vinay, réaliser votre étude de marché, 3^eme édition, édition APCE, Paris, France, 2010, p 29.

فالدراسة الجزئية تتعلق بعناصر البيئة التسويقية الجزئية، وهي تساعد في تحديد مختلف عناصر الإستراتيجية التسويقية المقترحة للأسواق الأجنبية.¹

ولاحظ أن مستويي الدراسة الكلية والجزئية متكاملين خاصة في البيئة الدولية، أين يجب عدم إهمال أي معطيات قد تؤثر على أداء المؤسسة في السوق الأجنبية.

– **الدراسات الكمية والدراسات الكيفية:** كان الاتجاه في الماضي نحو الدراسات الكمية، لكن فيما بعد تبين قصور استعمال هاته الدراسات لوحدها، فيجب ربطها بالدراسة الكيفية، لأن الدراسات الكمية تبقى متعلقة ومرتبطة بالأرقام، وتهمل الكثير من الجوانب الأخرى التي يمكن أن تؤثر على الظاهرة المدروسة؛

• **الدراسات الكيفية:** ذات أهمية بالغة، فهي تستعمل لاكتشاف وتحديد مشكل الدراسة، وتسبق عادة الدراسات الكمية، وتسمح بتحديد الأسئلة التي يمكن أن تستعمل في الدراسة الكمية، ويقوم بها عادة خبراء نفسيون واجتماعيون.²

وتستعمل هذه الدراسات عدة تقنيات منها:³

➤ المقابلات و الحوارات الشخصية؛

➤ المقابلات الجماعية؛

➤ الملاحظة لسلوك فرد، أو مجموعة من الأفراد في ظروف معينة.

• **الدراسات الكمية:** تعتمد على التحليل والمعالجة الإحصائية للمعلومات المجمعة، وتكون فيها النتائج دائما في شكل رقمي (جداول، أرقام، نسب) أو في شكل منحنيات، ومصفوفات ودوائر، وتستعمل هذه الدراسات عدة تقنيات من أبرزها:⁴

➤ العينات؛

¹ Elizabeth Vinay: op.cit, p 53.

² Corrine Pasco-Behro: op.cit, p 81.

³ François Laurent, étude marketing des études de marché au consumer insight, 2^eme Edition, Edition Person, paris, France, 2006, p 62.

⁴ François Laurent : op.cit, p 19.

➤ الاستبيان والاستمارة؛

➤ التقارير و المنشورات الرقمية.

و عموما تستعمل دراسات الأسواق الدولية لغرض: ¹

➤ اختيار، أو إقصاء بعض الأسواق الدولية؛

➤ تحديد سلوك المستهلك في الأسواق المستهدفة؛

➤ اختيار الإستراتيجيات و السياسات التسويقية المناسبة في الأسواق المستهدفة.

المطلب الرابع: الهياكل التنظيمية لإدارة التسويق الدولي

من بين القرارات الأساسية التي تتخذها المؤسسة قبل دخولها لأي سوق أجنبي، نجد قرار يتعلق في كيفية خدمة هذه الأسواق المحتمل دخولها أي بمعنى آخر الطريقة أو النظام الذي يجب أن يستخدم لإيصال السلع أو الخدمات إلى العملاء في الأسواق الخارجية، حيث أن المؤسسات التي تلقى نجاحا كبيرا في السوق المحلي لا تملك بالضرورة ما يضمن نجاحها بنفس الصورة في الأسواق الأجنبية لأن الأداء المميز للمؤسسة في السوق الأجنبية يعتمد على: ²

– الفهم و التكيف الجيد للبيئة التسويقية في الدول الأجنبية؛

– تحديد ممارسات و أنشطة الإدارة المحلية، وتحديد دور كل قسم في الإدارة وما يجب أن يقوم به لخدمة الأسواق الأجنبية؛

– تحديد كل المسؤوليات في الإدارة المركزية للمؤسسة، والإدارات الفرعية للأسواق الأجنبية.

– وتظهر أهم متغيرات تنظيم التسويق الدولي للمؤسسة كما يلي:

– نوع نشاط الشركة وطبيعة المنتجات المصدرة و الحاجة أم لا إلى خدمات ما بعد البيع؛

¹ Nathalie prime & Jean Claude usinier : op.cit, p 120.

² محمود الشيخ: مرجع سابق، ص 197.

– أهمية نشاط التسويق الدولي نسبة الصادرات إلى رقم الأعمال الكلي؛

– أساليب دخول الأسواق الدولية.

ومن جهة أخرى توجد ثلاث متغيرات أساسية تسمح بتفسير مدى الحاجة لوجود تنظيم خاص بالتصدير للمؤسسة، مثل حجم الشركة، معدل التصدير، عدد الأسواق التي تخدمها الشركة، فكلما زاد حجم الشركة كلما كانت نسبة الشركات التي لديها قسم تصدير أكبر، كلما كان معدل التصدير في رقم أعمال الشركة (أكثر من 20% من رقم أعمالها الإجمالي)، كلما كان عدد الشركات التي تمتلك قسم تصدير أكبر.¹

وهناك عدة أنواع لتنظيمات قسم التصدير والتي يمكن تصنيفها إلى:²

1- قسم التسويق الدولي ملحق بالإدارة العامة: في هذه الحالة يتم إنشاء إدارة التسويق الدولي في نفس المستويات الأخرى مثل التمويل والإنتاج والشراء والتي تضم مجموع أنشطة التسويق الدولي وتنسق فيما بينها، فالإدارة الدولية تقوم بوضع السياسة العامة ومساعدة الوحدات الإدارية التابعة لها مثل قسم الإنتاج وقسم التسويق؛

2- تنظيم الجغرافي حسب المناطق: في مثل هذا التنظيم تكون أنشطة التخطيط وتخصيص الموارد الرقابة على الموارد وتحديد المنتجات المرغوبة من مهمة الإدارة المركزية للشركة، فيه حيث أن المسؤولية التنفيذية تكون من مهمة مسؤولي المناطق الذين يغطون مختلف الأسواق المخدومة، فالفائدة من هذا التنظيم لاسيما عندما تكون المنتجات نمطية، هي تحديد مسؤولية تحقيق الأهداف في كل منطقة مع الاعتماد على تحقيق أهداف مشتركة؛

3- التنظيم بحسب المنتجات: في هذا النوع من التنظيم يتم تكليف الوحدات التنفيذية بالتنمية العالمية لعدة منتجات، والتنسيق الأنشطة بحسب المنتجات في منطقة معينة يتم من قبل بعض الموظفين المتخصصين، وهنا يتم تحديد الأهداف من قبل الإدارة العامة في الشركة، لكن إعداد الإستراتيجية بحسب المنتجات يقوم بها مسؤولي المنتجات؛

¹ رضوان المحمود العمر: مرجع سابق، ص 21.

² رضوان المحمود العمر: مرجع سابق، ص 196-198.

وهناك نوع آخر يدعى التنظيم المختلط حيث يتم المزج بين التنظيم بحسب المناطق والتنظيم بحسب المنتجات، لكن من مشاكل هذا التنظيم هو إمكانية تداخل الصلاحيات بين مختلف الإدارات.

المبحث الثالث: دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق الأجنبية

لقد أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا هاما ورياديا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، حيث أخذت في الانتشار والتطور عبر مختلف الدول، وفي كل المجالات وهذا بالنظر إلى الخصائص التي تمتاز بها، وبالرغم من هذا هناك جملة من العوائق والتحديات تقف في وجه دخول هذه المؤسسات إلى الأسواق الأجنبية.

المطلب الأول: أهمية التسويق الدولي

تظهر أهمية التسويق الدولي بصفة جلية في ظل التطورات الاقتصادية التي تجتاح العالم، حيث تغيرت الخريطة التجارية للعالم من خريطة محلية لكل دولة، إلى خريطة عالمية تجمع العديد من الثقافات والعادات الاستهلاكية في سوق عالمي واحد، وتظهر أهميته كذلك مع تنامي ظاهرة العولمة، واتجاه الحكومات والمؤسسات الدولية إلى تحرير التجارة العالمية، ودعم نظام السوق من خلال تشريع وسن القوانين التجارية وعقد الاتفاقيات الدولية التي تضمن تدقيق حرية تجارية عالمية، فالمؤسسات الدولية مجبرة على انتهاج سياسة تسويقية دولية تسمح لها بمواجهة التغيرات المتسارعة في البيئة العالمية التي تفرض نوع من المنافسة القوية في السوق العالمية.¹

ومن بين أهم التغيرات في البيئة العالمية التقدم التكنولوجي السريع، وانخفاض تكلفة خدمات الاتصالات، ظهور التجارة الإلكترونية، وتحسن وسائل النقل و شحن البضائع، والتقليل المستمر لمعوقات التجارة والاستثمار.²

¹ محمود الشيخ: مرجع سابق، ص 198.

² محمود الشيخ: المرجع نفسه، ص 199.

وتظهر أهميته كذلك في دوره في تفعيل التجارة الدولية، وبالتالي تنشيط وإنعاش العديد من الاقتصاديات، (ثلاث أرباع التجارة الدولية تشمل 25 دولة حول العالم سنة 2008).¹

فتنامي الطلب على مختلف المنتجات والخدمات، وعدم كفاية الأسواق المحلية لتصريف الإنتاج الصناعي وتحقيق أهداف المؤسسات، يفرض على هذه المؤسسات ضروريتين هما:²

- ضرورة الانفتاح الصناعي نحو الأسواق الدولية؛

- ضرورة الاحتفاظ بعلاقات مستمرة ومتغيرة مع هذه الأسواق.

وتظهر أهميته أيضا من خلال:³

1- الاستفادة من التصدير: كأحد الطرق الرئيسية لتمويل الواردات، وكفرصة لتحقيق اقتصاديات الحجم من خلال تخفيض التكاليف؛

2- الاستفادة من الاستيراد: كطريقة لتحصيل قيمة الصادرات، وكذلك إمكانية الحصول على بعض السلع بتكلفة أرخص من إنتاجها محليا؛

فمن خلال الانفتاح على الأسواق الدولية، ومن خلال تعزيز مركزها فيها تتأكد المؤسسة من الحاجة لفهم ومعرفة أهمية نشاط التسويق الدولي، ومن هنا تخلق الحاجة إلى تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف كشرط أساسي لكفاءتها وازدهارها، وبالتالي فالتسويق الدولي يعد ضروريا للتوسع الدولي للمؤسسة، ومن جهة أخرى فالمؤسسات أصبحت مجبرة على توسيع نشاطها ودخول أسواق أجنبية لغرض مواجهة المنافسة المحلية، وتقسيم الأخطار، وبالطبع تحقيق أرباح أكثر، ولدخول الأسواق الأجنبية تستعين المؤسسة باستراتيجيات التسويق الدولي لضمان أفضل مردودية في هاته الأسواق.

¹ Yvan Valsecchi, les particularités du marketing international, sur : <http://WWW> on line 22 con .le 08/12/2011 .a 10:30.

² رضوان المحمود العمر: مرجع سابق، ص 09.

³ بن حمودة محبوب وفضيمة بن عبد العزيز: مرجع سابق.

المطلب الثاني : التخطيط الاستراتيجي

يعد اتخاذ قرار التوجه الدولي ودخول الأسواق الأجنبية مجرد البداية في توجه المؤسسة للأسواق الدولية، فعلى المؤسسة المرور بعدة مراحل إستراتيجية قبل تحقيق الهدف من التوجه الدولي، فالتحدي الرئيسي الذي يواجه المؤسسات الساعية للتوسع في الخارج يتمثل في تكييف إستراتيجية التسويق التي نجحت محليا لكي تتماشى مع احتياجات وخصائص الأسواق الأجنبية التي قد تكون بيئتها مختلفة كلياً في أي شيء شهدته سابقاً.

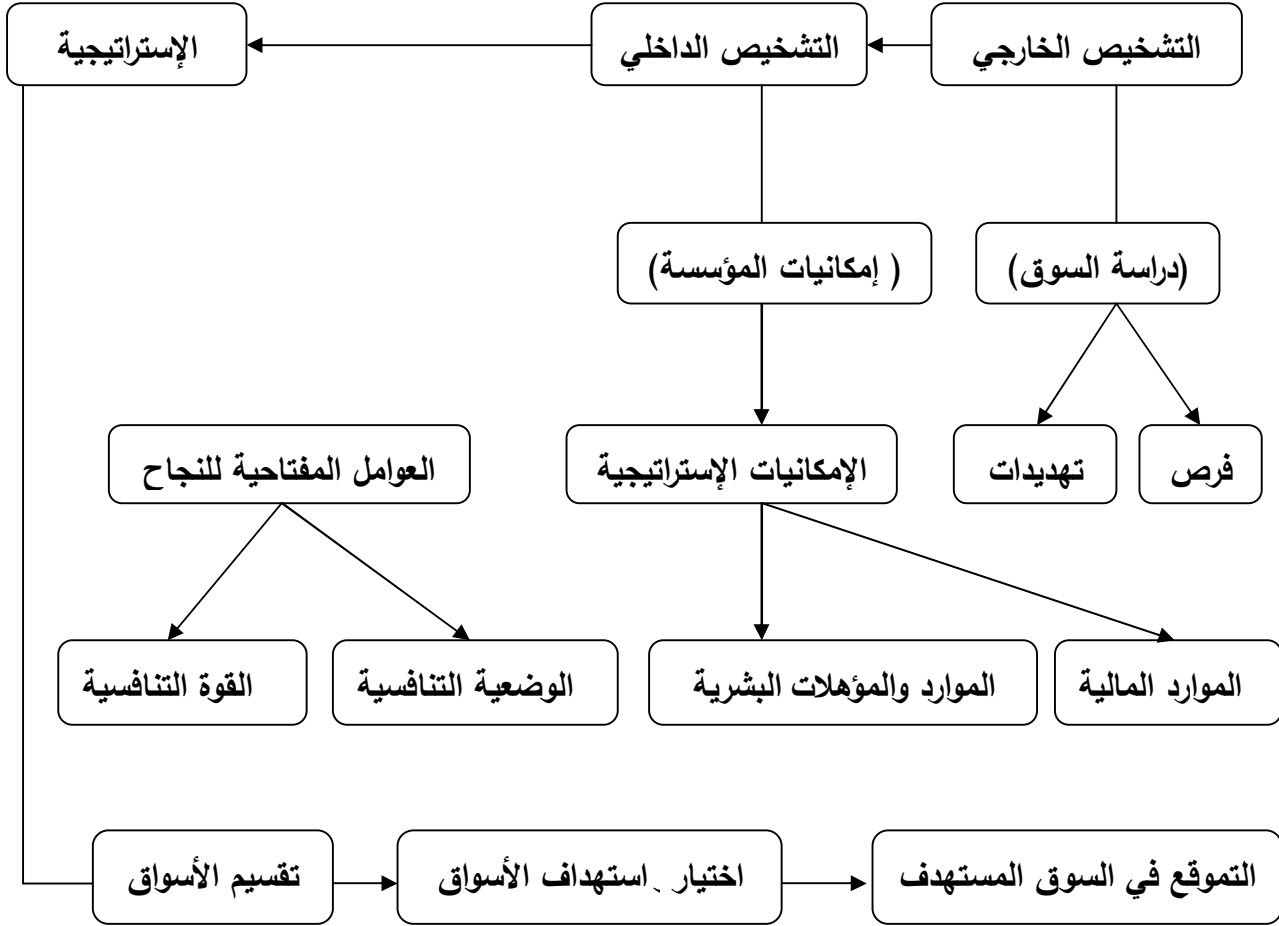
1- **التسويق الدولي الاستراتيجي:** قرار دخول الأسواق الأجنبية هو قرار يتعدى مجرد التوسع الدولي، بل يركز على عدة خطوات ومراحل ضرورية وأساسية.

- **التخطيط الاستراتيجي لدخول الأسواق الأجنبية:** التخطيط الاستراتيجي يتمثل في تحديد العلاقة بين المؤسسة ومحيطها الدولي، هذا التخطيط يسمح للمؤسسة بزيادة ميزتها التنافسية في محيط دولي شديد التغير.¹

¹ Corrine Pasco-Behro: op.cit, p 23.

يمكن تلخيص أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي لدخول الأسواق الأجنبية في الشكل التالي:

الشكل (4): التخطيط الاستراتيجي الدولي



Source: Catherine Kosma & Iacozze: marketing international, sur: acroze.catherine.pasco.neuf.fr
le: 23/03/2012 a: 09 :00.

نلاحظ أن مراحل التخطيط الاستراتيجي في الأسواق الدولية تبقى نفسها في الأسواق المحلية لكن التحدي يكمن في اختلاف البيئة الدولية وتغيرها المستمر.

– تقسيم الأسواق الدولية: تقسيم الأسواق الدولية يركز على ثلاث مراحل أساسية: ¹

- مرحلة البحث وجمع المعلومات: من أهم المعلومات التي يتم جمعها: خصائص السوق: الخصائص الاقتصادية السياسية والقانونية، خصائص المستهلكين وسلوكهم الشرائي، عدد السكان، النمو الديمغرافي، المؤسسات المنافسة، المنتجات المتوفرة في السوق؛
 - مرحلة التقييم: في هذه المرحلة نربط المتغيرات والمعلومات السابقة ببعضها ونحاول الوصول إلى نظرة شاملة عن كل سوق وكل منطقة؛
 - مرحلة تقسيم الأسواق: في هذه المرحلة نقسم الأسواق حسب جاذبيتها وتنافسيتها، ونحاول الوصول على أكبر قدر ممكن من تقسيم للأسواق لنستطيع فيما بعد المفاضلة بين هاته الأسواق؛
 - استهداف واختيار الأسواق الدولية: هنا يتم طرح السؤال التالي: ما هي الأسواق التي سندخلها المؤسسة أو سنتجه لها ؟
 - الاختيار بين مختلف الأسواق الأجنبية لا يتم بطريقة ارتجالية وإنما يركز على عدة معايير من أهمها:
 - المردودية المنتظرة في كل سوق؛
 - حجم السوق (ديمغرافيا، جغرافيا)؛
 - القدرة الشرائية الحالية و المستقبلية للمستهلكين المحتملين؛
 - المنافسة المحلية و الأجنبية في كل سوق؛
 - تكاليف الإنتاج في كل سوق؛
 - المعايير الاقتصادية، (التضخم، مستوى النمو) والمعايير السياسية (القوانين الجمركية، الضرائب)؛
- يمكن للمؤسسة أن تنتهج عدة إستراتيجيات في اختيار الأسواق الأجنبية:
- اختيار سوق أجنبي واحد و التركيز عليه؛

¹ Jean luis Amelon & Jean marie Cadebat : op.cit, p 160-161.

➤ اختيار عدة أسواق باستراتيجيات مختلفة لكل سوق؛

➤ اختيار منطقة موسعة (عدة أسواق) باستراتيجية واحدة؛

➤ اختيار عدة مناطق باستراتيجيات مختلفة؛

➤ الاتجاه للسوق العالمية باستراتيجية تسويقية واحدة.

- **التموقع في الأسواق الأجنبية:** التوقع هو الصورة التي تريدها المؤسسات لنفسها، ولمنتجاتها أو خدماتها في أذهان المستهلكين، والجمهور في الأسواق الدولية، إذن التوقع هو اختيار نقطة قوة تستطيع المؤسسة اللعب عليها في السوق الدولية، فبعد اختيار الأسواق المناسبة والمستهدفة لابد من التخطيط للصورة التي ستظهر بها المؤسسة في هاته الأسواق وعموما توجد ثلاث محاور أساسية للتموقع في الأسواق الدولية:¹

- **المنتج:** الخصائص المميزة والمتوفرة في المنتج، والتي يمكن أن تميزه عن باقي المنتجات أو المؤسسات؛
- **المنافسة:** المؤسسة يجب أن تضع تموقع يميزها عن باقي المنافسين والمنتجين، عن طريق ميزات خاصة؛
- **السوق المستهدف:** المؤسسة يجب أن تأخذ مكانة جيدة ومتميزة في السوق المستهدف وفي أذهان المستهلكين، ويجب أن تخلق صورة و قيمة متميزة في هاته السوق.

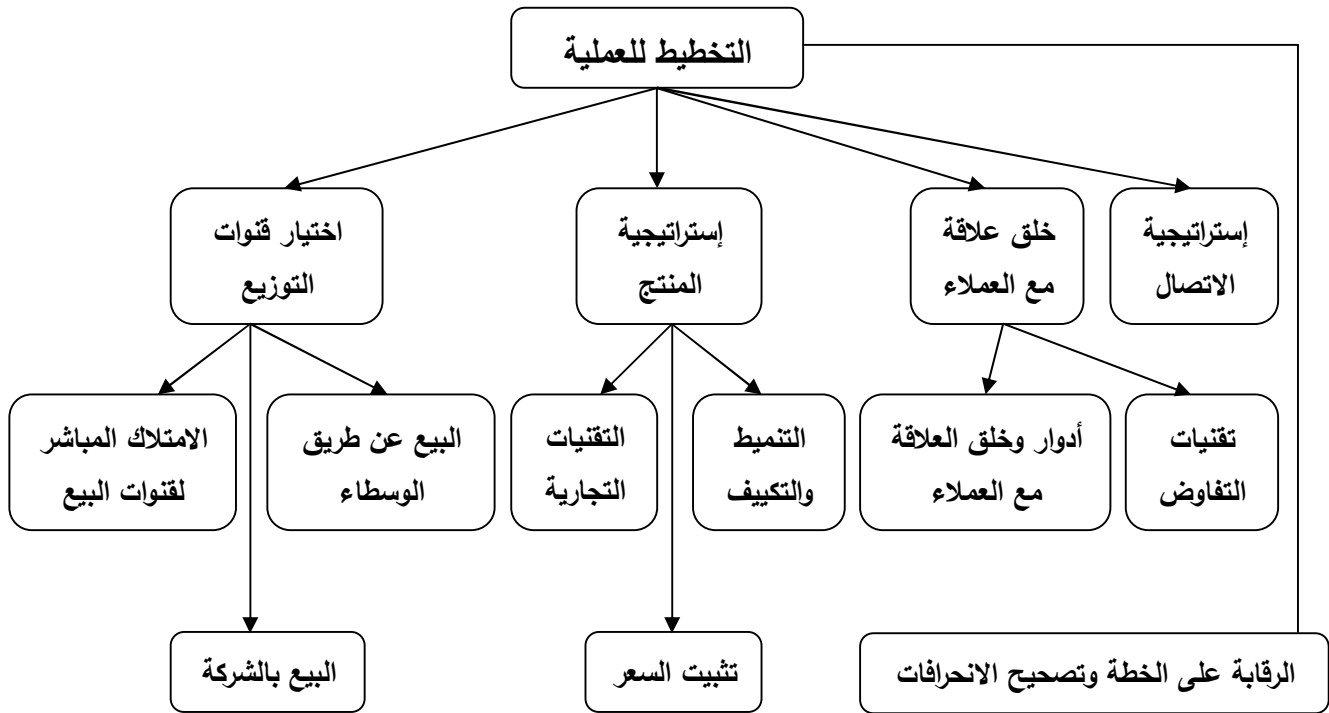
2- **التسويق الدولي العملي:** سياسة لتسويق العملياتي الدولي تأتي وتندرج تحت الإستراتيجية التسويقية التي تنتجها المؤسسة، فهي تسمح للمؤسسة بالتوفيق بصفة كبيرة بين إمكانات ومؤهلاتها الداخلية، وبين ضرورة إرضاء حاجات و رغبات المستهلكين، وتتمثل مراحل تخطيط السياسة التسويقية الدولية فيما يلي:²

¹ Nathalie van laethem & autres : op.cit, p 88.

² Nathalie prime & jean Claude usinier : op.cit, p 93.

- تحديد الأهداف من الخطة التسويقية بشكل واضح ومبسط، حيث يشكل ذلك عاملا هاما في التسويق الدولي المتجانس، وأيضا في التخصيص الفعال للموارد المتاحة؛
 - تشخيص البيئة وتحليل الأسواق، حيث يجب على المؤسسة أن تحافظ باستمرار على درجة عالية من التوافق بين مهاراتها ومنتجاتها وثقافتها وأهدافها من جهة وخصائص مختلفة الأسواق التي تريد أن تقوم بخدمتها من جهة أخرى مهما تكون درجة انفتاحها الدولية؛
 - مرحلة تكيف العرض التجاري: الهدف من هذه المرحلة هو تحديد وقياس درجة التكيف المطلوبة لمختلف عناصر المزيج التسويقي بهدف تصميم عرض تجاري مناسب، في هذه المرحلة على المؤسسة قياس إمكانية تنفيذ أفضل أسلوب للتكيف مع الظروف الخاصة لكل سوق؛
 - إعداد البرنامج التسويقي: إن كل ما سبق يسمح بإعداد خطة ملائمة للسوق المستهدفة وتحدد لها ما يجب القيام به؟ من سيقوم بتلك "المسؤوليات؟"، وبأي أسلوب؟، مدة القيام بهذه الأنشطة، التكلفة والإمكانات الضرورية للتنفيذ، أي تحديد مختلف التفاصيل الدقيقة لعرض المؤسسة في السوق الأجنبية وإعطاء صورة واضحة للمؤسسة ونشاطاتها في هاته السوق؛
 - مرحلة تنفيذ الخطة والرقابة عليها: لا يقتصر التسويق الدولي على اتخاذ قرارات إيجابية بل لا بد من القيام بمتابعة تنفيذها والرقابة على هذا النشاط كي نضمن ملاءمته، وتحديد الانحرافات في وقت مبكر وحلول تصحيحية مناسبة.
 - التنفيذ الجيد للخطة يخضع لاحترام شرطين أساسيين هما:
 - المتابعة: تسمح بقياس الأداء والنتائج ومقارنتها بالأهداف وتحديد الانحرافات، أي يجب أن تكون المتابعة دورية وبشكل مستمر، لتفادي أي مشاكل قد تؤثر على سير نشاط المؤسسة في السوق الأجنبية؛
 - المرونة: تسمح بالقيام بالتصحيحات المناسبة وفي الوقت المناسب.
- ويمكن تلخيص أهم ما يشتمل عليه السياسة التسويقية العملية في الشكل التالي:

الشكل (5): السياسة التسويقية العالمية



Source : Catherine Kosma, Iacozze, marketing international, sur: acroze, catherine pasco.neuf.fr le : 23\03\2012 a : 09 :00.

نجد أن سياسة التسويق العملياتية تشمل أساساً على السياسات المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي، والتقنيات المرتبطة بها، وهي العناصر التي تربط المؤسسة بصفة مباشرة مع الأسواق العالمية المستهدفة، وتكون السياسات المرتبطة بهذه العناصر عادة ذات مدى قصير (أقل من سنة)، مما يمكن أن يمنح لها نوع من المرونة وإمكانية التكيف مع مختلف العمليات ولذلك سميت بسياسة التسويق العملياتية.

إستراتيجية التكيف وإستراتيجية التتميط: عندما تتجه المؤسسة إلى الأسواق الدولية تواجه عدة تحديات من أبرزها، هل تنتهج سياسة تسويقية موحدة في كل الأسواق (تتميط)، أم تعتمد على سياسة تسويقية خاصة بكل سوق، أو بكل منطقة (تكيف) إذن المؤسسة هنا أمام خيارين، ولكل خيار إيجابيات وسلبيات.

ويكون التتميط والتكيف في سياسة المنتج على خصائص المنتج (المادية، الخدمية والرمزية).

الجدول (03): منافع التتميط ومنافع التكيف

منافع التتميط	منافع التكيف
- تبسيط القرارات	- فرص للحصول على حصة سوقية أكبر
- سهولة التنفيذ	- يزيد من احتمال تكرار الشراء
- منتج مادي موحد	- مرونة في السعر
- صورة العلامة الدولية موحدة	- مرونة الإنتاج (إمكانية تنويع الكمية والجودة عبر الأسواق)
- خدمة المستهلك متماسكة ومتجانسة	- أفضل تعريف محلي للمنتج
- أفضل مراقبة الجودة	- اتصال أكثر جدوى محليا
- سهولة تقديم التقارير	- آلية تسمح بتكييف السلاسل القصيرة بأقل تكلفة (وفورات الحجم من خلال اختلاف الوحدات والمحطات)
- لا وجود لتكرارات الشراء	- يستخدم التجزئة المتزايدة للأسواق
- الحد من تجزئة السوق	
- إزالة الارتباك بين الموظفين والمستهلكين والموزعين	
- الكفاءة العملية نتيجة للاقتصاديات (تكلفة الإنتاج، التسويق...)	
- مناسبة للأزواج منتج/سوق عبر أنحاء العالم، والأهداف المتحركة	

Source: Nathalie Prime & Jean-Claude Usunier : op.cit, p 95.

المطلب الثالث: أهم أشكال وأساليب دخول الأسواق الأجنبية

إن أول مستوى من الالتزام مع الأسواق الأجنبية يقوم عادة على الاقتراب من الأسواق الخارجية من خلال تصدير السلع والخدمات، أي البيع المباشر من منطقة ما للمنتجات إلى خارج الحدود المحلية، لكن عندما تبحث المؤسسة عن الالتزام جاد بالتصدير وكذلك عن حصة سوقية ملموسة، فإنه يتوجب عليها الاستثمار خارج الحدود الوطنية من خلال الشراكة والمساهمة في شركات أجنبية، أو إنشاء فروع لها في بعض الدول.

1- التصدير: هو الأسلوب الأكثر انتشارا في التجارة الدولية فهو يعد أسلوب مرن و سهل الاستخدام، ولا يحتاج التصدير إلى استثمارات مالية كبيرة، ويتم باستخدام أقل ما يمكن من الموارد البشرية والمادية ولا يتضمن مخاطر ونفقات كبيرة.¹

- أنواع التصدير: وتتمثل في:²

• **التصدير المباشر (المراقب):** المصدر يحتفظ بسياسته التجارية وتحكمه في التصدير، سواء من بلده الأصلي أو من منطقة أخرى يصدر منها للبلد المستهدف، وفي هذا النوع يتحكم المصدر في وصول المنتجات و تسويقها في الأسواق المستهدفة.

• **التصدير غير المباشرة:** يتم باستخدام الوسطاء، حيث تقوم المؤسسة بتعهيد نشاطها التصديري إلى أطراف آخرين من نفس بلدها أو أجنبى يعملون لحسابهم الخاص من أجل ضمان دعم وتعزيز منتجات المؤسسة في الأسواق الأجنبية.

ويمكن أن يكون الوسطاء عبارة عن: مستورد، مستورد حصري، وسطاء تجاريون، مكاتب وساطة تجارية.³

• **التصدير المشترك أو المنظم:** المصدر يعمل بصفة مشتركة مع مصدرين آخرين في أسواق أجنبية من أجل تحسين أدائهم في هاته الأسواق.⁴

¹ Nathalie prime & Jean Claude usinier : op.cit, p 199.

² Ghislaine Legrand & Hubert Martini: op.cit, p 67.

³ Corrine Pasco-Behro: op.cit, p 177.

⁴ Ghislaine Legrand & Hubert Martini: op.cit, p 66.

2- الترخيص: حيث تدخل المؤسسات للأسواق الخارجية على وفق هذا الشكل عن طريق إبرام اتفاقيات وتراخيص مع مؤسسات أخرى من أجل إنتاج أو تسويق منتجاتها وخدماتها في الخارج، وغالبا ما يتم تقسيم نسبة مؤوية من الأرباح بين الطرفين، كما تقدم المؤسسة المرخصة خدمات ومساعدات فنية إلى المؤسسة المرخص لها.¹

3- الاستثمار المشترك: هو تعاون بين مؤسستين أو أكثر على استثمار أو بناء أنظمة للوصول إلى الأسواق الأجنبية، حيث يشارك كل منهم في مخاطر الاستثمار طبقا لهذا الأسلوب تكون المؤسسة الدولية شريكة في رأس المال، وفي إدارة المشروع، و في بعض البلدان يكون هذا الأسلوب هو الوحيد الذي يسمح لمؤسسة أجنبية بدخول السوق المحلية، ويعرف الاستثمار المشترك كما يلي: عملية أجنبية تمتلك بها المؤسسة الدولية مشاركة كافية بحيث يكون لها صوت في الإدارة ولكن ليست كافية لكي تسيطر بصورة كاملة على الشراكة.²

4- الاستثمار المباشر: يحدث الاستثمار المباشر عندما تقوم المؤسسة الأم بإنشاء فروع إنتاجية لها في الخارج، وهذه الطريقة تتطلب درجة عالية من الالتزام والاحترافية والخبرة الطويلة وتتطلب مبالغ كبيرة للاستثمار، وإمكانات بشرية وإدارية معتبرة، وتعتبر أكثر أشكال دخول الأسواق الأجنبية مخاطرة، حيث تتحمل المؤسسة لوحدها مخاطر هاته الأسواق كما تتأثر لوحدها بتغير القوانين والتشريعات الحكومية في هاته السوق الأجنبية.³

ولفهم أكثر اختلاف البيئة الدولية وتميزها عن البيئة التسويقية العملية سنتطرق إلى عنصر التفاوض، الذي ينتشر بكثرة في التسويق والتجارة الدولية وكما هو الحال في كل مكونات التسويق الدولي فإن التفاوض الدولي يُلْتَمَس باختلاف الثقافات الدولية، واختلاف البيئات الاقتصادية الدولية، من منطقة لأخرى ومن بلد لآخر، فالتفاوض هو نشاط يتضمن المواجهة بين طرفين أو أكثر، يتميزون بتباعد الأهداف أو الأفكار من جهة، والارتباط أو الاعتماد المتبادل من جهة أخرى (عدم قدرة أي طرف تجنب الطرف الآخر أو تجاهله)، ويقومون بالبحث بشكل إرادي للحلول المرضية أو المقبولة من الجانبين

¹ محمود الشيخ: مرجع سابق، ص 193.

² رضوان المحمود العمر: مرجع سابق، ص 151.

³ محمود الشيخ: مرجع سابق، ص 193.

ويسمح بخلق أو الحفاظ، أو تطوير علاقة، وفي المفهوم الدولي التفاوض يتم بين طرفين دوليين يمكن يكونا:¹

– مؤسستين دوليتين أجنبيتين؛

– مؤسسة أجنبية، و أخرى محلية؛

– مؤسسة أجنبية، و هيئة حكومية محلية؛

– مؤسسة أجنبية، و زبون محلي؛

مفهوم مجال المناورة في التفاوض الدولي: توجد ثلاث مجالات أو وضعيات للتفاوض؛

POSITION AFFICHER: تحدد بطريقة تسمح بتحقيق أقصى الأهداف؛

POSITION RUPTURE: هي النقطة التي تؤدي إلى قطع المفاوضات (عدم قبول المفاوضات)؛

POSITION REALIST OBJECTIVE: الوضعية الوسيطة أو المنتظرة (الواقعية والموضوعية) نترجم ما

يمكن للمفاوض الحصول عليه مع الحفاظ على موافقة الطرف الآخر؛

العوامل التي يجد الانتباه لها في التفاوض الدولي: باعتبار عملية التفاوض تتم عادة بين أشخاص

(ممثلي مؤسسات) فإنها تتأثر بعدة متغيرات:

– اختلاف الثقافات، والقيم بين المجتمعات؛

– تباين طرق النقائص والتفاوض بين مختلف الأطراف؛

– اختلاف العادات التجارية والتفاوضية بين مختلف المؤسسات الدولية ؛

– حاجز اللغة إلا أنه تم تجاوزه مؤخرًا؛

– القوانين والعراقل الدولية للمفاوضات؛

¹ Nathalie prime & jean Claude usinier : op.cit, p 251-252.

– ولكي تتم عملية التفاوض الدولية بنجاح يجب دراسة كل هاته المتغيرات وتحضير برنامج تفاوضي يتلاءم مع كل وضعية وكل صفقة.

المطلب الرابع: أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة عند دخول الأسواق الأجنبية

لقد تعددت الصعوبات التي تواجه هذه المشروعات، فمنها ما يتعلق بتأسيسها ومنها ما يعترض بقائها وتميمتها، ويمكن الوقوف على أهم المشاكل التي تواجهها في النقاط التالية:¹

– صعوبة في التمويل أغلب هذه المؤسسات يتم بتمويل حكومي عن طريق الإقراض البنكي، غير أن البنوك تشترط ضمانات مقابل ذلك وأصحاب هذه المشاريع هم في طور الأولى لا يملكون ذلك كما أن انعدام أغلبهم للخبرة والتجربة في هذا الميدان تجعل تقييم البنوك لتعثر هذه المشاريع أمر قائم؛

– ارتفاع كلفة رأس المال المقترض من البنك غالباً أسعار الفائدة أكبر من التي تمنح للمؤسسات الكبيرة (الوجود المخاطرة في مثل هذه المشاريع)؛

– الإجراءات الحكومية التي تقيد من حرية هذه المؤسسات مما يحول دون نموها وخاصة بالبلدان النامية؛

– الضرائب المرتفعة غالباً ما تعرقل استمرارية بقاء هذه المؤسسات لأنها لا تتمتع بحجم رأس مال كبير؛

– عدم الاستقرار الاقتصادي "التضخم" ارتفاع أسعار مواد الأولية غالباً ما يهدد هذه المؤسسات وحول دون تحقيقها للأرباح؛

– المنافسة وخاصة في ظل التفتح الاقتصادي وإبرام اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة؛

– صعوبة تسويق المنتجات وهذا يرجع لمحدودية رأس مالها؛

– ضعف الدراسة الفنية للمشروع وانعدام الخبرة لدى أصحاب المشاريع أنفسهم؛

– إهمال لجان البحث والتطوير وعدم الاقتناع بأهميته وضروريته؛

¹ آيت عيسى عيسى: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "أفاق وقيود"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السادس، جامعة تيارت، الجزائر، 2008، ص 276.

وهناك من يرى أن المشاكل التي تواجه هذه المؤسسات يمكن أن تصنف إلى:

- **مشكلات داخلية:** كتنقص الخبرة والإمكانيات، وقصور في الإدارة والأنظمة وقصور الجهود التسويقية؛
- **مشكلات خارجية:** كعدم وجود دعم حكومي كاف أو هذا ما يفسر أن هناك قيود تشريعية تحد من نشاط هذه المؤسسات وإضافة إلى منافسة المؤسسات الكبرى لها، وعدم توفير التمويل الكافي لها.

خلاصة

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

يمكن من خلال هذه الطرق والأساليب المبتكرة للدخول إلى الأسواق الدولية وفق خصوصية كل دولة أو سوق على حدى بواسطة انتهاج إستراتيجية تسويقية دولية ل طرح مختلف منتجاتها عبر هذه الأسواق المستهدفة.

تمهيد

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية وأخذها كعينة تتجلى من خلالها ولو بشكل بسيط كيفية اختراق سوق أجنبي والمعوقات التي تواجه هذا النوع من المؤسسات، حيث تخصص المؤسسة محل الدراسة في إنتاج المشروبات غير الكحولية يتميز بالمنافسة الشديدة من بعض العالمية الرائدة في هذا النوع من الإنتاج، وتزداد تحديات المؤسسة خاصة في ظل الظروف التي تعرفها الدولة الجزائرية من تحولات اقتصادية عميقة وانفتاحها على مختلف أسواق العالم، ولمعرفة الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دخول الأسواق الأجنبية والمعوقات التي تواجهها قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية:

- المبحث الأول: التعريف بمنهجية البحث الميداني وميدان الدراسة
- المبحث الثاني: التصدير في مؤسسة "مامي"
- المبحث الثالث: معوقات دخول مؤسسة "مامي" إلى الأسواق الأجنبية

المبحث الأول: التعريف بمنهجية البحث الميداني وميدان الدراسة

تحتل المؤسسة مكانة هامة في مجال المشروبات الغازية غير الكحولية الوطنية نظرا لقدمها في السوق الجزائرية، وتعتبر من بين أهم المؤسسات مجال صناعة المشروبات قبل الاستقلال إلى يومنا هذا.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تعد المنهجية حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي نظري وتطبيقي، وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في منظمات الأعمال ، واقعا حاضرا ومستقبلا .

ويعتمد تحديد مسارات المنهجية على ما تيسر من ذلك التراكم والذي ينبغي أن يخضع للانتقاء والاختبار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف التحقق من إمكانية استخدامها في أعمال ونشاطات المؤسسة ضمن رؤية حالية ومستقبلية.

تصميم الدراسة الميدانية

تقوم فكرة تصميم الدراسة على أساس إدراك جوهر مشكلة الدراسة ومنهج الدراسة وكذلك نموذجها وفرضياتها، والمهام المعنية بالدراسة ومنظورها الفكري، وطبيعة الحلول الموقعة المفسرة للعلاقات والفروقات بين متغيرات الدراسة،

وهكذا فالتصميم يحاور جوانب تهيئ سلامة اختيار النموذج والفرضيات عمليا ويتم إيضاحها لاحقا.

أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

تتمثل أدوات جمع البيانات والمعلومات الضرورية للدراسة في

جمع البيانات: لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة اعتمدنا الأدوات الآتية:

أ- تم الاعتماد على المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات والمقالات، الرسائل الجامعية والكتب الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة، فضلا عن الاستفادة من خدمات الإنترنت.

ب- المقابلات الشخصية: وهي أداة قياس تساعد الباحث في الحصول على البيانات المتعلقة بالمؤسسة وذلك عن طريق طرح أسئلة مباشرة على إطارات مؤسسة "مامي" وقد كانت هناك عدة مقابلات :

- المدير العام للمؤسسة

- رئيس مصلحة البيع

- رئيس مصلحة التسويق

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة

1- نشأة المؤسسة: تأسست مؤسسة مامي سنة 1937 من طرف الإخوة: مامي الجمعي ومامي صالح، انطلاقتها الأولى كانت عبارة عن كافيتيريا (caféteria) بولاية سطيف.

النجاح السريع لهذه الملكية أوجب إنشاء وتأسيس ورشة عمل لقارورات الزجاج والذي سمح بانتشار وتوسع الشهرة المحلية لماركة مامي في ذلك الوقت.

في هذه السنوات الأخيرة، عرفت مؤسسة مامي عدة تحولات جذرية ففي سنة 2004 وبعد أن كانت شركة تضامن (SNC) تحولت إلى مؤسسة ذات أسهم أي شركة مساهمة (SPA)، بمجلس مسيرين أو مكتب مدير جديد و المكون من الأعضاء: المدير العام، المدير التقني، المدير الإداري والمالي.

من أجل الاستجابة لتغيرات ومتطلبات السوق، مؤسسة مامي للمشروبات قامت في خريف 2006 بإطلاق خط إنتاج جديد المتمثل في مشروبات التعبئة البلاستيكية.

اليوم، مؤسسة مامي للمشروبات تنتمي إلى مجمع مامي والذي يضم أيضا فندق المنتزه المتواجد على مستوى قلب ولاية سطيف، كما أن مؤسسة مامي للمشروبات أصبحت تمتلك ستة خطوط إنتاج: أربعة في التعبئة الزجاجية، وخطى إنتاج للتعبئة البلاستيكية في انتظار تدشين خط إنتاج جديد أو مصنع جديد للمؤسسة والذي يتم العمل على إنشائه حاليا.

2- بطاقة فنية للمؤسسة

اسم الشركة: شركة ذات أسهم مامي

الشكل القانوني: شركة ذات أسهم بداية من 2003

رأسمال الشركة : 910.000.000.00

عدد الأسهم : 910.000

رقم الأعمال لسنة 2011 : 1.294.727.937.00

نموذج التنظيم: مجلس إدارة و مجلس مراقبة

مقر الشركة :منطقة النشاطات الحرفية و التخزين قطعة رقم 27 ص . ب 595 سطيف 19000 الجزائر .

الهاتف: 036 83 38 51

الفاكس: 036 93 60 84

البريد الإلكتروني: smacksoda@voila.fr

موقع الويب: www.spamami.com

حافضة النشاطات:

النشاط الرئيسي: إنتاج وتسويق المشروبات غير الكحولية

النشاط الثانوي: الفندقية و الإطعام

تضم الشركة 400 عامل من بينهم 22 في مجال الفندقية والإطعام

منخرطة في:

- الغرفة الفرنسية للتجارة والصناعة بالجزائر (CFCIA)

- غرفة التجارة والصناعة الصومام (SOUMMAM)

- الكنفدرالية الجزائرية لأرباب العمل (CAP)

ممتلكات الشركة: 4 خطوات إنتاج للعبئة الزجاجية بسعات مختلفة و طاقة إنتاجية تبلغ 28000 قارورة في الساعة.

خطى إنتاج للعبئة البلاستيكية PET بأحجام مختلفة و طاقة إنتاجية تبلغ 16000 قارورة في الساعة.

تتربع هذه الوحدة على مساحة إجمالية تقدر ب 7200 م² واقعة بمنطقة النشاطات الحرفية و التخزين لمدينة سطيف.

فندق و مطعم المنتزه يقع وسط مدينة سطيف والذي يستوعب 70 سريرا، 100 وجبة.

حظيرة مسقفة (hangar) تتربع على مساحة 5000 م² ب عين أرناط.

قطعة أرضية خالية 1000 م² ب عين أرناط.

قطعة أرضية خالية 5000 م² بسطيف و التي سيتم على مستواها تشييد مصنع جديد لإنتاج المشروبات الغازية و العصائر .

قطعة أرض مساحتها 200 م² تقع بمنطقة النشاطات الحرفية و التخزين بسطيف تستعمل كحظيرة (مرأب شاحنات، ورشة لصيانة السيارات)

مبيعات المؤسسة غرفت قفزة نوعية وكمية لا مثيل لها، خاصة مع وجود النوع الثاني من المنتجات ألا و هو التعبئة البلاستيكية، فمن حيث الكمية تضاعفت المبيعات في السنتين " 2006، 2007 " تقريبا الضعفين أما من حيث النوعية فقد حصلت المؤسسة إلى أن نسبة مبيعات العصير الاصطناعي كانت حوالي 60% من المبيعات الإجمالية، هذا ما يعني أن هناك تغير في الاتجاه العام الاستهلاكي نحو العصير الاصطناعي و يأتي في مقدمتهم الليمون الهندي " Pamplemousse "، المشمش " Abricot و أخيرا " المانع " Mangue " .

مؤسسة مامي هي أحد العناصر المؤسسة لمجموعة المنتجين الجزائريين للمشروبات APAB " Association des Producteurs Algériens de Boissons "، والتي تضم أيضا كل مؤسسة من حمود بوعلام للمشروبات ومؤسسة إفري للمشروبات، مؤسسة مامي أيضا مسجلة لدى غرفة التجارة الجزائرية و الفرنسية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن الهيكل التنظيمي في مؤسسة مامي يعتمد في معظمه على مكتب مديرين أو مجلس مسيرين يتكون من 3 مدراء على رأسهم المدير العام وهو المسؤول الأول عن المؤسسة ويقوم بعدة وظائف مختلفة مثل:

- المسؤول عن التسويق من كفالات ورعاية مختلف النوادي و الفرق الرياضية.
- المسؤول عن العلاقات العامة للمؤسسة.
- المسؤول عن متابعة تطور الإنتاج و سير العمل و العمال.

الأمانة: والمتكونة من سكرتيره المدير العام وهي المكلفة بكل ما يتعلق بالمدير من اتصالات وتجديد مواعيد وكتابة.

مصلحة مراقبة الجودة: مهمتها الأساسية ضمان المراقبة النوعية للمنتج، عن طريق أخذ عينات من المنتجات ومراقبتها نوعيا، بالإضافة إلى القيام بتطوير المنتجات أو البحث عن نكهات جديدة.

1- مديرية البحوث التقنية والتطوير: المدير التقني ومدير البحث هو المسؤول عن هذه المصلحة، وله عدة وظائف كإقامة العلاقات مع مصالح وهيئات مراقبة النوعية، إضافة إلى السهر على تطوير النكهات الصادرة أساسا من مخبر البحوث، كما أن هذه المصلحة هي المسؤولة عن متابعة: تطور السوق الجزائرية والأجنبية للمشروبات، التشريعات الجديدة الصادرة من عند الدولة...، ولهذه المديرية عدة أقسام هي:

- **قسم الإنتاج:** هو المسؤول عن مختلف منتجات المؤسسة، ذلك بتحديد الكميات الواجب إنتاجها وهذا تتاسقا مع المصلحة التجارية والتي بدورها تقوم بتحديد هذه الكميات على أساس الطلبات الواردة إلى المؤسسة.

- **قسم الصيانة:** يهتم بصيانة مختلف الآلات، فقد يكون التدخل فوري ومباشر أو تدخل غير فوري أي أن التدخل قد يكون في أوقات العمل أو خارجها، إضافة إلى وجود هذا القسم بصفة دائمة ومستمرة فيما يخص التعبئة البلاستيكية.

– قسم المشتريات (التموين): هو القسم الذي يضمن شراء كل ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية وتجهيزات إلى لوازم المكاتب والعمال إضافة إلى عبوات الزجاج كون العبوات البلاستيكية تصنع على مستوى المؤسسة.

– قسم تسيير المخزون

2- المديرية المالية والإدارية: المدير المالي والإداري هو المشرف عليها، ومهمته الأساسية هي مراقبة كل الأموال الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة، ولهذه المديرية قسمين رئيسيين هما:

– قسم المحاسبة والمالية: المهمة الرئيسية لهذا القسم هي مراقبة الحسابات وكل التدفقات النقدية للمؤسسة من تسجيل وحساب وجرد... المؤسسة تعتمد بصفة أساسية على المحاسبة العامة.

– مصلحة الموارد البشرية: هو المسؤول عن تسيير شؤون العمال من أجرة، تسطير العطلة السنوية، تقديم المنح والتحفيزات للعمال، تحرير عقود التشغيل... فهو المسؤول عن كل ما يتعلق بالعمال.

– مصلحة الأمن والنظافة: مهمتها المحافظة على النظافة والأمن الدائم للمؤسسة كمرقبة مختلف الأفراد الواردين إلى المؤسسة، هذا إضافة إلى مراقبة الكميات الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة.

3- المديرية التجارية: هي المسؤولة عن التعاملات التجارية التي تقوم بها المؤسسة بصفة عامة.

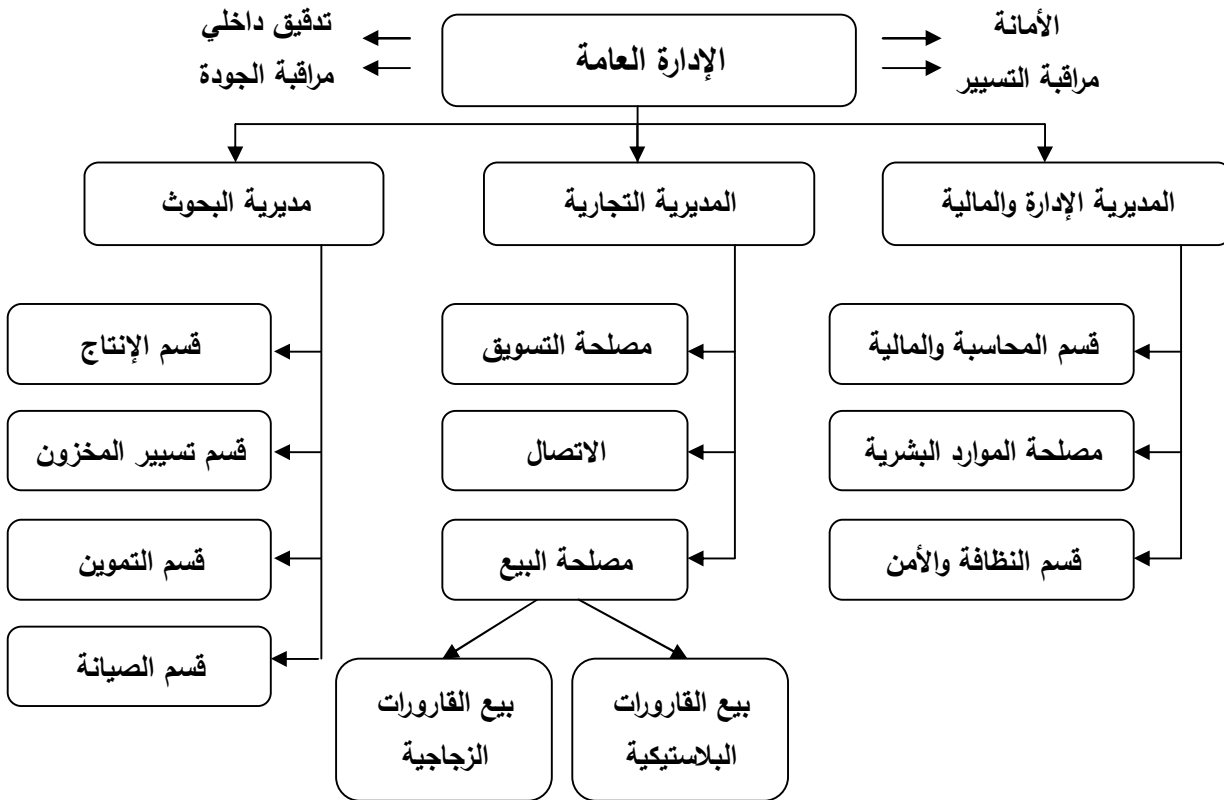
– قسم التسويق: هو المسؤول عن مختلف الحملات الإشهارية والترويجية التي تقوم بها المؤسسة إضافة إلى أنه و على مستوى هذا القسم يتم استقبال الزبائن ورصد متطلباتهم و احتياجاتهم كما أن هذا القسم يقدم و عن طريق التغذية العكسية مختلف المعلومات إلى الجهات العليا للمؤسسة.

– مشرفو المبيعات " Superviseurs ": يقومون بمراقبة الأسواق الحالية إضافة متابعة البائعين و الموزعين إلى البحث عن أسواق جديدة و عملاء جدد.

– قسم الاتصالات: الذي يقوم بمتابعة مختلف الحملات الترويجية و التعامل مع مختلف الوكالات المتخصصة في الإشهار و محاولة التحاور مع مختلف الأفراد بطريقة تعود بالفائدة على مؤسسة.

والشكل الموالي يبين بصورة أوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة مامي للمشروبات

الشكل (06) الهيكل التنظيمي لمؤسسة مامي



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الرابع: المزيج التسويقي لمؤسسة مامي للمشروبات

يتكون المزيج التسويقي لمؤسسة مامي من ما يلي:

1- المنتج: مؤسسة مامي للمشروبات تضم نوعين من المنتجات:

- مشروبات التعبئة الزجاجية: يضم قارورات الزجاج من سعة " 0.25 لتر و 1 لتر " التي يتم تعبئتها إما بالمشروبات الغازية غير الكحولية أو المشروبات غير الغازية المعطرة.
- مشروبات التعبئة البلاستيكية: فيضم قارورات أو العبوات من سعة " 0.33 لتر، 1 لتر، 2 لتر " التي يتم تعبئتها بنفس مشروبات قارورات الزجاج إضافة إلى قارورات من سعة 1.5 لتر والتي تقتصر على المشروبات العصير الطبيعي باللب " jus naturel avec pulpe " .

أما تشكيلة منتجات الشركة فهي:

- **الصودا:** برتقال، خوخ، سيدر " التفاح الناضج "، التفاح الأخضر، بيضاء، كولا، فراولة، ليمون، إضافة إلى بيتر فيما يخص القارورات حجم صغير فقط.
- **بدون سكر:** بيضاء وكولا.
- **المشروبات الغير غازية المعطرة:** الليمون الهندي، ليمونة " lemona "، المشمش، المانع "mangue" برتقال.

- **عصير طبيعي:** برتقال طبيعي، ثنائي مشمش و خوخ، يوسف، ليمون هندي، ليمون هندي Light

من هذه المعطيات المذكورة أعلاه يتضح جليا بأن مؤسسة "مامي" للمشروبات مختصة بصفة أساسية في المشروبات الغازية و غير الغازية المعطرة و العصير الطبيعي.

2- السعر: إن الأسعار التي تطبقها المؤسسة بالنسبة لمنتجاتها تخضع لعدة معايير منها:

سعر المادة الأولية المستعملة في المشروبات، فمثلا: بعد الأزمة التي عرفتها مادة السكر المتمثلة في الغلاء الفاحش لسعر هذه الأخيرة، اضطرت المؤسسة إلى رفع أسعار منتجاتها كون السكر مادة جد أساسية تدخل في تركيبة منتجات الشركة.

أسعار النكهات " les aromes " كونها هي الأخرى مادة أولية، والتي يتم شرائها عبر مختلف العروض المقدمة من طرف الموردين، كما أن مؤسسة مامي تميل بشكل كبير إلى النوعية الجيدة أكثر من ميلها للعسر المنخفض، فهي تقتني وفي أغلب المرات النكهات التي تحتاجها من السوق الدولية، فمثلا: النكهات الواردة من بلجيكا يتم دفع أموالها بالأورو بينما التعاملات الجزائرية الدولية تفرض التعامل بالدولار الأمريكي، بالتالي التغيير في أسعار الصرف يؤثر مباشرة على سعر هذه المادة.

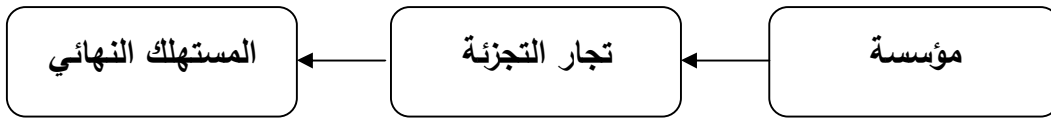
أسعار البيع التي يفرضها السوق كون منتجات الشركة هي من أكثر المواد الاستهلاكية، هذا في ظل المنافسة الشديدة التي يعرفها السوق مما يحدد أيضا الأسعار التي يجب أن تبيع بها المؤسسة.

3- التوزيع: توزيع منتجات شركة "مامي" للمشروبات يتم عن طريق:

وسائلها الخاصة المتمثلة في 22 شاحنة صغيرة ومتوسطة الحجم إضافة إلى قاطرتين اثنتين أكثر من 100 موزع معتمد تابعين للشركة.

مؤسسة "مامي" للمشروبات لا تعتمد في توزيعها على قناة التوزيع المباشرة كونها لا تبيع منتجاتها مباشرة إلى المستهلك النهائي دون تدخل أي وسيط، المؤسسة تعتمد على قنوات التوزيع غير المباشرة والمقسمة حسب عدد الوسطاء المتدخلين في العملية التوزيعية إلى ثلاث قنوات أو منافذ هي:

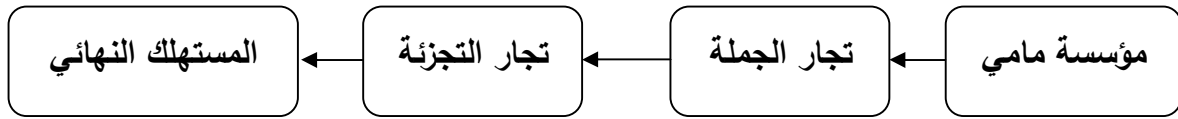
الشكل (07) قناة التوزيع الأولى



هذه أقصر قناة تتبعها المؤسسة في توزيع منتجاتها، حيث أنها تمون مباشرة تجار التجزئة بمنتجاتها وبوسائلها الخاصة، في هذا النوع من التوزيع والذي يتواجد خاصة على مستوى مدينة سطيف، أين تم تقسيم هذه الأخيرة إلى مجموعة من القطاعات البيعية، كل قطاع محدد بنقطة البيع الأولى إلى نقطة البيع الأخيرة علما أنه تم إحصاء كل الزبائن الموجودين على مستوى هذه القطاعات ورصد حاجياتهم البيعية وأحيانا تقديم امتيازات وتسهيلات، قطاع طنجة الذي يتكون من 100 نقطة بيع موزعة عبر كامل أحياء وشوارع المدينة العريقة لولاية سطيف.

وقد خصص لهذه القناة 10 شاحنات صغيرة الحجم بطاقة استيعاب: 170 صندوق كل واحد بـ 12 قارورة زجاج.

الشكل (08) قناة التوزيع الثانية

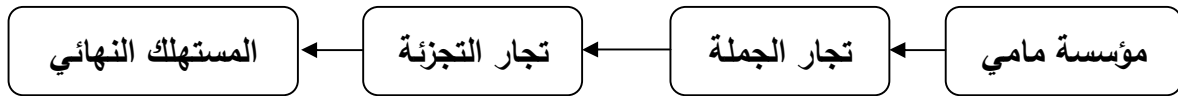


ينتشر هذا النوع من التوزيع في المناطق المجاورة لمدينة سطيف وكذا الولايات القريبة منها، حيث هو الآخر يحدد بمجموعة من القطاعات البيعية التي يتم إحصائها ومتابعتها مثل : " قطاع عين الكبيرة، قطاع خراطة ..."

علما أنه قد تقوم المؤسسة بتزويد هذه المناطق بوسائلها الخاصة أو توكل هذه المهمة إلى تجار جملة مؤتمنين.

خصص لهذا النوع الثاني من قنوات التوزيع 12 شاحنة متوسطة الحجم بطاقة استيعاب: 372 أو 348 صندوق، كل واحد يحمل 12 قارورة زجاج.

الشكل (09) قناة التوزيع الثالثة



هذا النوع من التوزيع يخص الولايات والمناطق البعيدة عن ولاية سطيف، حيث أنه في هذا المستوى الموزعين أو الوسطاء الكبار هم الذين يأتون من مناطق أحيانا جد بعيدة " تندوف، أدرار ..." للتمون مباشرة من المصنع وبوسائلها الخاصة، كما أنه وفي هذه القناة قامت المؤسسة بتخصيص قاطرتين اثنتين لتموين الولايات البعيدة .

حسب هذه المعطيات، يلاحظ أن المؤسسة تعتمد وبشكل كبير في توزيع منتجاتها على التوزيع الشامل أو المكلف، إلا أنها تطمح إلى اعتماد سياسة التوزيع الحصري وكذا سياسة التوزيع الانتقائي، والذي يتم حسب المؤسسة وفق عدة معايير:

- الإمكانيات المادية واللوجيستية للزبون.
- سمعة وشهرة الزبون.
- نظام التوزيع المعتمد من طرف الزبون.

4- الترويج: مؤسسة مامي تحاول دائما الاحتفاظ بعملائها الحاليين والعمل على كسب عملاء جدد، كما تسعى لغزو أسواق جديدة واستهداف شرائح جديدة من المستهلكين، هذا في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها سوق للمشروبات الجزائري، فكل هذه الأمور استوجبت على المؤسسة القيام بمختلف الوسائل التسويقية أو الترويجية للوصول إلى ما تطمح إليه.

إستراتيجية الاتصال:

الإشهار: أنشئ مؤخرا على مستوى المؤسسة قسم الاتصال والذي يهتم بالعلاقات مع مختلف المؤسسات الإعلامية من إذاعة، جرائد، مجلات ... كما يهتم هذا القسم بكل ما يتعلق بالجانب التصميمي " le design " الخاص بالملصقات الإشهارية واللوحات الإعلانية وغيرها، هذا مع مختلف الوكالات الإشهارية والمختصة.

العلاقات الإشهارية والموضوعة على عدة ولايات " عنابة، قسنطينة، باتنة، بجاية، برج بو عريريج، وهران "، وبنسبة كبيرة في ولاية سطيف.

الفواصل الإشهارية في الإذاعة المحلية "الهضاب".

الإشهار في بعض الجرائد والمجلات.

العلاقات العامة:

- المشاركة في المعارض الوطنية والدولية : ومؤخرا تم المشاركة في المعرض الدولي "حلال" في مدينة فرسلي الفرنسية، نيامي بالنيجر، والمعرض الدولي بالجزائر بالإضافة إلى المعارض الوطنية كلمعرض الوطني للشركات الإنتاجية الجزائرية، ومعرض المنتجات الغذائية والتذوق.

- تموين مختلف الملتقيات والمننديات الفكرية والثقافية وأيضا مننديات التوعية والوقاية " التوعية حول وقاية مرضى السكري مثلا " .

- المساهمة في رعاية الفرق والنوادي الرياضية على رأسها: فريق وفاق سطيف لكرة القدم وفريق النجم الرياضي السطايفي لكرة الطائرة.

- أعمال خيرية ومساعدات مالية.

الشكل (10) العلامة التجارية



الماركة مامي للمشروبات لها أكثر من أكثر من 70 سنة من الوجود، والاسم مامي هو الاسم العائلي لأصحاب هذه الماركة، هذا ما يجعلها تتمتع بشهرة عالية في المنطقة التي تتواجد بها، لكن هذا لا يعني بان المؤسسة أو الماركة ليست بحاجة إلى التسويق أو الترويج لمنتجاتها رغم وجود طلبات كثيرة على هذه الأخيرة.

- اعتمادها على اللون البرتقالي، كما أنها تمتلك الشعار اللام لترويج منتجاتها وهو: بين الأحباب و العائلة، مامي بأذواق هائلة، وبالفرنسية: *En famille , entre amis , buvons MAMI*

ما يعاب على هذه المؤسسة في هذا المجال، هو غياب مصلحة بحوث ودراسات التسويق بها، فرغم توفرها على قسم التسويق إلا انه يبقى قسم تنفيذي ليست له الصلاحيات اللازمة والكافية لاتخاذ مختلف القرارات التسويقية، إضافة إلى غياب الكوادر و الإطارات المتخصصة في مجال التسويق وبالتالي غياب المتابعة و الرقابة على مدى فعالية الحملات الدعائية و الترويجية التي تقوم بها المؤسسة.

المبحث الثاني: التصدير في مؤسسة "مامي"

مع انفتاح الاقتصاد الوطني ومحاولة انضمام الجزائر إلى مختلف المنظمات والتكتلات الاقتصادية والتجارية الدولية، ونظرا لاشتداد حدة المنافسة في الأسواق الدولية التي ترغب

الجزائر الانفتاح عليها، يستوجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستعداد الجيد من أجل التأقلم والتعايش مع هذه الظروف الجديدة عليها.

المطلب الأول: دوافع المؤسسة للتوجه نحو الأسواق الأجنبية

إن الرغبة العامة للنمو والسيطرة هي من أهم دوافع دخول الأسواق الخارجية، فشركة " مامي " التي ترغب بتوسيع رقعة السوق من أجل زيادة مبيعاتها، يمكن أن تحقق هذا الهدف بسرعة من خلال تسويق منتجاتها، حيث أنه من خلال هذا التوسع تكتسب الشركة أيضا مزايا التي تتكون من الخبرة والمعرفة السياسية، ومثال ذلك الحصول على معلومات وسهولة الوصول إلى أصحاب الرأي ومتخذي القرارات واكتساب مهارة عالية بالتأثير عليهم.

ويمكننا تحديد بعض دوافع توجه مؤسسة مامي للأسواق الأجنبية فيما يلي:

- السماح بالتقدم في الأسواق الخارجية المختلفة التي تعمل فيها، وذلك من خلال تمديد خطوط منتجات العلامات التجارية الجديدة.
- الحوافز الحكومية.
- فهم وإدراك القيود البيئية على المستوى العالمي.
- اكتشاف وتحديد حاجات المستهلك العالمي، وذلك من خلال بحوث التسويق الدولي.
- أقلمة المنتجات وباقي عناصر المزيج التسويقي لإشباع حاجات مختلف المستهلكين بالدول المختلفة.
- مواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين، من خلال تقييم، رصد، متابعة حركة المنافسين والاستجابة السريعة للتغيرات، مما يعني تقديم قيمة مضافة للمستهلك وتحقيق المزايا التنافسية.

المطلب الثاني: أهم المزايا المقدمة من طرف الدولة لتدعيم المؤسسة

1- المزايا الضريبية:

- الإعفاء من الضرائب المباشرة: يتم ذلك عن طريق الإعفاء الدائم من الضريبة على النشاط الاحترافي.
- الإعفاء من الضرائب على رقم الأعمال: ويتم ذلك عن طريق الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة بالنسبة لأعمال البيع وحق الامتياز على ضريبة القيمة المضافة.

2- امتياز التحكم في الصرف:

- دفع الإيرادات إلى البنك في أجل لا يتعدى 120 يوم.
- توزيع إيرادات التصدير من العملة الصعبة يكون على النحو التالي:
- 50 % من المبلغ تحصل عليها المؤسسة بالدينار الجزائري.
- 30 % من المبلغ تحول إلى حساب الشخص المعنوي للمؤسسة و بالقيمة المضافة.
- 20 % من المبلغ تحول إلى حساب المؤسسة بالعملة الصعبة و المسمى بالمصدر.

3- هيكل تنظيمي ومؤسساتي:

- إرسال العينات: إن شروط تصدير العينات التي تتعدى قيمتها 30.000 دج تكون بدون إجراءات خاصة.

أما بالنسبة للعينات التي تتعدى قيمتها 30.000 دج، والتي ليست ذات طابع تجاري يمكن أن تصدر تحت غطاء تصريح و المسمى "تصريح بالتصدير بدون تسديد" و المسلمة من طرف وزارة التجارة بصفة استثنائية، هذا التصدير معفى من إجراءات التوطين البنكي و توزيع إيرادات التصدير.

- تسجيل المصدرين في السجل التجاري: تم إنشاء مجموعة جديدة في قطاع "إستراد - تصدير" تحت تسمية "التصدر":

- 411.101 الخاصة بتصدير المنتجات الغذائية.
- 411.102 الخاصة بتصدير المنتجات الصناعية خارج المحروقات.
- 411.103 الخاصة بتصدير كل المنتجات غير المحددة ما عدا المتعلقة بقطاع المحروقات.

4- تدعيم الدولة:

- الصندوق الخاص بترقية الصادرات: (FSPE): يختص عمل هذا الصندوق بمنح مساعدات مالية للمصدرين في نشاطهم الموجه إلى ترقية و اختراق المنتج للأسواق الأجنبية.
- المنتج الخاص بترقية الصادرات يأخذ على عاتقه تعويض المصاريف التالية:
- بالنسبة للمشاركة في الصالونات والمعارض في الخارج: تتراوح نسبة التعويض بين 35% بالنسبة للمشاركة في المعارض المسجلة في البرنامج الرسمي.

- بالنسبة إلى مصاريف النقل للصادرات: تعويض جزء من التكاليف الخاصة بالعبور والنقل الداخلي و الدولي بنسبة موحدة (25%) نحو كل الاتجاه و بالنسبة لكل المنتجات.
- إنشاء الشركة الجزائرية للتأمين والضمان على الصادرات (CAGEX): وذلك من أجل تأمين المنتج من المخاطر التجارية والسياسية.
- إنشاء المجلس الوطني للاستثمار لترقية الصادرات: و دورة المساهمة في تحديد أهداف إستراتيجية تطوير الصادرات بالإضافة إلى إحضار البرامج وأخيرا اقتراح إجراءات بإمكانها زيادة الصادرات خارج المحروقات.
- إنشاء الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية (ALGEX): والتي نلخص مهامها في:
 - المساهمة في وضع إستراتيجية لترقية الصادرات خارج المحروقات.
 - تسهيل عملية إعطاء المعلومة التجارية،الاقتصادية والتقنية اللازمة في عمليات التجارة الخارجية.
 - وضع شبكة للمعلومات تمكن المتعاملين من الحصول عليها إلكترونيا.
 - مرافقة ومساعدة المؤسسات في المحافل المنظمة في الخارج.
 - ربط علاقات عمل للمنتجات في الأسواق الأجنبية.
- بالإضافة إلى ذلك تقوم المؤسسة بمهام أخرى والتي من مضمونها ما يلي:
 - وضع قاعدة بيانات خاصة بالصادرات والواردات وشبكة وطنية للكميات الداخلة في التجارة الخارجية.
 - ضمان متابعة اقتصادية عن طريق متابعة تطور الأسواق الخاصة بالمنتجات التي تمثل أهمية بالنسبة للتجارة الخارجية الجزائرية.
- إن مؤسسة "مامي" شاركت خلال سنة 2010 في برنامج OPTIMEXPORT و ALGEX : والتي عالجت المحاور التالية:
 - البيئة المالية لعمليات التجارة الخارجية.
 - أساسيات عمليات التجارة الخارجية.
 - التسويق الدولي: وضع إستراتيجية تطوير على المستوى الدولي.
 - البيئة اللوجيستية لعمليات التجارة الخارجية.
 - البيئة القانونية لعمليات التجارة الخارجية.
 - البيئة الجمركية والجبائية لعمليات التجارة الخارجية.

- تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في خدمة التجارة الخارجية.
- حساب سعر الصرف.
- دراسة حالة.

المطلب الثالث: واقع التصدير بالمؤسسة

1- كيف تتم عملية التصدير:

- للحصول على مستور دين أجنب تلجأ مؤسسة مامي إلى:
- المشاركة في المعارض الدولية سواء كانت مسجلة في البرامج الرسمية للهيئات الحكومية أو بصفة فردية.
- دراسة الأسواق الأجنبية التي يكون فيها عدد معتبر من المغتربين الجزائريين، وخاصة المنحدرين من المنطقة الشرقية.
- تقوم المؤسسة بالتفاوض مع المستوردين الأجانب الراغبين في الحصول على سلعتها حول كل من الأسعار طريقة التسميم.
- الاتفاق على كل تفاصيل الصفقة
- إرسال الفاتورة الشكلية من طرف مؤسسة مامي إلى المستورد الأجنبي
- التوطين البنكي وذلك من اجل محاربة تبييض الأموال وأيضا ضمان أموال المؤسسة
- موافقة البنك بعد دخول الأموال إلى حساب التوطين
- استخراج شهادة المنشأ من غرفة التجارة بعد إمضاء تعهد من طرف المؤسسة تؤكد فيها أصلية المواد المصدرة من جهة وصحة الكمية والمبلغ المصرح بهما في الفاتورة من جهة أخرى
- إرسال الفاتورة النهائية إلى البنك
- إرسال نسخة من الملف التالي إلى وكيل العبور ونسخة منه إلى مصلحة الجمارك:

- الفاتورة النهائية.
- شهادة تنقل السلع والتي تستوفي المعلومات التالية: رقم الفاتورة، التعيين، اسم المصدر، اسم المستورد، الكمية والوزن.
- إحدائيات الوزن (الوزن الخام و الوزن الصافي للسلعة).
- شهادة المنشأ.
- التحاليل المكروبيولوجية للمواد المصدرة.
- نسخ من السجل التجاري و بطاقة التعريف الجبائية.
- تعهد بدخول الأموال إلى الجزائر في اجل لا يتعدى 120 يوم ممضى من طرف المدير العام ومصادق عليه في البلدية.
- أوراق النقل.
- في حالة ما إذا كان النقل بري تقوم مؤسسة مامي بإصدارها.
- في حالة ما إذا كان النقل بحري يقوم وكيل العبور بإصدارها.
- نسخة من عقد تأسيس الشركة.
- وثائق إثبات الوجود تتعلق بالمدير العام للمؤسسة.
- استخراج شهادة المطابقة من طرف الجمارك.
- إرسال طلب توطين الأموال وشهادة المطابقة إلى الشك.
- دخول الأموال إلى حساب التوطنين.
- استخراج شهادة توطين الأموال للسلع المصدرة وهو آخر إجراء.

2- جدول يبين عملية تصدير مؤسسة مامي خلال السداسي الأول لسنة 2012.

الجدول (04) عملية تصدير مؤسسة مامي خلال السداسي الأول لسنة 2012

رقم	رقم الفاتورة	الزبون	الكمية بالافارورات						مبلغ الفاتورة (USD)	سعر الصرف	مبلغ الفاتورة بالدينار
			0,33	1	1,5	2	1 عصير فواكه	2 عصير فواكه			
1	01EX12	أزوك الرفح طرابلس ليبيا	0	0	100799	0	0	0	33303,99	75,1185	2501745,77
2	02EX12	الروسم لاستيراد المواد الغذائية طرابلس ليبيا	64800	0	100800	0	0	0	38928,00	74,3837	2891889,49
المجموع			64800	0	201599	0	0	0	72231,99		5393635,26

المصدر: وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن تصدير مؤسسة مامي سنة 2012 اقتصر على السوق الليبية، وهو ما يوضح عدم استقرار صادراتها حيث نلاحظ هنا استفادة المؤسسة من الحرب الليبية وما تسببت فيه من نقص في السلع الاستهلاكية في البلد.

المبحث الثالث: معوقات دخول مؤسسة "مامي" إلى الأسواق الأجنبية

من خلال التريص واللقاءات المتكررة مع مسؤولي المؤسسة اتضح لنا مجموعة من المشاكل والأخطار التي تواجهها عملية اختراق الأسواق الأجنبية من طرف المؤسسة، وخصوصا عملية التصدير غير المباشر كونه الأكثر استعمالا من طرف المؤسسة.

المطلب الأول: مشاكل التي تعترض المؤسسة عند دخول الأسواق الأجنبية

وتتمثل فيما يلي:

- تطبيق عشوائي وغير منتظم لإجراءات العمل المنصوص عليها في نظام الجودة.
- غياب التحفيز المادي والمعنوي داخل المؤسسة الذي قضى على كل فرص الإبداع والابتكار كأسلوب عملي يمكن المؤسسة من تحضير المنتج الذي يتلاءم ومتطلبات الوضع الحالي.
- وجود هياكل تنظيمية لا تستجيب للتغيرات الآتية التي تحدث خارج حدود المؤسسة (البيئة الخارجية)، أدى إلى ضعف المؤسسة أمام الهزات القوية التي تحدثها المؤسسات المنافسة في الأسواق الخارجية.
- انعدام الهياكل أو الأقسام التي تتكفل بوظيفة التصدير داخل المؤسسة، (التسويق الدولي، قسم التصدير، المصلحة القانونية المختصة...).
- انعدام قنوات التوزيع ذات الطابع التصديري.
- غياب ثقافة التصدير لدى المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين، وميلهم لممارسة عملية الاستيراد بسبب ارتفاع نسبة الربح والتقليل من المخاطر الناجمة عن التصدير.
- قلة الخبرة لدى المؤسسة والتي تحول دون تموقعها في الأسواق الخارجية لمدة أطول.
- عدم توافق منتجات المؤسسة الموجهة للتصدير مع المعايير الدولية من حيث الجودة، وارتفاع تكاليف الإنتاج بسبب تدهور قيمة العملة الوطنية والتضخم من جهة، وعدم تحقيق فائض إنتاجي بشكل منتظم من جهة أخرى.

- التشابك والتداخل في المهام الموكلة للهيئات والهياكل المدعمة لترقية الصادرات خارج المحروقات كالتداخل بين الديوان الوطني لترقية التجارة الخارجية، الغرفة الوطنية للتجارة والصناعة والمؤسسة الوطنية للمعارض والتصدير، مما أدى إلى غياب التنسيق والتضارب في الأرقام المقدمة، وصعوبة تقييم الوضعية وتحقيق الأهداف المسطرة.
- غياب أدنى تنظيم للتواجد التجاري في الأسواق الخارجية بما يخدم الصادرات خارج المحروقات.
- نقص التنظيم والتنسيق بين المصدرين الجزائريين سواء على المستوى الوطني أو الخارجي.
- سوء استخدام وتوجيه الموارد المالية للصندوق الخاص لترقية الصادرات خارج المحروقات.
- ارتفاع تكاليف النقل الدولي وعجز خدمات دعم التصدير المخصصة لذلك، والتي تعتبر أداة أساسية وضرورية لتطوير نشاطات التصدير لأن ارتفاع تكاليف النقل يترتب عليها ارتفاع التكاليف التسويقية وبالتالي انخفاض هامش الربح الممكن تحقيقه من عملية التصدير.
- عدم الاهتمام بوظيفة التسويق الدولي وما يمكن أن تقدمه من معلومات للمؤسسات، بحيث أصبح الحصول على المعلومات عن الأسواق الخارجية من أهم المشكلات التي تواجه المؤسسة نظرا لنقص خبرتها بالدراسات التسويقية.
- عدم قياس القدرة التصديرية للمؤسسة، فالمؤسسة التي تريد التصدير تعترضها عمليا إشكالية كبيرة ذات طابع استراتيجي، لذا يجب التأكد من موارد المؤسسة المالية، معرفة الأسواق الخارجية، اختيار المنتجات، تحليل وتكييف القدرة الإنتاجية وتقييم خبرتها التصديرية.

المطلب الثاني: الأخطار التي تعترض المؤسسة عند دخول الأسواق الأجنبية

- يقصد بأخطار التصدير تلك التي يتعرض لها المصدر أثناء العملية التصديرية، والتي قد تكون ناتجة عن عوامل تجارية أو غير تجارية أو عوامل أخرى، وسنتطرق إلى أهم أخطار العملية التصديرية فيما يلي:
- إفلاس المستورد أو إعساره أو تصفيته، ويعني ذلك صدور حكم قضائي بإفلاس المستورد، أو إذا تقررت تصفيته جبرا، مما قد يؤدي بالمستورد إلى عدم دفعه لديونه في المواعيد المتفق عليها.
- امتناع المستورد عن سداد ما استحق عليه للمصدر، أي عدم وفاء المستورد بما استحق عليه للمصدر أو عجزه عن ذلك رغم قيام هذا الأخير بالوفاء بجميع التزاماته قبل المستورد.

رفض المشتري استلام البضاعة المشحونة، ويعني ذلك امتناعه عن استلام مستندات البضاعة المشحونة رغم قيام المصدر بالوفاء بجميع التزاماته قبل المشتري.

بالإضافة إلى مخاطر سياسية والتي يقصد بها المخاطر التي تخرج عن إرادة المستورد والتي يكون مصدرها أو مسببها سلطات القطر المستورد، أو سلطات قطر العبور، وأيضا تلك التي تكون ناتجة عن اضطرابات عامة أو وقائع معينة يشهدها القطر المستورد، بمعنى آخر المخاطر الناتجة عن عجز مستورد عن الدفع بسبب عوامل سياسية، ومصطلح الأخطار السياسية يغطي جانبا واسعا من الأخطار.

وبالإضافة إلى هذه الأخطار هناك أخطار ثانوية منها أخطار الصرف، أخطار المشاركة في المعارض والبحث عن أسواق جديدة، أخطار تقلب الأسعار، أخطار الكوارث الطبيعية...

المطلب الثالث: أهم الصعوبات التي تواجهها المؤسسة

وهناك مجموعة من العقبات التي تعاني منها المؤسسة الداخلية منها والخارجية، والتي نذكر منها:

الصعوبات الداخلية:

- عدم التحكم في جودة المنتج أثناء إجراءات الصنع، نظرا للطرق المعتمدة في ذلك، مما يؤدي إلى ارتفاع جودة المنتج ككل وارتفاع التكاليف.
- التنقيب عن الأسواق الدولية مقتصر في المؤسسة على المشاركة في المعارض والصالونات الدولية فقط، وهذا لا يكفي لاكتشاف الأسواق وإمكانية اختراقها.
- عدم تواجد تناسق تام وتلاؤم بين كلا من قسم التصدير والإنتاج لتلبية احتياجات الزبائن الخاصة عند طلب منتجات خاصة، أي هناك صعوبة في تلبية المنتجات المكيفة حسب رغبات الزبائن.
- صعوبة تلبية المؤسسة لمعايير البلدان المتطورة كبلدان الإتحاد الأوروبي، فمثلا يشترط في غطاء القارورة الذي يستعمل داخل هذه البلدان أن يكون قابل للرسكلة، وليس كالذي يستعمل في السوق المحلية.

أما الصعوبات الخارجية التي تواجه المؤسسة فنذكر ما يلي:

- **المصالح البنكية:** البنوك هي أحد المصالح المنبوذة من طرف المصدرين سواء كان بالنسبة لأجل التوطين، قروض الوثائقية أو بالنسبة لأجل التحصيل، ويتعلق الأمر بصفة عامة بمسائل الآجال

والبيروقراطية، ففي غالب الأحيان يشتكي المصدر كون البنك لا يلعب دور المرشد والركيزة، فمثلا يكون الأجل المتوسط لتوطين عملية التصدير أقل من يومين، أما بالنسبة لاستقبال الجزء الخاص بالدينار الجزائري هو 43 يوم و الجزء من العملة الصعبة هو 57 يوم.

- الصندوق الخاص بترقية الصادرات: بالنسبة لـ FSPE تشتكي المؤسسة أولا وقيل كل شيء البطء في معالجة الملفات و التي تستغرق عدة أشهر حتى سنة في بعض الأحيان.
- تعاني مؤسسة "مامي" نقص فادح في التمويل وهذا راجع لعدم وجود هيئات مالية متخصصة في تمويل عمليات التصدير وكذلك نقص الدعم المالي من طرف الدولة لتشجيع صادرات المؤسسة.
- اقتصار المؤسسة على التعامل مع المؤسسات المالية الجزائرية فقط، وعدم اللجوء إلى مؤسسات مالية جزائرية.
- النقل نحو الدول المستهدفة يعد أكبر المشاكل التي تعاني منها المؤسسة نظرا لارتفاع تكلفتها وعدم توفر بدائل كثيرة في السوق، كذلك ارتفاع تكلفة التأمين على البضائع المصدرة نظرا لتوفر عميل واحد وهو CAGEX في السوق الجزائري متخصص في تأمين الصادرات.
- البيروقراطية التي تواجهها المؤسسة في التعامل مع مختلف الهيئات (البنوك، الجمارك...).

خلاصة

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل لاحظنا أن المؤسسة (مامي) لها آفاق واعدة في المستقبل، وهذا بالنظر إلى ما تملكه من أقدامه في مجال صناعة المشروبات وما تملكه من مؤهلات ومولد طبيعية وبشرية هائلة، بالإضافة إلى ما تملكه الجزائر من إرادة سياسية لتطوير هذا النوع من المؤسسات، فيكفي أن تقوم الدولة الجزائرية بخطوات جديّة وتكميلية لما قامت به للنهوض بهذا القطاع من أجل اختراق الأسواق الأجنبية ومن أجل تدعيم قدراتها على الصمود أمام الظروف الاقتصادية الحالية والمستقبلية.

خاتمة

من خلال كل ما تطرقنا إليه في دراستنا هذه أصبحنا متيقنين من ضرورة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية حيث لاحظنا أنه رغم كثرة المشاكل التي تعيق طريق هذه المؤسسات فهي في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى نظرا إلى الميزات والخصائص التي تتميز بها من سهولة إنشاء وتسيير، فالمستقبل لها، لذلك يجب علينا القيام بدراسات لإيجاد حلول مناسبة لمشاكل هذه المؤسسات لكي تتضح ويصبح لها طابع دولي، حيث أن التحولات الاقتصادية الراهنة أجبرت هذا النوع من المؤسسات على دخول الأسواق الأجنبية لضمان بقائها، ومع الحاجة الماسة لتنمية الصادرات الجزائرية خارج المحروقات أصبح دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية إلى الأسواق الأجنبية أمرا حتميا، ومع ضرورة معرفة المعوقات التي تحول دون تواجد هذا النوع من المؤسسات الجزائرية بكثرة في الأسواق الأجنبية، لذا قمنا بدراسة حالة مؤسسة "مامي" للمشروبات، والتي تعتبر خير مثال على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى إلى تبني استراتيجيات تتماشى مع متطلبات الأسواق الأجنبية التي تستهدفها، حيث لاحظنا أن المؤسسة تعاني من عدة معوقات والتي تعتبر سببا في عدم استقرار صادراتها وذلك رغم المجهودات المبذولة من طرف الدولة للنهوض بهذا القطاع.

نتائج الدراسة

أولا: نتائج نظرية

يمكن تلخيص نتائج الدراسة في النقاط التالية:

- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مزيج من الجوارية في التسيير.
- ضعف المؤسسات الكبيرة بسبب قلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدعمة والمكاملة لهذه المؤسسات.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أداة للإبداع نظرا لتشجيعها لروح المبادرة.
- هناك العديد من الأساليب والهيكل التنظيمية المتاحة للمؤسسات العاملة في مجال التسويق الدولي لدخول الأسواق الخارجية، وهذا حتى يتسنى لها مواكبة التغيرات البيئية الحديثة.

- إن المزيج التسويقي الدولي هو قلب الإستراتيجية التسويقية في مجال النشاط الدولي للمؤسسة، فهو يعتبر الواجهة الميدانية التي من خلالها يتم خدمة المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

ثانيا: نتائج تطبيقية

ولقد توصلنا إلى النتائج التطبيقية التالية:

- يعد التصدير غير المباشر أهم أشكال دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للأسواق الأجنبية.
- هناك العديد من المشاكل والتي تصحب عملية دخول الأسواق الأجنبية بصفة عامة، فمنها ما هو على المستوى الجزئي ومنها ما هو على المستوى الكلي، بالإضافة إلى بعض الأخطار المتمثلة في الأخطار السياسية والتجارية.
- إن الهيئات الحكومية المختصة في تنمية الصادرات الجزائرية خارج المحروقات لا تزال تفتقد إلى الخبرة الكافية للقيام بمهامها على أكمل وجه.
- إن قلة الصادرات الجزائرية خارج المحروقات أدى إلى نقص الخبرة اللازمة للقيام بمثل هذه العمليات من طرف المصالح البنكية والجمركية.
- إن قلة الخبرة لدى المؤسسات الجزائرية المصدرة خارج المحروقات حال دون تموقعها في الأسواق الخارجية لمدة أطول.
- تعد مساعدات الدولة أهم عامل يساهم في دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل نقص خبراتها وهو ما ينفي الفرضية الأولى.
- إن البيروقراطية وطول مدة الإجراءات تعد أهم عائق يقف في وجه دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق الأجنبية، وهو ما يؤكد الفرضية الثانية.
- يؤثر اعتماد التسويق الدولي في زيادة فعالية عملية التصدير، لأنه سيوفر للمؤسسة صورة جيدة في الأسواق الأجنبية وذلك ما سيزيد من تنافسية منتجاتها، وهذا ما يؤكد الفرضية الثالثة.
- تستفيد المؤسسات المصدرة الجزائرية من مزايا ضريبية كبيرة تصل إلى حد الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة.
- يتجلى اهتمام الدولة بتنمية الصادرات الجزائرية خارج المحروقات في إنشائها لعدة هيئات في هذا الاتجاه ومنها الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية.
- المشاركة في المعارض الدولية والصالونات أهم أشكال الحصول على مستوردين أجنب من طرف المؤسسات الجزائرية المصدرة.

- تقتصر صادرات مؤسسة مامي على مجموعة من الدول وهي فرنسا، السنغال، النيجر، موريتانيا وليبيا.

- تتركز صادرات مؤسسة مامي على الأسواق الأجنبية التي يكون فيها عدد معتبر من المغتربين الجزائريين، وخاصة المنحدرين من المنطقة الشرقية.

اقتراحات الدراسة

أولاً: اقتراحات موجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

وبناء على ما سبق فإننا نقدم مجموعة اقتراحات نلخصها في النقاط التالية:

- ضرورة الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير.
- تكيف منتجات المؤسسة مع المعايير الدولية.
- عدم الاعتماد بشكل تام على الصالونات والمعارض المسجلة في البرامج الرسمية للهيئات الحكومية والبحث عن أسواق أجنبية أخرى.
- الاهتمام أكثر بوظيفة التسويق الدولي.
- استهداف 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.
- تعزيز أسلوب الشراكة مع المؤسسات الأجنبية الرائدة في نفس المجال الإنتاجي وذلك بتعزيز اللقاءات (مؤسسة - مؤسسة، B to B) قصد التغلب على مشكل التمويل والاستفادة من المعرفة التكنولوجية والخبرات التسييرية الحديثة المعتمدة في هذه المؤسسات.
- القيام ببحوث التسويق لدراسة سلوك المستهلك، لان المفهوم الحديث للتسويق يقوم على إيجاد علاقة ثقة قوية مع المستهلك وهو يعتبر العنصر الجوهري لنجاح المؤسسات.
- العمل على اختيار قنوات ومنافذ التوزيع الملائمة وذلك من اجل فتح أسواق جديدة.
- ضرورة تجديد وتطوير وسائل الإنتاج من اجل والتحسين المستمر لجودة المنتجات وتطويرها.
- إنشاء قسم خاص للتصدير والتسويق الدولي داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- القيام بالتحالفات بين المؤسسات الجزائرية العاملة في نفس المجال الإنتاجي أي المتنافسة فيما بينها، لتعزيز القدرة الإنتاجية والتصديرية.
- الاهتمام بالأسواق الأكثر قرباً والأكبر حجم وتلك التي يكون بين دولها وبين حكوماتنا اتفاقيات تجارية ميسرة للتبادل التجاري.

- على المؤسسات الجزائرية متابعة مدى جاذبية الدول المضيفة ومدى قدرة هذه المؤسسات على منافسة المنتجات الأخرى عن طريق تحليل وتشخيص مواطن القوة والضعف الكامنة، فضلا عن التنبؤ واستشعار الفرص والتهديدات.

ثانيا: اقتراحات موجهة للأجهزة الحكومية المكلفة بترقية الصادرات خارج المحروقات

- الاستعانة بخبراء أجبيين وخاصة القادمين من الدول المصدرة الكبرى، كالصين مثلا للقيام بدورات تدريبية للموظفين وأعاون الجمارك قصد الاستفادة من تجربتهم.
- إنشاء شبكة معلومات وطنية حول الأسواق الخارجية، تكون بمثابة قاعدة معطيات تزود المؤسسات الجزائرية بالفرص المتاحة عن طريق التنقيب عن فرص التصدير، وإعادة توزيع واختيار المناطق الاقتصادية للصادرات.
- تحفيز مسؤولي المؤسسات الجزائرية على التصدير من خلال تقديم التحفيزات والضمانات المالية، وتذكيرهم بمنافع وإيجابيات التصدير عوضا عن اتجاههم للاستيراد.
- فرض بعض القيود للتقليل من الاستيراد وحماية المنتج المحلي، دون الإضرار بالاقتصاد الوطني.
- القيام بالمزيد من الاتفاقيات الدولية الثنائية والمتعددة الأطراف والتي من شأنها تشجيع التعاون الاقتصادي، خاصة مع الدول المتقدمة، والتي ستعود بالمنافع على الاقتصاد الوطني وبالتالي ترقية الصادرات خارج المحروقات.

آفاق الدراسة

من خلال معالجتنا لموضوع دراستنا، تبين لنا بعض الإشكاليات التي يمكن أن تكون موضوع بحوث مستقبلية في هذا المجال وهي:

- التسويق الدولي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
- تمويل صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
- تأثير المؤسسات الأجنبية على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية

- 📖 أنور طلبة: العقود الصغيرة "الشركة والمقاوله والتزام المرافق العامة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004
- 📖 رضوان المحمود العمر: التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 📖 ضياء مجيد الموسوي: العولمة واقتصاديات السوق الحرة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2003.
- 📖 عبد السلام أبو القحف: إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 📖 عبد السلام أبو قحف: نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001.
- 📖 عبد العزيز جميل ميخمر وأحمد عبد الفتاح عبد الحليم: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية، القاهرة، 2000.
- 📖 عبد الغفور عبد السلام وآخرون: إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء، سوريا، 2001.
- 📖 ماجدة عطية: إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 📖 محمود الشيخ: التسويق الدولي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

الكتب باللغة الأجنبية

- 📖 Andrew Harison, business international et mondialisation vers une nouvelle Europe, édition de Boeck université, Bruxelles, Belgique, 2004.
- 📖 Corrine Pasco-Behro: Marketing International, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2002.
- 📖 Elizabeth Vinay, réaliser votre étude de marché, 3^{ème} édition, édition APCE, Paris, France, 2010.
- 📖 François Laurent, étude marketing des études de marché au consumer insight, 2^{ème} Edition, Edition Person, paris, France, 2006.
- 📖 Ghislaine Legrand & Hubert Martini: Commerce international, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2010.

📖 Jean louis Amelon Jean marie Cadebat, les nouveaux défis de l'international quel développement international pour les entreprise après la crise, édition de Boeck université, Bruxelles Belgique, 2010.

📖 Nathalie Prime & Jean-Claude Usunier : Marketing International « Développement des marchés et management multiculturel », 2ème édition, Vuibert, paris, 2004.

📖 Nathalie van laethem & autres : la boite outils du responsable marketing, Dunod, Paris, France, 2007.

الرسائل والأطروحات

☐ عثمان لخلف: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية حالة الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1993.

☐ مصطفى شلابي: دور التسويق الدولي في اقتحام الأسواق الدولية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر (غير منشورة)، 1998.

الدورات والملتقيات

☐ أسامة محمد مكي كردي: أساليب جديدة لتنمية وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد، المملكة العربية السعودية، أبريل 2002.

☐ بن حمودة محبوب و فطيمة بن عبد العزيز: التسويق الدولي وآفاقه في المؤسسات الجزائرية، متوفر على: <http://d'scribd.com/docs>, le 08/12/2011, a 11:00.

☐ سليمان ناصر وعواطف محسن: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي "الواقع ورهانات المستقبل"، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غرداية، الجزائر، 2011.

☐ صالح صالح: مصادر وأساليب تمويل المشاريع الكفائية الصغيرة والمتوسطة في إطار نظام المشاركة، الدورة التدريبية PME/PMI، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2003.

☐ محمد حسناوي: الدورة التدريبية حول تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، 28/25 ماي 2003.

☐ محمد عبد الحميد بصل رئيس مجلس إدارة بنك التنمية الصناعية المصري: ندوة واقع ومشكلات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها، الرياض، 28-29 ديسمبر 2002.

التقارير والمجلات

☐ آيت عيسى عيسى: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "أفاق وقيود"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السادس، جامعة تيارت، الجزائر، 2008.

تقرير من اجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي-، 2002.

حسن رحيم: نظم حاضنات الأعمال كآلية التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الثاني، جامعة سطيف، 2003.

القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2001.

ناجي بن حسين: آفاق الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد الثاني، 2004.

المحاضرات

خالد السهلاوي: القطاعات الاقتصادية الواحدة والخصائص الجغرافية الداعمة لها، محاضرة، جامعة الملك فيصل، كلية العلوم الإدارية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2001.

المواقع الإلكترونية

- ☞ Étude de marché international, école d'affaires, commerce international, sur: fr.reingex.com/études-marché, Shtml, le: 15/03/2012, a: 13:00.
- ☞ Le mix marketing international sur <http://www.needocs.com/document/academique.cours>, le 07/03/2012, a 12 :00.
- ☞ Marketing international, sur: www.londoninternational.ac.uk, le:13/03/2012, a:15:00.
- ☞ www.oliviertorres.net
- ☞ Yvan Valsecchi, les particularités du marketing international, sur : <http://WWW> on line 22 con .le 08/12/2011 .a 10:30.

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يوضح صادرات مؤسسة مامي خلال السداسي الاول من سنة 2012	93
02	تعهد الموجه لغرفة الصناعة و التجارة للحصول على شهادة المنشأ	94
03	شهادة المنشأ	95
04	شهادة التأمين على الصادرات	96
05	تصريح المصدر	97
06	شهادة نقل السلع	98
07	وكالة ممضاة لوكيل العبور	99
08	ملصقة قارورة تصدر للسوق الأجنبي	100

جدول يوضح صادرات مؤسسة مامي خلال السداسي الاول من سنة 2012

SPA MAMI

Au Capital de 910.000.000 DA

I) HISTORIQUE DES EXPORTATIONS REALISEES PAR « SPA MAMI »

1) 2012

N°	N° Facture	Client	QUANTITE EN BOUTEILLE						MT Facture EN DOLLAR	Cours	CONVERSION EN DINARS
			0,33L	1L	1,5L	2L	1L EF	2L EF			
1	01 EX12	AZOUK ALRAFA TRIPOLI LIBYE	0	0	100799	0	0	0	33303,99	75,1185	2 501 745,77
2	2 EX12	ER-RAWSAM IMPORT PRODUIT AGRO-ALI TRIPOLI LIBYE	64800	0	100800	0	0	0	38 928,00	74,3837	2 891 889,49
			64 800	0	201599	0	0	0			5 393 635,26

SPA MAMI : Siège Social Zone d'Entreprises & d'Activités No 27 BP : 595 - Sétif
 RC N°: 98B0082551 M.F. N°: 095919010000843 000 IF N°: 1901R427011
 505 - سétif - منطقة النشاط و الشركات رقم 27 ب.ب : 595
 رقم التسجيل : 98B0082551 رقم الملف : 095919010000843 000 رقم الإيفان : 1901R427011
 هاتف : 00 213 (0) 36 83 37 51 / 36 83 34 28 فاكس : 00 213 (0) 36 93 60 84 بريد إلكتروني : info@spamami.com

تعهد الموجه لغرفة الصناعة و التجارة للحصول على شهادة المنشأ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية غرفة الصناعة و التجارة الهضاب سطيف

www.cci.sétif.org

العنوان الالكتروني: ccisétif@yahoo.fr e-mail :

الهاتف: 213 (0) 36 91 52 02

الفاكس: 213(0) 36 91 77 27

تعهد

نحن الممضي أسفله مسير مؤسسة:

رقم السجل التجاري: أتعهد عن أصلية المواد

المصدرة من جهة.




وصحية الكمية و المبلغ المصرح بهما في الفاتورة رقم:

من جهة أخرى.

سطيف في:

مسير المؤسسة

شهادة المنشأ

 		
شهادة منشأ بموجب أحكام اتفاقية تيسير و تنمية التبادل التجاري بين الدول العربية		
رقم الشهادة: № 07424 تاريخ الشهادة:	الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة	
1- المصدر و عنوانه كاملا: شركة ذات أنتم خاصتها منطقة النشاطات والتخزين رقم 87 ص ب كوكا سطيف	2- المنتج و عنوانه كاملا: شركة ذات أنتم خاصتها منطقة النشاطات والتخزين رقم 87 ص ب كوكا سطيف	
3- المستورد و عنوانه كاملا: شركة الذوق الرفيع صر انليس ليبيا	4- بلد المنشأ: الجزائر	5- تم تطبيق التراكم مع دول أخرى؟ <input type="checkbox"/> نعم <input checked="" type="checkbox"/> لا اسم الدولة:
6- تفاصيل الشحن: عن طريق البحر		7- ملاحظات:
8- وصف السلع، العلامة التجارية (إن وجدت)، عدد و نوع و أرقام الطرود: 11 حشروبان غازية 1.5 ل (799 مل قارورة)		9- الوزن القائم (كجم) أو مقاييس أخرى (لتر، متر مكعب... الخ): 164638,38 (كج)
10- رقم و تاريخ الفاتورة (الفواتير): فاتورة رقم: 01 EX 12 بتاريخ: 2012-02-23		11- إقرار و تعهد المصدن: أقر بأن جميع البيانات المذكورة أعلاه صحيحة و أن السلع الوارد وصفها أعلاه مستوفاة للشروط و المعايير اللازمة لإكساب صفة المنشأ.
12- توقيع و خاتم الجهة المصدرة للشهادة: التوقيع: الخاتم: التاريخ: 23 FEB 2012	13- تصديق الجهة الحكومية المختصة: التوقيع: الخاتم: التاريخ:	المكان: التاريخ: 2012-02-23 

شهادة التأمين على الصادرات



COMPAGNIE ALGERIENNE D'ASSURANCE ET DE GARANTIE DES EXPORTATION
S.P.A. AU CAPITAL DE 2.000.000.000 DA

Adresse : 10, Route Nationale N°36, Dély-Ibrahim, Alger.
Tél. : (213) 021.91.00.48 à 51 – Fax : (213) 021.91.00.44/45

CAGEX

R.C N° 00 B 14088 - Matricule Fiscal : 099616239128706 - Article d'Imposition : 16232415021 - Nis : 0996 1623 00823 27

**ASSURANCE CREDIT EXPORT
DECLARATION DE CHIFFRE D'AFFAIRES
POLICE GLOBALE**

PERIODE du 01/04/2012 au 30/04/2012

ASSURE: MAMI SPA.

ADRESSE : ZA, N°27, BP 595, SETIF.

Fax : 036.93.60.84/e-mail : koriche_1981@yahoo.fr

CODE	WILAYA	SOCIETE
	19	001

POLICE	CB	CP	NP	AN	AVENANT DE RECONDUCTION	N°
	14.2	1	0020	10		R101
EFFET : DU 01/09/2010					EFFET : DU 01/09/2011 AU 31/08/2012	

Cher Client,

Nous avons l'honneur de vous adresser la présente déclaration, que vous voudrez bien remplir et nous la retourner dûment signée, au plus tard, dans les huit (08) jours de la clôture de la période indiquée ci-dessus.

Dans le cas où aucun chiffre n'a été réalisé, avec un ou plusieurs acheteurs, veuillez porter la mention "NEANT" sur la ligne correspondante.

Alger, le

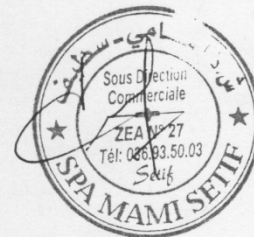
P/CAGEX

DECLARATION DE CHIFFRES D'AFFAIRES

ACHETEURS	VENTE OU PRESTATIONS REALISEES				CONDITIONS DE PAIEMENT	
	N° FACTURE	DATE	MONTANT (en monnaie étrangère)	CONTRE VALEURS (en Dinar Algérien)	MODALITE DE PAIEMENT	DATE D'EXIGIBILITE
CODE : 489 001 661 NOM : ETS FALABI PAYS : NIGER EFFET : 27/04/2011	NEANT					

Fait à Sétif .. Le : 12/05/2012

(Signature et Cachet Commercial de l'Assuré)



DCA_MAMI DU 01/04/12 AU 30/04/12

تصريح المصدر

تصريح المصدر DECLARATION DE L'EXPORTATEUR

أنا الممضي أسفله، مصدر السلع المشار إليها في وجه الورقة.
Je, soussigné, exportateur des marchandises désignées au recto.

أصرح أن هذه السلع تستوفي الشروط المطلوبة للحصول على الشهادة الملحقه.
DÉCLARE que ces marchandises remplissent les conditions requises pour l'obtention du certificat ci-annexé;

أوضح الظروف التي سمحت لهذه السلع بإستيفاء هذه الشروط :
PRECISE les circonstances qui ont permis à ces marchandises de remplir ces conditions :

.....
.....
.....
.....

أقدم الوثائق التبريرية التالية⁽¹⁾ :
PRESENTE les pièces justificatives suivantes⁽¹⁾ :

.....
.....
.....
.....

أتعهد بتقديم، بطلب من السلطات المختصة، كل التبريرات الإضافية التي تراها هذه الأخيرة ضرورية قصد تسليم الشهادة الملحقه، وكذا أوافق عند الإقتضاء، أن تقوم تلك السلطات بمراقبة تسليم شهادة هذه السلع الملحقه.

M'ENGAGE à présenter, à la demande des autorités compétentes, toutes justifications supplémentaires que celles-ci jugeraient nécessaires en vue de la délivrance du certificat ci-annexé, ainsi qu'à accepter, le cas échéant, tout contrôle par lesdites autorités de ma comptabilité et des circonstances de la fabrication des marchandises susvisées;

طلب تسليم الشهادة الملحقه لهذه السلع.
DEMANDE la délivrance du certificat ci-annexé pour ces marchandises.

في
A.....le.....

(Signature)

(التوقيع)

(¹) مثال : وثائق الإستيراد، شهادة التنقل، فواتير، تصريحات المصنع، إلخ. المتعلقة بالمنتجات المستعملة أو السلع التي صدرت مجددا في حالتها.

(¹) Par exemple: documents d'importation, certificats de circulation, factures, déclarations du fabricant. etc., se référant aux produits mis en oeuvre ou aux marchandises réexportées en l'état.

شهادة تنقل السلع

CERTIFICAT DE CIRCULATION DES MARCHANDISES

شهادة تنقل السلع

<p>1. Exportateur (nom, adresse complète, pays) (المصدر (الاسم والعنوان الكامل والبلد))</p>	<p>EUR.1 N° A 0024164 أورو. رقم أ راجع الملاحظات في الخلف قبل ملء الاستمارة Consulter les notes au verso avant de remplir le formulaire</p>
<p>3. Destinataire (nom, adresse complète, pays) (mention facultative) (المستلم إليه (الاسم والعنوان الكامل والبلد) (إشارة اختيارية))</p>	<p>2. Certificat utilisé dans les échanges préférentiels entre l'Algérie et la Communauté européenne شهادة مستعملة للتبادلات التفضيلية بين الجزائر والمجموعة الأوروبية</p>
<p>6. Informations relatives au transport (mention facultative) معلومات متعلقة بالنقل (إشارة اختيارية)</p>	<p>4. Pays, groupe de pays ou territoire dont les produits sont considérés comme originaires 5. Pays, groupe de pays ou territoire de destination 4. البلدان، مجموع البلدان أو إقليم الذي تعتبر منتجاته منشأه 5. البلدان، مجموع البلدان أو إقليم الوجهة</p>
<p>8. Numéro d'ordre, marques, numéros, nombre et nature des colis (1), désignation des marchandises رقم ترتيبى، علامات، الأرقام، عدد وطبيعة الطرود (1) تعيين السلع</p>	<p>7. Observations ملاحظات</p>
<p>11. VISA DE LA DOUANE Déclaration certifiée conforme Document d'exportation (2) Modèle n° Bureau de douane: Pays ou territoire de délivrance: A (Signature)</p>	<p>9. Masse brute (kg) ou autre mesure (l, m³, etc.) أو أوزان أخرى (ل. م. إلخ) 10. Factures (Mention facultative) رقم رئيسي، علامات، الأرقام، عدد وطبيعة الطرود (1) تعيين السلع</p>
<p>12. DECLARATION DE L'EXPORTATEUR أنا المصير أشهد أنه السلع المشار إليها أدناه تستوفي كل الشروط المطلوبة للحصول على هذه الشهادة Je soussigné déclare que les marchandises désignées ci-dessus remplissent les conditions requises pour l'obtention du présent certificat. A (Signature)</p>	<p>11. تأشيرة الجمارك نصريح مصدق عليه طبق الأصل وثيقة التصدير (2) نوع مكتب الجمارك البلد أو إقليم التسليم في (التوقيع)</p>

مطبوعة مرسات رخصة رقم Imprimerie C.N.R.C agrément n° 50 / DGD / D100

(1) أشر إلى عدد الموارد أو أذكر " بلا تنظيم " السلع غير المهينة.
(2) لا تملأ إلا إذا افترضته القواعد الوطنية للبلد أو إقليم النصريح

ANNEXE I (recto)

Bureau des douanes de :

MANDAT DU COMMISSIONNAIRE EN DOUANES

I. - Cadre réservé au mandant

Le soussigné ou la soussignée

..... NIF : (1)

Représenté(e) par (2)

Agissant légalement en qualité de(3) (5)

Ou

Dûment habilité par (4) (5)

A. DONNE POUVOIR AU MANDATAIRE DESIGNÉ AU CADRE II

1. De le (la) représenter auprès de l'administration des douanes, d'accomplir toute formalité intéressant la douane et de signer (5)
 - Toutes déclarations et documents d'accompagnement sous tous régimes douaniers (5)
 - Toutes soumissions garanties et actes cautionnés (5)
 - Tous actes de nature contentieuse (procès-verbal, transaction, soumission, mainlevée) (5)
2. D'utiliser
 - Son crédit d'enlèvement cautionné (5)
 - Ses autres garanties et cautionnements mis en place (5)
3. D'acquitter le montant des seuls droits et taxes afférents aux déclarations et actes visés ci-dessus (5)
4. D'acquitter le montant des droits et taxes et pénalités afférents aux déclarations et actes visés ci-dessus (5)
5. De signer toutes obligations cautionnées souscrites en règlement des droits et taxes, qu'elles qu'en soient la nature et la détermination (5)

B. VALIDITE DU MANDAT

Le présent mandat

Mis en place (6)

Annulant et remplaçant celui enregistré le sous le n° prend effet à la date de son acceptation par le receveur régional des douanes. Il reste valable jusqu'à la réception par le receveur des douanes d'un avis de résiliation adressé par lettre recommandée avec accusé de réception. Cet avis de résiliation deviendra effectif huit (8) jours francs après sa réception par le receveur des douanes.

Le présent mandat est valable dans le ressort du bureau des douanes de (5)

Fait à, le

Le mandant

ملصقة قارورة تصدر للسوق الأجنبي

Ingredients:
Eau traitée, Sucre, CO₂, Acidifiant E330, Conservateur E211, Colorant E124, Arôme Bitter, Acesulfame K⁺ E950 (0,01 %), Aspartame E951 (0,02%)

Produit par
SPA MAMI
ZEA n° 27 BP. 595 - SETIF - ALGERIE
Service client :
Tél. 036 93 50 03 - Fax : 036 93 60 84

بيتر صودا
BITTER
soda

1,5L
APERITIF

جالب للشهية

يخدم باردا و بعد الفتح ويحفظ في التلاجة
Servir frais et conserver dans un réfrigérateur après ouverture.
تاريخ الإنتاج و نهاية الصلاحية انظر على العبوة

Date de fabrication et de péremption:
voir le bouchon
لا تعرض للشخص
Ne pas exposer au soleil
Distribué et importé par
MDA
145, Rue feikhat 13003
Marseille-France
Tél.: +33(0) 629 395 909
Fax: +33(0) 491 588 734
الموزع و المستورد في ليبيا
شركة النور الرفيع طرابلس ليبيا

6 130799 002863





العنوان

معوقات دخول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية إلى الأسواق الأجنبية

دراسة ميدانية : مؤسسة " مامي " للمشروبات سطيف

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

تخصص: إدارة أعمال تجارة دولية

الأستاذ (ة) المشرف (ة):

أ- غصبان بشير

إعداد الطالب (ة):

بن عبيد أمير مؤمن

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ مساعد " أ "	1 قاسمي كمال
مقررا ومشرفا	أستاذ مساعد " أ "	2 غصبان بشير
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد " أ "	3 فراحتية العيد

الصفحة	المحتويات
	المقدمة العامة
	الفصل الأول مدخل إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
3	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
6	المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
8	المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
12	المبحث الثاني: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية
12	المطلب الأول: تدعيم المؤسسات الكبيرة وتلبية الطلب على السلع الاستهلاكية
15	المطلب الثاني: أداة للتنمية المحلية وامتصاص البطالة
16	المطلب الثالث: لامركزية القرار وترقية روح المبادرة
18	المبحث الثالث: دور الجوارية في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
18	المطلب الأول: مركزية التسيير وتنسيق الأعمال
20	المطلب الثاني: رأسمال جوارى ونظم المعلومات الداخلية والخارجية
21	المطلب الثالث: التكامل الإقليمي
23	خلاصة
	الفصل الثاني مدخل إلى الأسواق الأجنبية
25	تمهيد
26	المبحث الأول: ماهية الأسواق الأجنبية
26	المطلب الأول: تصنيف الأسواق الأجنبية

28	المطلب الثاني: المؤسسات العاملة في الأسواق الأجنبية
29	المطلب الثالث: اختيار الأسواق الأجنبية
32	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على قرار دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الأجنبية
32	المطلب الأول: أهداف التسويق الدولي
34	المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي ونظام المعلومات التسويقي الدولي
38	المطلب الثالث: البيئة التسويقية الدولية
44	المطلب الرابع: الهياكل التنظيمية لإدارة التسويق الدولي
46	المبحث الثالث: دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق الأجنبية
46	المطلب الأول: أهمية التسويق الدولي
48	المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي
55	المطلب الثالث: أهم أشكال وأساليب دخول الأسواق الأجنبية
58	المطلب الرابع: أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة عند دخول الأسواق الأجنبية
60	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات الغازية	
62	تمهيد
63	المبحث الأول: التعريف بمنهجية البحث الميداني وميدان الدراسة
63	المطلب الأول: منهجية البحث
64	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة
67	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
70	المطلب الرابع: المزيج التسويقي لمؤسسة مامي للمشروبات
75	المبحث الثاني: التصدير في مؤسسة "مامي"
75	المطلب الأول: دوافع المؤسسة للتوجه نحو الأسواق الأجنبية

76	المطلب الثاني: أهم المزايا المقدمة من طرف الدولة لتدعيم المؤسسة
78	المطلب الثالث: واقع التصدير بالمؤسسة
82	المبحث الثالث: معوقات دخول مؤسسة "مامي" إلى الأسواق الأجنبية
82	المطلب الأول: المشاكل التي تعترض المؤسسة عند دخول الأسواق الأجنبية
83	المطلب الثاني: الأخطار التي تعترض المؤسسة عند دخول الأسواق الأجنبية
84	المطلب الثالث: أهم الصعوبات التي تواجهها
86	خلاصة
88	الخاتمة العامة
93	الملاحق
102	قائمة المراجع
105	قائمة الجداول
106	قائمة الأشكال
107	قائمة الملاحق
108	فهرس المحتويات

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
11	مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة	01
35	تحليل (SWOT)	02
54	منافع التمييط ومنافع التكيف	03
81	عملية تصدير مؤسسة مامي خلال السداسي الأول لسنة 2012	04

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	مسار إتخاذ القرار	01
31	مراحل اختيار الأسواق الدولية	02
35	تحليل (PORTER)	03
49	التخطيط الاستراتيجي الدولي	04
53	السياسة التسويقية العالمية	05
69	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مامي	06
71	قناة التوزيع الأولى	07
72	قناة التوزيع الثانية	08
72	قناة التوزيع الثالثة	09
74	العلامة التجارية لمؤسسة "مامي"	10

تمهيد

في ظل التحولات الاقتصادية التي شهدتها العالم زاد الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث استطاعت هذه الأخيرة خلال العشريتين الأخيرتين أن تبرهن على فعاليتها في تحقيق النمو الاقتصادي، وهذا من خلال توسيع الإنتاج الصناعي وتنويعه، وتحقيق الأهداف الإنمائية الأساسية، وخلق مناصب شغل، وهذا ما جعلها محط أنظار العديد من الباحثين والمفكرين الاقتصاديين الذين اجمعوا على حيوية هذا القطاع ودوره الفعال في تحقيق التنمية الشاملة، من خلال هذا سنحاول التطرق إلى ما يلي:

- المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- المبحث الثاني: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية
- المبحث الثالث: دور الجوارية في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد حاول الكثير من الباحثين إعطاء تعريف وتصنيف لهذا النوع من المؤسسات، فقد اجتهدوا في إعطاء العديد من التعريفات والتصنيفات لهذه المؤسسات كلا حسب المعايير والمحددات التي يراها مناسبة في تحديد هذا المفهوم.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد تعددت التعريفات المحددة لماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لطبيعة المعيار المستخدم في التعريف، حيث أن هناك أكثر من 50 تعريفا مختلفا، يتم استخدامها في أكثر من 75 دولة، ولكنها تتقارب كلما اشتمل المفهوم على حزمة من المعايير والتي من أهمها:¹

- عدد العمالة في المؤسسة؛
 - حجم رأس المال المستثمر؛
 - المستوى التقني المستخدم؛
 - طبيعة الملكية والمسؤولية الإدارية؛
 - حجم الإنتاج والقيمة المضافة؛
 - قيمة المبيعات والحصة السوقية؛
- فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بمحدوديتها على المستويات التالية:
- رأس المال المستثمر في المشروع؛
 - عدد العمال الموظفين في المشروع؛
 - حجم الإنتاج المحقق وأهمية القيمة المضافة المتحققة؛
 - رقم الأعمال وحصة المشروع من السوق؛
 - الانتشار الجغرافي لنشاط المشروع؛
 - استقلالية التسيير والإدارة في المشروع؛
 - التركيز في ملكية المشروع.

¹ صالح صالح: مصادر وأساليب تمويل المشاريع الكفائية الصغيرة والمتوسطة في إطار نظام المشاركة، الدورة التدريبية PME/PMI، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2003، ص 15-17.

ولقد وردت تعريفات عديدة من بينها:

1- **التعريف المعتمد لإدارة المشروعات الصغيرة الأمريكية:** وضعت هذه لإدارة عددًا من المعايير التي يُعتمد عليها في تحديد ماهية المشروع الصغير كأساس لتقرير أوليته في الحصول على التسهيلات والمساعدات الحكومية، أو تقرير إعفائه من جزء أو كل الضرائب المستحقة عليه، ومن أهم هذه المعايير: ¹

- استقلالية الإدارة و الملكية؛
- محدودية نصيب المنشأة من السوق؛
- أن لا يزيد عدد العاملين في المنشأة الصغيرة عن 250 عاملًا إن كان يمكن التغاضي عن هذا الحد في بعض الحالات ليصل عدد العمال إلى 1500 عامل؛
- أن لا يزيد إجمالي الأموال المستثمرة عن 09 ملايين دولار؛
- أن لا تزيد القيمة المضافة السنوية للمنشأة عن 4.5 مليون دولار؛
- أن لا تتعدى الأرباح الصافية المحققة خلال العامين الأخيرين عن 450 ألف دولار.

وكخلاصة للقول في أمريكا تم اعتماد تعريف للمشروعات الصغيرة التي لا يفوق بها عدد العمال 500 عامل ولا تتعدى مبيعاتها السنوية 20 مليون دولار.

2- **تعريف البنك الدولي:** يعرف المنشآت الصغيرة والمتوسطة باستخدام معيار عدد العمال والذي يعتبر معياراً مبدئياً "بأنها تلك المنشآت التي توظف أقل من 50 عامل، ويصنف المشروعات التي يعمل بها أقل من 10 عمال بالمشروعات المتناهية الصغر، والتي بها ما بين 50-100 عامل تعتبر مؤسسات صغيرة، وما بين عامل فهي مصنفة كمؤسسات متوسطة" ².

3- **تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** إن الإستراتيجية التي اتبعتها الجزائر في مسيرتها التنموية أدت إلى تهميش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي أدى إلى غياب تعريف دقيق لهذه المؤسسات لفترة طويلة عدا بعض المحاولات الفردية... ولم تقدم السلطات الرسمية في الجزائر

¹ سليمان ناصر وعواطف محسن: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي "الواقع ورهانات المستقبل"، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غرداية، الجزائر، 2011، ص 3-4.

² آيت عيسى عيسى: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "أفاق وقيود"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السادس، جامعيات، الجزائر، 2008، ص 273.

على وضع تعريف للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة إلا في سنة 2001، وذلك من خلال القانون 18/01 الصادر في 12 ديسمبر 2001، والذي يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تم تعريفها كالتالي:¹

مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها "كل مؤسسة إنتاج سلع و/ أو خدمات تشغل من 1 إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها 2 مليار دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار جزائري، وأن تتوفر على الاستقلالية بحيث كل مؤسسة يمتلك رأسمالها بمقدار 25% فأكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة من مؤسسات أخرى، لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ وتم تعريف المؤسسة المصغرة (TPE /Micro Enterprise) كما يلي:

هي المؤسسة التي تشغل من 1 إلى 9 عمال وتحقق رقم أعمال اقل من 20 مليون دينار جزائري أو أن لا يتجاوز المجموع السنوي للميزانية 10 مليون دينار جزائري؛

المؤسسة الصغيرة: هي المؤسسة التي تشغل من 10 إلى 49 عاملا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار أو أن لا يتجاوز المجموع السنوي لميزانيتها 100 مليون دينار؛

المؤسسة المتوسطة: هي المؤسسة التي تشغل من 50 إلى 250 عاملا، وتحقق رقم أعمال محصور بين 200 مليون دينار و 2 مليار دينار، أو أن يكون المجموع السنوي لميزانيتها محصور بين 100 و 500 مليون دينار .

ففي ظل انضمام الجزائر إلى المشروع الأورو- متوسطي، وكذا التوقيع على الميثاق العالمي حول المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000، إذ أخذ القانون الجزائري بتعريف الاتحاد الأوروبي.

4- **تعريف الاتحاد الأوروبي:** وضع الاتحاد الأوروبي سنة 1996 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي كان موضوع توصية لكل البلدان الأعضاء، فالمؤسسات المصغرة والمتوسطة هي مؤسسة تشغل أقل من 10 أجراء، والمؤسسة الصغيرة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل اقل من 50 أجير وتتجز رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين أورو أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 5

¹ القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2001.

ملايين أورو، والمؤسسة المتوسطة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 250 عامل ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو ولا تتعدى ميزانيتها السنوية 27 مليون أورو¹.

المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تختلف أصناف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفها وهذه المعايير يمكن أن نجعلها فيما يلي: معايير كمية (عدد العمال، رأس المال، الحصيلة السنوية...)، والتي سبق وأن ذكرناها في التعريفات السابقة، ومعايير نوعية (المعيار القانوني والمعيار التنظيمي...).

- **المعايير الكمية:** والتي سبق وأن ذكرناها في التعريفات السابقة.

- **المعايير النوعية:** وتتمثل في:²

• **المعيار القانوني:** يتوقف الشكل القانوني للمؤسسة على طبيعة وحجم رأس المال المستثمر فيها وطريقة تمويلها، فشركات الأموال غالبا ما يكون رأسمالها كبيرا مقارنة مع مؤسسات الأفراد. وفي هذا الإطار تشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: مؤسسات الأفراد، المؤسسات العائلية والتضامنية، شركات التوصية البسيطة بالأسهم والمحاصة، المهن الصغيرة الإنتاجية والحرفية، صناعات منتجات الألبان والخضر والفواكه والحبوب والمنتجات الخشبية والأثاث والمنسوجات بأنواعها، المحلات التجارية، المطابع، الأسواق المركزية، المزارع، مكاتب السياحة، السفريات والشحن، بالإضافة إلى ورشات الصيانة والإصلاح وكذا أعمال العمارة والبناء؛

• **المعيار التنظيمي:** تصنف المؤسسة صغيرة ومتوسطة وفقا لهذا المعيار إذا اتسمت بخاصتين أو أكثر من الخواص التالية:

➤ الجمع بين الملكية والإدارة؛

➤ قلة مالكي رأس المال؛

➤ ضيق نطاق الإنتاج وتركزه في سلعة أو خدمة محددة؛

➤ صغر حجم الطاقة الإنتاجية؛

➤ المحلية إلى حد كبير؛

¹ تقرير من اجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ص ص 2002، ص 21.

² القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2001.

- الاعتماد وبشكل كبير على المصادر المحلية للتمويل؛
- معيار الاستقلالية: تعتبر المؤسسة صغيرة ومتوسطة إذا كانت على الأقل مستقلة ماليا بنسبة 50%؛
- معيار حصتها في السوق: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات تنافسية وليست احتكارية وبالتالي فإن حصتها في السوق محدودة.
- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل: وتنقسم إلى:¹
 - المؤسسات غير المصنعية: تجمع المؤسسات غير المصنعية بين نظام الإنتاج العائلي والنظام الحرفي، ويعتبر الأول (الإنتاج العائلي) موجه للاستهلاك الذاتي وهو أقدم شكل من أشكال تنظيم العمل، إلا أنه لا يزال يحافظ على مكانة مهمة في الاقتصاديات الحديثة، أما الثاني (النظام الحرفي) الذي يقوم به حرفي لوحده، أو مجموعة من الحرفيين يبقى نشاط يدوي يصنع بموجبه سلعا ومنتجات حسب احتياجات الزبائن؛
 - المؤسسات المصنعية: يجمع صنف المؤسسات المصنعية كل من المصانع الصغيرة، والمتوسطة والمصانع الكبيرة، وهو يتميز عن صنف المؤسسات غير المصنعية من حيث تقسيم العمل، وتعقيد العملية الإنتاجية واستخدام الأساليب الحديثة في التصنيع أيضا من حيث طبيعة السلع المنتجة واتساع أسواقها.
 - المؤسسات الصغيرة المتوسطة المقاوله: تعتبر المقاوله من أهم أشكال التعاون الصناعي الذي يميز المؤسسات الاقتصادية الحديثة، والمقاوله هي نوع من الترابط الهيكلي بين مؤسستين حيث توكل إحداها للأخرى تنفيذ عمل معين طبقا لشروط محددة، تقوم بتحديد المؤسسة الأولى والتي عادة ما تكون مؤسسة كبيرة، والمؤسسة الثانية تقوم بتنفيذ التعاقد والتي تكون في اغلب الحالات مؤسسة صغيرة، وفي السنوات الأخيرة أصبحت المقاوله إحدى لسمات المميّزة والمرافقة للعولمة، فالرأسمالية هي عملية هدم خلاق، حيث تحل شركات صغيرة محل المؤسسات الكبرى التي عجزت عن التكيف للأوضاع الجديدة، فمن أكبر اثنتي عشرة شركة في الولايات المتحدة الأمريكية من كانون الثاني 1990، لم يبقى إلا شركة واحدة، أما باقي المؤسسات فقد تحولت إلى أجزاء صغيرة داخل شركات أخرى في شكل مقاولات، فلقد اكتشف المنتجون أنه بإمكانهم الاقتصاد في التكاليف، إذا ما تركوا مؤسسات أخرى صغيرة مختصة تنتج لهم ما يحتاجونه من معدات².

¹ أنور طلبية: العقود الصغيرة الشركة والمقاوله والتزام المرافق العامة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 294.

² ضياء مجيد الموسوي: العولمة واقتصاديات السوق الحرة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2003، ص 59.

المطلب الثالث: خصائص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بقدر عال من التميز عن المؤسسات الكبيرة وهذا ما يفسر الكفاءة والفعالية التي تبرزها في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لمالكيها وإشباعها لحاجات العملاء، وسنعرض بعض الخصائص التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة فيما يلي:¹

1- **سهولة الإنشاء:** لا تتطلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رؤوس أموال ضخمة لقيامها، إذ أنها تعتمد على المدخرات الفردية والقروض الصغيرة، فهي تملك قدرة على جلب المدخرات الصغيرة واستخدامها بطريقة فعالة تتلاءم وظروف الدول النامية والقدرة على الانتشار في كل فروع النشاط الاقتصادي، كما أن الإجراءات التأسيسية المعتمدة في هذا النوع من المؤسسات تعتبر غير معقدة مقارنة بإجراءات تأسيس المؤسسات الكبيرة؛

كما أنها تعطي فرصة اختيار النشاط مما يسمح بإبراز قدرات الأشخاص الذاتية وترقية المبادرات الفردية وإظهار المقدرة على الاختراع، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات تفرض وجودها في الاقتصاد؛

2- **صغر الحجم وضعف درجة المخاطرة:** إن صغر حجم هذه المؤسسات يسمح لها باختيار موقعها في السوق بسهولة أكبر من الصناعات الكبرى، ومنه تستطيع الانتشار في المناطق الداخلية مقترية من أسواق يصعب على المؤسسات الكبيرة بلوغها إلا بتكلفة مرتفعة، الأمر الذي يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر قدرة تنافسية في هذه الأسواق، كما أن درجة المخاطرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست كبيرة، خاصة مخاطر السوق، فالمؤسسات الكبيرة تتحمل أخطارا كبيرة نظرا لحجم استثماراتها وحجم حصتها في السوق، كما أنها تتجه نحو الأسواق الصغيرة والمحدودة والتي لا تثير اهتمام المؤسسات الكبيرة، فهي لا تحتاج إلى دراسات تسويقية معقدة، لأن السوق الذي تنشط فيه يعتبر محدودا (محلي أو جهوي غالبا) وأن أي تغير يحدث فيه يكون في مقدور المسير ملاحظته بسهولة؛

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بارتفاع معدل دوران رأس المال حيث يمكن التغلب على طول فترة استرداد رأس المال المستثمر في المؤسسات الكبيرة، وبالتالي يقلل من مخاطرة الاستثمار الفردي

¹ www.oliviertorres.net

ومع ذلك فإن فرص التوسع والتجدد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون ضعيفة وذلك لأن انخفاض حجم الربح المحقق يؤدي إلى ضعف قدرتها على إعادة استثمار الأرباح؛

3- **التداخل في وظائف المؤسسة:** إن التسيير كمهمة قد ظهر وتطور أساسا في المؤسسات الكبيرة عن طريق التحليل الوظيفي، لكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز أساسا بغياب التحليل الوظيفي، فإذا كان التحليل وظيفة ب ووظيفة فعلا في المؤسسات الكبيرة فإنه في المقابل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يكفي أن تحل المشاكل بطريقة تحليلية؛

ونظرا كونهم الذين أنشئوا مؤسساتهم، فإن المدراء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتادوا على مراقبة كل شيء والقيام بكل شيء، ومنه فمسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتميزون بالتعددية، فمثلا زى المدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقوم باكتشاف بعض الزبائن، إصلاح آلة الإنتاج، الذهاب إلى البنك بعد الزوال قبل الذهاب إلى اجتماع مع مجموعة من أصحاب الأعمال والموردين في الليل، هذه الوظائف في المؤسسات الكبيرة تنتمي إلى وظائف التسويق، المالية، الصيانة والعلاقات العامة؛

وفي مجال اتخاذ القرار أيضا نلاحظ تداخلا كبيرا في القرارات الإستراتيجية، الإدارية والوظيفية، هنا أيضا يمكننا الحديث عن ضعف التخصص في التسيير، ومن هنا فإن المختصين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبرون أنها مجموعة وظائف مترجمة أو متناسقة كليا يتحكم المالك المدير في كل جوانبها عن طريق تسيير عدة وظائف وفي البعض منها المشاركة المباشرة فيها؛

4- **المرونة وسرعة التكيف مع المحيط:** إن الأفق الزمني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا ما يكون قصير المدى، فالتصرفات الإستراتيجية أكثر تفاعلية منها تنبؤية، فمسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نادرا ما يستعملون تقنيات التسيير الاستراتيجي كالتسيير التنبؤي أو التحليل المالي، فهم يفضلون اللجوء إلى الحدس لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، فعملية اتخاذ هذا القرار غالبا ما تكون وفق المسار الآتي:

الشكل (1): مسار إتخاذ القرار



Source: www.oliviertorres.net

مما يجعل إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نابعة من التسيير الجوارى، ومنه نستنتج أن التخطيط شاه غائب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومنه فان النشاطات ذات الطابع الزمني مثل البحث والتطوير و التكوين شبه غائبة، كما أن مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا ما يعانون من ضيق الوقت لتسيير مؤسساتهم، فاستعجال المشاكل اليومية يجعل المسير دائم الانشغال بها مما يعيق أي شكل من أشكال التخطيط؛

ولكن غياب التخطيط لا يعني غياب إستراتيجية، ولكن هذه الأخيرة تأخذ أبعادا جد خاصة، فالمشاريع الإستراتيجية تركز أساسا على النظرة الإستراتيجية للمسير، كما تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمرونة كبيرة في تكيفها مع محيط الأعمال ومتغيرات الاستثمار، كتحويل النشاط ليتناسب مع متغيرات السوق ومتطلباته، وسهولة الدخول والخروج من السوق لنقص نسبة الأصول الثابتة إلى الأصول الكلية في أغلب الأحيان، فمثلا إذا تجمد قطاع اقتصادي أو فقد حيويته فان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستطيع أن تتحول إلى قطاع اقتصادي آخر تتطلبه ظروف السوق في زمن وجيز، ويرجع ذلك أساسا إلى كون هذه المؤسسات تعتمد على استثمار مادي ضعيف الحجم مما يسهل عملية التحول الاقتصادي.

5- مركزية التسيير: مما يميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة ذلك التداخل بين الملكية والإدارة تتميز الإدارة في المؤسسات (الصغيرة والمتوسطة) بالمرونة والقدرة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة، وكذلك تتميز ببساطة الهيكل التنظيمي ومركزية القرارات واتخاذ القرار يرجع بصورة أساسية إلى خبرة صاحب المؤسسة وتقديره للموقف، ولهذا نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة

أكثر قدرة على تقبل التغيير وتبني سياسات جديدة على عكس المؤسسات الصغيرة حيث تتعدد المستويات الإدارية وتكثر معها مراكز اتخاذ القرار¹.

الجدول (1): مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و المؤسسات الكبيرة

المؤسسة الصغيرة والمتوسطة	المؤسسة الكبيرة	مجال المقارنة
		النواحي الإدارية:
فردية عادة	مجموعة / مجلس / جمعية	الإدارة العليا
قصير الأجل / غير علمي	طويل الأجل / علمي	التخطيط
لا يوجد هيكل تنظيمي أو يوجد هيكل محدود للغاية	هيكل تنظيمي ومستويات إشرافية	التنظيم
أساس شخصي	أنظمة إشراف وتحفيز واتصالات	التوجيه
مركزية بدون أنظمة	أنظمة مركزية ولا مركزية	الرقابة
		نواحي النشاط:
محدود يعتمد على الاجتهادات	ضخم يعتمد على أساليب علمية	الإنتاج
محدود النطاق / نشاط بيعي عادة	متسع النطاق/ وجود أنظمة تسويقية	التسويق
محدود / ذاتي	ضخم / رأس مال مملوك ومقترض	التمويل
محدودة	متقدمة / متجددة	التكنولوجيا
نزارات فردية	أنظمة عاملين	شؤون الأفراد

المصدر: سيد ناجي مرتجى: ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، الإشكاليات وآفاق التنمية وورشة العمل بعنوان (تقييم المشروعات الصغيرة والمتوسطة) القاهرة، مصر، 18-22 يناير 2004.

¹ محمد حسناوي: الدورة التدريبية حول تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، 28/25 ماي 2003، ص 7.

المبحث الثاني: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية

من خلال دراسة التاريخ الاقتصادي للدول الصناعية يبرز الدور الحيوي الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنسيج لا بد منه لتطور الاقتصاد وتمكين المؤسسات الكبيرة من لعب دورها التنموي بصورة أكثر فعالية، بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أثبتت قدرتها على التكيف بصورة أسرع مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع، فهي تلعب دور المروج الرئيسي للأنشطة الاقتصادية خاصة في المراحل الأولى من التنمية، ويظهر الدور الحيوي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية في أنها تمثل نحو (80-90%) من إجمالي المؤسسات العاملة في مختلف دول العالم، ولها مساهمات كبيرة في الصادرات¹.

ويكمن حصر أدوار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

المطلب الأول: تدعيم المؤسسات الكبيرة وتلبية الطلب على السلع الاستهلاكية

- 1- تدعيم المؤسسات الكبيرة: غالبا ما يكون إنتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعمل لتلبية حاجيات المؤسسات الكبيرة من السلع والخدمات المنقح عليها ويكون ذلك:²
 - إما أن تتعاقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع مؤسسة كبيرة واحدة ترتبط معها بكامل إنتاجها؛
 - أو أن تتعاقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع أكثر من مؤسسة بكل حرية وبالتالي تتمكن من حل مشاكل تسويق وكسب فرص جديدة لنموها؛

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تكامل مع مختلف القطاعات فعلى سبيل المثال تتعاقد شركة "جنرال موتورز" مع نحو 26 ألف مشروع صغير يساهم كل من هذه المشاريع في تأمين الكثير من أجزاء السيارات المصنعة لهذه المؤسسة، كما أن تجربة بعض الدول كاليابان، الهند وكوريا في هذا الاتجاه نموذجا ناجحا يمكن الاستفادة منه، فالعديد من هذه المشروعات الكبيرة في هذه الدول تعهد عن طريق التعاقد مع المشروعات الصغيرة القيام بعمليات عديدة ومتنوعة تتطلبها منتجات تلك المؤسسات.

1 أسامة محمد مكي كردي: أساليب جديدة لتنمية وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد، المملكة العربية السعودية ، أبريل 2002، ص 10.

2خالد السهلوي لقطاعات الاقتصادية الواعدة والخصائص الجغرافية الداعمة لها ، محاضرة، جامعة الملك فيصل، كلية العلوم الإدارية والتخطيط ، المملكة العربية السعودية ، 2001.

وتتعامل شركة "رونو" الفرنسية مع أكثر من 50.000 مورد من هذه الصناعات الصغيرة، ومن بين الأهداف المنتظر تحقيقها من وراء عملية إدماج مجموعة صناعية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو الوصول إلى تكثيف النسيج الصناعي القائم وتنظيم الإستهلاكات الوسيطة¹.

- **تكثيف النسيج الصناعي:** وينتظر أن يتحقق التكثيف الصناعي بفضل مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطورات التالية:²

- توسيع سوق المؤسسات العمومية، عبر استهلاكها للمنتجات نصف مصنعة وتامة الصنع؛
- ارتفاع معدلات التكامل الاقتصادي بفضل عملية المقاوله الباطنية؛
- المساهمة في إحداث التكامل القطاعي ما بين فروع القطاع الصناعي نفسه أو بين القطاع الصناعي والقطاعات الأخرى.

- **تنظيم الإستهلاكات الوسيطة:** تعتبر المقولة الباطنية *Sous - traitance* (المناولة) إحدى أهم النشاطات الصناعية التي تقوم بها الصناعات الصغيرة والمتوسطة فأصبحت الصناعات الكبرى في مجالات عديدة تعتمد على المنتجات المقدمة بفضل هذا النشاط الذي يبقى النشاط الأساسي للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة.³

- **تنمية الصادرات:** قد يبدو للوهلة الأولى أن حديثنا يبتعد قليلا عن الواقع فكيف للمشروعات الصغيرة أن تعمل على تنمية الصادرات بإمكانياتها المحدودة وقلة رأسمالها، إن ذلك يتحقق بقيامها بالإنتاج المباشر أو الغير المباشر وذلك من خلال قيامها بدور المشاريع المغذية للمشاريع الكبرى مما يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج والقدرة على المنافسة في الأسواق الأجنبية⁴.

فعلى سبيل المثال تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنحو 30% من إجمالي الصادرات الصناعية اليابانية وتوفر منتجات وسيطة تمثل 20% من صادرات المؤسسات الصناعية الكبرى، وتبلغ صادرات هذه المشروعات 22% من إجمالي الصادرات الصناعية لألمانيا ونحو 47% من صادرات

1 عبد العزيز جميل ميخمر وأحمد عبد الفتاح عبد الحليم: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية، القاهرة، 2000، ص، 22.

2 عبد العزيز جميل ميخمر وأحمد عبد الفتاح عبد الحليم: المرجع نفسه، ص، 22.

3 عبد العزيز جميل ميخمر وأحمد عبد الفتاح عبد الحليم: المرجع نفسه، ص، 22.

4 ناجي بن حسين: آفاق الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الاقتصاد و المجتمع، العدد الثاني، 2004، ص

إيطاليا الصناعية¹، وفي الولايات المتحدة تصل نسبة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين المصدرين حوالي 96%، قاموا بتصدير حوالي 30% من إجمالي الصادرات الأمريكية.

- **المحافظة على استمرارية المنافسة:** لقد تم تأكيد الجوانب اللاتنافسية للمشروعات الصغيرة، أي على طبيعة الترابط والتكامل في وظائف ونشاطات المؤسسات الكبيرة والصغيرة، ولكن المشروعات الكبيرة والصغيرة تتنافس فيما بينها أيضا في مجالات كثيرة أخرى، ومن المهم أيضا (إن لم يكن أكثر أهمية) المحافظة على المنافسة، حيث لا يمكن إغفال أهمية المنافسة في الاقتصاد، ففي عصر التغيير السريع يمكن أن تكون المنافسة في سببها في تحقيق التغيير من خلال الإبداع أو التطوير وتظهر المنافسة في الوقت الحاضر بعدة أشكال منها السعر وشروط الائتمان والخدمة وتحسين الجودة و لصراع بين الصناعات في التبدل والتغيير وتحديد الأساليب...

وتعتبر المنافسة العامل الأساسي لضمان استمرارية حركة الاقتصاد وتشجيع الإبداع والأفكار الجدية والخبرات والجهود².

2- **تلبية الطلب على السلع الاستهلاكية:** تساهم عملية تفكيك الاستثمارات الصناعية الكبيرة وتجسيدها في صناعات صغيرة ومتوسطة في تحقيق تنوع النشاط الصناعي بفعل التوزيع العمودي لها على مختلف الفروع الصناعية، وحتى داخل نفس الفرع الصناعي.

ولما كان الأمر يتعلق بتطوير الصناعة المنتجة للسلع الاستهلاكية أو ما يعرف بالاستهلاك النهائي فإن دور الصناعة الصغيرة والمتوسطة يكون كبيرا، طبيعة هذه الصناعة لا تتطلب تكنولوجيا عالية، ولا إمكانيات كبيرة (مالية ومادية) يسمح من خلاله للصناعة الصغيرة والمتوسطة أن تتطور وتتوسع في هذه الفروع وهو ما يكون له أثر على مساهمتها في تلبية الحاجيات الجارية للسكان من مختلف السلع والمنتجات سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الوطني.

¹ محمد عبد الحميد بصل رئيس مجلس إدارة بنك التنمية الصناعية المصري: ندوة واقع ومشكلات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها، الرياض، 28-29 ديسمبر 2002 .

² ماجدة عطية: إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 35.

إن من بين أدوار هذه الصناعات هو تغطية جزء من السوق (المحلي/ الوطني) بالسلع والمنتجات وتحسين علاقة العرض والطلب من هذه السلع¹.

المطلب الثاني: أداة للتنمية المحلية وامتصاص البطالة

1- أداة للتنمية المحلية: فهي:

- تتميز المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالحجم الصغير وبالإستهلاك الضعيف لرأس المال، وبسهولة توطينها وأيضاً باستعمالها لتكنولوجيات بسيطة وهي الخصائص المناسبة للاقتصاديات Les économies locales حيث تتماشى واهتمامات التنمية على المستوى المحلي، ولم تعطي الجزائر الدور والمكانة الحقيقية لهذه المؤسسات في المناطق الريفية إلا في بداية الثمانينات حيث انتهجت سياسة توطين هذه المؤسسات بالمناطق الداخلية والجبالية بوضع برامج للتصنيع المحلي المختلفة.

- إن ضعف كلفة الاستثمار في الصناعات الصغيرة والمتوسطة يسمح لها بتعبئة موارد مالية عائلية يمكن حقنها في جهاز الإنتاج، مما يؤدي إلى زيادة معدل الاستثمار في المجتمع ككل ومنه زيادة الإنتاج.²

2- امتصاص البطالة: تعتبر مشكلة البطالة من أكبر المشاكل التي تعاني منها الدول النامية والدول المتقدمة على حد سواء، حيث تشير الإحصائيات أن متوسط معدلات البطالة في دول الاتحاد الأوروبي خلال الفترة من عام 1983 إلى 1995 تتراوح بين 6.1% بالدانمرك و 23% كما تشير إلى نحو 14% بالنسبة للدول العربية لعام 2000.

يعتقد الكثير من الباحثين والمتخصصين أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمختلف القطاعات الاقتصادية أحد أهم الآليات التي يمكن الاعتماد عليها لاستيعاب أكبر عدد ممكن من العمالة الوطنية المتاحة في سوق العمل، خصوصاً إذا علمنا أن المشروع الصغير عندما يوفر فرصة عمل واحدة، فإنه يحتاج لإضافة استثمارات تعادل خمس (5/1) الاستثمارات اللازمة لنظيره من المشروعات الكبيرة لكي يوفر نفس فرصة العمل، ويمكن حتى أن تصل إلى أقل من تلك النسبة، وذلك راجع إلى انخفاض معيار

1 عثمان لخلف: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية حالة الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1993، ص 84.

2 حسن رحيم: نظم حاضنات الأعمال كآلية التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الثاني، جامعة سطيف، 2003، ص 204.

رأس المال (المذكور سابقا) في هذا النوع من المؤسسات، ولقد أصبح دورها واقعا ملموسا في السنوات القليلة الماضية في العديد من الدول المتقدمة منها والنامية، ففي الولايات المتحدة الأمريكية حيث تشير بعض الدراسات إلى أن تلي القوى العاملة خلال العشرين سنة الماضية تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويسوق العمل البريطاني أشارت الدراسات إلى وجود نتائج متشابهة إلى حد كبير بالنتائج التي تم التوصل إليها في الولايات المتحدة الأمريكية، ولقد قدرت نسبة العمالة في الصناعات الصغيرة والمتوسطة إلى إجمالي العمالة الصناعية في ولقد استطاعت هذه المؤسسات تشغيل حوالي 1649 784 عاملا في الجزائر سنة 2009 من هذه النقطة الأخيرة يبرز دور هذه المنشآت خاصة الصناعية منها في تكوين اليد العاملة التي تواكب احتياجات سوق العمل، من خلال برامج تدريب قصيرة المدة، وبهذا تستطيع تقليص الهوة بين التكوين النظري المحصل من الجامعات ومعاهد والتكوين والعمل الميداني المتطلب في مثل هذه المؤسسات، أي الرفع من كفاءات اليد العاملة الحالية والمستقبلية، وما يلاحظ هذا أن الصناعات الصغيرة والمتوسطة تعرف تأخر نوعا ما مقارنة بالمؤسسات الخدمية في الجزائر.

لقد أصبحت قضية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في استيعاب العمالة الوطنية العاطلة، وخلق فرص وظيفية جديدة قضية خارج نطاق النقاش لدى العديد من الباحثين والمتخصصين، فهناك من يرى أنه لو كل مشروع استثماري صغير استطاع أن يستوعب عنصرا واحدا عاطلا عن العمل لكان ذلك كفيلا لحل مشكلة البطالة في أي دولة، وذلك إذا كانت هذه الدولة تضم عددا ضخما من هذه المشاريع.

المطلب الثالث: لامركزية القرار وترقية روح المبادرة

1. لامركزية القرار: تجمع اللامركزية كسياسة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بين الحد بين التمرکز الصناعي حول المناطق العمرانية الكبرى، والعمل على تحرير قدرات الإنسان على الإبداع وانطلاقا من المرونة التي تميز توطین الصناعات الصغيرة والمتوسطة فإنها تصبح تشكل بتوسعها سلسلة وسيطة بين أقطاب صناعية (مؤسسات ومركبات صناعية) التي يصعب من الناحية التقنية والاقتصادية إعادة توطینها عكس الصناعات الصغيرة و المتوسطة التي يمكن إقامتها في مختلف المناطق.

2. ترقية روح المبادرة والتجديد: يعد الأفراد و وحدات العمل الصغيرة المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة والابتكارات، حيث نجد أن المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال

25 سنة الماضية هم الأفراد والمشروعات الصغيرة حيث يعود أكثر من 3/1 إلى الأفراد وأكثر من ¼ إلى المؤسسات التجارية الصغيرة¹.

وتتميز منشآت الأعمال الصغيرة بأنها أكثر إبداعاً من المنشآت الكبيرة المملوكة من قبل الدولة بسبب أن الأفراد لديهم دافع أكبر في إيجاد الأفكار الجديدة التي تؤدي لتحقيق ربحية عالية، هذا بالإضافة إلى أن الأعمال الكبيرة تركز على المنتجات التي تتميز بالطلب الثابت والمتوقع، تاركة للمنشآت الصغيرة إنتاج المنتجات التي تكون مبيعاتها بطيئة، والمنتجات التي تتميز بدرجة عالية من المخاطرة وغالباً ما تكون المشاريع الصغيرة هي الرائدة في إيجاد فكرة و منتج جديد الذي لا يتميز بطلب مؤكد وصعوبة تحقيق مبيعات كافية لمنتج جديد²

وقد نجحت هذه المشروعات في العديد من الدول النامية في تقليد العديد من قطع الغيار الماكينات والآلات وتطويرها لتصبح بديلاً جيداً للقطع المستوردة، إن التجربة الهندية ثرية في إرساء هذا الاتجاه حيث لا يقل الدور الذي تلعبه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مجال التدريب والإبداع والابتكار³.

إن من أهم أهداف الخطط التنموية تحقيق التوازن الجهوي أو العدالة في توزيع الدخل وتوفير فرص العمل على مختلف جهات الوطن بحيث لا يكون التركيز على المناطق العمرانية وإهمال بقية المناطق الأخرى، فوجود المشروعات الصغيرة يساهم في تحقيق هذه الأهداف وتنمية المجتمع، كما أن وجود هذه المشروعات في المناطق النائية يساهم في تلبية طلبات المستهلكين ذوي الدخل المنخفض من السلع والخدمات البسيطة والمنخفضة التكلفة، وتلعب المشروعات الصغيرة والمتوسطة دور هام كذلك في تقليل المخاطر وعواقب الهجرة من المناطق الأقل نمواً إلى المناطق الأكثر نمواً في الدول نفسها، بل إن هذه المشروعات ربما تعتبر أداة فعالة في تحقيق نوع من الهجرة العكسية الهادفة إلى تحقيق التنمية المتوازنة.

¹ عبد الغفور عبد السلام وآخرون: إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء، سوريا، 2001، ص 12.

² ماجدة عطية: مرجع سابق، ص 25.

³ عثمان لخلف: مرجع سابق، ص 93.

المبحث الثالث: دور الجوارية في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بالاعتماد على مفهوم وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن كل واحدة منها يمكن أن تترجم إلى شكل من أشكال الجوارية: جوارية هرمية، وظيفية، زمنية... ومنه فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر مزيجا من الجوارية فهي تظهر كبناء استراتيجي وتنظيمي يمكن المسير من الحفاظ على سيطرته على المؤسسة، فهي تخلق الظروف الأساسية للعمل في إطار تنظيم مركزي واختصاص ضعيف، مزودا بنظام معلومت داخلية وخارجية بسيط، في غياب تقسيم وتنسيق العمل، والحضور شبه الكلي لتعددية المسير، مزايا المرونة، التفاعلية، المدى الزمني القصير، والجانب الحدسي في إعداد الإستراتيجية، كل هذا يؤدي إلى مؤسسة صغيرة ومتوسطة ذات طابع جوارية، ومنه يمكننا استنتاج وجهة نظر تفسيرية تعتبر الجوارية خاصية أساسية في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹.

المطلب الأول: مركزية التسيير وتنسيق الأعمال

1- مركزية التسيير وقرب الرئيس من العمال: تعتبر طريقة تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مركزية جدا، فهي الصورة الحية لشخصية المسير المالك في حد ذاته، فالخاصية الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي كونها مؤطرة من قبل مالكا أو ملاكها الجزئيين (الشركاء) بطريقة شخصية وليس عن طريق مجلس إدارة رسمي ولهذا يعتبر تمركز القرارات في يد المالك المسير أمرا بديهيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي الواقع فإن المركزية الناجمة والناجعة من سلطة المالك المسير لا يمكنها إن تتجسد إلا وفقا لشروط الجوارية الفاعلة، وفي إطار بنية منتظمة، حيث إن المسؤولية الممارسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست نفسها الممارسة في المؤسسات الكبيرة حيث إن الرؤساء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قريبون أكثر من عمالهم نظرا لعملهم في نفس المكان وتحت نفس الظروف، العلاقات الشخصية المتينة والقوة التي تربط صاحب المشروع بالمستخدمين نظرا لانحصار عددهم وأسلوب وكيفية اختيارهم وتوظيفهم، وهذا ما يساعد على الإشراف المباشر والتوجيه والاتصالات المباشرة بين صاحب المؤسسة والعمالين لاتخاذ الطابع الرسمي مما يجعل القرارات سريعة وفورية تتلاءم مع طبيعة المشكلات المطروحة والمواقف

¹ www.oliviertorres.net

المستجدة المراد معالجتها مما ينعكس إيجاباً على الفعالية والكفاءة، فنحن بعيدون عن صورة المدير الكبير الذي يسيطر على إمبراطوريته الصناعية من الطابق الأخير للمقر الاجتماعي لشركته، فهنا تظهر المسافة الهيكلية والاجتماعية بصورة أقل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكن هذا لا يعني أن المحيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دائماً كذلك فهو أقرب للغاية منه إلى الجنة، لكن لا يمكن تعميم هذه الوضعية، فالمركزية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسهل اندماج الأهداف الشخصية مع أهداف المؤسسة، فالمدير عادة ما يعرف كل عماله شخصياً ويستطيع بذلك معرفة نقاط قوتهم وضعفهم لأن صغر حجم المؤسسة يسهل تعدد الاتصالات المباشرة والشخصية، هذه الفرضية تظهر أن المدير عامل محرك لهذه القيمة ومنه فالمركزية مقبولة أو حتى مطلوبة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة¹.

2- **تقسيم وتنسيق الأعمال:** المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دائماً أصغر حجماً من العادي في مجال التخصص في العمل، فغالبا ما نلاحظ صعوبة في التفريق بين الأعمال، ولا يظهر هذا التميز إلا بعد كبر حجم المؤسسة، فمثلا لا تزهر مصلحة خاصة بالعمال إلا بعد تجاوز العشرات منهم، لذلك تعالج هذه المشاكل بإسناد هذه الوظائف إلى مؤسسات أخرى، وبهذا فان المتخصصين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعتبرونها مجموعة وظائف مدمجة أو متناسقة كليا يتحكم المالك المسير في كل جوانبها عن طريق تسيير عدة وظائف و المشاركة المباشرة في بعضها، أما بالنسبة لتنسيق الأعمال فيعتبر المحترف الذي يزاول عمله مستقلاً مقارنة مع زملائه.

¹ www.oliviertorres.net

المطلب الثاني: رأسمال جوارى ونظم المعلومات الداخلية والخارجية

1- رأسمال جوارى: إن صغر حجم رأس المال وضآلته النسبية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يسهل الحصول على التمويل اللازم من طرف المالكين سواء في شكله النقدي أو العيني، مما يقلل من الضغوط المالية للبنوك والمؤسسات التمويلية الأخرى، فرأس المال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يأخذ هو الآخر شكلا خاصا ويتعبير مجازي يمكننا القول أنه إذا كانت ثروة المؤسسات الكبيرة في سمك محفظتها، فإن ثروة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكمن في قيمة وكمية معارف مسيرها.

فثروة المؤسسات الكبيرة يمكن تبادلها، في حين أن ثروة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يمكنها ذلك، فرأس مال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتركز أساسا على العلاقات الشخصية، هذه الخصوصية تفسر الصعوبات الكبرى التي تواجهها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أثناء ارثها أو استبدال مسيرها، فرأس المال المتعلق بمسير المؤسسة يصعب انتقاله إلى مالك أو مسير جديد، فعادة تمول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواسطة المدخرات الفردية للمالكين وأموالهم الخاصة أو عن طريق القروض المصغرة، نظرا لصغر حجم رأس المال المستثمر نجد أن صاحب المؤسسة يعتمد على الموارد الشخصية في التمويل قبل اللجوء إلى التمويل الخارجي، وهذا لشعوره بعدم الاطمئنان بالمخاطرة بأموال الغير في أعماله، كما أن المستثمرين الخارجيين لن يخاطروا بأموالهم إذا لم تتوفر لهم الضمانات الكافية في ذلك، وإذا لجأ إلى التمويل الخارجي فإنه يقتصر على الأصدقاء والأقارب، وهذا يعني إن الاعتماد على التمويل البنكي الكلاسيكي يكون ضعيف بسببين:

- عدم قدرة أصحاب المؤسسات على تقديم الملفات البنكية اللازمة.

- عدم توفر الضمانات البنكية المطلوبة للحصول على القروض.

وكما يوجد هناك ميزات أخرى هي وجود حوافز على العمل، الابتكار، التجديد، التضحية والرغبة في الإنجاز، تحقيق اسم تجاري وشهرة وأرباح وتحمل مخاطرة، القدرة على تغيير تركيب القوة العاملة أو أساسيات الإنتاج أو التسويق أو التمويل ومواجهة التغيير بسرعة وبدون تردد بما يساعد على التغلب على العقبات في الحالة الاقتصادية أو غيرها، القدرة على إشباع حاجات عديد من المشتريين وفي مناطق بعيدة من السوق، قص تكلفة الإدارة والمصروفات العمومية وحجم التكلفة الثابتة وبالتالي البيع بأسعار

قليلة نسبيا وإغراق السوق بكميات من السلع والخدمات، الافتقار إلى التخطيط الإستراتيجي أي غياب نظرة إستراتيجية بعيدة المدى تمكن المؤسسة من تحقيق القوة التنافسية في السوق والمحافظة عليها.¹

2- **نظم المعلومات الداخلية والخارجية:** إن نظم المعلومات الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عامة بسيطة أو ضعيفة تنظيميا، فالمسيرون يفضلون قنوات الاتصال غير الرسمية المبنية أساسا على الاتصال الشفوي المباشر، على عكس المؤسسات الكبرى التي تعتمد على آليات الاتصال الأكثر رسمية، ففي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسير يعرف شخصا كل عملاء وموردي المؤسسة، ومنه فإن نظم المعلومات بسيطة لأنها مبنية على جوارية ملموسة بين المسيرين والفاعلين الأساسيين في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الثالث: التكامل الإقليمي

الطابع الشخصي للخدمات المقدمة للعميل فيه ومحلية النشاط وكل هذا يؤدي إلى وجود نوع من الآلفة والعلاقة الوطيدة بالعملاء، وهذه الخاصية لا تتوفر للمؤسسات الكبرى، لقد أشارت العديد من الدراسات أن السبب الرئيسي لتعامل الأفراد مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفضيل بعضها على بعض يرجع للطابع الشخصي في التعامل وتقديم الخدمات بصورة شخصية، من أهم ما يميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العلاقات القوية بالمجتمع بالعلاقات بالمجتمع المحلي بها فكما سبق الإشارة إلى الطبيعة الشخصية التي يتميز بها التعامل مع العملاء والمعرفة التفصيلية بظروف وأحوال المجتمع والعملاء المقيمين وتكاد تكون لديهم المعرفة الكاملة بأحوالهم، ويشاركون عملائهم أفراحهم وأتراحهم، وفي نفس الوقت يكون العملاء والمجتمع بصفة عامة خير عون وسند لأصحاب هذه المؤسسات عند مواجهة المشكلات التي تعوق العمل، وتستفيد هذه المؤسسات بتناقل أخبارها بواسطة أهل المنطقة المحيطة وبالتالي فهم يشكلون فريق الترويج لمنتجات هذه المؤسسات بل في بعض الأحيان ولقوة الترابط بين المجتمع و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون المساندة والتفضيل لمنتجات هذه المؤسسة بالرغم من أن الجودة قد لا تكون الأعلى أو الأفضل وخاصة عند بداية التشغيل، وبالرغم من هذا ومن خلال الدعم والمساندة تصمد هذه المؤسسات وتتحسن في مواجهة منافسة المؤسسات التي تقع خارج نطاق المنطقة أو

1. www.oliviertorres.net

المجتمع، وبالطبع فإن عدا كبيرا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تصدر منتجاتها، لكن التوسع الدولي هو الآخر يخضع لمبدأ الجوارية، فهي تصدر أولا إلى البلدان القريبة جغرافيا، ولما تكتسب المؤسسة خبرة في المجال الدولي تخاطر للتصدير إلى البلدان إلا بعد، ولكنها رغم كل شيء تمثل جوارية اقتصادية وثقافية، فمثلا تفضل المؤسسات الفرنسية التصدير إلى كندا بدلا عن استراليا وذلك لاعتبارات لغوية وثقافية، ونفس الشيء بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية التي تفضل بريطانيا وايرلندا¹.

1. www.oliviertorres.net

خلاصة

من خلال كل ما تطرقنا إليه في فصلنا هذا حول المؤسسات الصغيرة المتوسطة أصبحنا متيقنين تماما أن لهذه المؤسسات إسهاما فعالا ومباشرا تحقيق التنمية الاقتصادية، حيث لاحظنا أنه رغم كثرة المشاكل التي تعيق طريق هذه المؤسسات إلا أن الملاحظ لهذه المؤسسات يستنتج أن المستقبل لها، فهي في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى، ولعل السبب الرئيسي في تزايد عددها وانتشارها يعود إلى المميزات والخصائص التي تتميز بها من سهولة التسيير وسهولة التحكم فيها وغيرها من المميزات، وبما أننا مجمعون على أهمية دور هذا النوع من المؤسسات فإنه يجب علينا وضع حلول لمشاكل هذه المؤسسات لتقوم بدورها على أكمل وجه، وفي الأخير نقول أن تطور هذه المؤسسات رهين بتطور بيئة الأعمال الخاصة بها.

تمهيد

لقد نجم عن العولمة العديد من التحديات للدول النامية، فهي بقدر ما تمثل فرصة لمزيد من النمو، فإنها تمثل أحد مخاطر لمزيد من التهميش، لذلك لجأت هذه الدول إلى فتح الأبواب للاستثمار الأجنبي قصد تحريك دواليب الاقتصاد المحلي والرفع من معدلات النمو، ولما كان الاهتمام الأول بالتسويق الدولي هو اقتحام الأسواق الأجنبية والحصول على أسواق جديدة، والتي أصبحت هذه الأخيرة محط اهتمام مختلف المؤسسات والصغيرة والمتوسطة منها، والتي شكلت رهانا دوليا بتحديدها عقبات اختراق هذه الأسواق عن طريق السعي المتواصل لهذه المؤسسات لتطوير منتجاتها وتفكيدها الإستراتيجي، ومن خلال هذا سنحاول التطرق إلى ما يلي:

- المبحث الأول: ماهية الأسواق الأجنبية
- المبحث الثالث: دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق الأجنبية
- المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على قرار دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الأجنبية

المبحث الأول: ماهية الأسواق الأجنبية

في ظل اقتصاد السوق وفي ظل التطورات التي يشهدها العالم، يظهر قطاع التجارة الخارجية كقطاع حيوي وحساس خاصة بالنسبة للدول النامية، فأصبحت جل هذه الدول تبحث عن أسواق غير أسواقها المحلية من أجل تعظيم حصتها السوقية، وهذا ما سنحاول التطرق إليه.

المطلب الأول: تصنيف الأسواق الأجنبية

في الواقع إن تصنيف الأسواق الدولية يختلف باختلاف الأسس المستخدمة في التصنيف، فمثلا التصنيف الذي اقترحه روتن و شيكارز للدول يمكن اعتماده، أو يمكن اعتماد تصنيف آخر يعتمد على الأسس للاقتصاد فقط وهكذا، وقد يكون من المقيد التصنيف الآتي كمثل.

قدم ليفنجستون في هذا النصوص تصنيف للأسواق الدولية يركز في أساسه على درجة التقدم الاقتصادي والنظام السياسي لدول العالم ويمكن عرض التصنيف باختصار على النحو التالي:¹

1- الدول الغربية المتقدمة: les payes occidental développer

وتحتوي على أوروبا الغربية، اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية، وتتميز هذه الدول بالتقدم التكنولوجي، وارتفاع ونمو الدخل القومي ودخول الأفراد، أي أنها أكثر الدول العالم ثراء، كما تتميز بزيادة وارتفاع النفقات الخاصة بالبحوث والتطور في مختلف المجالات النشاط الاقتصادي، وتتميز هذه الدول أيضا بارتفاع درجة المنافسة في أسواقها، فضلا على أنها تقوم بالتصدير للأسواق الأجنبية الأخرى فهي تقتصر عادة على استيراد سلع الفاخر والسلع الفريدة فقط ويظهر هذا بصورة مباشرة بالنسبة للسوق الأمريكية، كما أ، معظم صادرات هذه الدول من السلع الصناعية والسلع الاستهلاكية تامة الصنع، أما بخصوص النظام الاقتصادي السائد في معظم هذه الدول فإنه يقع في دائرة الاقتصاد الرأسمالي أو اقتصاد السوق، ويمكن القول أيضا أن جميع أشكال الاستثمار الأجنبي سواء الاستثمار المباشر أو غير المباشر، متاحة أمام المستثمرين الأجانب؛

¹ عبد السلام أبو القحف: إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 193.

2- الدول الغربية النامية: les payes occidental sous développer

وتتصف هذه الدول هيكل نظامها التجاري والاقتصادي مشتقا من النظام الاقتصادي الخاص بالدول الغربية المتقدمة، وأغلب هذه الدول كان بمثابة مستعمرات سابقة لدول تنتمي للمجموعة (أ) وبصفة خاصة بريطانيا وفرنسا على سبيل المثال، ومن أمثلة دول هذه المجموعة، استراليا، نيوزلندا، جنوب إفريقيا، وهذه الدول تعتبر غنية، حيث يرتفع فيها متوسط دخل الفرد عن غيره من الدول الأخرى النامية، غير أن حجم أسواقها يعتبر صغيرا أو محدودا بالمقارنة بأسواق ذو المجموعة (أ) والدول التي تنتمي إلى المجموعة، وعادة تفضل هذه الدول أن تفتح الأبواب أو الاستثمارات الأجنبية القادمة بصفة خاصة من الولايات المتحدة واليابان وبريطانيا ؛

3- الدول النامية: les payes sous développer

تتميز هذه الدول بتصديرها للمواد الخام والمواد الأولية بالإضافة إلى انخفاض مستوى المعيشة في كثير من دولها¹، ولكنها في نفس الوقت تتصف بكبر حجم أسواقها نظرا لزيادة عدد سكانها، كما أنها مستوردة للسلع المصنعة والاستهلاكية والصناعية وغيرها، وتقع هذه الدول في آسيا و أفريقيا وأمريكا اللاتينية ؛

وتفضل هذه الدول عادة الاستثمار المشترك كشكل مقبولا من الناحية السياسية وكوسيلة من وسائل تحقيق التقدم التكنولوجي، أما بالنسبة لأنواع الأخرى مثل: عقود التراخيص وعقود الإدارة وغيرها من أشكال الاستثمار أو النقل التكنولوجي والتي لا تنطوي أو تستلزم وجود شريكا أجنبيا فهي أيضا تقع في دائرة تفضيلات هذه الدول ؛

4- الدول الشيوعية الاشتراكية: Les payes communiste/ socialiste

بعد التغيرات (أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات) في معظم دول الكتلة الشرقية وعلى رأسها الإتحاد السوفيتي السابق فإن الدول الاشتراكية أو الشيوعية الآن قد تتمثل في كوبا والصين و تايبيا و لفيتنام الشمالية وكوريا الشمالية، ويقوم نظامها الاقتصادي حتى الآن على الأسلوب الموجه أو ما يعرف بالاقتصاد المخطط أو المركزي بالرغم من محاولات الأخذ بنظام الاقتصاد الحر أو الاقتصاد المختلط، ويصعب بصفة عامة على الشركات المتعددة الجنسيات الغربية اختراق أسواق هذه الدول عن طريق الاستثمار المباشر، فالمعارض الدولية وعقود التراخيص أو الاستثمار الذي لا ينطوي على الملكية

1 عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص 194.

المطلقة أو المشاركة الأجنبية لملكية المشروع هي الأساليب أو الأشكال الممكنة إتباعها لدخول أو غزو هذه الأسواق، وتميل عادة هذه الدول إلى إبرام الاتفاقيات الثنائية أو الجماعية بينها لتنظيم التجارة أو الاستثمار والتبادل التجاري، وبمقارنة هذه الدول بدول المجموعة (أ) أو حتى بعض دول المجموعة (ب) و(ج) نجد أنها فقيرة نسبياً غير أنها في نفس الوقت تتميز بتقدمها التكنولوجي إلى حد ما عن بعض دول المجموعتين (ب) و (ج) هذا باستثناء إثيوبيا.

المطلب الثاني: المؤسسات العاملة في الأسواق الأجنبية

يمكن تصنيف المؤسسات ذات النشاط الدولي على النحو الآتي:¹

1- **المؤسسة الأجنبية***: هي المؤسسة التي تملك أو تدير بصورة مباشرة أو تمارس (بصورة غير مباشرة) نشاطاً استثمارياً سواء في مجال الإنتاج أو التسويق أو الخدمات خارج الدولة الأم وذلك بغض النظر عن عدد الدول المضيفة التي تقع في دائرتها الأنشطة المذكورة؛

2- **المؤسسة الدولية**: في تعريفه لهذا النوع من المؤسسات ذكر "ليفنجستون" أن المؤسسة الدولية هي تلك المؤسسة التي تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر، ويشير "ليفنجستون" هنا إلى أن المقصود بالشخصية المستقلة للمؤسسة الدولية هو عدم خضوعها لرقابة أي حكومة من الحكومات الأم فيما يختص بممارسة أنشطتها المختلفة؛

3- **الشركات متعددة الجنسيات (القوميات)**: من أكثر التعاريف شيوعاً وقبولاً للمؤسسة متعددة الجنسيات ما قدمه "فرنون" في هذا الخصوص، حيث يعرف المؤسسة متعددة الجنسيات بأنها المنظمة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار، والتي تمتلك تسهيلات أو فروعاً إنتاجية في ست دول أجنبية أو أكثر؛

ويرى "هود" و"يونج" أن المؤسسة متعددة الجنسيات هي تلك المؤسسة التي تمتلك وتدير كل أو جزء من مشروعات استثمارية في أكثر من دولة أجنبية؛

¹ عبد السلام أبو قحف: نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص 25-27.

* إن هذا النوع يتضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4- المؤسسة عبر الوطنية (ترانس ناشيونال): في حقيقة الأمر أن المؤسسة عبر الوطنية هي بالتقريب المؤسسة متعددة الجنسيات، غير أن هيئة الأمم المتحدة تفضل استخدام الاصطلاح الأول كبديل للثاني، وهذا ربما بهدف التقليل من الآثار النفسية السياسية لدى الدول النامية من جراء استخدام اصطلاح المؤسسة متعددة الجنسيات أو القوميات.

المطلب الثالث: اختيار الأسواق الأجنبية

قبل أن نقدم على اتخاذ قرار العمل في الأسواق الخارجية بما فيه من اختيار الأسواق التي تعمل بها، هناك خطوة هامة وهي إلقاء نظرة فاحصة متأنية على نوع السلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة إمكانية المؤسسة المالية والإنتاجية، وكذا تحديد عناصر القوة والضعف التسويقية للمؤسسة قد تقرر المؤسسة العمل في الأسواق الخارجية نتيجة وجود نوع من التشجيع من قبل الحكومة أو الدولة المضيفة أو لوجود نوع من التعاون بين المصدر المحلي والمصدر الأجنبي أو لوجود فرص تسويقية في الأسواق الأجنبية أكثر مما هو متاح في السوق المحلي.

وأيا كان الأمر، فالمؤسسة قبيل ذلك تقوم بتحديد أهدافها التسويقية، كتحديد الأسواق التي يتم العمل فيها وفق ما يلائم ورغباتها والطريقة التي يتم بها اقتحام الأسواق الخارجية.

إن تحديد أهداف وسياسات المؤسسة للعمل في مجال التسويق الدولي تستوجب عليها تحديد ثلاث أنواع من الأسواق وهي كالتالي: ¹

1- تحديد السوق الذي يلائم رغبات المؤسسة: معظم المؤسسات تفضل البدء في تسويق جزء صغير من إنتاجها في الأسواق الأجنبية خوفا من مخاطر إلا أنها بعد أن تستكشف السوق ترغب في زيادة نشاطها في هذا المجال، كما أن هناك نوع من المؤسسات التي لها خبرة في مجال التسويق الدولي تضع في استراتيجياتها الدخول إلى الأسواق الدولية لأنها أكثر أهمية في السوق المحلي، ومنه المؤسسة تحدد السوق الذي يلائم إمكانياتها وأهدافها فإن كانت المؤسسة صغيرة لا يمكن لها اقتحام أسواق بعيدة وذلك لتكلفة النقل المرتفعة؛

¹ مصطفى شلابي: دور التسويق الدولي في اقتحام الأسواق الدولية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر (غير منشورة)، 1998، ص 35-36.

2- الأسواق التي يمكن العمل فيها: قد تفضل المؤسسة بين العمل في العمل في عدد محدود أو كبير من الأسواق وهذا حسب إمكانية المؤسسة وقدرتها على تغطية هذه الأسواق، فمعايير المفاضلة بين العمل في عدد محدود أو كبير من الأسواق تتعلق بخصائص المؤسسة أو سلع التي تقدمها وهذه الخصائص هي كما يلي:

- موارد المؤسسة: عندما تكون موارد المؤسسة محدودة بشكل واضح تحد من إمكانية العمل في عدد كبير من الأسواق ويستدعى منها التركيز على عدد محدود من الأسواق، أو على قطاع معين من السوق؛

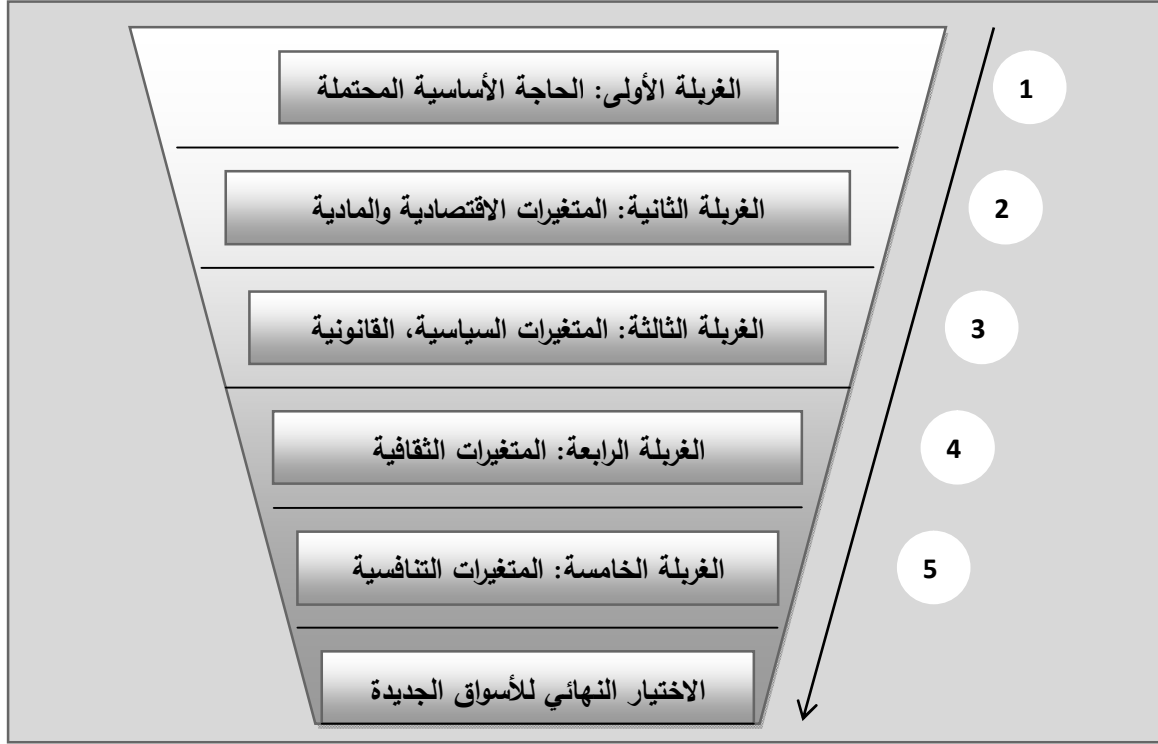
- دورة حياة المنتجات: عادة عند تقديم منتج جديد إلى السوق نفضل المؤسسة البدء بشكل واحد أو بأشكال محدودة منهم لخلق الطلب الأولي ويكون على المؤسسة في هذه الحالة أكبر عدد ممكن من الأسواق؛

- تجانس الأسواق: إذا كانت الأسواق المستهدفة متجانسة حيث يكون للمشتري نفس الحاجات والرغبات والأذواق ونفس الإجابة للمتغيرات التسويقية من إعلان، تسعير، توزيع،... فالمؤسسة هنا يمكنها العمل في عدد كبير من الأسواق؛

3- نوع أسواق البلدان التي يتم البيع فيها: إن السوق الأكثر جاذبية هو الذي يتميز بخصائص جغرافية، ديموغرافية، اقتصادية وسياسية ويكون أفضل للمؤسسة عوض أن تعمل في مناطق متعددة ومختلفة من العالم، لأن العمل في الأسواق الخارجية وخدماتها بحيث تلبي احتياجات السوق على مدى قابلية على مدى قابلية السوق لتلقي هذه السلع والخدمات من حيث استعداد وسائل الاتصال إن قرار دخول الأسواق الخارجية يأتي بعد غريزة هذه الأسواق لا تشتري أي شيء ولكن أناس هم الذين يفعلون ذلك.

إن هذه الغرلة والمسح للأسواق تهدف إلى الوصول إلى الاختيار النهائي للأسواق الجديدة العالمية والتي يمكن للشركة أن تدخلها.. وتتضمن هذه المرحلة خمسة خطوات أو مراحل الغرلة يكسها الشكل التالي:

الشكل (2): مراحل اختيار الأسواق الدولية



المصدر: محمود جاسم الصميدعي: إستراتيجيات التسويق "مدخل كمي وتحليلي"، الطبعة الثانية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ص 271.

ولكي تتمكن الشركات من القيام بعملية الغرلة رغم صعوباتها، والتي تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين، فإنه يجب أن يتوافر نظام المعلومات الإداري الكفاء والفعال يمكن من خلاله لتمويل البيانات التي تم الحصول عليها أثناء الغرلة على معلومات تستفيد منها الإدارة¹.

¹ محمود جاسم الصميدعي: المرجع نفسه، ص 272.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على قرار دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الأجنبية

بعد التعرف على مفهوم الأسواق الأجنبية والمؤسسات العاملة فيها، يبقى أن تقرر إذا ما يجب عليها دخول هذه الأسواق أم لا، لأن قرار دخول المؤسسة إلى الأسواق الأجنبية يتأثر بعدة عوامل قد تكون عائقاً أو حافزاً يدفعها إلى ذلك.

المطلب الأول: أهداف التسويق الدولي

تجدر الإشارة أن التسويق الدولي ليس هدفاً في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق العديد من الأهداف، فالمؤسسة في الحقيقة لا تسعى بصفة مباشرة إلى تبني التسويق الدولي بل تسعى إلى التوجه الدولي ودخول أسواق جديدة، ويبقى التسويق الدولي وبقى التسويق الدولي احد الوسائل لتحقيق ذلك، ويمكن تلخيص أهم أهداف المنتظرة من اللجوء إلى التسويق الدولي فيما يلي:¹

1- هدف الربح والنمو: حيث أن معظم المؤسسات تسعى لتحقيق الربح، والنمو من خلال عملياتها التجارية والصناعية، سواء في السوق المحلي أو الأسواق الخارجية؛

وتعتبر الأسواق الدولية من بين أفضل الوسائل للنمو والتوسع، حيث إنها تفتح آفاق جديدة وفرص تسويقية معتبرة للمؤسسة؛

2- تحقيق الاستقرار في حجم المبيعات والإنتاج: يؤدي دخول الأسواق الأجنبية إلى تحقيق الاستقرار في حجم المبيعات والإنتاج، فبعض المؤسسات عن طريق التصدير قد تتغلب على تذبذب الطلب الحامل على سلعتها في السوق المحلي، أو أن تنوع العمل في الأسواق قد يساعد المؤسسة في التغلب على التغيرات التي قد تحدث في سوق ما؛

فنجذ المؤسسات الدولية توزع مخاطرها على عدة أسواق، حيث أن أي تذبذب في الطلب أو ظرف في سوق معين يمكن تعويضه في الأسواق الأخرى.

¹ محمود الشيخ: التسويق الدولي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 203-204.

3- هدف استغلال القدرة الإنتاجية الفائضة: إن الرغبة في استخدام القدرة الإنتاجية غير المستغلة في الموارد الفائضة عن حاجة السوق المحلي قد تحفز المؤسسة على دخول أسواق أجنبية بغرض الاستخدام الأمثل لمواردها؛

حيث قد تكون القدرة الإنتاجية الفائضة ناتجة عن وجود أجهزة و معدات غير مستخدمة أو موارد مالية أو أيد عاملة غير مستغلة بالشكل المطلوب، حيث أن الاستخدام لهذه الموارد لن يؤدي إلى زيادة كبيرة في التكاليف بل قد يساعد على تخفيض تكاليف الإنتاج.

4- هدف تمديد دورة حياة المنتج: إن دخول أسواق جديدة هو إحدى الإستراتيجيات التسويقية التي تتفدها بعض المؤسسات خاصة المنتجة للسلع التكنولوجية من أجل إطالة عمدة حياة السلعة، حيث تلجأ المؤسسات عند وصول المنتج من مرحلة الانحدار في الأسواق المحلية إلى البحث عن أسواق يمكن طرح المنتج فيها بصفة جديدة.

بالإضافة إلى وجود أهداف أخرى، ويمكن إيجازها فيما يلي:¹

1- هدف استغلال الفرص التسويقية في الأسواق الأجنبية: إن إحياءات توفر الفرص التسويقية في الأسواق الأجنبية قد تكون حافزا قويا لدفع المؤسسة للعمل في هذه الأسواق من أجل استغلالها، فمن المؤكد أن الأسواق تختلف من بلد لآخر، وبالتالي فالفرص التسويقية تختلف باختلاف الأسواق؛

2- هدف مواجهة المنافسة الدولية: مع تطور وسائل الاتصال، و سهولة انتقال السلع و الخدمات فإن المؤسسة أصبحت مهددة من طرف المؤسسات الأخرى سواء في سوقها المحلي أو السوق الدولي، وهذا ما يفرض عليها انتهاز أساليب تسويقية تسمح لها بمواجهة هذه المنافسة؛

3- هدف التعلم و اكتساب الخبرة التسويقية: حيث يساعد العمل في الأسواق الدولية على رفع مستوى إدارة الأفراد و إدارة التسويق بالمؤسسة، كما يساعد على تخطيط و تطوير أساليب تسويقية جديدة مما يؤدي إلى رفع مستواها و اكتساب خبرة تنافسية؛

4- تحويل سياسة تجارية إلى الخارج؛

¹ رضوان المحمود العمر: التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 39.

5- محاولة تحقيق اقتصاديات الحجم؛

6- الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات السوسيوديمغرافية بالنسبة لكل سوق (التسويق العرقي)؛

7- محاولة الانطلاق لتحقيق سياسة تسويقية عالمية موحدة.

المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي ونظام المعلومات التسويقي الدولي

المؤسسات التي لديها نظام خاص لجمع وتحليل المعلومات عن الأسواق الأجنبية تحقق رقم أعمال أعلى وتنمو بصورة أكبر من تلك التي تعتمد على المنظمات الخارجية للمعلومات والتي تكنفي بالمعلومات المتوافرة على المستوى الوطني.

1- التحليل الإستراتيجي: في الأسواق الدولية نجد أن اختيار إستراتيجية يأتي بعد مرحلة التشخيص الخارجي، حيث يشمل التشخيص الخارجي المحيط التسويقي الخارجي، والتشخيص الداخلي يشمل نقاط قوة وضعف المؤسسة الداخلية، فعملية اختيار السوق المستهدفة تركز على تحاليل إستراتيجي فعال، فالتحليل الإستراتيجي يعمل على الموافقة على مدى طويل بين إمكانيات المؤسسة، وبين خصائص الأسواق المستهدفة، والتحليل الإستراتيجي لدخول الأسواق الأجنبية يكون عادة ذو اتجاهين:¹

- تحديد إمكانيات ومؤهلات المؤسسة المادية والبشرية وتلك المتعلقة بالخبرة، لدخول الأسواق الأجنبية بأقل مخاطر؛

- في سوق محدد، يسمح هذا التحليل بتقييم حظوظ المؤسسة في النجاح وتحقيق الأهداف المنتظرة بالأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة.

وسنتناول أداتين أساسيتين للتحليل الإستراتيجي وهي تحليل PORTER، تحليل SWOT.

- تحليل (SWOT): هذا التحليل جد مستعمل للمساعدة على فهم البيئة التسويقية للمؤسسات واتخاذ القرارات، ويكون على الشكل التالي:

¹ Nathalie van laethem & autres : la boîte outils du responsable marketing, Dunod, Paris, France, 2007, p 47.

الجدول (2): تحليل (SWOT)

نقاط القوة (Strengths)	نقاط الضعف (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - الميزة التنافسية-الأسعار - التمويع - مستوى الجودة - التجديد و الإبداع 	<ul style="list-style-type: none"> - الانحرافات عن الأداء - نقص المردودية - النتائج السيئة في السابق - نقص الإمكانيات المادية
الفرص (Opportunities)	التحديات (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - نمو السوق - نقاط ضعف المنافسة - التطور التكنولوجي - أسواق جديدة - الشراكة 	<ul style="list-style-type: none"> - الإطار القانوني والتشريعي - الإستراتيجية الهجومية المنافسة - انخفاض الطلب - التأثيرات والتقلبات للمحيط التسويقي.

Source: Nathalie van leathem & autres: op.cit, p 48.

هذا التحليل يسمح للمؤسسة بتحليل المعطيات الداخلية المتعلقة بالمؤسسة، والخارجية المتعلقة

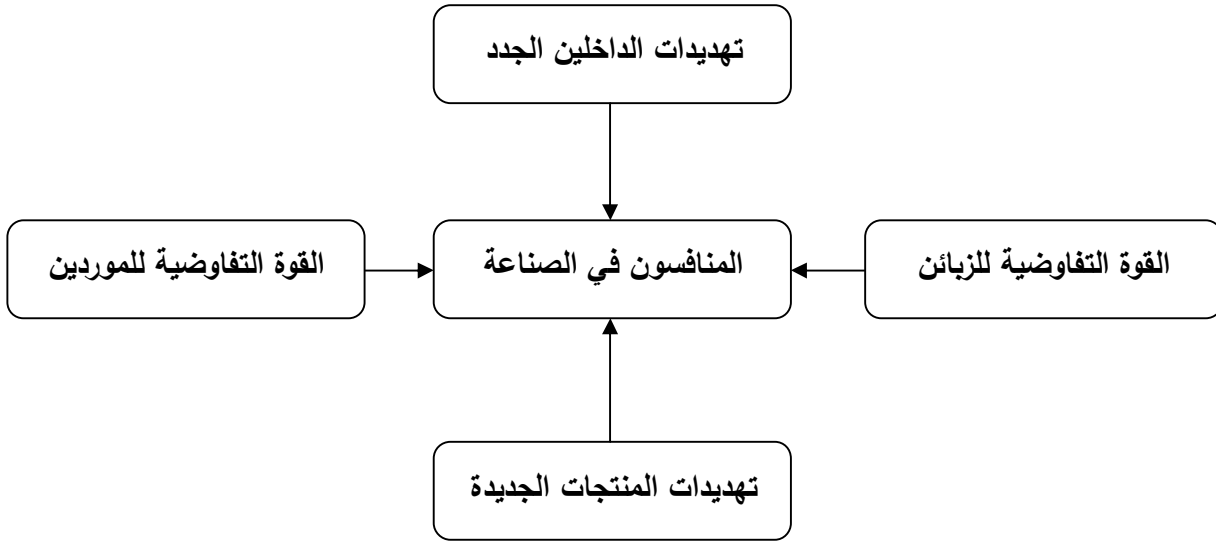
بالمحيط، ويحقق عدة أهداف من أهمها:¹

- تسليط الضوء على أهم العوامل التي لها تأثير على المؤسسة في الأسواق الأجنبية؛
- تحديد الأهداف بدقة في الأسواق الأجنبية؛
- تحديد الاستراتيجيات والإمكانيات المناسبة لكل سوق.

¹ Nathalie van leathem & autres: Ibid, p 49.

- تحليل (PORTER): هذا التحليل يسمح بفهم بصفة جيدة طريقة سير القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، هذا التحليل يتضمن 5 مكونات كالآتي:

الشكل (3): تحليل (PORTER)



Source: Ghislaine Legrand & Hubert Martini: Commerce international, 3ème édition, Dunod, Paris, 2010, p 48.

إن الهدف من هذه المصفوفة هو تحليل البيئة التسويقية للمؤسسة، قبل تحديد الميزة التنافسية للمؤسسة، واختيار الإستراتيجية المناسبة في السوق المستهدفة.

2- نظام المعلومات التسويقي الدولي: نظام المعلومات التسويقي هو مجموعة أنظمة متفاعلة من الأشخاص والوسائل والعمليات المصممة لتوفير ومعالجة المعلومات عن البيئة التسويقية، هذه المعلومات تكون إما داخلية أو خارجية، لاستعمالها في اتخاذ القرارات التسويقية الإستراتيجية والعملياتية في المؤسسة.¹

¹ Nathalie Prime & Jean-Claude Usunier : Marketing International « Développement des marchés et management multiculturel », 2ème édition, Vuibert, paris, 2004, p 141.

- أشكال نظام المعلومات التسويقي: ويأخذ في مجمله عدة أشكال منها:¹
- نظام تجميع وتخزين المعلومات (جمع وتخزين المعلومات بتسيير قاعدة البيانات)؛
 - نظام الاتصال وتحويل المعلومات (باستخدام التكنولوجيا الحديثة للاتصال، يتم إيصال المعلومات إلى مختلف أطراف نظام المعلومات)؛
 - يسمى نظام المعلومات بالفرنسية ((SYSTEME D'INFORMATION MARKETING (SIM) وعلى المستوى الدولي يسمى ((SYSTEME D'INFORMATION MARKETING MULTINATIONAL (SIMM).
- مميزات نظام المعلومات الدولي: ويتميز عن المحلي بميزتين أساسيتين:
- فنظام المعلومات التسويقي الدولي ((SIMM) يمد نظام المعلومات التسويقي ((SIM) لكل دولة بمعلومات عن الأسواق العالمية مما يسمح بالرقابة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية.²
 - العديد من المؤسسات الدولية تعاني في نظام معلوماتها الدولية ((SIMM) ليس في عدم توفر المعلومات بل لعدم تنظيمها وتجميعها بشكل يسهل عملية التحليل، لكن اعتماد التكنولوجيات الحديثة للاتصال في ((SIMM) سهل من الاستخدام الفعال للمعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.³

¹ Nathalie Prime & Jean-Claude Usunier : op.cit, p 141.

² Nathalie Prime & Jean-Claude Usunier : Ibid. p 143.

³ Nathalie Prime & Jean-Claude Usunier : Ibid. p 144.

المطلب الثالث: البيئة التسويقية الدولية

يعد الانفتاح الدولي قرارا إستراتيجيا هاما يؤثر على حياة المؤسسة ويصنع مستقبلها، ولكي تتجح المؤسسة في نشاطها الدولي لابد لها من دراسة و تحليل قدراتها وإمكانيتها على دخول الأسواق الدولية، يضاف لذلك ضرورة دراسة البيئة التسويقية الخارجية لأن اختلاف البيئة يشكل العنصر الأساسي في اختلاف التسويق الدولي عن التسويق المحلي، وتظهر أهمية دراسة البيئة التسويقية الدولية من خلال تحديد الاختلافات بين مختلف الأسواق مما يساعد في اقتراح برنامج تسويقي مناسب لكل سوق.

1- مكونات البيئة التسويقية الدولية: تتضمن البيئة التسويقية الدولية جزئين أساسيين هما¹:

– البيئة الجزئية: تتضمن البيئة الداخلية للمؤسسة (الإمكانيات، نقاط القوة، نقاط الضعف) والبيئة الخارجية المحيطة مباشرة بالمؤسسة (الزبائن، المنتجات، المنافسة، المؤسسات المنافسة)؛

– البيئة الكلية: تتضمن البيئة الديمغرافية، الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية والثقافية؛

وسنتحدث على البيئة الكلية باعتبارها مرتبطة مباشرة بالتسويق الدولي، حيث أن الإمكانيات التنافسية لمؤسسة ما مرتبطة مباشرة بمعطيات بيئية تسويقية معينة، والتي يمكن جدا أن تختلف من سوق لآخر².

• البيئة الاجتماعية والثقافية: الثقافة هي مجموعة القيم المشتركة التي تنتقل من جيل لآخر في مجتمع ما، ويتحدد بناء على تلك القيم السلوك الاقتصادي والاجتماعي لذلك المجتمع، وتتغير الثقافة من بلد لآخر، ومن منطقة لأخرى وتتأثر عموما ب:³

➤ الأسرة: تعتبر المحدد الأساسي لسلوك الأفراد في المجتمع؛

➤ مستوى التعليم: يعكس الوعي الاجتماعي والاقتصادي للأفراد؛

➤ اللغة: تعتبر عنصر جد مهم في البيئة التسويقية الدولية، حيث يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار في سياسة الاتصال، اسم المنتج...

¹ Marketing international, sur: www.londoninternational.ac.uk, le 13/03/2012, a:15:00.

² Nathalie van laethem, et autres : op.cit, p 171.

³ محمود الشيخ: مرجع سابق، ص 197.

• البيئة الاقتصادية: تؤثر الحالة العامة للاقتصاد الوطني في تحديد سياسات المؤسسة المصدرة أو المتوجهة للسوق الأجنبي، فلا بد من دراسة حالة الاقتصاد وظروف البلد المستهدف، وتتضمن البيئة الاقتصادية عدة مكونات أهمها:¹

➤ عدد السكان والدخل، والبيئة الديمغرافية؛

➤ البنية التحتية الأساسية، والهيكل الصناعي للبلد؛

➤ البيئة التكنولوجية، والتي تعكس مدى تطور بلد ما؛

➤ البيئة التنافسية في البلد المستهدف، والتي تعتبر جد مهمة، لأن المؤسسة في الأسواق الأجنبية ستواجه نوعين من المنافسة، المنافسة المحلية من المؤسسات المحلية والمنافسة الأجنبية من المؤسسات الأجنبية في نفس السوق.

إن التغيير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية من دولة لأخرى، وهذه الخصوصية الثانية للتسويق الدولي لا تعتمد على عوامل جديدة ومختلفة عن أسلوب التسويق المحلي، حيث أن السوق المحلية ليست متجانسة فهي مريكة من أجزاء لكل منها خصائص مميزة، وعلى المؤسسة أن تكيف إنتاجها بحسب أساليبها وتقنياتها في التسويق.²

أما في التسويق الدولي، فإن هذه الحاجة للتكيف مع الأسواق يكون لها انعكاسات على طبيعة وأسلوب التشغيل والتنظيم في المؤسسة بالإضافة إلى اختلاف البيئة السياسية والإدارية لكل بلد، فالظروف الاقتصادية كذلك تختلف من بلد لآخر، حيث أن سلعة ما تكون مقبولة من قبل نسبة كبيرة من المستهلكين في بلد معين، لكنها غير مرغوبة إلا من قبل نسبة ضعيفة من المستهلكين في بلد أو سوق آخر.³

¹ رضوان المحمود العمر: مرجع سابق، ص 35.

² محمود الشيخ: مرجع سابق، ص 190.

³ رضوان المحمود العمر: مرجع سابق، ص 13.

بالإضافة لكل هذا فإن هناك اختلاف في القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد الشرائية والاستهلاكية، وفي أذواق ورغبات المستهلكين من بلد لآخر، وهذه الاختلافات تفرض على المؤسسة الراغبة في التواجد الأجنبي ما يلي: ¹

➤ نظام فعال لمراقبة الأسواق، ويفضل أن تكون هناك رقابة مباشرة من خلال التواجد في هذه الأسواق للتعرف على التغيرات الجديدة بسرعة؛

➤ السرعة بالرد على الطلبات الخاصة، فهذا يتطلب تكييف وظيفة الإنتاج مع قرارات إدارة التسويق؛

➤ القدرة على وضع نظام معلومات فعال لجمع البيانات عن مختلف تغيرات الأسواق الدولية، كي تتمكن المؤسسة من مواجهتها والتكيف معها؛

➤ التكتلات الاقتصادية التي تواجه المؤسسة التي تقوم بالتسويق الدولي وتعرقل من نشاطها، هذا يفرضها لرسوم مرتفعة على المنتجات الخارجية، وهذا يستوجب دراسة الخطط أو الطرق اللازمة للاستفادة من هذه التكتلات. ²

• **البيئة السياسية:** تعتبر عنصر بالغ الأهمية في البيئة التسويقية الدولية، لأن السياسة تتدخل في تخطيط الهيكل الاقتصادي للدول، وساهمت السياسة في تشكيل اتحادات اقتصادية مهمة على المستوى العالمي (كالإتحاد الأوروبي)، وتتدخل السياسة كذلك في كثير من الصناعات مثل الصناعة البترولية، والطاوية. ³

➤ **دور الدول والحكومات في التبادل التجاري:** إن المؤسسة التي ترغب في التواجد الأجنبي، مهما كان الأسلوب المتبع تدخل في علاقات جديدة حيث الحكومات في مختلف الدول لا تقف محايدة أو مسالمة، بل تلعب دورا أساسيا في هذه الأنشطة من خلال الأنظمة والقوانين السارية فيها، وعلى الرغم من الخطابات والتصريحات والمطالبية المستمرة بحرية التجارة الخارجية، فالمسؤولين السياسيين

¹ رضوان المحمود العمر: المرجع نفسه، ص 13.

² بن حمودة محبوب وفتيمة بن عبد العزيز: التسويق الدولي وآفاقه في المؤسسات الجزائرية، متوفر على: <http://d'scribd.com/docs/le> .08/12/2011, a 11 :00

³ Andrew Harison, business international et mondialisation vers une nouvelle Europe, édition de Boeck université, Bruxelles, Belgique, 2004, p 122.

يحاولون باستمرار العمل على زيادة الصادرات وتخفيض ووضوح العقوبات في وجه الواردات من أجل تحقيق توازن ميزان المدفوعات الخارجية حيث يمثل الهدف الأساسي من هذا السلوك الذي تقوم به الدولة¹.

فالمؤسسة التي ترغب في التواجد بالخارج يجب أن تكون حذرة من ردود أفعال أنظمة وقوانين الدول الأجنبية.

وتتدرج تحت البيئة السياسية البيئة القانونية، التي تنظم التبادلات التجارية والصناعية بين الدول.

➤ **المنظمات التجارية والاقتصادية الدولية:** تؤثر المنظمات التجارية والاقتصادية في البيئة التسويقية والاقتصادية الدولية بشكل كبير، حيث أنشأت هذه المنظمات لخلق جو ملائم ومشجع للانفتاح الاقتصادي العالمي².

ونجد أن الكثير من هذه المنظمات لها علاقة مباشرة بالتجارة الدولية، وذات أهداف تجارية إقليمية وعالمية، ومن أبرز هاته المنظمات نجد: ³

-OMC: منظمة التجارة العالمية؛

-FMI: صندوق النقد الدولي؛

-OMD: المنظمة العالمية للجمارك؛

-GBM: مجمع البنوك العالمية.

ونجد أن التنظيم الاقتصادي العالمي في تطور مستمر، والخريطة التجارية العالمية في حركة وتغير دائم، مما يجعل البيئة التسويقية العالمية غير مستقرة وفي تطور دائم.⁴

¹ رضوان المحمود العمر: مرجع سابق، ص 12.

² Corrine Pasco-Behro: Marketing International, 4ème édition, Dunod, Paris, 2002, p 156.

³ Ghislaine Legrand & Hubert Martini: op.cit, p 03.

⁴ Jean louis Amelon Jean marie Cadebat, les nouveaux défis de l'international quel développement international pour les entreprise après la crise, édition de Boeck université, Bruxelles Belgique, 2010, p 43.

وهذه أبرز العوامل التي تؤثر على البيئة التسويقية الدولية، ويمكن تلخيصها في كلمة (pestel) .politique, économique, sociodémographique, l'égalité écologique, technologique

2- دراسة الأسواق الدولية: كما أشرنا سابقا فإن البيئة التسويقية الدولية دائمة التغير وغير مستقرة، و عليه فيجب على أي مؤسسة تريد دخول أسواق أجنبية أن تقوم بدراسة وتحليل هاته الأسواق لمعرفة خصائصها، ومختلف الفرص والتهديدات الموجودة فيها، فكثرة المتغيرات والاختلافات في الأسواق الدولية يحتم على المؤسسات جمع ودراسة أكبر قدر ممكن من المعلومات لتقليل خطر دخول هاته الأسواق، وذلك بغرض اختيار السوق الأجنبي المناسب والذي يحتوي فرص تسويقية تتلاءم مع إمكانيات المؤسسة، وضع إستراتيجية تسويقية فعالة، ومتوافقة مع خصائص السوق المستهدفة، وسنتناول دراسة الأسواق الأجنبية من زاويتين أساسيتين:¹

– الدراسات الكلية والدراسات الجزئية: هناك مستويين من البيئة التسويقية البيئة الكلية، والبيئة الجزئية، كذلك الأمر بالنسبة لدراسة الأسواق.

• **الدراسة الكلية (études macro-économique):** دراسة أي سوق تتعدى في المرحلة الأولى الحدود الضيقة لأهداف الدراسة، فتتوسع لتشمل المعطيات الديموغرافية، القدرة الشرائية للسكان، مستوى النشاط الاقتصادي في المنطقة، المؤسسات المنافسة غير المباشرة، وتشمل أيضا المعطيات المتعلقة بالعرض والطلب في القطاع، المؤسسات المتواجدة في القطاع، المنتجات المتوفرة في السوق، القوانين والتشريعات التي تنظم النشاط.²

• **الدراسات الجزئية (études micro-économique):** هي الدراسة التي تحدد النقاط الجزئية للإستراتيجية التسويقية المقترحة في السوق الأجنبي، وفي هذا المستوى من الدراسة يتم التركيز على العناصر المرتبطة مباشرة بأهداف الدراسة وهي: الزبائن المستهدفين سواء كانوا أشخاص أو مؤسسات، عاداتهم الشرائية، تفضيلاتهم، إمكانياتهم المادية، مكان تواجدهم، نقاط البيع الممكنة، قنوات التوزيع المتوفرة، المؤسسات المنافسة صفة مباشرة إمكانياتهم المادية والبشرية، سلعهم وخدماتهم، نقاط قوتهم وضعفهم، الخصائص الفنية والتقنية المطلوبة في المنتجات أو الخدمات، مستوى الأسعار لمختلف المنتجات،

¹ Étude de marché international, école d'affaires, commerce international, sur: fr.reingex.com/études-marché. Shtml, le: 15/03/2012, a: 13:00.

² Elizabeth Vinay, réaliser votre étude de marché, 3^eme édition, édition APCE, Paris, France, 2010, p 29.

فالدراسة الجزئية تتعلق بعناصر البيئة التسويقية الجزئية، وهي تساعد في تحديد مختلف عناصر الإستراتيجية التسويقية المقترحة للأسواق الأجنبية.¹

ولاحظ أن مستويي الدراسة الكلية والجزئية متكاملين خاصة في البيئة الدولية، أين يجب عدم إهمال أي معطيات قد تؤثر على أداء المؤسسة في السوق الأجنبية.

– **الدراسات الكمية والدراسات الكيفية:** كان الاتجاه في الماضي نحو الدراسات الكمية، لكن فيما بعد تبين قصور استعمال هاته الدراسات لوحدها، فيجب ربطها بالدراسة الكيفية، لأن الدراسات الكمية تبقى متعلقة ومرتبطة بالأرقام، وتهمل الكثير من الجوانب الأخرى التي يمكن أن تؤثر على الظاهرة المدروسة؛

• **الدراسات الكيفية:** ذات أهمية بالغة، فهي تستعمل لاكتشاف وتحديد مشكل الدراسة، وتسبق عادة الدراسات الكمية، وتسمح بتحديد الأسئلة التي يمكن أن تستعمل في الدراسة الكمية، ويقوم بها عادة خبراء نفسيون واجتماعيون.²

وتستعمل هذه الدراسات عدة تقنيات منها:³

➤ المقابلات و الحوارات الشخصية؛

➤ المقابلات الجماعية؛

➤ الملاحظة لسلوك فرد، أو مجموعة من الأفراد في ظروف معينة.

• **الدراسات الكمية:** تعتمد على التحليل والمعالجة الإحصائية للمعلومات المجمعة، وتكون فيها النتائج دائما في شكل رقمي (جداول، أرقام، نسب) أو في شكل منحنيات، ومصفوفات ودوائر، وتستعمل هذه الدراسات عدة تقنيات من أبرزها:⁴

➤ العينات؛

¹ Elizabeth Vinay: op.cit, p 53.

² Corrine Pasco-Behro: op.cit, p 81.

³ François Laurent, étude marketing des études de marché au consumer insight, 2^eme Edition, Edition Person, paris, France, 2006, p 62.

⁴ François Laurent : op.cit, p 19.

➤ الاستبيان والاستمارة؛

➤ التقارير و المنشورات الرقمية.

و عموما تستعمل دراسات الأسواق الدولية لغرض: ¹

➤ اختيار، أو إقصاء بعض الأسواق الدولية؛

➤ تحديد سلوك المستهلك في الأسواق المستهدفة؛

➤ اختيار الإستراتيجيات و السياسات التسويقية المناسبة في الأسواق المستهدفة.

المطلب الرابع: الهياكل التنظيمية لإدارة التسويق الدولي

من بين القرارات الأساسية التي تتخذها المؤسسة قبل دخولها لأي سوق أجنبي، نجد قرار يتعلق في كيفية خدمة هذه الأسواق المحتمل دخولها أي بمعنى آخر الطريقة أو النظام الذي يجب أن يستخدم لإيصال السلع أو الخدمات إلى العملاء في الأسواق الخارجية، حيث أن المؤسسات التي تلقى نجاحا كبيرا في السوق المحلي لا تملك بالضرورة ما يضمن نجاحها بنفس الصورة في الأسواق الأجنبية لأن الأداء المميز للمؤسسة في السوق الأجنبية يعتمد على: ²

– الفهم و التكيف الجيد للبيئة التسويقية في الدول الأجنبية؛

– تحديد ممارسات و أنشطة الإدارة المحلية، وتحديد دور كل قسم في الإدارة و ما يجب أن يقوم به لخدمة الأسواق الأجنبية؛

– تحديد كل المسؤوليات في الإدارة المركزية للمؤسسة، والإدارات الفرعية للأسواق الأجنبية.

– وتظهر أهم متغيرات تنظيم التسويق الدولي للمؤسسة كما يلي:

– نوع نشاط الشركة وطبيعة المنتجات المصدرة و الحاجة أم لا إلى خدمات ما بعد البيع؛

¹ Nathalie prime & Jean Claude usinier : op.cit, p 120.

² محمود الشيخ: مرجع سابق، ص 197.

– أهمية نشاط التسويق الدولي نسبة الصادرات إلى رقم الأعمال الكلي؛

– أساليب دخول الأسواق الدولية.

ومن جهة أخرى توجد ثلاث متغيرات أساسية تسمح بتفسير مدى الحاجة لوجود تنظيم خاص بالتصدير للمؤسسة، مثل حجم الشركة، معدل التصدير، عدد الأسواق التي تخدمها الشركة، فكلما زاد حجم الشركة كلما كانت نسبة الشركات التي لديها قسم تصدير أكبر، كلما كان معدل التصدير في رقم أعمال الشركة (أكثر من 20% من رقم أعمالها الإجمالي)، كلما كان عدد الشركات التي تمتلك قسم تصدير أكبر.¹

وهناك عدة أنواع لتنظيمات قسم التصدير والتي يمكن تصنيفها إلى:²

1- قسم التسويق الدولي ملحق بالإدارة العامة: في هذه الحالة يتم إنشاء إدارة التسويق الدولي في نفس المستويات الأخرى مثل التمويل والإنتاج والشراء والتي تضم مجموع أنشطة التسويق الدولي وتنسق فيما بينها، فالإدارة الدولية تقوم بوضع السياسة العامة ومساعدة الوحدات الإدارية التابعة لها مثل قسم الإنتاج وقسم التسويق؛

2- تنظيم الجغرافي حسب المناطق: في مثل هذا التنظيم تكون أنشطة التخطيط وتخصيص الموارد الرقابة على الموارد وتحديد المنتجات المرغوبة من مهمة الإدارة المركزية للشركة، فيه حيث أن المسؤولية التنفيذية تكون من مهمة مسؤولي المناطق الذين يغطون مختلف الأسواق المخدومة، فالفائدة من هذا التنظيم لاسيما عندما تكون المنتجات نمطية، هي تحديد مسؤولية تحقيق الأهداف في كل منطقة مع الاعتماد على تحقيق أهداف مشتركة؛

3- التنظيم بحسب المنتجات: في هذا النوع من التنظيم يتم تكليف الوحدات التنفيذية بالتنمية العالمية لعدة منتجات، والتنسيق الأنشطة بحسب المنتجات في منطقة معينة يتم من قبل بعض الموظفين المتخصصين، وهنا يتم تحديد الأهداف من قبل الإدارة العامة في الشركة، لكن إعداد الإستراتيجية بحسب المنتجات يقوم بها مسؤولي المنتجات؛

¹ رضوان المحمود العمر: مرجع سابق، ص 21.

² رضوان المحمود العمر: مرجع سابق، ص 196-198.

وهناك نوع آخر يدعى التنظيم المختلط حيث يتم المزج بين التنظيم بحسب المناطق والتنظيم بحسب المنتجات، لكن من مشاكل هذا التنظيم هو إمكانية تداخل الصلاحيات بين مختلف الإدارات.

المبحث الثالث: دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق الأجنبية

لقد أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا هاما ورياديا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، حيث أخذت في الانتشار والتطور عبر مختلف الدول، وفي كل المجالات وهذا بالنظر إلى الخصائص التي تمتاز بها، وبالرغم من هذا هناك جملة من العوائق والتحديات تقف في وجه دخول هذه المؤسسات إلى الأسواق الأجنبية.

المطلب الأول: أهمية التسويق الدولي

تظهر أهمية التسويق الدولي بصفة جلية في ظل التطورات الاقتصادية التي تجتاح العالم، حيث تغيرت الخريطة التجارية للعالم من خريطة محلية لكل دولة، إلى خريطة عالمية تجمع العديد من الثقافات والعادات الاستهلاكية في سوق عالمي واحد، وتظهر أهميته كذلك مع تنامي ظاهرة العولمة، واتجاه الحكومات والمؤسسات الدولية إلى تحرير التجارة العالمية، ودعم نظام السوق من خلال تشريع وسن القوانين التجارية وعقد الاتفاقيات الدولية التي تضمن تدقيق حرية تجارية عالمية، فالمؤسسات الدولية مجبرة على انتهاج سياسة تسويقية دولية تسمح لها بمواجهة التغيرات المتسارعة في البيئة العالمية التي تفرض نوع من المنافسة القوية في السوق العالمية.¹

ومن بين أهم التغيرات في البيئة العالمية التقدم التكنولوجي السريع، وانخفاض تكلفة خدمات الاتصالات، ظهور التجارة الإلكترونية، وتحسن وسائل النقل و شحن البضائع، والتقليل المستمر لمعوقات التجارة والاستثمار.²

¹ محمود الشيخ: مرجع سابق، ص 198.

² محمود الشيخ: المرجع نفسه، ص 199.

وتظهر أهميته كذلك في دوره في تفعيل التجارة الدولية، وبالتالي تنشيط وإنعاش العديد من الاقتصاديات، (ثلاث أرباع التجارة الدولية تشمل 25 دولة حول العالم سنة 2008).¹

فتنامي الطلب على مختلف المنتجات والخدمات، وعدم كفاية الأسواق المحلية لتصريف الإنتاج الصناعي وتحقيق أهداف المؤسسات، يفرض على هذه المؤسسات ضروريتين هما:²

- ضرورة الانفتاح الصناعي نحو الأسواق الدولية؛

- ضرورة الاحتفاظ بعلاقات مستمرة ومتغيرة مع هذه الأسواق.

وتظهر أهميته أيضا من خلال:³

1- الاستفادة من التصدير: كأحد الطرق الرئيسية لتمويل الواردات، وكفرصة لتحقيق اقتصاديات الحجم من خلال تخفيض التكاليف؛

2- الاستفادة من الاستيراد: كطريقة لتحصيل قيمة الصادرات، وكذلك إمكانية الحصول على بعض السلع بتكلفة أرخص من إنتاجها محليا؛

فمن خلال الانفتاح على الأسواق الدولية، ومن خلال تعزيز مركزها فيها تتأكد المؤسسة من الحاجة لفهم ومعرفة أهمية نشاط التسويق الدولي، ومن هنا تخلق الحاجة إلى تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف كشرط أساسي لكفاءتها وازدهارها، وبالتالي فالتسويق الدولي يعد ضروريا للتوسع الدولي للمؤسسة، ومن جهة أخرى فالمؤسسات أصبحت مجبرة على توسيع نشاطها ودخول أسواق أجنبية لغرض مواجهة المنافسة المحلية، وتقسيم الأخطار، وبالطبع تحقيق أرباح أكثر، ولدخول الأسواق الأجنبية تستعين المؤسسة باستراتيجيات التسويق الدولي لضمان أفضل مردودية في هاته الأسواق.

¹ Yvan Valsecchi, les particularités du marketing international, sur : <http://WWW> on line 22 con .le 08/12/2011 .a 10:30.

² رضوان المحمود العمر: مرجع سابق، ص 09.

³ بن حمودة محبوب وفضيمة بن عبد العزيز: مرجع سابق.

المطلب الثاني : التخطيط الاستراتيجي

يعد اتخاذ قرار التوجه الدولي ودخول الأسواق الأجنبية مجرد البداية في توجه المؤسسة للأسواق الدولية، فعلى المؤسسة المرور بعدة مراحل إستراتيجية قبل تحقيق الهدف من التوجه الدولي، فالتحدي الرئيسي الذي يواجه المؤسسات الساعية للتوسع في الخارج يتمثل في تكييف إستراتيجية التسويق التي نجحت محليا لكي تتماشى مع احتياجات وخصائص الأسواق الأجنبية التي قد تكون بيئتها مختلفة كلياً في أي شيء شهدته سابقاً.

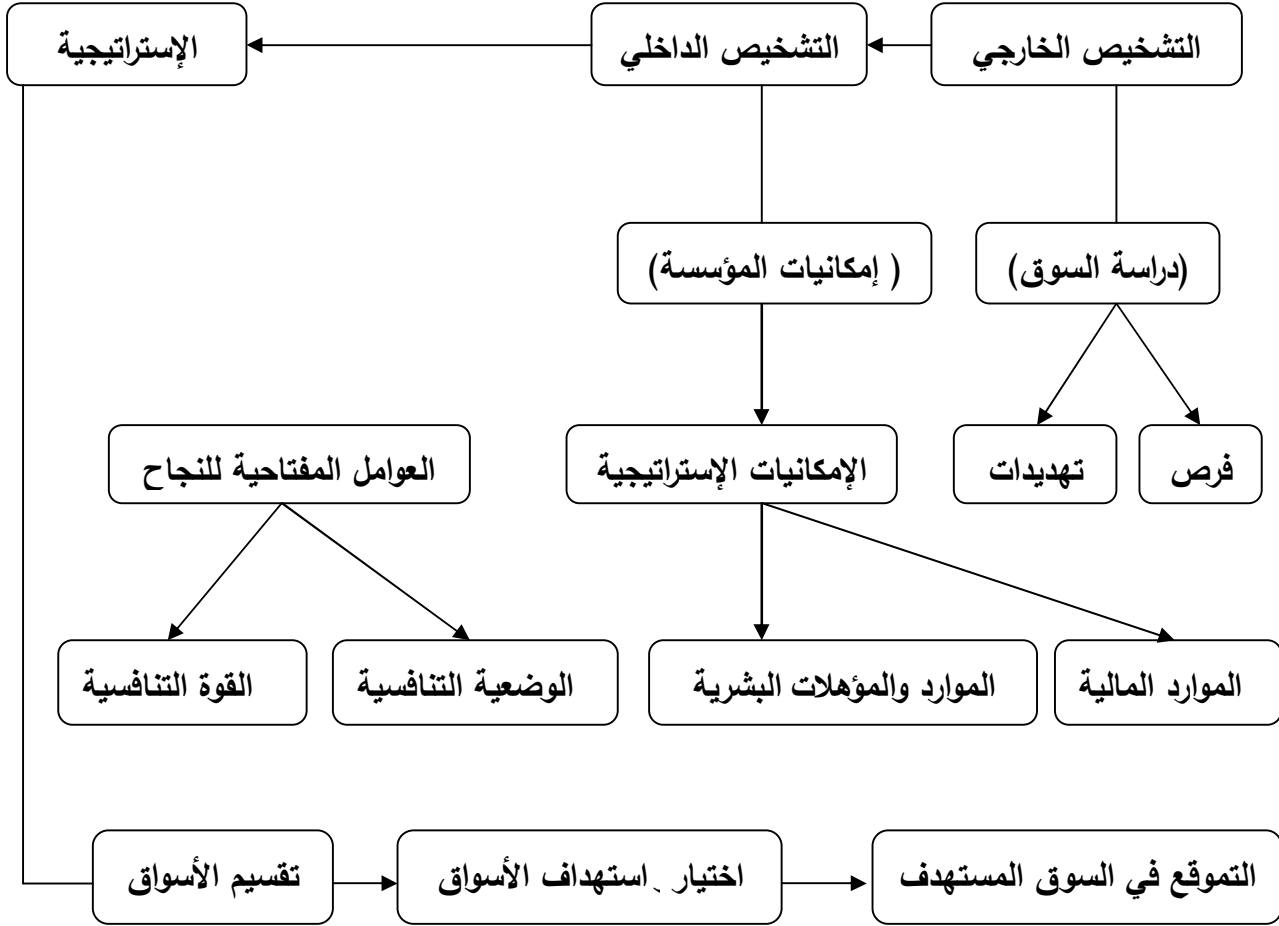
1- **التسويق الدولي الاستراتيجي:** قرار دخول الأسواق الأجنبية هو قرار يتعدى مجرد التوسع الدولي، بل يركز على عدة خطوات ومراحل ضرورية وأساسية.

- **التخطيط الاستراتيجي لدخول الأسواق الأجنبية:** التخطيط الاستراتيجي يتمثل في تحديد العلاقة بين المؤسسة ومحيطها الدولي، هذا التخطيط يسمح للمؤسسة بزيادة ميزتها التنافسية في محيط دولي شديد التغير.¹

¹ Corrine Pasco-Behro: op.cit, p 23.

يمكن تلخيص أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي لدخول الأسواق الأجنبية في الشكل التالي:

الشكل (4): التخطيط الاستراتيجي الدولي



Source: Catherine Kosma & Iacozze: marketing international, sur: acroze.catherine.pasco.neuf.fr
le: 23/03/2012 a: 09 :00.

نلاحظ أن مراحل التخطيط الاستراتيجي في الأسواق الدولية تبقى نفسها في الأسواق المحلية لكن التحدي يكمن في اختلاف البيئة الدولية وتغيرها المستمر.

- تقسيم الأسواق الدولية: تقسيم الأسواق الدولية يركز على ثلاث مراحل أساسية:¹
- مرحلة البحث وجمع المعلومات: من أهم المعلومات التي يتم جمعها: خصائص السوق: الخصائص الاقتصادية السياسية والقانونية، خصائص المستهلكين وسلوكهم الشرائي، عدد السكان، النمو الديمغرافي، المؤسسات المنافسة، المنتجات المتوفرة في السوق؛
 - مرحلة التقييم: في هذه المرحلة نربط المتغيرات والمعلومات السابقة ببعضها ونحاول الوصول إلى نظرة شاملة عن كل سوق وكل منطقة؛
 - مرحلة تقسيم الأسواق: في هذه المرحلة نقسم الأسواق حسب جاذبيتها وتنافسيتها، ونحاول الوصول على أكبر قدر ممكن من تقسيم للأسواق لنستطيع فيما بعد المفاضلة بين هاته الأسواق؛
 - استهداف واختيار الأسواق الدولية: هنا يتم طرح السؤال التالي: ما هي الأسواق التي سندخلها المؤسسة أو سنتجه لها ؟
 - الاختيار بين مختلف الأسواق الأجنبية لا يتم بطريقة ارتجالية وإنما يركز على عدة معايير من أهمها:
 - المردودية المنتظرة في كل سوق؛
 - حجم السوق (ديمغرافيا، جغرافيا)؛
 - القدرة الشرائية الحالية و المستقبلية للمستهلكين المحتملين؛
 - المنافسة المحلية و الأجنبية في كل سوق؛
 - تكاليف الإنتاج في كل سوق؛
 - المعايير الاقتصادية، (التضخم، مستوى النمو) والمعايير السياسية (القوانين الجمركية، الضرائب)؛
- يمكن للمؤسسة أن تنتهج عدة إستراتيجيات في اختيار الأسواق الأجنبية:
- اختيار سوق أجنبي واحد و التركيز عليه؛

¹ Jean luis Amelon & Jean marie Cadebat : op.cit, p 160-161.

➤ اختيار عدة أسواق باستراتيجيات مختلفة لكل سوق؛

➤ اختيار منطقة موسعة (عدة أسواق) باستراتيجية واحدة؛

➤ اختيار عدة مناطق باستراتيجيات مختلفة؛

➤ الاتجاه للسوق العالمية باستراتيجية تسويقية واحدة.

- **التموقع في الأسواق الأجنبية:** التوقع هو الصورة التي تريدها المؤسسات لنفسها، ولمنتجاتها أو خدماتها في أذهان المستهلكين، والجمهور في الأسواق الدولية، إذن التوقع هو اختيار نقطة قوة تستطيع المؤسسة اللعب عليها في السوق الدولية، فبعد اختيار الأسواق المناسبة والمستهدفة لابد من التخطيط للصورة التي ستظهر بها المؤسسة في هاته الأسواق وعموما توجد ثلاث محاور أساسية للتموقع في الأسواق الدولية:¹

- **المنتج:** الخصائص المميزة والمتوفرة في المنتج، والتي يمكن أن تميزه عن باقي المنتجات أو المؤسسات؛
- **المنافسة:** المؤسسة يجب أن تضع تموقع يميزها عن باقي المنافسين والمنتجين، عن طريق ميزات خاصة؛
- **السوق المستهدف:** المؤسسة يجب أن تأخذ مكانة جيدة ومتميزة في السوق المستهدف وفي أذهان المستهلكين، ويجب أن تخلق صورة و قيمة متميزة في هاته السوق.

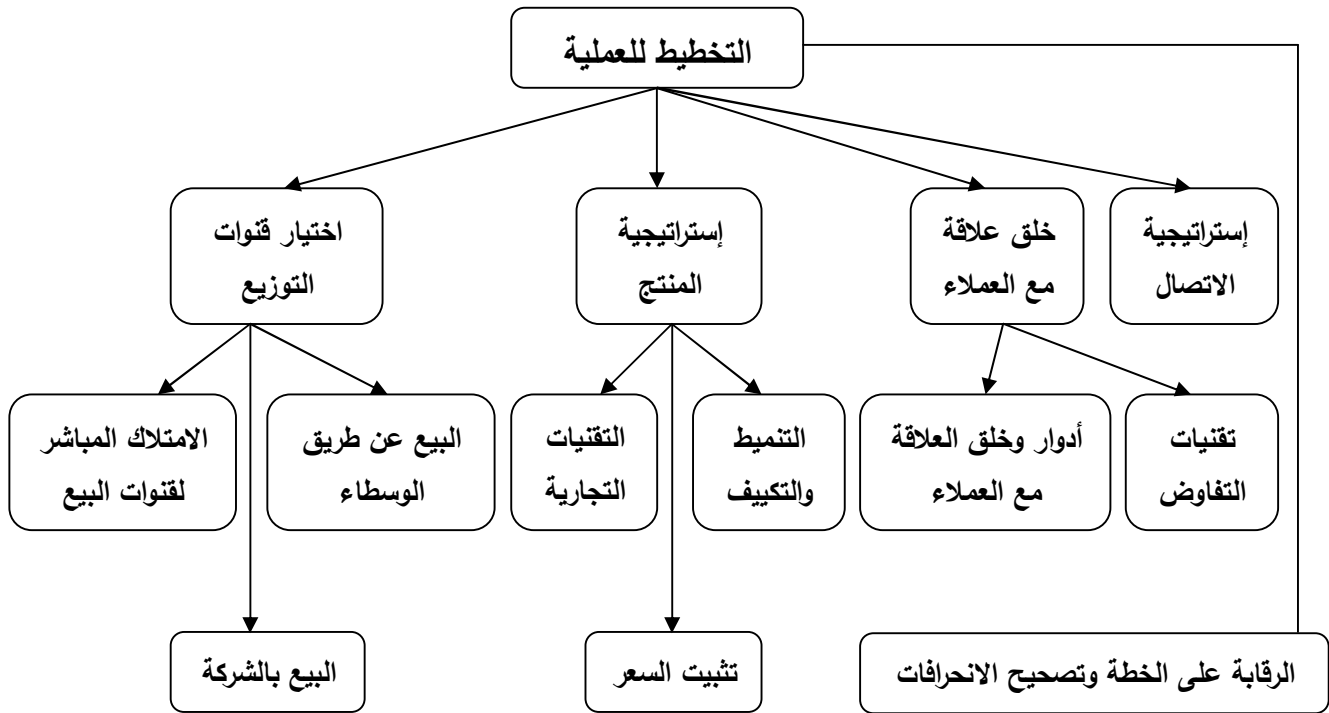
2- **التسويق الدولي العملي:** سياسة لتسويق العملياتي الدولي تأتي وتندرج تحت الإستراتيجية التسويقية التي تنتجها المؤسسة، فهي تسمح للمؤسسة بالتوفيق بصفة كبيرة بين إمكانات ومؤهلاتها الداخلية، وبين ضرورة إرضاء حاجات و رغبات المستهلكين، وتتمثل مراحل تخطيط السياسة التسويقية الدولية فيما يلي:²

¹ Nathalie van laethem & autres : op.cit, p 88.

² Nathalie prime & jean Claude usinier : op.cit, p 93.

- تحديد الأهداف من الخطة التسويقية بشكل واضح ومبسط، حيث يشكل ذلك عاملا هاما في التسويق الدولي المتجانس، وأيضا في التخصيص الفعال للموارد المتاحة؛
 - تشخيص البيئة وتحليل الأسواق، حيث يجب على المؤسسة أن تحافظ باستمرار على درجة عالية من التوافق بين مهاراتها ومنتجاتها وثقافتها وأهدافها من جهة وخصائص مختلفة الأسواق التي تريد أن تقوم بخدمتها من جهة أخرى مهما تكون درجة انفتاحها الدولية؛
 - مرحلة تكيف العرض التجاري: الهدف من هذه المرحلة هو تحديد وقياس درجة التكيف المطلوبة لمختلف عناصر المزيج التسويقي بهدف تصميم عرض تجاري مناسب، في هذه المرحلة على المؤسسة قياس إمكانية تنفيذ أفضل أسلوب للتكيف مع الظروف الخاصة لكل سوق؛
 - إعداد البرنامج التسويقي: إن كل ما سبق يسمح بإعداد خطة ملائمة للسوق المستهدفة وتحدد لها ما يجب القيام به؟ من سيقوم بتلك المسؤوليات؟، وبأي أسلوب؟، مدة القيام بهذه الأنشطة، التكلفة والإمكانات الضرورية للتنفيذ، أي تحديد مختلف التفاصيل الدقيقة لعرض المؤسسة في السوق الأجنبية وإعطاء صورة واضحة للمؤسسة ونشاطاتها في هاته السوق؛
 - مرحلة تنفيذ الخطة والرقابة عليها: لا يقتصر التسويق الدولي على اتخاذ قرارات إيجابية بل لا بد من القيام بمتابعة تنفيذها والرقابة على هذا النشاط كي نضمن ملاءمته، وتحديد الانحرافات في وقت مبكر وحلول تصحيحية مناسبة.
 - التنفيذ الجيد للخطة يخضع لاحترام شرطين أساسيين هما:
 - المتابعة: تسمح بقياس الأداء والنتائج ومقارنتها بالأهداف وتحديد الانحرافات، أي يجب أن تكون المتابعة دورية وبشكل مستمر، لتفادي أي مشاكل قد تؤثر على سير نشاط المؤسسة في السوق الأجنبية؛
 - المرونة: تسمح بالقيام بالتصحيحات المناسبة وفي الوقت المناسب.
- ويمكن تلخيص أهم ما يشتمل عليه السياسة التسويقية العملية في الشكل التالي:

الشكل (5): السياسة التسويقية العالمية



Source : Catherine Kosma, Iacozze, marketing international, sur: acroze, catherine pasco.neuf.fr le : 23\03\2012 a : 09 :00.

نجد أن سياسة التسويق العملياتية تشمل أساساً على السياسات المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي، والتقنيات المرتبطة بها، وهي العناصر التي تربط المؤسسة بصفة مباشرة مع الأسواق العالمية المستهدفة، وتكون السياسات المرتبطة بهذه العناصر عادة ذات مدى قصير (أقل من سنة)، مما يمكن أن يمنح لها نوع من المرونة وإمكانية التكيف مع مختلف العمليات ولذلك سميت بسياسة التسويق العملياتية.

إستراتيجية التكيف وإستراتيجية التمييط: عندما تتجه المؤسسة إلى الأسواق الدولية تواجه عدة تحديات من أبرزها، هل تنتهج سياسة تسويقية موحدة في كل الأسواق (تتمييط)، أم تعتمد على سياسة تسويقية خاصة بكل سوق، أو بكل منطقة (تكيف) إذن المؤسسة هنا أمام خيارين، ولكل خيار إيجابيات وسلبيات.

ويكون التمييط والتكيف في سياسة المنتج على خصائص المنتج (المادية، الخدمية والرمزية).

الجدول (03): منافع التتميط ومنافع التكيف

منافع التتميط	منافع التكيف
- تبسيط القرارات	- فرص للحصول على حصة سوقية أكبر
- سهولة التنفيذ	- يزيد من احتمال تكرار الشراء
- منتج مادي موحد	- مرونة في السعر
- صورة العلامة الدولية موحدة	- مرونة الإنتاج (إمكانية تنويع الكمية والجودة عبر الأسواق)
- خدمة المستهلك متماسكة ومتجانسة	- أفضل تعريف محلي للمنتج
- أفضل مراقبة الجودة	- اتصال أكثر جدوى محليا
- سهولة تقديم التقارير	- آلية تسمح بتكييف السلاسل القصيرة بأقل تكلفة (وفورات الحجم من خلال اختلاف الوحدات والمحطات)
- لا وجود لتكرارات الشراء	- يستخدم التجزئة المتزايدة للأسواق
- الحد من تجزئة السوق	
- إزالة الارتباك بين الموظفين والمستهلكين والموزعين	
- الكفاءة العملية نتيجة للاقتصاديات (تكلفة الإنتاج، التسويق...)	
- مناسبة للأزواج منتج/سوق عبر أنحاء العالم، والأهداف المتحركة	

Source: Nathalie Prime & Jean-Claude Usunier : op.cit, p 95.

المطلب الثالث: أهم أشكال وأساليب دخول الأسواق الأجنبية

إن أول مستوى من الالتزام مع الأسواق الأجنبية يقوم عادة على الاقتراب من الأسواق الخارجية من خلال تصدير السلع والخدمات، أي البيع المباشر من منطقة ما للمنتجات إلى خارج الحدود المحلية، لكن عندما تبحث المؤسسة عن الالتزام جاد بالتصدير وكذلك عن حصة سوقية ملموسة، فإنه يتوجب عليها الاستثمار خارج الحدود الوطنية من خلال الشراكة والمساهمة في شركات أجنبية، أو إنشاء فروع لها في بعض الدول.

1- التصدير: هو الأسلوب الأكثر انتشارا في التجارة الدولية فهو يعد أسلوب مرن و سهل الاستخدام، ولا يحتاج التصدير إلى استثمارات مالية كبيرة، ويتم باستخدام أقل ما يمكن من الموارد البشرية والمادية ولا يتضمن مخاطر ونفقات كبيرة.¹

- أنواع التصدير: وتتمثل في:²

• **التصدير المباشر (المراقب):** المصدر يحتفظ بسياسته التجارية وتحكمه في التصدير، سواء من بلده الأصلي أو من منطقة أخرى يصدر منها للبلد المستهدف، وفي هذا النوع يتحكم المصدر في وصول المنتجات و تسويقها في الأسواق المستهدفة.

• **التصدير غير المباشرة:** يتم باستخدام الوسطاء، حيث تقوم المؤسسة بتعهيد نشاطها التصديري إلى أطراف آخرين من نفس بلدها أو أجانبا يعملون لحسابهم الخاص من أجل ضمان دعم وتعزيز منتجات المؤسسة في الأسواق الأجنبية.

ويمكن أن يكون الوسطاء عبارة عن: مستورد، مستورد حصري، وسطاء تجاريون، مكاتب وساطة تجارية.³

• **التصدير المشترك أو المنظم:** المصدر يعمل بصفة مشتركة مع مصدرين آخرين في أسواق أجنبية من أجل تحسين أدائهم في هاته الأسواق.⁴

¹ Nathalie prime & Jean Claude usinier : op.cit, p 199.

² Ghislaine Legrand & Hubert Martini: op.cit, p 67.

³ Corrine Pasco-Behro: op.cit, p 177.

⁴ Ghislaine Legrand & Hubert Martini: op.cit, p 66.

2- الترخيص: حيث تدخل المؤسسات للأسواق الخارجية على وفق هذا الشكل عن طريق إبرام اتفاقيات وتراخيص مع مؤسسات أخرى من أجل إنتاج أو تسويق منتجاتها وخدماتها في الخارج، وغالبا ما يتم تقسيم نسبة مؤوية من الأرباح بين الطرفين، كما تقدم المؤسسة المرخصة خدمات ومساعدات فنية إلى المؤسسة المرخص لها.¹

3- الاستثمار المشترك: هو تعاون بين مؤسستين أو أكثر على استثمار أو بناء أنظمة للوصول إلى الأسواق الأجنبية، حيث يشارك كل منهم في مخاطر الاستثمار طبقا لهذا الأسلوب تكون المؤسسة الدولية شريكة في رأس المال، وفي إدارة المشروع، و في بعض البلدان يكون هذا الأسلوب هو الوحيد الذي يسمح لمؤسسة أجنبية بدخول السوق المحلية، ويعرف الاستثمار المشترك كما يلي: عملية أجنبية تمتلك بها المؤسسة الدولية مشاركة كافية بحيث يكون لها صوت في الإدارة ولكن ليست كافية لكي تسيطر بصورة كاملة على الشراكة.²

4- الاستثمار المباشر: يحدث الاستثمار المباشر عندما تقوم المؤسسة الأم بإنشاء فروع إنتاجية لها في الخارج، وهذه الطريقة تتطلب درجة عالية من الالتزام والاحترافية والخبرة الطويلة وتتطلب مبالغ كبيرة للاستثمار، وإمكانات بشرية وإدارية معتبرة، وتعتبر أكثر أشكال دخول الأسواق الأجنبية مخاطرة، حيث تتحمل المؤسسة لوحدها مخاطر هاته الأسواق كما تتأثر لوحدها بتغير القوانين والتشريعات الحكومية في هاته السوق الأجنبية.³

ولفهم أكثر اختلاف البيئة الدولية وتميزها عن البيئة التسويقية العملية سنتطرق إلى عنصر التفاوض، الذي ينتشر بكثرة في التسويق والتجارة الدولية وكما هو الحال في كل مكونات التسويق الدولي فإن التفاوض الدولي يُلْتَمَسُ باختلاف الثقافات الدولية، واختلاف البيئات الاقتصادية الدولية، من منطقة لأخرى ومن بلد لآخر، فالتفاوض هو نشاط يتضمن المواجهة بين طرفين أو أكثر، يتميزون بتباعد الأهداف أو الأفكار من جهة، والارتباط أو الاعتماد المتبادل من جهة أخرى (عدم قدرة أي طرف تجنب الطرف الآخر أو تجاهله)، ويقومون بالبحث بشكل إرادي للحلول المرضية أو المقبولة من الجانبين

¹ محمود الشيخ: مرجع سابق، ص 193.

² رضوان المحمود العمر: مرجع سابق، ص 151.

³ محمود الشيخ: مرجع سابق، ص 193.

ويسمح بخلق أو الحفاظ، أو تطوير علاقة، وفي المفهوم الدولي التفاوض يتم بين طرفين دوليين يمكن
يكونا:¹

– مؤسستين دوليتين أجنبيتين؛

– مؤسسة أجنبية، و أخرى محلية؛

– مؤسسة أجنبية، و هيئة حكومية محلية؛

– مؤسسة أجنبية، و زبون محلي؛

مفهوم مجال المناورة في التفاوض الدولي: توجد ثلاث مجالات أو وضعيات للتفاوض؛

POSITION AFFICHER: تحدد بطريقة تسمح بتحقيق أقصى الأهداف؛

POSITION RUPTURE: هي النقطة التي تؤدي إلى قطع المفاوضات (عدم قبول المفاوضات)؛

POSITION REALIST OBJECTIVE: الوضعية الوسيطة أو المنتظرة (الواقعية والموضوعية) نترجم ما

يمكن للمفاوض الحصول عليه مع الحفاظ على موافقة الطرف الآخر؛

العوامل التي يجد الانتباه لها في التفاوض الدولي: باعتبار عملية التفاوض تتم عادة بين أشخاص

(ممثلي مؤسسات) فإنها تتأثر بعدة متغيرات:

– اختلاف الثقافات، والقيم بين المجتمعات؛

– تباين طرق النقائص والتفاوض بين مختلف الأطراف؛

– اختلاف العادات التجارية والتفاوضية بين مختلف المؤسسات الدولية ؛

– حاجز اللغة إلا أنه تم تجاوزه مؤخرا؛

– القوانين والعراقل الدولية للمفاوضات؛

¹ Nathalie prime & jean Claude usinier : op.cit, p 251-252.

– ولكي تتم عملية التفاوض الدولية بنجاح يجب دراسة كل هاته المتغيرات وتحضير برنامج تفاوضي يتلاءم مع كل وضعية وكل صفقة.

المطلب الرابع: أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة عند دخول الأسواق الأجنبية

لقد تعددت الصعوبات التي تواجه هذه المشروعات، فمنها ما يتعلق بتأسيسها ومنها ما يعترض بقائها وتميمتها، ويمكن الوقوف على أهم المشاكل التي تواجهها في النقاط التالية:¹

– صعوبة في التمويل أغلب هذه المؤسسات يتم بتمويل حكومي عن طريق الإقراض البنكي، غير أن البنوك تشترط ضمانات مقابل ذلك وأصحاب هذه المشاريع هم في طور الأولى لا يملكون ذلك كما أن انعدام أغلبهم للخبرة والتجربة في هذا الميدان تجعل تقييم البنوك لتعثر هذه المشاريع أمر قائم؛

– ارتفاع كلفة رأس المال المقترض من البنك غالباً أسعار الفائدة أكبر من التي تمنح للمؤسسات الكبيرة (الوجود المخاطرة في مثل هذه المشاريع)؛

– الإجراءات الحكومية التي تقيد من حرية هذه المؤسسات مما يحول دون نموها وخاصة بالبلدان النامية؛

– الضرائب المرتفعة غالباً ما تعرقل استمرارية بقاء هذه المؤسسات لأنها لا تتمتع بحجم رأس مال كبير؛

– عدم الاستقرار الاقتصادي "التضخم" ارتفاع أسعار مواد الأولية غالباً ما يهدد هذه المؤسسات وحول دون تحقيقها للأرباح؛

– المنافسة وخاصة في ظل التفتح الاقتصادي وإبرام اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة؛

– صعوبة تسويق المنتجات وهذا يرجع لمحدودية رأس مالها؛

– ضعف الدراسة الفنية للمشروع وانعدام الخبرة لدى أصحاب المشاريع أنفسهم؛

– إهمال لجان البحث والتطوير وعدم الاقتناع بأهميته وضروريته؛

¹ آيت عيسى عيسى: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "أفاق وقيود"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السادس، جامعة تيارت، الجزائر، 2008، ص 276.

وهناك من يرى أن المشاكل التي تواجه هذه المؤسسات يمكن أن تصنف إلى:

- **مشكلات داخلية:** كتنقص الخبرة والإمكانيات، وقصور في الإدارة والأنظمة وقصور الجهود التسويقية؛
- **مشكلات خارجية:** كعدم وجود دعم حكومي كاف أو هذا ما يفسر أن هناك قيود تشريعية تحد من نشاط هذه المؤسسات وإضافة إلى منافسة المؤسسات الكبرى لها، وعدم توفير التمويل الكافي لها.

خلاصة

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

يمكن من خلال هذه الطرق والأساليب المبتكرة للدخول إلى الأسواق الدولية وفق خصوصية كل دولة أو سوق على حدى بواسطة انتهاج إستراتيجية تسويقية دولية ل طرح مختلف منتجاتها عبر هذه الأسواق المستهدفة.

تمهيد

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية وأخذها كعينة تتجلى من خلالها ولو بشكل بسيط كيفية اختراق سوق أجنبي والمعوقات التي تواجه هذا النوع من المؤسسات، حيث تخصص المؤسسة محل الدراسة في إنتاج المشروبات غير الكحولية يتميز بالمنافسة الشديدة من بعض العالمية الرائدة في هذا النوع من الإنتاج، وتزداد تحديات المؤسسة خاصة في ظل الظروف التي تعرفها الدولة الجزائرية من تحولات اقتصادية عميقة وانفتاحها على مختلف أسواق العالم، ولمعرفة الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دخول الأسواق الأجنبية والمعوقات التي تواجهها قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية:

- المبحث الأول: التعريف بمنهجية البحث الميداني وميدان الدراسة
- المبحث الثاني: التصدير في مؤسسة "مامي"
- المبحث الثالث: معوقات دخول مؤسسة "مامي" إلى الأسواق الأجنبية

المبحث الأول: التعريف بمنهجية البحث الميداني وميدان الدراسة

تحتل المؤسسة مكانة هامة في مجال المشروبات الغازية غير الكحولية الوطنية نظرا لقدمها في السوق الجزائرية، وتعتبر من بين أهم المؤسسات مجال صناعة المشروبات قبل الاستقلال إلى يومنا هذا.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تعد المنهجية حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي نظري وتطبيقي، وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في منظمات الأعمال ، واقعا حاضرا ومستقبلا .

ويعتمد تحديد مسارات المنهجية على ما تيسر من ذلك التراكم والذي ينبغي أن يخضع للانتقاء والاختبار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف التحقق من إمكانية استخدامها في أعمال ونشاطات المؤسسة ضمن رؤية حالية ومستقبلية.

تصميم الدراسة الميدانية

تقوم فكرة تصميم الدراسة على أساس إدراك جوهر مشكلة الدراسة ومنهج الدراسة وكذلك نموذجها وفرضياتها، والمهام المعنية بالدراسة ومنظورها الفكري، وطبيعة الحلول الموقعة المفسرة للعلاقات والفروقات بين متغيرات الدراسة،

وهكذا فالتصميم يحاور جوانب تهيئ سلامة اختيار النموذج والفرضيات عمليا ويتم إيضاحها لاحقا.

أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

تتمثل أدوات جمع البيانات والمعلومات الضرورية للدراسة في

جمع البيانات: لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة اعتمدنا الأدوات الآتية:

أ- تم الاعتماد على المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات والمقالات، الرسائل الجامعية والكتب الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة، فضلا عن الاستفادة من خدمات الإنترنت.

ب- المقابلات الشخصية: وهي أداة قياس تساعد الباحث في الحصول على البيانات المتعلقة بالمؤسسة وذلك عن طريق طرح أسئلة مباشرة على إطارات مؤسسة "مامي" وقد كانت هناك عدة مقابلات :

- المدير العام للمؤسسة

- رئيس مصلحة البيع

- رئيس مصلحة التسويق

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة

1- نشأة المؤسسة: تأسست مؤسسة مامي سنة 1937 من طرف الإخوة: مامي الجمعي ومامي صالح، انطلاقتها الأولى كانت عبارة عن كافيتيريا (caféteria) بولاية سطيف.

النجاح السريع لهذه الملكية أوجب إنشاء وتأسيس ورشة عمل لقارورات الزجاج والذي سمح بانتشار وتوسع الشهرة المحلية لماركة مامي في ذلك الوقت.

في هذه السنوات الأخيرة، عرفت مؤسسة مامي عدة تحولات جذرية ففي سنة 2004 وبعد أن كانت شركة تضامن (SNC) تحولت إلى مؤسسة ذات أسهم أي شركة مساهمة (SPA)، بمجلس مسيرين أو مكتب مدير جديد و المكون من الأعضاء: المدير العام، المدير التقني، المدير الإداري والمالي.

من أجل الاستجابة لتغيرات ومتطلبات السوق، مؤسسة مامي للمشروبات قامت في خريف 2006 بإطلاق خط إنتاج جديد المتمثل في مشروبات التعبئة البلاستيكية.

اليوم، مؤسسة مامي للمشروبات تنتمي إلى مجمع مامي والذي يضم أيضا فندق المنتزه المتواجد على مستوى قلب ولاية سطيف، كما أن مؤسسة مامي للمشروبات أصبحت تمتلك ستة خطوط إنتاج: أربعة في التعبئة الزجاجية، وخطى إنتاج للتعبئة البلاستيكية في انتظار تدشين خط إنتاج جديد أو مصنع جديد للمؤسسة والذي يتم العمل على إنشائه حاليا.

2- بطاقة فنية للمؤسسة

اسم الشركة: شركة ذات أسهم مامي

الشكل القانوني: شركة ذات أسهم بداية من 2003

رأسمال الشركة : 910.000.000.00

عدد الأسهم : 910.000

رقم الأعمال لسنة 2011 : 1.294.727.937.00

نموذج التنظيم: مجلس إدارة و مجلس مراقبة

مقر الشركة :منطقة النشاطات الحرفية و التخزين قطعة رقم 27 ص . ب 595 سطيف 19000 الجزائر .

الهاتف: 036 83 38 51

الفاكس: 036 93 60 84

البريد الإلكتروني: smacksoda@voila.fr

موقع الويب: www.spamami.com

حافضة النشاطات:

النشاط الرئيسي: إنتاج وتسويق المشروبات غير الكحولية

النشاط الثانوي: الفندقية و الإطعام

تضم الشركة 400 عامل من بينهم 22 في مجال الفندقية والإطعام

منخرطة في:

- الغرفة الفرنسية للتجارة والصناعة بالجزائر (CFCIA)

- غرفة التجارة والصناعة الصومام (SOUMMAM)

- الكنفدرالية الجزائرية لأرباب العمل (CAP)

ممتلكات الشركة: 4 خطوات إنتاج للعبئة الزجاجية بسعات مختلفة و طاقة إنتاجية تبلغ 28000 قارورة في الساعة.

خطى إنتاج للعبئة البلاستيكية PET بأحجام مختلفة و طاقة إنتاجية تبلغ 16000 قارورة في الساعة.

تتربع هذه الوحدة على مساحة إجمالية تقدر ب 7200 م² واقعة بمنطقة النشاطات الحرفية و التخزين لمدينة سطيف.

فندق و مطعم المنتزه يقع وسط مدينة سطيف والذي يستوعب 70 سريرا، 100 وجبة.

حظيرة مسقفة (hangar) تتربع على مساحة 5000 م² ب عين أرناط.

قطعة أرضية خالية 1000 م² ب عين أرناط.

قطعة أرضية خالية 5000 م² بسطيف و التي سيتم على مستواها تشييد مصنع جديد لإنتاج المشروبات الغازية و العصائر .

قطعة أرض مساحتها 200 م² تقع بمنطقة النشاطات الحرفية و التخزين بسطيف تستعمل كحظيرة (مرأب شاحنات، ورشة لصيانة السيارات)

مبيعات المؤسسة غرفت قفزة نوعية وكمية لا مثيل لها، خاصة مع وجود النوع الثاني من المنتجات ألا و هو التعبئة البلاستيكية، فمن حيث الكمية تضاعفت المبيعات في السنتين " 2006، 2007 " تقريبا الضعفين أما من حيث النوعية فقد حصلت المؤسسة إلى أن نسبة مبيعات العصير الاصطناعي كانت حوالي 60% من المبيعات الإجمالية، هذا ما يعني أن هناك تغير في الاتجاه العام الاستهلاكي نحو العصير الاصطناعي و يأتي في مقدمتهم الليمون الهندي " Pamplemousse "، المشمش " Abricot و أخيرا " المانع " Mangue " .

مؤسسة مامي هي أحد العناصر المؤسسة لمجموعة المنتجين الجزائريين للمشروبات APAB " Association des Producteurs Algériens de Boissons "، والتي تضم أيضا كل مؤسسة من حمود بوعلام للمشروبات ومؤسسة إفري للمشروبات، مؤسسة مامي أيضا مسجلة لدى غرفة التجارة الجزائرية و الفرنسية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن الهيكل التنظيمي في مؤسسة مامي يعتمد في معظمه على مكتب مديرين أو مجلس مسيرين يتكون من 3 مدراء على رأسهم المدير العام وهو المسؤول الأول عن المؤسسة ويقوم بعدة وظائف مختلفة مثل:

- المسؤول عن التسويق من كفالات ورعاية مختلف النوادي و الفرق الرياضية.
- المسؤول عن العلاقات العامة للمؤسسة.
- المسؤول عن متابعة تطور الإنتاج و سير العمل و العمال.

الأمانة: والمتكونة من سكرتيره المدير العام وهي المكلفة بكل ما يتعلق بالمدير من اتصالات وتجديد مواعيد وكتابة.

مصلحة مراقبة الجودة: مهمتها الأساسية ضمان المراقبة النوعية للمنتج، عن طريق أخذ عينات من المنتجات ومراقبتها نوعيا، بالإضافة إلى القيام بتطوير المنتجات أو البحث عن نكهات جديدة.

1- مديرية البحوث التقنية والتطوير: المدير التقني ومدير البحث هو المسؤول عن هذه المصلحة، وله عدة وظائف كإقامة العلاقات مع مصالح وهيئات مراقبة النوعية، إضافة إلى السهر على تطوير النكهات الصادرة أساسا من مخبر البحوث، كما أن هذه المصلحة هي المسؤولة عن متابعة: تطور السوق الجزائرية والأجنبية للمشروبات، التشريعات الجديدة الصادرة من عند الدولة...، ولهذه المديرية عدة أقسام هي:

- **قسم الإنتاج:** هو المسؤول عن مختلف منتجات المؤسسة، ذلك بتحديد الكميات الواجب إنتاجها وهذا تتاسقا مع المصلحة التجارية والتي بدورها تقوم بتحديد هذه الكميات على أساس الطلبات الواردة إلى المؤسسة.

- **قسم الصيانة:** يهتم بصيانة مختلف الآلات، فقد يكون التدخل فوري ومباشر أو تدخل غير فوري أي أن التدخل قد يكون في أوقات العمل أو خارجها، إضافة إلى وجود هذا القسم بصفة دائمة ومستمرة فيما يخص التعبئة البلاستيكية.

– قسم المشتريات (التموين): هو القسم الذي يضمن شراء كل ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية وتجهيزات إلى لوازم المكاتب والعمال إضافة إلى عبوات الزجاج كون العبوات البلاستيكية تصنع على مستوى المؤسسة.

– قسم تسيير المخزون

2- المديرية المالية والإدارية: المدير المالي والإداري هو المشرف عليها، ومهمته الأساسية هي مراقبة كل الأموال الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة، ولهذه المديرية قسمين رئيسيين هما:

– قسم المحاسبة والمالية: المهمة الرئيسية لهذا القسم هي مراقبة الحسابات وكل التدفقات النقدية للمؤسسة من تسجيل وحساب وجرد... المؤسسة تعتمد بصفة أساسية على المحاسبة العامة.

– مصلحة الموارد البشرية: هو المسؤول عن تسيير شؤون العمال من أجرة، تسطير العطلة السنوية، تقديم المنح والتحفيزات للعمال، تحرير عقود التشغيل... فهو المسؤول عن كل ما يتعلق بالعمال.

– مصلحة الأمن والنظافة: مهمتها المحافظة على النظافة والأمن الدائم للمؤسسة كمرقابة مختلف الأفراد الواردين إلى المؤسسة، هذا إضافة إلى مراقبة الكميات الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة.

3- المديرية التجارية: هي المسؤولة عن التعاملات التجارية التي تقوم بها المؤسسة بصفة عامة.

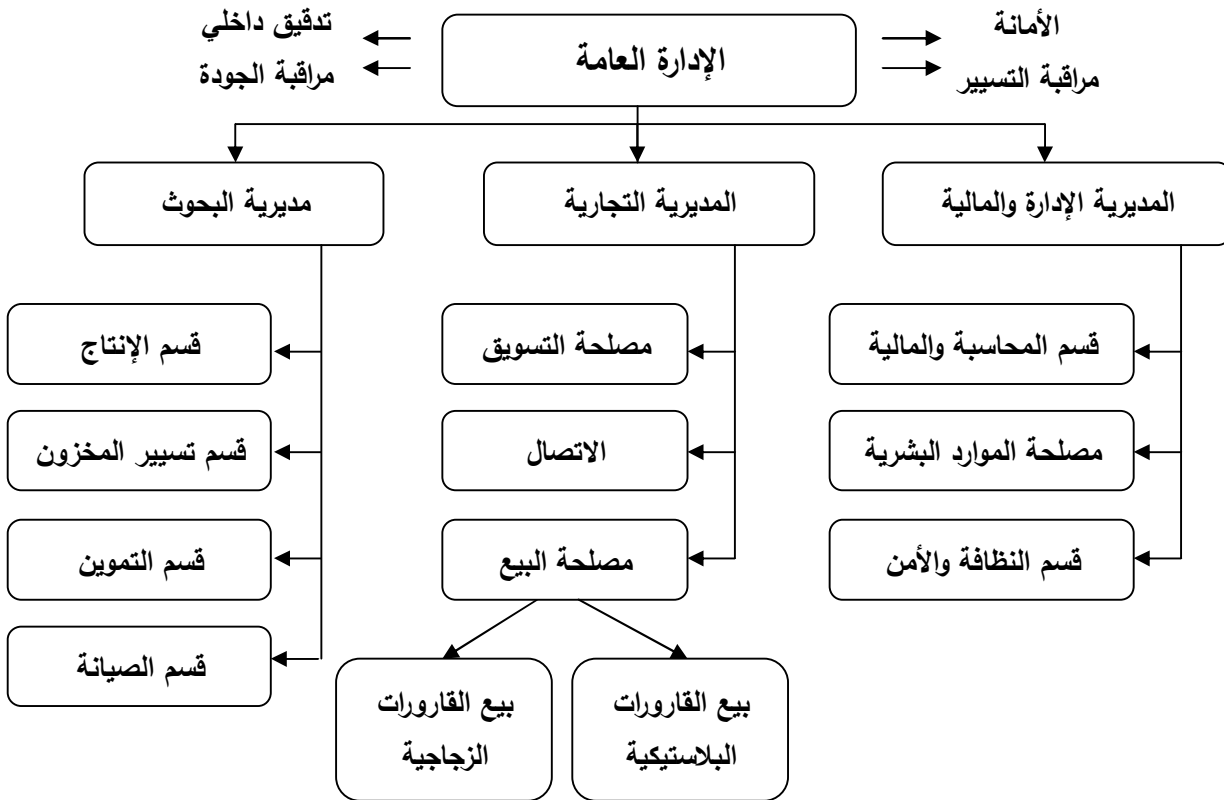
– قسم التسويق: هو المسؤول عن مختلف الحملات الإشهارية والترويجية التي تقوم بها المؤسسة إضافة إلى أنه و على مستوى هذا القسم يتم استقبال الزبائن ورصد متطلباتهم و احتياجاتهم كما أن هذا القسم يقدم و عن طريق التغذية العكسية مختلف المعلومات إلى الجهات العليا للمؤسسة.

– مشرفو المبيعات " Superviseurs ": يقومون بمراقبة الأسواق الحالية إضافة متابعة البائعين و الموزعين إلى البحث عن أسواق جديدة و عملاء جدد.

– قسم الاتصالات: الذي يقوم بمتابعة مختلف الحملات الترويجية و التعامل مع مختلف الوكالات المتخصصة في الإشهار و محاولة التحاور مع مختلف الأفراد بطريقة تعود بالفائدة على مؤسسة.

والشكل الموالي يبين بصورة أوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة مامي للمشروبات

الشكل (06) الهيكل التنظيمي لمؤسسة مامي



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الرابع: المزيج التسويقي لمؤسسة مامي للمشروبات

يتكون المزيج التسويقي لمؤسسة مامي من ما يلي:

1- المنتج: مؤسسة مامي للمشروبات تضم نوعين من المنتجات:

- مشروبات التعبئة الزجاجية: يضم قارورات الزجاج من سعة " 0.25 لتر و 1 لتر " التي يتم تعبئتها إما بالمشروبات الغازية غير الكحولية أو المشروبات غير الغازية المعطرة.
- مشروبات التعبئة البلاستيكية: فيضم قارورات أو العبوات من سعة " 0.33 لتر، 1 لتر، 2 لتر " التي يتم تعبئتها بنفس مشروبات قارورات الزجاج إضافة إلى قارورات من سعة 1.5 لتر والتي تقتصر على المشروبات العصير الطبيعي باللب " jus naturel avec pulpe " .

أما تشكيلة منتجات الشركة فهي:

- **الصودا:** برتقال، خوخ، سيدر " التفاح الناضج "، التفاح الأخضر، بيضاء، كولا، فراولة، ليمون، إضافة إلى بيتر فيما يخص القارورات حجم صغير فقط.
- **بدون سكر:** بيضاء وكولا.
- **المشروبات الغير غازية المعطرة:** الليمون الهندي، ليمونة " lemona "، المشمش، المانع "mangue" برتقال.

- **عصير طبيعي:** برتقال طبيعي، ثنائي مشمس و خوخ، يوسف، ليمون هندي، ليمون هندي Light من هذه المعطيات المذكورة أعلاه يتضح جليا بأن مؤسسة "مامي" للمشروبات مختصة بصفة أساسية في المشروبات الغازية و غير الغازية المعطرة و العصير الطبيعي.

2- السعر: إن الأسعار التي تطبقها المؤسسة بالنسبة لمنتجاتها تخضع لعدة معايير منها:

سعر المادة الأولية المستعملة في المشروبات، فمثلا: بعد الأزمة التي عرفتها مادة السكر المتمثلة في الغلاء الفاحش لسعر هذه الأخيرة، اضطرت المؤسسة إلى رفع أسعار منتجاتها كون السكر مادة جد أساسية تدخل في تركيبة منتجات الشركة.

أسعار النكهات " les aromes " كونها هي الأخرى مادة أولية، والتي يتم شرائها عبر مختلف العروض المقدمة من طرف الموردين، كما أن مؤسسة مامي تميل بشكل كبير إلى النوعية الجيدة أكثر من ميلها للعسر المنخفض، فهي تفتني وفي أغلب المرات النكهات التي تحتاجها من السوق الدولية، فمثلا: النكهات الواردة من بلجيكا يتم دفع أموالها بالأورو بينما التعاملات الجزائرية الدولية تفرض التعامل بالدولار الأمريكي، بالتالي التغيير في أسعار الصرف يؤثر مباشرة على سعر هذه المادة.

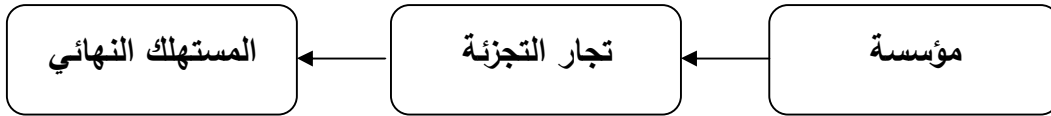
أسعار البيع التي يفرضها السوق كون منتجات الشركة هي من أكثر المواد الاستهلاكية، هذا في ظل المنافسة الشديدة التي يعرفها السوق مما يحدد أيضا الأسعار التي يجب أن تبيع بها المؤسسة.

3- التوزيع: توزيع منتجات شركة "مامي" للمشروبات يتم عن طريق:

وسائلها الخاصة المتمثلة في 22 شاحنة صغيرة ومتوسطة الحجم إضافة إلى قاطرتين اثنتين أكثر من 100 موزع معتمد تابعين للشركة.

مؤسسة "مامي" للمشروبات لا تعتمد في توزيعها على قناة التوزيع المباشرة كونها لا تبيع منتجاتها مباشرة إلى المستهلك النهائي دون تدخل أي وسيط، المؤسسة تعتمد على قنوات التوزيع غير المباشرة والمقسمة حسب عدد الوسطاء المتدخلين في العملية التوزيعية إلى ثلاث قنوات أو منافذ هي:

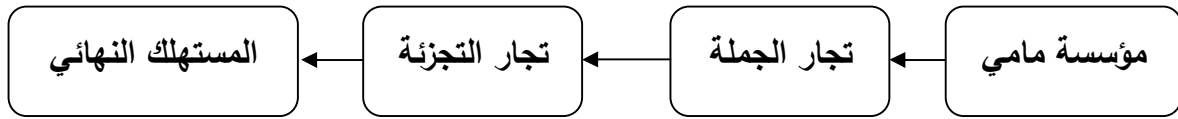
الشكل (07) قناة التوزيع الأولى



هذه أقصر قناة تتبعها المؤسسة في توزيع منتجاتها، حيث أنها تمون مباشرة تجار التجزئة بمنتجاتها وبوسائلها الخاصة، في هذا النوع من التوزيع والذي يتواجد خاصة على مستوى مدينة سطيف، أين تم تقسيم هذه الأخيرة إلى مجموعة من القطاعات البيعية، كل قطاع محدد بنقطة البيع الأولى إلى نقطة البيع الأخيرة علما أنه تم إحصاء كل الزبائن الموجودين على مستوى هذه القطاعات ورصد حاجياتهم البيعية وأحيانا تقديم امتيازات وتسهيلات، قطاع طنجة الذي يتكون من 100 نقطة بيع موزعة عبر كامل أحياء وشوارع المدينة العريقة لولاية سطيف.

وقد خصص لهذه القناة 10 شاحنات صغيرة الحجم بطاقة استيعاب: 170 صندوق كل واحد بـ 12 قارورة زجاج.

الشكل (08) قناة التوزيع الثانية

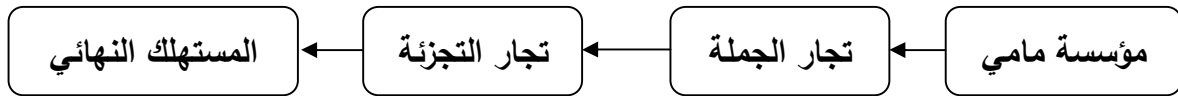


ينتشر هذا النوع من التوزيع في المناطق المجاورة لمدينة سطيف وكذا الولايات القريبة منها، حيث هو الآخر يحدد بمجموعة من القطاعات البيعية التي يتم إحصائها ومتابعتها مثل : " قطاع عين الكبيرة، قطاع خراطة ..."

علما أنه قد تقوم المؤسسة بتزويد هذه المناطق بوسائلها الخاصة أو توكل هذه المهمة إلى تجار جملة مؤتمنين.

خصص لهذا النوع الثاني من قنوات التوزيع 12 شاحنة متوسطة الحجم بطاقة استيعاب: 372 أو 348 صندوق، كل واحد يحمل 12 قارورة زجاج.

الشكل (09) قناة التوزيع الثالثة



هذا النوع من التوزيع يخص الولايات والمناطق البعيدة عن ولاية سطيف، حيث أنه في هذا المستوى الموزعين أو الوسطاء الكبار هم الذين يأتون من مناطق أحيانا جد بعيدة " تندوف، أدرار ..." للتمون مباشرة من المصنع وبوسائلها الخاصة، كما أنه وفي هذه القناة قامت المؤسسة بتخصيص قاطرتين اثنتين لتموين الولايات البعيدة .

حسب هذه المعطيات، يلاحظ أن المؤسسة تعتمد وبشكل كبير في توزيع منتجاتها على التوزيع الشامل أو المكلف، إلا أنها تطمح إلى اعتماد سياسة التوزيع الحصري وكذا سياسة التوزيع الانتقائي، والذي يتم حسب المؤسسة وفق عدة معايير:

- الإمكانيات المادية واللوجيستية للزبون.
- سمعة وشهرة الزبون.
- نظام التوزيع المعتمد من طرف الزبون.

4- الترويج: مؤسسة مامي تحاول دائما الاحتفاظ بعملائها الحاليين والعمل على كسب عملاء جدد، كما تسعى لغزو أسواق جديدة واستهداف شرائح جديدة من المستهلكين، هذا في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها سوق للمشروبات الجزائري، فكل هذه الأمور استوجبت على المؤسسة القيام بمختلف الوسائل التسويقية أو الترويجية للوصول إلى ما تطمح إليه.

إستراتيجية الاتصال:

الإشهار: أنشئ مؤخرا على مستوى المؤسسة قسم الاتصال والذي يهتم بالعلاقات مع مختلف المؤسسات الإعلامية من إذاعة، جرائد، مجلات ... كما يهتم هذا القسم بكل ما يتعلق بالجانب التصميمي " le design " الخاص بالملصقات الإشهارية واللوحات الإعلانية وغيرها، هذا مع مختلف الوكالات الإشهارية والمختصة.

العلاقات الإشهارية والموضوعة على عدة ولايات " عنابة، قسنطينة، باتنة، بجاية، برج بو عريريج، وهران "، وبنسبة كبيرة في ولاية سطيف.

الفواصل الإشهارية في الإذاعة المحلية "الهضاب".

الإشهار في بعض الجرائد والمجلات.

العلاقات العامة:

- المشاركة في المعارض الوطنية والدولية : ومؤخرا تم المشاركة في المعرض الدولي "حلال" في مدينة فرسلي الفرنسية، نيامي بالنيجر، والمعرض الدولي بالجزائر بالإضافة إلى المعارض الوطنية كلمعرض الوطني للشركات الإنتاجية الجزائرية، ومعرض المنتجات الغذائية والتذوق.

- تموين مختلف الملتقيات والمننديات الفكرية والثقافية وأيضا مننديات التوعية والوقاية " التوعية حول وقاية مرضى السكري مثلا " .

- المساهمة في رعاية الفرق والنوادي الرياضية على رأسها: فريق وفاق سطيف لكرة القدم وفريق النجم الرياضي السطايفي لكرة الطائرة.

- أعمال خيرية ومساعدات مالية.

الشكل (10) العلامة التجارية



الماركة مامي للمشروبات لها أكثر من أكثر من 70 سنة من الوجود، والاسم مامي هو الاسم العائلي لأصحاب هذه الماركة، هذا ما يجعلها تتمتع بشهرة عالية في المنطقة التي تتواجد بها، لكن هذا لا يعني بان المؤسسة أو الماركة ليست بحاجة إلى التسويق أو الترويج لمنتجاتها رغم وجود طلبات كثيرة على هذه الأخيرة.

- اعتمادها على اللون البرتقالي، كما أنها تمتلك الشعار اللام لترويج منتجاتها وهو: بين الأحباب و العائلة، مامي بأذواق هائلة، وبالفرنسية: *En famille , entre amis , buvons MAMI*

ما يعاب على هذه المؤسسة في هذا المجال، هو غياب مصلحة بحوث ودراسات التسويق بها، فرغم توفرها على قسم التسويق إلا انه يبقى قسم تنفيذي ليست له الصلاحيات اللازمة والكافية لاتخاذ مختلف القرارات التسويقية، إضافة إلى غياب الكوادر و الإطارات المتخصصة في مجال التسويق وبالتالي غياب المتابعة و الرقابة على مدى فعالية الحملات الدعائية و الترويجية التي تقوم بها المؤسسة.

المبحث الثاني: التصدير في مؤسسة "مامي"

مع انفتاح الاقتصاد الوطني ومحاولة انضمام الجزائر إلى مختلف المنظمات والتكتلات الاقتصادية والتجارية الدولية، ونظرا لاشتداد حدة المنافسة في الأسواق الدولية التي ترغب

الجزائر الانفتاح عليها، يستوجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستعداد الجيد من أجل التأقلم والتعايش مع هذه الظروف الجديدة عليها.

المطلب الأول: دوافع المؤسسة للتوجه نحو الأسواق الأجنبية

إن الرغبة العامة للنمو والسيطرة هي من أهم دوافع دخول الأسواق الخارجية، فشركة " مامي " التي ترغب بتوسيع رقعة السوق من أجل زيادة مبيعاتها، يمكن أن تحقق هذا الهدف بسرعة من خلال تسويق منتجاتها، حيث أنه من خلال هذا التوسع تكتسب الشركة أيضا مزايا التي تتكون من الخبرة والمعرفة السياسية، ومثال ذلك الحصول على معلومات وسهولة الوصول إلى أصحاب الرأي ومتخذي القرارات واكتساب مهارة عالية بالتأثير عليهم.

ويمكننا تحديد بعض دوافع توجه مؤسسة مامي للأسواق الأجنبية فيما يلي:

- السماح بالتقدم في الأسواق الخارجية المختلفة التي تعمل فيها، وذلك من خلال تمديد خطوط منتجات العلامات التجارية الجديدة.
- الحوافز الحكومية.
- فهم وإدراك القيود البيئية على المستوى العالمي.
- اكتشاف وتحديد حاجات المستهلك العالمي، وذلك من خلال بحوث التسويق الدولي.
- أقلمة المنتجات وباقي عناصر المزيج التسويقي لإشباع حاجات مختلف المستهلكين بالدول المختلفة.
- مواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين، من خلال تقييم، رصد، متابعة حركة المنافسين والاستجابة السريعة للتغيرات، مما يعني تقديم قيمة مضافة للمستهلك وتحقيق المزايا التنافسية.

المطلب الثاني: أهم المزايا المقدمة من طرف الدولة لتدعيم المؤسسة

1- المزايا الضريبية:

- الإعفاء من الضرائب المباشرة: يتم ذلك عن طريق الإعفاء الدائم من الضريبة على النشاط الاحترافي.
- الإعفاء من الضرائب على رقم الأعمال: ويتم ذلك عن طريق الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة بالنسبة لأعمال البيع وحق الامتياز على ضريبة القيمة المضافة.

2- امتياز التحكم في الصرف:

- دفع الإيرادات إلى البنك في أجل لا يتعدى 120 يوم.
- توزيع إيرادات التصدير من العملة الصعبة يكون على النحو التالي:
- 50 % من المبلغ تحصل عليها المؤسسة بالدينار الجزائري.
- 30 % من المبلغ تحول إلى حساب الشخص المعنوي للمؤسسة و بالقيمة المضافة.
- 20 % من المبلغ تحول إلى حساب المؤسسة بالعملة الصعبة و المسمى بالمصدر.

3- هيكل تنظيمي ومؤسساتي:

- إرسال العينات: إن شروط تصدير العينات التي تتعدى قيمتها 30.000 دج تكون بدون إجراءات خاصة.

أما بالنسبة للعينات التي تتعدى قيمتها 30.000 دج، والتي ليست ذات طابع تجاري يمكن أن تصدر تحت غطاء تصريح و المسمى "تصريح بالتصدير بدون تسديد" و المسلمة من طرف وزارة التجارة بصفة استثنائية، هذا التصدير معفى من إجراءات التوطين البنكي و توزيع إيرادات التصدير.

- تسجيل المصدرين في السجل التجاري: تم إنشاء مجموعة جديدة في قطاع "إستراد - تصدير" تحت تسمية "التصدر":

- 411.101 الخاصة بتصدير المنتجات الغذائية.
- 411.102 الخاصة بتصدير المنتجات الصناعية خارج المحروقات.
- 411.103 الخاصة بتصدير كل المنتجات غير المحددة ما عدا المتعلقة بقطاع المحروقات.

4- تدعيم الدولة:

- الصندوق الخاص بترقية الصادرات: (FSPE): يختص عمل هذا الصندوق بمنح مساعدات مالية للمصدرين في نشاطهم الموجه إلى ترقية و اختراق المنتج للأسواق الأجنبية.
- المنتج الخاص بترقية الصادرات يأخذ على عاتقه تعويض المصاريف التالية:
- بالنسبة للمشاركة في الصالونات والمعارض في الخارج: تتراوح نسبة التعويض بين 35% بالنسبة للمشاركة في المعارض المسجلة في البرنامج الرسمي.

- بالنسبة إلى مصاريف النقل للصادرات: تعويض جزء من التكاليف الخاصة بالعبور والنقل الداخلي والدولي بنسبة موحدة (25%) نحو كل الاتجاه و بالنسبة لكل المنتجات.
- إنشاء الشركة الجزائرية للتأمين والضمان على الصادرات (CAGEX): وذلك من أجل تأمين المنتج من المخاطر التجارية والسياسية.
- إنشاء المجلس الوطني للاستثمار لترقية الصادرات: و دورة المساهمة في تحديد أهداف إستراتيجية تطوير الصادرات بالإضافة إلى إحضار البرامج وأخيرا اقتراح إجراءات بإمكانها زيادة الصادرات خارج المحروقات.
- إنشاء الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية (ALGEX): والتي نلخص مهامها في:
 - المساهمة في وضع إستراتيجية لترقية الصادرات خارج المحروقات.
 - تسهيل عملية إعطاء المعلومة التجارية،الاقتصادية والتقنية اللازمة في عمليات التجارة الخارجية.
 - وضع شبكة للمعلومات تمكن المتعاملين من الحصول عليها إلكترونيا.
 - مرافقة ومساعدة المؤسسات في المحافل المنظمة في الخارج.
 - ربط علاقات عمل للمنتجات في الأسواق الأجنبية.
- بالإضافة إلى ذلك تقوم المؤسسة بمهام أخرى والتي من مضمونها ما يلي:
 - وضع قاعدة بيانات خاصة بالصادرات والواردات وشبكة وطنية للكميات الداخلة في التجارة الخارجية.
 - ضمان متابعة اقتصادية عن طريق متابعة تطور الأسواق الخاصة بالمنتجات التي تمثل أهمية بالنسبة للتجارة الخارجية الجزائرية.
- إن مؤسسة "مامي" شاركت خلال سنة 2010 في برنامج OPTIMEXPORT و ALGEX : والتي عالجت المحاور التالية:
 - البيئة المالية لعمليات التجارة الخارجية.
 - أساسيات عمليات التجارة الخارجية.
 - التسويق الدولي: وضع إستراتيجية تطوير على المستوى الدولي.
 - البيئة اللوجيستية لعمليات التجارة الخارجية.
 - البيئة القانونية لعمليات التجارة الخارجية.
 - البيئة الجمركية والجبائية لعمليات التجارة الخارجية.

- تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في خدمة التجارة الخارجية.
- حساب سعر الصرف.
- دراسة حالة.

المطلب الثالث: واقع التصدير بالمؤسسة

1- كيف تتم عملية التصدير:

- للحصول على مستور دين أجنب تلجأ مؤسسة مامي إلى:
- المشاركة في المعارض الدولية سواء كانت مسجلة في البرامج الرسمية للهيئات الحكومية أو بصفة فردية.
- دراسة الأسواق الأجنبية التي يكون فيها عدد معتبر من المغتربين الجزائريين، وخاصة المنحدرين من المنطقة الشرقية.
- تقوم المؤسسة بالتفاوض مع المستوردين الأجانب الراغبين في الحصول على سلعتها حول كل من الأسعار طريقة التسميم.
- الاتفاق على كل تفاصيل الصفقة
- إرسال الفاتورة الشكلية من طرف مؤسسة مامي إلى المستورد الأجنبي
- التوطين البنكي وذلك من اجل محاربة تبييض الأموال و أيضا ضمان أموال المؤسسة
- موافقة البنك بعد دخول الأموال إلى حساب التوطين
- استخراج شهادة المنشأ من غرفة التجارة بعد إمضاء تعهد من طرف المؤسسة تؤكد فيها أصلية المواد المصدرة من جهة وصحة الكمية والمبلغ المصرح بهما في الفاتورة من جهة أخرى
- إرسال الفاتورة النهائية إلى البنك
- إرسال نسخة من الملف التالي إلى وكيل العبور ونسخة منه إلى مصلحة الجمارك:

- الفاتورة النهائية.
- شهادة تنقل السلع والتي تستوفي المعلومات التالية: رقم الفاتورة، التعيين، اسم المصدر، اسم المستورد، الكمية والوزن.
- إحدائيات الوزن (الوزن الخام و الوزن الصافي للسلعة).
- شهادة المنشأ.
- التحاليل المكروبيولوجية للمواد المصدرة.
- نسخ من السجل التجاري و بطاقة التعريف الجبائية.
- تعهد بدخول الأموال إلى الجزائر في اجل لا يتعدى 120 يوم ممضى من طرف المدير العام ومصادق عليه في البلدية.
- أوراق النقل.
- في حالة ما إذا كان النقل بري تقوم مؤسسة مامي بإصدارها.
- في حالة ما إذا كان النقل بحري يقوم وكيل العبور بإصدارها.
- نسخة من عقد تأسيس الشركة.
- وثائق إثبات الوجود تتعلق بالمدير العام للمؤسسة.
- استخراج شهادة المطابقة من طرف الجمارك.
- إرسال طلب توطين الأموال وشهادة المطابقة إلى الشك.
- دخول الأموال إلى حساب التوطنين.
- استخراج شهادة توطين الأموال للسلع المصدرة وهو آخر إجراء.

2- جدول يبين عملية تصدير مؤسسة مامي خلال السداسي الأول لسنة 2012.

الجدول (04) عملية تصدير مؤسسة مامي خلال السداسي الأول لسنة 2012

رقم	رقم الفاتورة	الزبون	الكمية بالافارورات						مبلغ الفاتورة (USD)	سعر الصرف	مبلغ الفاتورة بالدينار
			0,33	1	1,5	2	1 عصير فواكه	2 عصير فواكه			
1	01EX12	أزوك الرفح طرابلس ليبيا	0	0	100799	0	0	0	33303,99	75,1185	2501745,77
2	02EX12	الروسم لاستيراد المواد الغذائية طرابلس ليبيا	64800	0	100800	0	0	0	38928,00	74,3837	2891889,49
المجموع			64800	0	201599	0	0	0	72231,99		5393635,26

المصدر: وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن تصدير مؤسسة مامي سنة 2012 اقتصر على السوق الليبية، وهو ما يوضح عدم استقرار صادراتها حيث نلاحظ هنا استفادة المؤسسة من الحرب الليبية وما تسببت فيه من نقص في السلع الاستهلاكية في البلد.

المبحث الثالث: معوقات دخول مؤسسة "مامي" إلى الأسواق الأجنبية

من خلال التريص واللقاءات المتكررة مع مسؤولي المؤسسة اتضح لنا مجموعة من المشاكل والأخطار التي تواجهها عملية اختراق الأسواق الأجنبية من طرف المؤسسة، وخصوصا عملية التصدير غير المباشر كونه الأكثر استعمالا من طرف المؤسسة.

المطلب الأول: مشاكل التي تعترض المؤسسة عند دخول الأسواق الأجنبية

وتتمثل فيما يلي:

- تطبيق عشوائي وغير منتظم لإجراءات العمل المنصوص عليها في نظام الجودة.
- غياب التحفيز المادي والمعنوي داخل المؤسسة الذي قضى على كل فرص الإبداع والابتكار كأسلوب عملي يمكن المؤسسة من تحضير المنتج الذي يتلاءم ومتطلبات الوضع الحالي.
- وجود هياكل تنظيمية لا تستجيب للتغيرات الآتية التي تحدث خارج حدود المؤسسة (البيئة الخارجية)، أدى إلى ضعف المؤسسة أمام الهزات القوية التي تحدثها المؤسسات المنافسة في الأسواق الخارجية.
- انعدام الهياكل أو الأقسام التي تتكفل بوظيفة التصدير داخل المؤسسة، (التسويق الدولي، قسم التصدير، المصلحة القانونية المختصة...).
- انعدام قنوات التوزيع ذات الطابع التصديري.
- غياب ثقافة التصدير لدى المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين، وميلهم لممارسة عملية الاستيراد بسبب ارتفاع نسبة الربح والتقليل من المخاطر الناجمة عن التصدير.
- قلة الخبرة لدى المؤسسة والتي تحول دون تموقعها في الأسواق الخارجية لمدة أطول.
- عدم توافق منتجات المؤسسة الموجهة للتصدير مع المعايير الدولية من حيث الجودة، وارتفاع تكاليف الإنتاج بسبب تدهور قيمة العملة الوطنية والتضخم من جهة، وعدم تحقيق فائض إنتاجي بشكل منتظم من جهة أخرى.

- التشابك والتداخل في المهام الموكلة للهيئات والهياكل المدعمة لترقية الصادرات خارج المحروقات كالتداخل بين الديوان الوطني لترقية التجارة الخارجية، الغرفة الوطنية للتجارة والصناعة والمؤسسة الوطنية للمعارض والتصدير، مما أدى إلى غياب التنسيق والتضارب في الأرقام المقدمة، وصعوبة تقييم الوضعية وتحقيق الأهداف المسطرة.
- غياب أدنى تنظيم للتواجد التجاري في الأسواق الخارجية بما يخدم الصادرات خارج المحروقات.
- نقص التنظيم والتنسيق بين المصدرين الجزائريين سواء على المستوى الوطني أو الخارجي.
- سوء استخدام وتوجيه الموارد المالية للصندوق الخاص لترقية الصادرات خارج المحروقات.
- ارتفاع تكاليف النقل الدولي وعجز خدمات دعم التصدير المخصصة لذلك، والتي تعتبر أداة أساسية وضرورية لتطوير نشاطات التصدير لأن ارتفاع تكاليف النقل يترتب عليها ارتفاع التكاليف التسويقية وبالتالي انخفاض هامش الربح الممكن تحقيقه من عملية التصدير.
- عدم الاهتمام بوظيفة التسويق الدولي وما يمكن أن تقدمه من معلومات للمؤسسات، بحيث أصبح الحصول على المعلومات عن الأسواق الخارجية من أهم المشكلات التي تواجه المؤسسة نظرا لنقص خبرتها بالدراسات التسويقية.
- عدم قياس القدرة التصديرية للمؤسسة، فالمؤسسة التي تريد التصدير تعترضها عمليا إشكالية كبيرة ذات طابع استراتيجي، لذا يجب التأكد من موارد المؤسسة المالية، معرفة الأسواق الخارجية، اختيار المنتجات، تحليل وتكييف القدرة الإنتاجية وتقييم خبرتها التصديرية.

المطلب الثاني: الأخطار التي تعترض المؤسسة عند دخول الأسواق الأجنبية

- يقصد بأخطار التصدير تلك التي يتعرض لها المصدر أثناء العملية التصديرية، والتي قد تكون ناتجة عن عوامل تجارية أو غير تجارية أو عوامل أخرى، وسنتطرق إلى أهم أخطار العملية التصديرية فيما يلي:
- إفلاس المستورد أو إعساره أو تصفيته، ويعني ذلك صدور حكم قضائي بإفلاس المستورد، أو إذا تقررت تصفيته جبرا، مما قد يؤدي بالمستورد إلى عدم دفعه لديونه في المواعيد المتفق عليها.
- امتناع المستورد عن سداد ما استحق عليه للمصدر، أي عدم وفاء المستورد بما استحق عليه للمصدر أو عجزه عن ذلك رغم قيام هذا الأخير بالوفاء بجميع التزاماته قبل المستورد.

رفض المشتري استلام البضاعة المشحونة، ويعني ذلك امتناعه عن استلام مستندات البضاعة المشحونة رغم قيام المصدر بالوفاء بجميع التزاماته قبل المشتري.

بالإضافة إلى مخاطر سياسية والتي يقصد بها المخاطر التي تخرج عن إرادة المستورد والتي يكون مصدرها أو مسببها سلطات القطر المستورد، أو سلطات قطر العبور، وأيضا تلك التي تكون ناتجة عن اضطرابات عامة أو وقائع معينة يشهدها القطر المستورد، بمعنى آخر المخاطر الناتجة عن عجز مستورد عن الدفع بسبب عوامل سياسية، ومصطلح الأخطار السياسية يغطي جانبا واسعا من الأخطار.

وبالإضافة إلى هذه الأخطار هناك أخطار ثانوية منها أخطار الصرف، أخطار المشاركة في المعارض والبحث عن أسواق جديدة، أخطار تقلب الأسعار، أخطار الكوارث الطبيعية...

المطلب الثالث: أهم الصعوبات التي تواجهها المؤسسة

وهناك مجموعة من العقبات التي تعاني منها المؤسسة الداخلية منها والخارجية، والتي نذكر منها:

الصعوبات الداخلية:

- عدم التحكم في جودة المنتج أثناء إجراءات الصنع، نظرا للطرق المعتمدة في ذلك، مما يؤدي إلى ارتفاع جودة المنتج ككل وارتفاع التكاليف.
- التنقيب عن الأسواق الدولية مقتصر في المؤسسة على المشاركة في المعارض والصالونات الدولية فقط، وهذا لا يكفي لاكتشاف الأسواق وإمكانية اختراقها.
- عدم تواجد تناسق تام وتلاؤم بين كلا من قسم التصدير والإنتاج لتلبية احتياجات الزبائن الخاصة عند طلب منتجات خاصة، أي هناك صعوبة في تلبية المنتجات المكيفة حسب رغبات الزبائن.
- صعوبة تلبية المؤسسة لمعايير البلدان المتطورة كبلدان الإتحاد الأوروبي، فمثلا يشترط في غطاء القارورة الذي يستعمل داخل هذه البلدان أن يكون قابل للرسكلة، وليس كالذي يستعمل في السوق المحلية.

أما الصعوبات الخارجية التي تواجه المؤسسة فنذكر ما يلي:

- **المصالح البنكية:** البنوك هي أحد المصالح المنبوذة من طرف المصدرين سواء كان بالنسبة لأجل التوطين، قروض الوثائقية أو بالنسبة لأجل التحصيل، ويتعلق الأمر بصفة عامة بمسائل الآجال

والبيروقراطية، ففي غالب الأحيان يشتكي المصدر كون البنك لا يلعب دور المرشد والركيزة، فمثلا يكون الأجل المتوسط لتوطين عملية التصدير أقل من يومين، أما بالنسبة لاستقبال الجزء الخاص بالدينار الجزائري هو 43 يوم و الجزء من العملة الصعبة هو 57 يوم.

- الصندوق الخاص بترقية الصادرات: بالنسبة لـ FSPE تشتكي المؤسسة أولا وقيل كل شيء البطء في معالجة الملفات و التي تستغرق عدة أشهر حتى سنة في بعض الأحيان.
- تعاني مؤسسة "مامي" نقص فادح في التمويل وهذا راجع لعدم وجود هيئات مالية متخصصة في تمويل عمليات التصدير وكذلك نقص الدعم المالي من طرف الدولة لتشجيع صادرات المؤسسة.
- اقتصار المؤسسة على التعامل مع المؤسسات المالية الجزائرية فقط، وعدم اللجوء إلى مؤسسات مالية جزائرية.
- النقل نحو الدول المستهدفة يعد أكبر المشاكل التي تعاني منها المؤسسة نظرا لارتفاع تكلفتها وعدم توفر بدائل كثيرة في السوق، كذلك ارتفاع تكلفة التأمين على البضائع المصدرة نظرا لتوفر عميل واحد وهو CAGEX في السوق الجزائري متخصص في تأمين الصادرات.
- البيروقراطية التي تواجهها المؤسسة في التعامل مع مختلف الهيئات (البنوك، الجمارك...).

خلاصة

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل لاحظنا أن المؤسسة (مامي) لها آفاق واعدة في المستقبل، وهذا بالنظر إلى ما تملكه من أقدميه في مجال صناعة المشروبات وما تملكه من مؤهلات ومولد طبيعية وبشرية هائلة، بالإضافة إلى ما تملكه الجزائر من إرادة سياسية لتطوير هذا النوع من المؤسسات، فيكفي أن تقوم الدولة الجزائرية بخطوات جديّة وتكميلية لما قامت به للنهوض بهذا القطاع من أجل اختراق الأسواق الأجنبية ومن أجل تدعيم قدراتها على الصمود أمام الظروف الاقتصادية الحالية والمستقبلية.

خاتمة

من خلال كل ما تطرقنا إليه في دراستنا هذه أصبحنا متيقنين من ضرورة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية حيث لاحظنا أنه رغم كثرة المشاكل التي تعيق طريق هذه المؤسسات فهي في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى نظرا إلى الميزات والخصائص التي تتميز بها من سهولة إنشاء وتسيير، فالمستقبل لها، لذلك يجب علينا القيام بدراسات لإيجاد حلول مناسبة لمشاكل هذه المؤسسات لكي تتضح ويصبح لها طابع دولي، حيث أن التحولات الاقتصادية الراهنة أجبرت هذا النوع من المؤسسات على دخول الأسواق الأجنبية لضمان بقائها، ومع الحاجة الماسة لتنمية الصادرات الجزائرية خارج المحروقات أصبح دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية إلى الأسواق الأجنبية أمرا حتميا، ومع ضرورة معرفة المعوقات التي تحول دون تواجد هذا النوع من المؤسسات الجزائرية بكثرة في الأسواق الأجنبية، لذا قمنا بدراسة حالة مؤسسة "مامي" للمشروبات، والتي تعتبر خير مثال على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى إلى تبني استراتيجيات تتماشى مع متطلبات الأسواق الأجنبية التي تستهدفها، حيث لاحظنا أن المؤسسة تعاني من عدة معوقات والتي تعتبر سببا في عدم استقرار صادراتها وذلك رغم المجهودات المبذولة من طرف الدولة للنهوض بهذا القطاع.

نتائج الدراسة

أولا: نتائج نظرية

يمكن تلخيص نتائج الدراسة في النقاط التالية:

- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مزيج من الجوارية في التسيير.
- ضعف المؤسسات الكبيرة بسبب قلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدعمة والمكاملة لهذه المؤسسات.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أداة للإبداع نظرا لتشجيعها لروح المبادرة.
- هناك العديد من الأساليب والهيكل التنظيمية المتاحة للمؤسسات العاملة في مجال التسويق الدولي لدخول الأسواق الخارجية، وهذا حتى يتسنى لها مواكبة التغيرات البيئية الحديثة.

- إن المزيج التسويقي الدولي هو قلب الإستراتيجية التسويقية في مجال النشاط الدولي للمؤسسة، فهو يعتبر الواجهة الميدانية التي من خلالها يتم خدمة المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

ثانيا: نتائج تطبيقية

ولقد توصلنا إلى النتائج التطبيقية التالية:

- يعد التصدير غير المباشر أهم أشكال دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للأسواق الأجنبية.
- هناك العديد من المشاكل والتي تصحب عملية دخول الأسواق الأجنبية بصفة عامة، فمنها ما هو على المستوى الجزئي ومنها ما هو على المستوى الكلي، بالإضافة إلى بعض الأخطار المتمثلة في الأخطار السياسية والتجارية.
- إن الهيئات الحكومية المختصة في تنمية الصادرات الجزائرية خارج المحروقات لا تزال تفتقد إلى الخبرة الكافية للقيام بمهامها على أكمل وجه.
- إن قلة الصادرات الجزائرية خارج المحروقات أدى إلى نقص الخبرة اللازمة للقيام بمثل هذه العمليات من طرف المصالح البنكية والجمركية.
- إن قلة الخبرة لدى المؤسسات الجزائرية المصدرة خارج المحروقات حال دون تموقعها في الأسواق الخارجية لمدة أطول.
- تعد مساعدات الدولة أهم عامل يساهم في دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل نقص خبراتها وهو ما ينفي الفرضية الأولى.
- إن البيروقراطية وطول مدة الإجراءات تعد أهم عائق يقف في وجه دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق الأجنبية، وهو ما يؤكد الفرضية الثانية.
- يؤثر اعتماد التسويق الدولي في زيادة فعالية عملية التصدير، لأنه سيوفر للمؤسسة صورة جيدة في الأسواق الأجنبية وذلك ما سيزيد من تنافسية منتجاتها، وهذا ما يؤكد الفرضية الثالثة.
- تستفيد المؤسسات المصدرة الجزائرية من مزايا ضريبية كبيرة تصل إلى حد الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة.
- يتجلى اهتمام الدولة بتنمية الصادرات الجزائرية خارج المحروقات في إنشائها لعدة هيئات في هذا الاتجاه ومنها الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية.
- المشاركة في المعارض الدولية والصالونات أهم أشكال الحصول على مستوردين أجنب من طرف المؤسسات الجزائرية المصدرة.

- تقتصر صادرات مؤسسة مامي على مجموعة من الدول وهي فرنسا، السنغال، النيجر، موريتانيا وليبيا.

- تتركز صادرات مؤسسة مامي على الأسواق الأجنبية التي يكون فيها عدد معتبر من المغتربين الجزائريين، وخاصة المنحدرين من المنطقة الشرقية.

اقتراحات الدراسة

أولاً: اقتراحات موجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

وبناء على ما سبق فإننا نقدم مجموعة اقتراحات نلخصها في النقاط التالية:

- ضرورة الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير.
- تكيف منتجات المؤسسة مع المعايير الدولية.
- عدم الاعتماد بشكل تام على الصالونات والمعارض المسجلة في البرامج الرسمية للهيئات الحكومية والبحث عن أسواق أجنبية أخرى.
- الاهتمام أكثر بوظيفة التسويق الدولي.
- استهداف 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.
- تعزيز أسلوب الشراكة مع المؤسسات الأجنبية الرائدة في نفس المجال الإنتاجي وذلك بتعزيز اللقاءات (مؤسسة - مؤسسة، B to B) قصد التغلب على مشكل التمويل والاستفادة من المعرفة التكنولوجية والخبرات التسييرية الحديثة المعتمدة في هذه المؤسسات.
- القيام ببحوث التسويق لدراسة سلوك المستهلك، لان المفهوم الحديث للتسويق يقوم على إيجاد علاقة ثقة قوية مع المستهلك وهو يعتبر العنصر الجوهري لنجاح المؤسسات.
- العمل على اختيار قنوات ومنافذ التوزيع الملائمة وذلك من اجل فتح أسواق جديدة.
- ضرورة تجديد وتطوير وسائل الإنتاج من اجل والتحسين المستمر لجودة المنتجات وتطويرها.
- إنشاء قسم خاص للتصدير والتسويق الدولي داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- القيام بالتحالفات بين المؤسسات الجزائرية العاملة في نفس المجال الإنتاجي أي المتنافسة فيما بينها، لتعزيز القدرة الإنتاجية والتصديرية.
- الاهتمام بالأسواق الأكثر قرباً والأكبر حجم وتلك التي يكون بين دولها وبين حكوماتنا اتفاقيات تجارية ميسرة للتبادل التجاري.

- على المؤسسات الجزائرية متابعة مدى جاذبية الدول المضيفة ومدى قدرة هذه المؤسسات على منافسة المنتجات الأخرى عن طريق تحليل وتشخيص مواطن القوة والضعف الكامنة، فضلا عن التنبؤ واستشعار الفرص والتهديدات.

ثانيا: اقتراحات موجهة للأجهزة الحكومية المكلفة بترقية الصادرات خارج المحروقات

- الاستعانة بخبراء أجبيين وخاصة القادمين من الدول المصدرة الكبرى، كالصين مثلا للقيام بدورات تدريبية للموظفين وأعاون الجمارك قصد الاستفادة من تجربتهم.
- إنشاء شبكة معلومات وطنية حول الأسواق الخارجية، تكون بمثابة قاعدة معطيات تزود المؤسسات الجزائرية بالفرص المتاحة عن طريق التنقيب عن فرص التصدير، وإعادة توزيع واختيار المناطق الاقتصادية للصادرات.
- تحفيز مسؤولي المؤسسات الجزائرية على التصدير من خلال تقديم التحفيزات والضمانات المالية، وتذكيرهم بمنافع وإيجابيات التصدير عوضا عن اتجاههم للاستيراد.
- فرض بعض القيود للتقليل من الاستيراد وحماية المنتج المحلي، دون الإضرار بالاقتصاد الوطني.
- القيام بالمزيد من الاتفاقيات الدولية الثنائية والمتعددة الأطراف والتي من شأنها تشجيع التعاون الاقتصادي، خاصة مع الدول المتقدمة، والتي ستعود بالمنافع على الاقتصاد الوطني وبالتالي ترقية الصادرات خارج المحروقات.

آفاق الدراسة

من خلال معالجتنا لموضوع دراستنا، تبين لنا بعض الإشكاليات التي يمكن أن تكون موضوع بحوث مستقبلية في هذا المجال وهي:

- التسويق الدولي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
- تمويل صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
- تأثير المؤسسات الأجنبية على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية

- 📖 أنور طلبة: العقود الصغيرة "الشركة والمقاوله والتزام المرافق العامة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004
- 📖 رضوان المحمود العمر: التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 📖 ضياء مجيد الموسوي: العولمة واقتصاديات السوق الحرة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2003.
- 📖 عبد السلام أبو القحف: إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 📖 عبد السلام أبو قحف: نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001.
- 📖 عبد العزيز جميل ميخمر وأحمد عبد الفتاح عبد الحليم: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية، القاهرة، 2000.
- 📖 عبد الغفور عبد السلام وآخرون: إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء، سوريا، 2001.
- 📖 ماجدة عطية: إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 📖 محمود الشيخ: التسويق الدولي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

الكتب باللغة الأجنبية

- 📖 Andrew Harison, business international et mondialisation vers une nouvelle Europe, édition de Boeck université, Bruxelles, Belgique, 2004.
- 📖 Corrine Pasco-Behro: Marketing International, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2002.
- 📖 Elizabeth Vinay, réaliser votre étude de marché, 3^{ème} édition, édition APCE, Paris, France, 2010.
- 📖 François Laurent, étude marketing des études de marché au consumer insight, 2^{ème} Edition, Edition Person, paris, France, 2006.
- 📖 Ghislaine Legrand & Hubert Martini: Commerce international, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2010.

📖 Jean louis Amelon Jean marie Cadebat, les nouveaux défis de l'international quel développement international pour les entreprise après la crise, édition de Boeck université, Bruxelles Belgique, 2010.

📖 Nathalie Prime & Jean-Claude Usunier : Marketing International « Développement des marchés et management multiculturel », 2ème édition, Vuibert, paris, 2004.

📖 Nathalie van laethem & autres : la boite outils du responsable marketing, Dunod, Paris, France, 2007.

الرسائل والأطروحات

☐ عثمان لخلف: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية حالة الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1993.

☐ مصطفى شلابي: دور التسويق الدولي في اقتحام الأسواق الدولية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر (غير منشورة)، 1998.

الدورات والملتقيات

☐ أسامة محمد مكي كردي: أساليب جديدة لتنمية وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد، المملكة العربية السعودية، أبريل 2002.

☐ بن حمودة محبوب و فطيمة بن عبد العزيز: التسويق الدولي وآفاقه في المؤسسات الجزائرية، متوفر على: <http://d'scribd.com/docs>, le 08/12/2011, a 11:00.

☐ سليمان ناصر وعواطف محسن: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي "الواقع ورهانات المستقبل"، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غرداية، الجزائر، 2011.

☐ صالح صالح: مصادر وأساليب تمويل المشاريع الكفائية الصغيرة والمتوسطة في إطار نظام المشاركة، الدورة التدريبية PME/PMI، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2003.

☐ محمد حسناوي: الدورة التدريبية حول تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، 28/25 ماي 2003.

☐ محمد عبد الحميد بصل رئيس مجلس إدارة بنك التنمية الصناعية المصري: ندوة واقع ومشكلات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها، الرياض، 28-29 ديسمبر 2002.

التقارير والمجلات

☐ آيت عيسى عيسى: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "أفاق وقيود"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السادس، جامعة تيارت، الجزائر، 2008.

تقرير من اجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي-، 2002.

حسن رحيم: نظم حاضنات الأعمال كآلية التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الثاني، جامعة سطيف، 2003.

القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2001.

ناجي بن حسين: آفاق الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد الثاني، 2004.

المحاضرات

خالد السهلاوي: القطاعات الاقتصادية الواحدة والخصائص الجغرافية الداعمة لها، محاضرة، جامعة الملك فيصل، كلية العلوم الإدارية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2001.

المواقع الإلكترونية

Étude de marché international, école d'affaires, commerce international, sur: fr.reingex.com/études-marché, Shtml, le: 15/03/2012, a: 13:00.

Le mix marketing international sur <http://www.needocs.com/document/academique.cours>, le 07/03/2012, a 12 :00.

Marketing international, sur: www.londoninternational.ac.uk, le:13/03/2012, a:15:00.

www.oliviertorres.net

Yvan Valsecchi, les particularités du marketing international, sur : <http://WWW> on line 22 con .le 08/12/2011 .a 10:30.

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يوضح صادرات مؤسسة مامي خلال السداسي الاول من سنة 2012	93
02	تعهد الموجه لغرفة الصناعة و التجارة للحصول على شهادة المنشأ	94
03	شهادة المنشأ	95
04	شهادة التأمين على الصادرات	96
05	تصريح المصدر	97
06	شهادة نقل السلع	98
07	وكالة ممضاة لوكيل العبور	99
08	ملصقة قارورة تصدر للسوق الأجنبي	100

جدول يوضح صادرات مؤسسة مامي خلال السداسي الاول من سنة 2012

SPA MAMI

Au Capital de 910.000.000 DA

I) HISTORIQUE DES EXPORTATIONS REALISEES PAR « SPA MAMI »

1) 2012

N°	N° Facture	Client	QUANTITE EN BOUTEILLE						MT Facture EN DOLLAR	Cours	CONVERSION EN DINARS
			0,33L	1L	1,5L	2L	1L EF	2L EF			
1	01 EX12	AZOUK ALRAFA TRIPOLI LIBYE	0	0	100799	0	0	0	33303,99	75,1185	2 501 745,77
2	2 EX12	ER-RAWSAM IMPORT PRODUIT AGRO-ALI TRIPOLI LIBYE	64800	0	100800	0	0	0	38 928,00	74,3837	2 891 889,49
			64 800	0	201599	0	0	0			5 393 635,26

SPA MAMI : Siège Social Zone d'Entreprises & d'Activités N° 27 BP : 595 - Sétif
 RC N° : 98B082551 M.F. N° : 09591901000843 000 IF N° : 1901R427011
 505 - سétif - منطقة النشاط و الشركات رقم 27 ب.ب : 595
 09591901000843 000 - رقم الملف التجاري : 1901R427011
 00 213 (0) 36 83 37 51 / 36 83 34 28 : الهاتف
 00 213 (0) 36 83 37 51 / 36 83 34 28 : الهاتف
 E. mail : info@spamami.com

تعهد الموجه لغرفة الصناعة و التجارة للحصول على شهادة المنشأ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية غرفة الصناعة و التجارة الهضاب سطيف

www.cci.sétif.org

العنوان الالكتروني: ccisétif@yahoo.fr e-mail :

الهاتف: 213 (0) 36 91 52 02

الفاكس: 213(0) 36 91 77 27

تعهد

نحن الممضي أسفله مسير مؤسسة:

رقم السجل التجاري: أتعهد عن أصلية المواد

المصدرة من جهة.



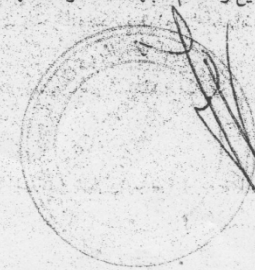
وصحية الكمية و المبلغ المصرح بهما في الفاتورة رقم:

من جهة أخرى.

سطيف في:

مسير المؤسسة

شهادة المنشأ

 		
شهادة منشأ بموجب أحكام اتفاقية تيسير و تنمية التبادل التجاري بين الدول العربية		
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة		
رقم الشهادة: № 07424 تاريخ الشهادة:		
1- المصدر و عنوانه كاملا: شركة ذات أنتم خاصتها منطقة النشاطات والتخزين رقم 87 ص ب 595 سطيف	2- المنتج و عنوانه كاملا: شركة ذات أنتم خاصتها منطقة النشاطات والتخزين رقم 87 ص ب 595 سطيف	
3- المستورد و عنوانه كاملا: شركة الذوق الرفيع صر ابليس ليبيا	4- بلد المنشأ: الجزائر	5- تم تطبيق التراكم مع دول أخرى؟ <input type="checkbox"/> نعم <input checked="" type="checkbox"/> لا اسم الدولة:
6- تفاصيل الشحن: عن طريق البحر		7- ملاحظات:
8- وصف السلع، العلامة التجارية (إن وجدت)، عدد و نوع و أرقام الطرود: 11 حشروبان غازية 1.5 ل (799 مل قارورة)		
10- رقم و تاريخ الفاتورة (الفواتير): فاتورة رقم 01 Ex 12 بتاريخ 02-02-2012	9- الوزن القائم (كجم) أو مقاييس أخرى (لتر، متر مكعب... الخ): 164,638,38 (كج)	11- إقرار و تعهد المصدّر: أقر بأن جميع البيانات المذكورة أعلاه صحيحة و أن السلع الوارد وصفها أعلاه مستوفاة للشروط و المعايير اللازمة لإكساب صفة المنشأ.
13- تصديق الجهة الحكومية المختصة: التوقيع: الخاتم: التاريخ:	 التاريخ: 23 FEB 2012	12- توقيع و خاتم الجهة المصدرة للشهادة: التوقيع: الخاتم: التاريخ:

شهادة التأمين على الصادرات



COMPAGNIE ALGERIENNE D'ASSURANCE ET DE GARANTIE DES EXPORTATION
S.P.A. AU CAPITAL DE 2.000.000.000 DA

Adresse : 10, Route Nationale N°36, Dély-Ibrahim, Alger.
Tél. : (213) 021.91.00.48 à 51 – Fax : (213) 021.91.00.44/45

CAGEX

R.C N° 00 B 14088 - Matricule Fiscal : 099616239128706 - Article d'Imposition : 16232415021 - Nis : 0996 1623 00823 27

**ASSURANCE CREDIT EXPORT
DECLARATION DE CHIFFRE D'AFFAIRES
POLICE GLOBALE**

PERIODE du 01/04/2012 au 30/04/2012

ASSURE: MAMI SPA.

ADRESSE : ZA, N°27, BP 595, SETIF.

Fax : 036.93.60.84/e-mail : koriche_1981@yahoo.fr

CODE	WILAYA	SOCIETE
	19	001

POLICE	CB	CP	NP	AN	AVENANT DE RECONDUCTION	N°
	14.2	1	0020	10		R101
EFFET : DU 01/09/2010					EFFET : DU 01/09/2011 AU 31/08/2012	

Cher Client,

Nous avons l'honneur de vous adresser la présente déclaration, que vous voudrez bien remplir et nous la retourner dûment signée, au plus tard, dans les huit (08) jours de la clôture de la période indiquée ci-dessus.

Dans le cas où aucun chiffre n'a été réalisé, avec un ou plusieurs acheteurs, veuillez porter la mention "NEANT" sur la ligne correspondante.

Alger, le

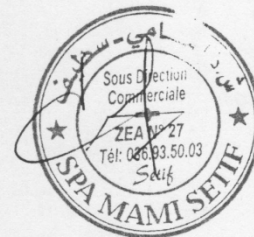
P/CAGEX

DECLARATION DE CHIFFRES D'AFFAIRES

ACHETEURS	VENTE OU PRESTATIONS REALISEES				CONDITIONS DE PAIEMENT	
	N° FACTURE	DATE	MONTANT (en monnaie étrangère)	CONTRE VALEURS (en Dinar Algérien)	MODALITE DE PAIEMENT	DATE D'EXIGIBILITE
CODE : 489 001 661 NOM : ETS FALABI PAYS : NIGER EFFET : 27/04/2011	NEANT					

Fait à Sétif .. Le : 12/05/2012

(Signature et Cachet Commercial de l'Assuré)



DCA_MAMI DU 01/04/12 AU 30/04/12

تصريح المصدر

تصريح المصدر DECLARATION DE L'EXPORTATEUR

أنا الممضي أسفله، مصدر السلع المشار إليها في وجه الورقة،
Je, soussigné, exportateur des marchandises désignées au recto.

أصرح أن هذه السلع تستوفي الشروط المطلوبة للحصول على الشهادة الملحقه.
DÉCLARE que ces marchandises remplissent les conditions requises pour l'obtention du certificat ci-annexé;

أوضح الظروف التي سمحت لهذه السلع بإستيفاء هذه الشروط :
PRECISE les circonstances qui ont permis à ces marchandises de remplir ces conditions :

.....
.....
.....
.....

أقدم الوثائق التبريرية التالية⁽¹⁾ :
PRESENTE les pièces justificatives suivantes⁽¹⁾ :

.....
.....
.....
.....

أتعهد بتقديم، بطلب من السلطات المختصة، كل التبريرات الإضافية التي تراها هذه الأخيرة ضرورية قصد تسليم الشهادة الملحقه،
وكذا أوافق عند الإقتضاء، أن تقوم تلك السلطات بمراقبة تسليم شهادة هذه السلع الملحقه.

M'ENGAGE à présenter, à la demande des autorités compétentes, toutes justifications supplémentaires que celles-ci jugeraient nécessaires en vue de la délivrance du certificat ci-annexé, ainsi qu'à accepter, le cas échéant, tout contrôle par lesdites autorités de ma comptabilité et des circonstances de la fabrication des marchandises susvisées;

طلب تسليم الشهادة الملحقه لهذه السلع. طلب تسليم الشهادة الملحقه لهذه السلع.
DEMANDE la délivrance du certificat ci-annexé pour ces marchandises.

في
A.....le.....

(Signature)

(التوقيع)

(¹) مثال : وثائق الإستيراد، شهادة التنقل، فواتير، تصريحات المصنع، إلخ. المتعلقة بالمنتجات المستعملة أو السلع التي صدرت مجددا في حالتها.

(¹) Par exemple: documents d'importation, certificats de circulation, factures, déclarations du fabricant. etc., se référant aux produits mis en oeuvre ou aux marchandises réexportées en l'état.

شهادة تنقل السلع

CERTIFICAT DE CIRCULATION DES MARCHANDISES

شهادة تنقل السلع

<p>1. Exportateur (nom, adresse complète, pays) (المصدر (الاسم والعنوان الكامل والبلد))</p>	<p>EUR.1 N° A 0024164 أورو. رقم أ راجع الملاحظات في الخلف قبل ملء الاستمارة Consulter les notes au verso avant de remplir le formulaire</p>
<p>3. Destinataire (nom, adresse complète, pays) (mention facultative) (المستلم إليه (الاسم والعنوان الكامل والبلد) (إشارة اختيارية))</p>	<p>2. Certificat utilisé dans les échanges préférentiels entre l'Algérie et la Communauté européenne شهادة مستعملة للتبادلات التفضيلية بين الجزائر والمجموعة الأوروبية</p>
<p>6. Informations relatives au transport (mention facultative) معلومات متعلقة بالنقل (إشارة اختيارية)</p>	<p>4. Pays, groupe de pays ou territoire dont les produits sont considérés comme originaires 5. Pays, groupe de pays ou territoire de destination 4. البلدان، مجموع البلدان أو إقليم الذي تعتبر منتجاته منشأه 5. البلدان، مجموع البلدان أو إقليم الوجهة</p>
<p>8. Numéro d'ordre, marques, numéros, nombre et nature des colis (1), designation des marchandises رقم ترتيب، علامات، الأرقام، عدد وطبيعة الطرود (1) تعيين السلع</p>	<p>7. Observations ملاحظات</p>
<p>11. VISA DE LA DOUANE Déclaration certifiée conforme Document d'exportation (2) Modèle n° Bureau de douane: Pays ou territoire de délivrance: A (Signature)</p>	<p>9. Masse brute (kg) ou autre mesure (l, m³, etc.) أو أوزان أخرى (ل. م. إلخ) 10. Factures (Mention facultative) 11. DÉCLARATION DE L'EXPORTATEUR أنا المصير أشهد أنه السلع المشار إليها أدناه تستوفي كل الشروط المطلوبة للحصول على هذه الشهادة Je soussigné déclare que les marchandises désignées ci-dessus remplissent les conditions requises pour l'obtention du présent certificat. A (Signature)</p>

مطبوعة مرسات رخصة رقم Imprimerie C.N.R.C agrément n° 50 / DGD / D100

(1) أشر إلى عدد الموارد أو أذكر " بلا تنظيم " السلع غير المهينة.
(2) لا تملأ إلا إذا افترضته القواعد الوطنية للبلد أو إقليم النصيرح

ANNEXE I (recto)

Bureau des douanes de :

MANDAT DU COMMISSIONNAIRE EN DOUANES

I. - Cadre réservé au mandant

Le soussigné ou la soussignée

..... NIF : (1)

Représenté(e) par (2)

Agissant légalement en qualité de(3) (5)

Ou

Dûment habilité par (4) (5)

A. DONNE POUVOIR AU MANDATAIRE DESIGNÉ AU CADRE II

1. De le (la) représenter auprès de l'administration des douanes, d'accomplir toute formalité intéressant la douane et de signer (5)
 - Toutes déclarations et documents d'accompagnement sous tous régimes douaniers (5)
 - Toutes soumissions garanties et actes cautionnés (5)
 - Tous actes de nature contentieuse (procès-verbal, transaction, soumission, mainlevée) (5)
2. D'utiliser
 - Son crédit d'enlèvement cautionné (5)
 - Ses autres garanties et cautionnements mis en place (5)
3. D'acquitter le montant des seuls droits et taxes afférents aux déclarations et actes visés ci-dessus (5)
4. D'acquitter le montant des droits et taxes et pénalités afférents aux déclarations et actes visés ci-dessus (5)
5. De signer toutes obligations cautionnées souscrites en règlement des droits et taxes, qu'elles qu'en soient la nature et la détermination (5)

B. VALIDITE DU MANDAT

Le présent mandat

Mis en place (6)

Annulant et remplaçant celui enregistré le sous le n°

prend effet à la date de son acceptation par le receveur régional des douanes. Il reste valable jusqu'à la réception par le receveur des douanes d'un avis de résiliation adressé par lettre recommandée avec accusé de réception. Cet avis de résiliation deviendra effectif huit (8) jours francs après sa réception par le receveur des douanes.

Le présent mandat est valable dans le ressort du bureau des douanes de (5)

Fait à, le

Le mandant

ملصقة قارورة تصدر للسوق الأجنبي

Ingredients:
Eau traitée, Sucre, CO₂, Acidifiant E330, Conservateur E211, Colorant E124, Arôme Bitter, Acesulfame K⁺ E950 (0,01 %), Aspartame E951 (0,02%)

Produit par
SPA MAMI
ZEA n° 27 BP. 595 - SETIF - ALGERIE
Service client :
Tél. 036 93 50 03 - Fax : 036 93 60 84

بيتر صودا
BITTER
soda

1,5L
APERITIF

جالب للشهية

يخدم باردا و بعد الفتح ويحفظ في التلاجة
Servir frais et conserver dans un réfrigérateur après ouverture.
تاريخ الإنتاج و نهاية الصلاحية انظر على العبوة

Date de fabrication et de péremption:
voir le bouchon
لا تعرض للشخص
Ne pas exposer au soleil
Distribué et importé par
MDA
145, Rue feikhat 13003
Marseille-France
Tél.: +33(0) 629 395 909
Fax: +33(0) 491 588 734
الموزع و المستورد في ليبيا
شركة النور الرفيع طرابلس ليبيا

6 130799 002863

