

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: العلوم التجارية
تخصص: مالية وتجارة دولية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التجارية
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبتين:

- فضيلة لعرابي
- فطيمة الزهرة بوجلال

تحت عنوان

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كإستراتيجية

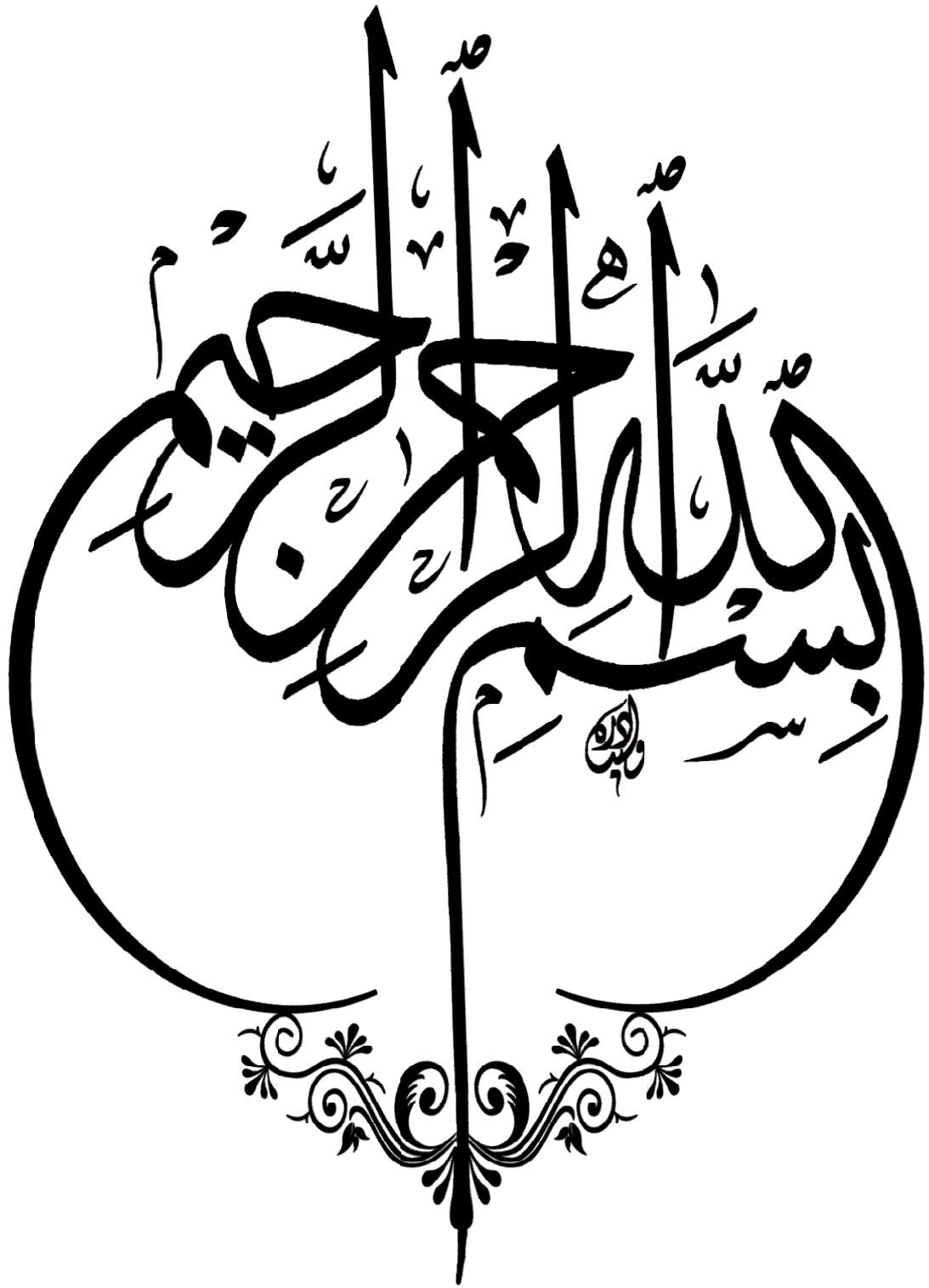
لدخول الأسواق الدولية

دراسة حالة مغرب بايب اندستري - بالمسيلة -

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	د/مبروكة حجار
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	د/ محمد روازقي
مناقشا	جامعة المسيلة	د/ حسان بوبعاية

السنة الجامعية: 2019/2018.



شكر وتقدير

الحمد لله حمدا يبلغ رضاه...

وولى الله على أشرفه من اجتهاده...

وعلى من كاحبه ووالاه...

وسلم تسليما لا يدرك منتهاه...

بتوفيق من الله عز وجل، تم إتمام هذا العمل المتواضع، الذي نسأل الله

أن لا يحرمنا أجره. واعترافه منا بالفضل لأهله عملا بقول

رسول الله ﷺ "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذنا **روازقي محمد** الذي كان أميننا معنا، ناصحا لنا
ومشرفه علينا، والذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة، فجزاه الله عنا خير
الجزاء. كما لا ننسى أن نشكر أساتذتنا الأفاضل الذين سألنا شرفه مناقشتهم

كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى عمال وإطارات المؤسسة

التي كانت محل الدراسة "مغرب بايبي أندستري"

لمذكرتنا هذه، فلهم الشكر والعرفان على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم.
كما لا يفوتنا أن نشكر كل من وقف معنا ودعمنا من بعيد أو قريب
على إتمام هذه المذكرة، بجمده، ووقته دماغه، ودعام ودمننا له أوفياء

إهداء

الحمد لله المعطي المنان والصلوة والسلام على نبيه وصحبه الكرام.

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما رب العزة والإكرام

«واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربّي ارحمهما كما ربياني صغيراً»

إلى من أحمل اسمه بكل فخر أبي العزيز

إلى منبع الحنان والعطف والوجدان

إلى أمي الغالية حفظهما الله ورعاهما

إلى كل الأحبة والأصدقاء ومن طابعتني في الدراسة

إلى أساتذتي الأجلاء.....إلى من قاسمتني إنجاز هذا العمل

فطيمة الزهرة بوجلال

إهداء

إلى من ربباني صغيرة إلى اللذان أوقدا شمعة

حياتهما ليضيئا دربا يشع بنور العلم والمعرفة.

إلى من أحمل اسمه بكل فخر أبي العزيز

إلى منبع الحنان والعطف والوجدان أمي الغالية

إلى من نشأت وترعرعت بينهم إخوتي وأخواتي

إلى كل من أكن لهم التقدير والاحترام الأمانة والأصدقاء

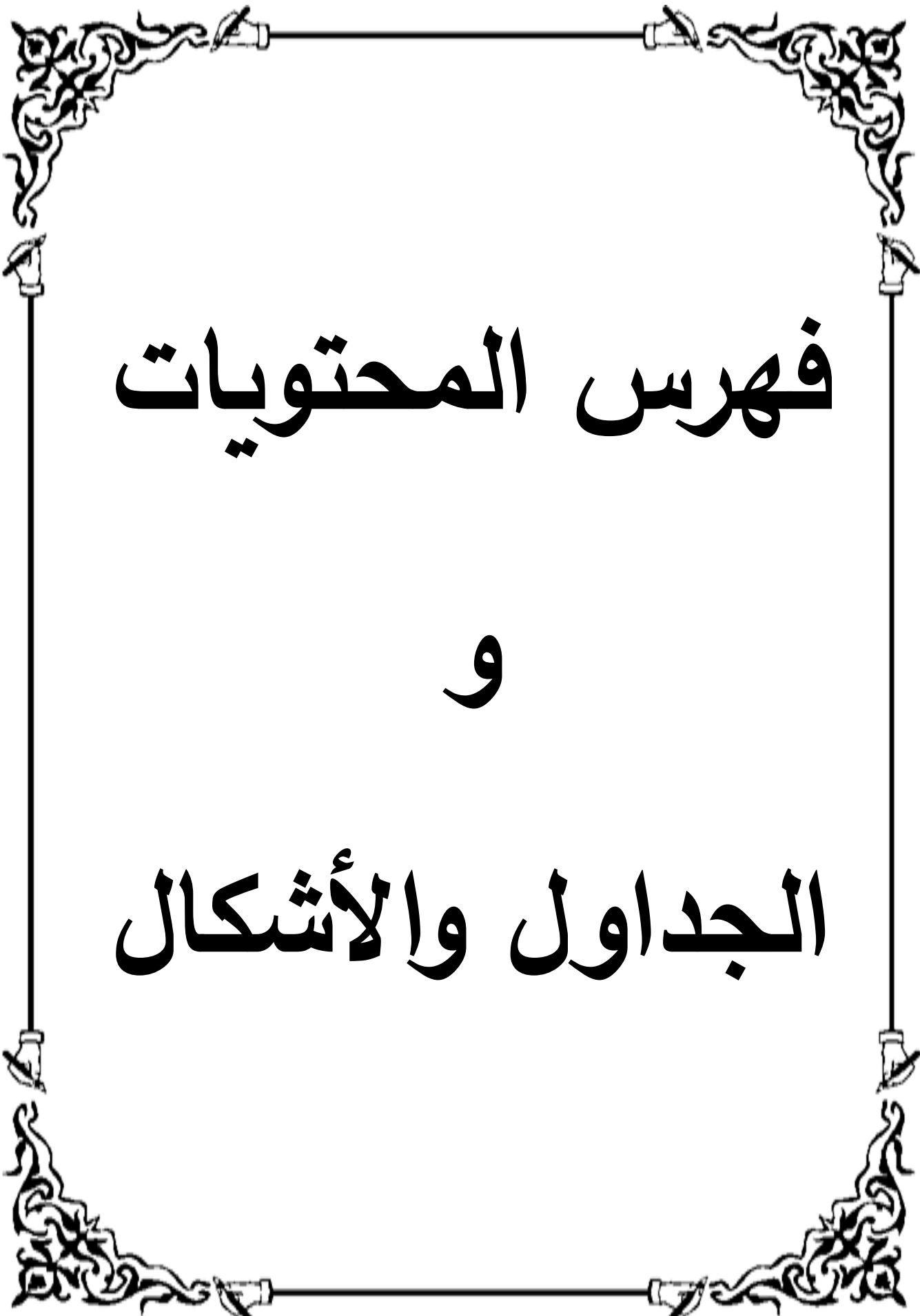
إلى من صاحبتني في الدراسة.....إلى من قاسمتني إنجاز هذا العمل

إلى أساتذتي الأجلاء ومن صنعوا بكل اقتدار خطوات تعليمي

إلى زملائي في العمل بدائرة المسيلة

إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد ومن لم أذكره فهو في القلب

فضيلة لعربي



فهرس المحتويات

و

الجداول والأشكال

فهرس المحتويات

	كلمة شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال البيانية والملاحق
أ-ز	مقدمة
الفصل الأول : إطار نظري حول إستراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لدخول الأسواق الدولية.	
08	تمهيد
09	المبحث الأول : عموميات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ممارسة التسويق الدولي.
09	المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (الخصائص و العراقيل).
12	المطلب الثاني : التوجه الإستراتيجي الدولي لنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
14	المبحث الثاني : واقع إدارة إستراتيجية التسويق الدولي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
14	المطلب الأول : إدارة التسويق الدولي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
21	المطلب الثاني: إستراتيجية التسويق الدولي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
25	المبحث الثالث: طرق دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الدولية.
25	المطلب الأول : لجوء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الدولية.
27	المطلب الثاني : طرق(أشكال وطبيعة) قرارات دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الدولية.
33	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لشركة مغرب بايب اندستري	
35	تمهيد
36	المبحث الأول : تقديم بالمؤسسة محل الدراسة.
36	المطلب الأول : تعريف ونشأة ودور المؤسسة.
38	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة ونشاطها.
40	المبحث الثاني: البيئة التسويقية لنشاط مؤسسة مغرب بايب
40	المطلب الأول: المنتج في المؤسسة.
45	المطلب الثاني : طبيعة وكيفية التوزيع في المؤسسة.

50	المبحث الثالث: إستراتيجية المتوقعة لمؤسسة مغرب بايب اندستري للدخول الأسواق الدولية
50	المطلب الأول: دراسة إستراتيجية التصدير المتوقعة والأسواق المستهدفة.
53	المطلب الثاني : آفاق ومعوقات مؤسسة مغرب بايب لدخول الأسواق الدولية.
55	خلاصة الفصل
57	الخاتمة
61	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المعايير المحددة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	09
02	أشكال الأسواق الدولية وطبيعتها.	27
03	تطور كمية المبيعات خلال 3 سنوات.	45
04	مشاركة مغرب بايب في المعارض الدولية	47

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	عوامل دفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للبحث عن الأسواق الدولية.	13
2	أنشطة التسويق الدولي.	15
3	مؤشرات قابلية السوق.	19
4	خيارات إستراتيجيات الدولية.	22
5	مراحل التخطيط الإعداد وتصور إستراتيجية السوق الدولي.	23
6	استراتيجيات دخول الأسواق الدولية.	30
7	الهيكل التنظيمي للمؤسسة (مغرب للأنايبب).	38
8	التوزيع المباشر في المؤسسة.	43
9	مراحل التخطيط الإستراتيجي المتوقعة للمؤسسة مغرب بايب	48

مقدمة

مقدمة:

تواجه المؤسسات الصغيرة المتوسطة إشكالية مجابهة المنافسة التي تعيشها في أسواقها المستهدفة الدولية وأصبحت مضطرة للتفكير في إستراتيجيات تمكنها من مسايرة هذه المنافسة قصد ضمان إستمراريتها ونموها وكسب أكثر حصة سوقية، حيث يعرف العالم تغييرات متسارعة من الصعوبة بما كان مسابقتها والتكيف معها خاصة بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات التي تفتقد للإدارة الإستراتيجية، وباعتبار أننا اليوم نعيش فيما يسمى الثورة التسويقية نظرا لأن دول العالم أصبحت لا تتنافس فقط على أساس ما تمتلكه من تكنولوجيا وأموال، بل على أساس قدرتها على التسويق الدولي وفتح أسواق جديدة بناء على السلع التي تقدمها باستمرار في السوق الدولي وبالتالي يتحتم على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمل وفق إستراتيجية تسويقية دولية تتماشى وروح المنافسة الدولية، تترجم هذه الإستراتيجية ميدانيا في اتخاذ القرارات و استغلال الفرص المتاحة لدخول الأسواق الدولية.

إن هذه التغييرات أثرت بشكل كبير على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التي لا يرتبط تطورها بمستوى السوق المحلي فقط، بل يجب أن تهتم بدخول السوق الدولي في إطار إستراتيجية واضحة وعليها أن تتكيف لمقتضيات التسويق الدولي الذي يتطلب إستراتيجية وفق معايير تسويقية دولية حديثة تساعدها على دخول الأسواق الدولية.

إشكالية الدراسة:

تبعا لما سبق ذكره فإن التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحديثة لدخول الأسواق الدولية أصبحت ضرورية لمواجهة المنافسة الدولية، و البقاء في الأسواق الدولية وضمن هذا السياق نطرح الإشكالية التالية:

- كيف يمكن دخول الأسواق الدولية من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

وهذا التساؤل يقودنا إلى طرح التساؤلات التالية:

- 1- ما هي الخصائص التي تؤهل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لممارسة النشاط الدولي.
- 2- ما هو واقع إدارة إستراتيجية التسويق الدولي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 3- ما هي الطريقة أو الإستراتيجية التي تسمح للمؤسسة محل الدراسة الدخول للأسواق الدولية.

فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على التساؤلات السابقة يمكن الاستعانة بالفرضيات التالية :

- 1 - توجد العديد من الخصائص التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد ما يؤهلها للممارسة التسويق الدولي مثل (المرونة، سهولة التأسيس ، بساطة هيكلها التنظيمي، سهولة إتخاذ القرار).
- 2 - واقع إدارة إستراتيجية التسويق الدولي نتيجة مترتبة على أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرتبطة بتقييم الفرص التسويقية الدولية المتاحة .
- 3 - عملية الدخول للأسواق الدولية هي من أهم الإستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وذلك عن طريق استغلال الفرص المتاحة أو العمل على اتخاذ قرارات سليمة تسمح لها بتبني إستراتيجية التصدير .

أهداف البحث:

- أ - تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على إستراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لدخول الأسواق الدولية.
- ب- توضيح أهمية التسويق الدولي في وضع الإستراتيجية التسويقية الدولية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- ج - التفوق على الصعوبات والآفاق التي تواجهها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
- د - التأكيد على ضرورة تحلي المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بنظرة إستراتيجية دولية تجعلها قادرة على مواجهة التغيرات الدولية المستمرة .

أسباب اختيار الموضوع :

تكتسي مرحلة اختيار الموضوع أهمية بالغة تكشف جوانب الدراسة التي يتناولها الباحث ومن الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع:

- 1 - الرغبة الشخصية في معرفة إستراتيجية التسويق الدولي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
- 2 - محاولة تقديم بحث أكاديمي يتناسب مع التخصص الذي زاولنا دراسته.
- 3 - الرغبة في إثراء المعرفة النظرية حول الموضوع لعلها تكون منطلقا لدراسات أخرى .
- 4 - إبراز أهمية الأسواق الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لانفتاحها على العالم الخارجي مما يلزم المؤسسات انتهاج إستراتيجية تسويقية دولية حديثة.

أهمية البحث:

تكمّن أهمية الدراسة في كون إستراتيجية التسويق الدولي لها أهمية بالغة داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، لهذا يجب اختيار إستراتيجية متناسبة مع أهداف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لجعلها أكثر مرونة مع المتغيرات الداخلية والخارجية للبيئة التسويقية الدولية.

المنهج المتبع:

للإجابة على إشكالية البحث والتأكد من صحة الفرضيات المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأكثر ملائمة لفهم عناصر الموضوع بالجزء النظري، والمنهج التحليلي يتعلق بالجزء التطبيقي من خلال إسقاط الدراسة ميدانيا على مؤسسة مغرب بايب للأنابيب.

الدراسات السابقة:

اعتمدنا في دراسة الموضوع على الدراسات السابقة التالية:

1- دراسة أمال بوسمينة ، إستراتيجية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص مانجمنت المؤسسة، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ،2007.

حيث وضحت فيها الباحثة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإمكانية تطبيق إستراتيجية التدويل في ظل العولمة، حيث تطرقت إلى مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها والمشاكل التي تعيقها، كما قامت بدراسة الإستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها لمواجهة العولمة وإستراتيجية التدويل كأنجح طريقة لمواجهة العولمة وأهم العوائق التي تواجهها ، وكذلك المراحل التي تمر بها المؤسسة عند صياغتها لإستراتيجيتها من أجل التطور الدولي وفي الأخير تناولت الباحثة الخيارات المتاحة والمناسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2- الدراسة المقدمة من طرف الباحث ، شلابي مصطفى، مذكرة ماجستير1998 بعنوان، دور التسويق الدولي في اقتحام الأسواق الدولية ، بجامعة سعد دحلب بالبلدية ، تنطرق من خلالها إلى مفهوم التسويق الدولي، وإبراز الطرق المطبقة لمراقبة الأساليب التسويقية التي تقوم بها المؤسسات على المستوى الدولي، كما دعم الفصل النظري بفصل تطبيقي عرض من خلاله ،المراحل التي تمر بها المؤسسة الجزائرية من خلال التسويق في مؤسسة اقتصادية كدراسة حالة.

صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال الدراسة التي قمنا بها هي:

- صعوبة الحصول على المعطيات والمعلومات من المؤسسة محل الدراسة.

- صعوبة الوصول إلى مجتمع الدراسة لرفض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السماح لنا بالقيام بدراسة ميدانية لديهم .

وقد قسمنا البحث كالتالي

شرح خطة البحث

وتجدر الإشارة في الأخير بأنه حتى يتم الإلمام بالموضوع يتطلب هيكلة البحث وتقسيمه إلى فصلين: منها فصل نظري والآخر تطبيقي يتمثل في دراسة حالة تسبقها مقدمة عامة وتلحقها خاتمة عامة.

الفصل الأول:

يعتبر كمدخل تمهيدي للموضوع نتناول فيه مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسويق والتسويق الدولي والذي تتدرج ضمنه ثلاث مباحث أساسية نتحدث في الأول منها: عن عموميات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وممارستها للتسويق الدولي، أما في الثاني فتناولنا واقع إدارة إستراتيجية التسويق الدولي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تطرقنا في المبحث الثالث والأخير من هذا الفصل إلى طرق دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الدولية.

الفصل الثاني:

وفيه دراسة حالة مؤسسة مغرب بايب أندستري حيث يتم من خلالها إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا، في ثلاثة مباحث أساسية متمثلة في مدخل للمؤسسة ثم عرض البيئة التسويقية للمؤسسة محل الدراسة ، وفي الأخير تعرضنا إلى الإستراتيجية المتوقعة من قبلها لدخول الأسواق الدولية.

الفصل الأول

إطار نظري حول إستراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
لدخول الأسواق الدولية.

تمهيد:

طورت العديد من المؤسسات المصغرة والمتوسطة نظامها التسويقي كقاعدة استطاعت من خلالها أن تخترق العالم بمنتجاتها ، حيث إيجابية النتائج التي تحققت في الجانب التسويقي الدولي تؤثر تأثيرا كبيرا على نمط التسيير المعتمد ونوعية الإستراتيجية المتخذة على جميع المستويات، ويجب على المؤسسة المصغرة والمتوسطة أن تهتم بدخول السوق الدولية في إطار إستراتيجية واضحة وفعالة لتجد لنفسها مكانة في الأسواق الدولية ، وعليها أن تكيف إستراتيجيتها لمقتضيات التسويق الدولي الذي يتطلب إدارة ومعلومات تبني إستراتيجيتها لتتقلها من الاحتكار إلى المنافسة والاستمرار.

ومن خلال فصلنا هذا سنتطرق في المبحث الأول إلى عموميات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وممارسة التسويق الدولي، وأما المبحث الثاني واقع إدارة إستراتيجية التسويق الدولي، أما المبحث الثالث فتطرقنا إلى طرق دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق الدولية.

المبحث الأول : عموميات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وممارسة التسويق الدولي

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إحدى دعائم التنمية الأساسية لأي دولة من الدول ، حيث تلعب دوراً هاماً وأساسياً في التنمية الاقتصادية في مختلف الدول المتقدمة والنامية ، ويبرز هذا الدور من خلال انتشارها في مختلف قطاعات الاقتصاد فهي القوة المحركة له ، والمصدر التقليدي لنموه وتطوره كما أن عددها يشكل نسبة كبيرة بالمقارنة مع عدد المشروعات الكلية في معظم بلدان العالم.

المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الخصائص والعراقل)

من الصعب تحديد تعريف واحد متفق عليه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رغم تواجدها في مختلف دول العالم وهذا لإختلاف وجهة وآراء الباحثين ومعايير التصنيف المعتمدة والجزائر كغيرها من الدول حددت من خلال القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصادر بتاريخ 2017/01/11 تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرع الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

حسب المادة الخامسة من القانون التوجيهي تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات. تشغل من واحد (1) إلى مائتين وخمسين (250) شخصاً ، لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (4) ملايين دينار جزائري أو لا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية واحد (1) مليار دينار جزائري.¹

الجدول رقم 01: المعايير المحددة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المعايير المؤسسة	عدد العمال(عمال)	رقم الأعمال السنوي (مليون دينار)	الحصيلة السنوية(مليون دينار)
مؤسسة مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 40 مليون دينار	أقل من 20 مليون دينار
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 400 مليون دينار	أقل من 200 مليون دينار
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	من 400 مليون دينار إلى 4 ملايين دينار	من 200 إلى 1 مليار دينار

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المادة 10/9/8 من القانون رقم 02-17 المؤرخ في 2017/01/10

المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ص: 05 و 06.

¹الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 17-2 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق ل 10 يناير سنة 2017 ، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ص05.

- من خلال الجدول رقم 01 وحسب المادة 08 و09 و10 تحدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:
- المؤسسات المتوسطة: هي مؤسسة تشغل ما بين (50-250) شخصا ، ورقم أعمالها السنوي ما بين (400) مليون دينار إلى (4) ملايين دينار جزائري ، أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين (200) مليون دينار إلى (1) مليار دينار جزائري.
 - المؤسسات الصغيرة: هي مؤسسة تشغل ما بين (10-49) شخصا ، ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز (400) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا تتجاوز (200) مليون دينار جزائري .
 - المؤسسات الصغيرة جداً: هي مؤسسة تشغل ما بين (01-09) شخصا، ورقم أعمالها السنوي أقل من (40) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز (20) مليون دينار جزائري.
- وحسب المادة 11: إذا صنفتم مؤسسة في فئة معينة وفق عدد عمالها، وفي فئة أخرى طبقاً لرقم أعمالها أو مجموع حصيلتها، تعطى الأولوية لمعيار رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة لتصنيفها.
- الفرع الثاني: خصائص وعراقيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لممارسة التسويق الدولي:**¹
- أولاً / الخصائص:** من بين الخصائص التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد ما يؤهلها للممارسة التسويق الدولي يمكن توضيح أهمها:
- سهولة التأسيس (النشأة) حيث تستمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر السهولة في إنشائها من انخفاض مستلزمات رأس المال المطلوب لإنشائها.
 - الإستقلالية في الإدارة فعادة ما تتركز معظم القرارات الإدارية لهذه المؤسسات في شخصية مالكها وهذا ما يجعلها تتسم بالمرونة مما يسهل من القيادة .
 - جودة الإنتاج: إن التخصص الدقيق والمحدد لمثل هذه المؤسسات يسمح لها بتقديم إنتاج ذو جودة عالية، حيث يعتمد النمط الإنتاجي فيها على مهارات حرفية ومهنية .
 - تتميز بروح المبادرة والابتكار، حيث بإمكانها إنشاء العديد من الوحدات الصناعية التي يقوم بإنتاج تشكيلات متميزة.

¹ عبد الله خبابة ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، مصر ، 2013 ، ص 37.

- صغرها يمنح لها سهولة الدخول إلى السوق والخروج منه بتكاليف منخفضة وفي فترة قصيرة.
- أكثر مرونة حيث يمكنها أن تتكيف بسهولة مع البيئة الجديدة عن طريق إنشاء روابط مع شركات جدد وتشكيل تحالفات جديدة .
- بساطة هيكلها التنظيمي يساعد على سرعة اتخاذ القرار خصوصا في ظل اقتصاد ميزته التنافس الشديد، إي هناك منافسة تقاس على أساس سرعة اتخاذ القرار وليس على أساس الحجم .
- يتميز هذا النوع من المؤسسات بقدرته الفائقة على إدخال تعديلات أساسية في خطوط الإنتاج ويمكنه أيضا إنتاج منتجات جديدة على حسب التغيرات والظروف السوقية.¹

إضافة إلى ما سبق هناك عوامل أخرى تساعدها لدخول الأسواق الدولية ،وهو وجود إطار قانوني جديد ، فلقد وجدت اتفاقات المنظمة العالمية للتجارة إطار لنظام تجاري عالمي أكثر إنفتاحا ، ففي ظل وجود هذه الإتفاقيات المنبثقة عن المنظمة العالمية للتجارة ،وبإستراتيجية تصديرية مناسبة تسمح لهذا النوع من المؤسسات بأن تظهر بمستوى أفضل في مجال التجارة الخارجية ومواجهة المنافسة الدولية عن طريق الحد من الحوافز وضمان المعاملة غير التمييزية في الأسواق الدولية.²

ثانيا / العراقيل : إضافة إلى تلك الخصائص التي تؤهل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لممارسة التسويق الدولي إلا أنه في المقابل هناك العديد من العراقيل التي تقلل من فرص دخولها إلى الأسواق الدولية ويمكن ذكر أهمها كما يلي:

- الائتمان :نجد الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجد صعوبة كبيرة في الحصول على الموارد اللازمة لتسويق منتجاتها أو تكوين عمالها
- غياب وضعف نظام المعلومات وسوء التحكم في تقنيات التسيير : يجعلها هشة أمام المنافسة أو التغيرات.
- إهمال أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحوث ودراسات السوق لمعرفة العملاء.
- ضعف المهارات التسويقية لدى إدارة المشاريع الصغيرة واقتصارها على البيع والتوزيع بالإضافة إلى انخفاض المهارات البيعية لدى العاملين في المشاريع الصغيرة

¹ عبد الله خبابة ، مرجع سبق ذكره، ص 38.

² عزيزي أحمد عكاشة ، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في التجارة الخارجية- دراسة حالة الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد الدولي ، جامعة وهران ، 2012/2013 ، ص 84.

- المنافسة التي تتعرض لها من جانب المؤسسات الكبيرة، ارتفاع تكاليف النقل والإشهار وتكاليف الإنتاج.

- عدم الإلمام بسياسات التسويق الدولي الحديثة التي تسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بزيادة حصتها في السوق¹.

المطلب الثاني : التوجه الإستراتيجي الدولي لنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضا تأخذ فرصتها من خلال ظاهرة التوسع الجغرافي لنشاطها ، ففي الوقت الذي عانت فيه كثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تدهور قدرتها التنافسية، وجدت مؤسسات أخرى طرقا عززت بها فعليا موقعها في السوق الدولية.

الفرع الأول : الإستراتيجيات المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للممارسة النشاط الدولي

وتضمنت هذه الإستراتيجيات ما يلي:²

1- إستراتيجية التحديث: ويتجسد أهم مصدر للمعرفة والتحديث في البحث والتطوير، وتتضمن تلك المصادر درجة عالية من تطوير رأس المال البشري ويد عاملة ماهرة.

2- إستراتيجية الأسواق الملائمة: يؤدي الاندفاع نحو الأسواق الكبيرة، إلى عدم حصول العديد من شرائح السوق الصغيرة على ما تستحق من انتباه، وتوفر هذه الأسواق فرصا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمتلك مستوى ملائما من التكنولوجيا، إلى جانب عنصر المرونة وسرعة التحرك الضرورية لخدمة أسواق محدودة نسبيًا ولكنها متنوعة جغرافيا

3- إستراتيجية إقامة الشبكات: تقيم المؤسسة هنا شبكة من العلاقات مع المؤسسات الأخرى الكبيرة أو الصغيرة من خلال مجموعة متنوعة من وسائل الربط الرسمية وغير الرسمية مثل التعاقد من الباطن.

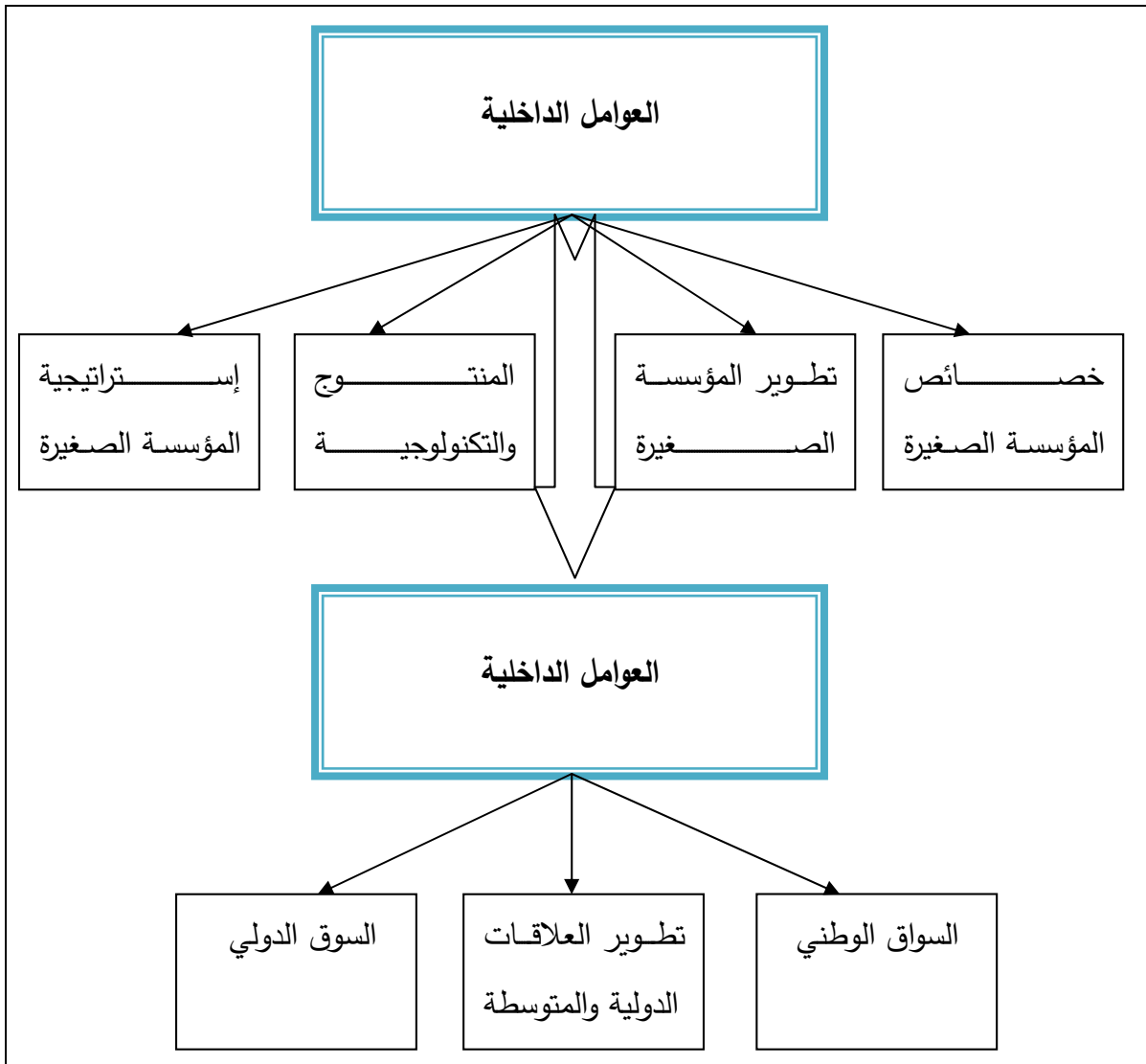
الفرع الثاني : العوامل التي تدفع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة للبحث عن الأسواق الدولية

هناك عوامل تدفع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة البحث عن الأسواق الدولية نوضحها حسب الشكل التالي:

الشكل رقم 01: عوامل دفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للبحث عن الأسواق الدولية

¹عزيزي أحمد عكاشة، مرجع سبق ذكره ، ص 85.

²أيتسام قارة ، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير القطاع السياحي بالجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق دولي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012 ، ص 52 .



المصدر: اعتمادا على المرجع: عزيري أحمد عكاشة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في التجارة الخارجية- دراسة حالة الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد الدولي ، جامعة وهران ، 2013/2012 ، ص 84 ص 85.

من خلال الشكل رقم 01 نلاحظ تأثير هذه العوامل في دفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاكتشاف ومعرفة المنافسين واستراتيجياتهم، ومن ثم إيجاد السبل الممكنة للبحث عن الأسواق المناسبة، حيث تكمن العوامل الداخلية والتي تتعلق بسلوك المؤسسة في:

- خصائص المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المتمثلة في الحجم المرنة، القدرة على اتخاذ القرار .
- تطوير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ويظهر ذلك من خلال هامش الربح.
- المنتج والتكنولوجية والمتمثلة في نوع المنتج الإبداع والبحث والتطوير .

- إستراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتبرز من خلال تنوع ، التركيز ، الاندماج ، التدويل... الخ.

أما بالنسبة للعوامل الخارجية نوضح ما يلي:

- السوق الوطني: مثل درجة التشبع في السوق المحلي، تكاليف اليد العاملة، الضرائب والرسوم المرتفعة.

- تطوير العلاقات الدولية من خلال حرية المبادلات التجارية تحرير الأسواق المالية.

- السوق الدولي: يتمثل في الطلب الخارجي، شبكات التوزيع، القيود الجمركية.

المبحث الثاني : واقع إدارة إستراتيجية التسويق الدولي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن نشاط التسويق الدولي يبدأ فور امتداد نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى خارج حدود بلدانها الجغرافية في شكل عمليات استيراد وتصدير وتوسع في الأسواق الخارجية، وعلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الرغبة في الدخول للأسواق الدولية القيام بالبحث عن الأسواق في كل الدول واختيار الأفضل منها لتحقيق أهدافها.¹

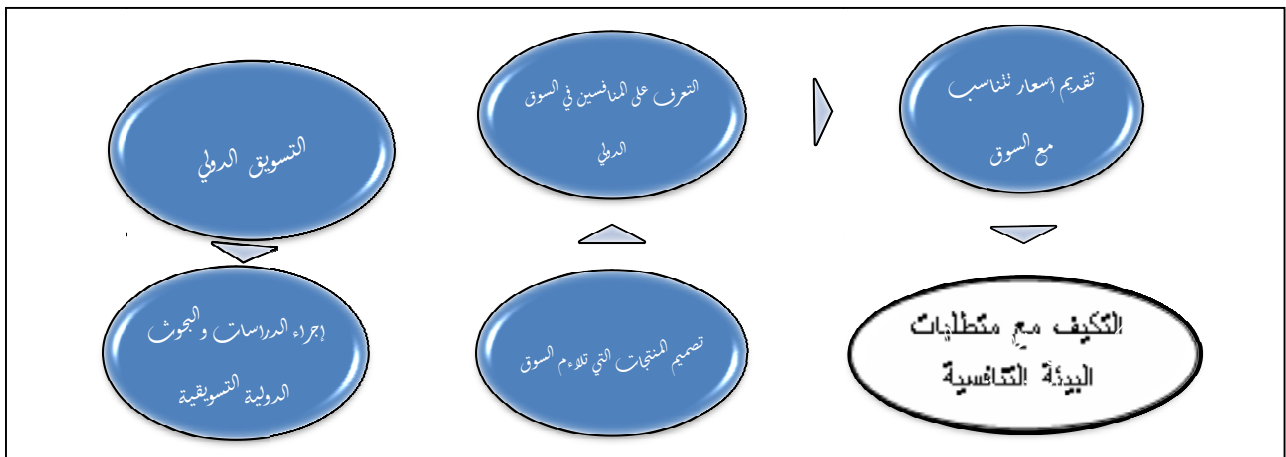
المطلب الأول: إدارة التسويق الدولي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتطلب من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للنجاح في السوق الدولية إدارة تسويقية فعالة لضمان التنفيذ الفعال لأي نشاط تسويقي دولي.

الفرع الأول: إدارة التسويق الدولي (الأهمية والأهداف)

أولاً/ مفهوم التسويق الدولي: يمثل التسويق الدولي جميع الأنشطة المتعلقة بالتصدير المباشر للمنتجات النهائية إلى الأسواق الدولية ، وهو عبارة عن مجموعة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسات من أجل إشباع رغبات المستهلك عن طريق إيصال المنتج إلى المستهلك في أكثر من دولة واحدة وذلك بالتركيز على ما يلي:

الشكل رقم 02: يبين أنشطة التسويق الدولي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المرجع: محمد سرور الحريري، إستراتيجيات إدارة التسويق الدولي والعالمي، مدخل علمي متكامل لإدارة التسويق الدولي والعالمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2013 ، ص 41 .

من خلال الشكل رقم 02 نوضح أو نؤكد على دراسة الأسواق والبيئات الخارجية بمعنى إجراء البحوث والدراسات التسويقية ومعرفة الأوضاع الاقتصادية والقانونية من خلال التغيرات السائدة والمتوقعة (أذواء، عادات استهلاكية، الأنماط).

والتسويق الدولي يتضمن القيام بالأنشطة التالية:

- دراسة السوق الدولي الحالي المتوقع.
- تخطيط والتطوير المنتجات المفضلة لدى المستهلكين في الأسواق الدولية.
- القيام بتوزيع سلع عبر قنوات التوزيع الدولية المناسبة.
- الترويج عن منتجات بمعنى إعلام المستهلكين بوجود سلع من خلالها يتم إشباع حاجاتها ورغباتها، تحديد طرق التسيير المناسبة للسلعة.
- العمل على تحقيق رضا الزبائن من خلال الخدمات المقدمة.

بيئة التسويق الدولي: تتمثل بيئة التسويق الدولي في مجموعة القوى والعوامل والمتغيرات التي تؤثر على أداء وفعاليات المؤسسات عند تحقيق أهدافها التسويقية في الأسواق الدولية، وهذه المتغيرات تتمثل في:¹

- اختلاف أنماط الإدارة وأسلوب إدارة المتعاملين.
- اختلاف إجراءات اليود الحكومية والإدارية.
- اختلاف القيم والعادات وأنماط السلوك.
- اختلاف القوانين والتشريعات والضوابط (قوانين جمركية وضريبية).
- فروق في مساحات وحجم السوق.
- اختلاف هيكل التكاليف من سوق لأخرى.
- تعدد العملات وفروق تقلبات أسعار العملات المالية، وقضايا التمويل الدولي وأسعار تحويل النقد الدولي.
- منافسة الشرسة بين المسوقين الدوليين.

بحوث التسويق كقناة اتصال بالمحيط:²

يتطلب إعداد البرنامج التسويقي الفعال وجود قدر كبير من المعلومات عن السوق الدولي، والقوى الرئيسية المؤثرة فيه، وتكمن الأهمية في:

- إزالة المخاطر والسلبيات المتعلقة بالقضايا المالية (ارتفاع الأعباء المالية)
- مساعدة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على تحديد سلوك المستهلك من خلال الحصول على معلومات تخص وجهات النظر للمنتج المستهلك
- تساعد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على التعرف على خصائص السوق المتوقعة وجعلها قريبة من خطتها التسويقية الدولية
- تقديم معلومات حول نجاح أو فشل منتج من خلال رد فعل المستهلك
- مساعدة إدارة التسويق لحصولها على معلومات الدعم في عملية إتخاذ القرار التسويقي الدولي.

¹ PDF CREATED with pdf factory pro trial version , www. Pdf factory.com,2007,p18

² دور بن نافلة ، واقع بحوث التسويق الدولي بالمؤسسات الجزائرية المصدرة ، مجلة إقتصادية شمال إفريقيا ، جامعة شلف، العدد السابع، ص 199

ثانيا/ مفهوم إدارة التسويق الدولي: هي الإدارة التي تقوم بوضع خطط شاملة وكاملة تعمل على التكامل والتعاون الوظيفي والتسويقي بين المدراء والموظفين ، وذلك لفهم تحديات الأسواق الخارجية ومواكبة التطورات العصرية الحديثة :

ثالثا/ أهمية إدارة التسويق الدولي :

- إن تطبيق الدراسات الحديثة في التسويق الدولي يؤدي إلى تزايد خبرات المدراء والتسويقيين
- تعمل على توفير أهداف واضحة مستقبلية ، كما تساعد على تحقيق الإتجاهات التسويقية المستقبلية
- إيجاد برنامج و خطة عمل تسويقية تساعد الموظفين في المكاتب التسويقية على إتمام هذه الأعمال الإدارية بدقة
- تساعد على تحقيق روح التنافس و بث روح المنافسة بين دول مختلفة
- تحديد المخاطر والتهديدات الخارجية مع وضع طرق حديثة لمواجهة التحديات المستقبلية
- معرفة متطلبات وإحتياجات الزبائن والعملاء والمستهلكين الخارجين ، ومعرفة مدى جودة الخدمات لتلبية إحتياجات السوق الدولية
- التغيير في نشاطات المؤسسات وطرق تعاملها ونوعية جودة منتجاتها
- التعرف على القوانين الحديثة وفهم ومواكبة التطورات الحديثة في الأسواق الخارجية

رابعا/ أهداف إدارة التسويق الدولي :

- أن يتعرف المدراء والموظفين التسويقيين على ماهية التسويق الدولي ومعرفة كيفية إدارته التسويق الدولي
- أن يلم المختص في الإدارة التسويقية بمهارات التعامل مع أساليب الترويج الحديث والمؤثر في الآخرين
- التنبيه على كيفية الاستغلال الأمثل للحاجات المتاحة مع ضبط الوقت لتوفير الجهد من خلال الإدارة المثلى لعمليات التسويق الدولي
- تطوير الخطط والأهداف التسويقية والعمل على تجديد الوسائل التسويقية لمواكبة التطورات الحديثة

- وضع المهام التسويقية في الأماكن المخصصة لها ،كما أن عليها القيام بعمليات الترتيب التسويقي
- تحقيق العمل وتحقيق التكامل الوظيفي بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى.
- تنوع الخطط والوسائل والأهداف التسويقية وتنوع وسائل تطبيقها في الإدارات التسويقية
- القيام بدراسة وتحليل الأداء والأعمال والنشاطات التسويقية مع إيجاد نظام للمراجعة والتغيير والتطوير التسويقي.

الفرع الثاني: انتقاء الأسواق الدولية

أولا/ مفهوم السوق الدولية: يعبر السوق عن مجموعة المشتريين الحاليين والمتقربين الذين تتوفر لديهم الرغبة في المنتج أو الخدمة والمقدرة الشرائية، إضافة لصلاحية اتخاذ القرار الشرائي ولا يقتصر السوق في هذه الحالة على الأشخاص الطبيعيين الذين يشترون منتجات أو خدمات للاستخدام بل يضم أيضا الأشخاص الاعتباريين كالمنظمات والهيئات والمشروعات الاقتصادية الأخرى ويضم.

-المستهلك النهائي: الذي يستخدم السلع والخدمات في إشباع حاجات ورغبات معينة في وقت وزمن معين.

-الوسطاء: مثل تجار الجملة، الوكلاء... الخ.

المشتري الصناعي: ويشمل المشروعات الصناعية التي تشتري المنتج لغرض إعادة استخدامه في إنتاج منتج آخر¹.

ثانيا/ معايير انتقاء الأسواق الدولية: تعتمد المؤسسات لبناء إستراتيجيتها في التسويق الدولي على مجموعة من المعايير لتقييم الفرص التسويقية وإختيار الأكثر جاذبية منها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من عوائد تلك الأسواق وأهم المعايير التي يتم اختيار الأسواق على أساسها هي:²

- إمكانية دخول السوق (قابلية السوق): ويقصد بها مجموع المعوقات التي تجعل عملية التصدير أو الاستثمار في السوق الدولي مكلفة جدا ويمكن قياسها وفق مؤشرات أهمها:

¹ حياة عمير، إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في إختراق الأسواق الدولية ، مذكرة ماجستير، تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة ، غرداية، 2011 ، ص 30 .

² حبيب الله، محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي ، دار إعلام للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2008 ، ص 65 .

الشكل رقم (03): مؤشرات قابلية السوق

مؤشرات المجتمع والثقافة	• مكمولات الدولة الثقافية منها والاجتماعية والحضارية كالدين والعادات والتقاليد، اللغة والتاريخ
مؤشرات الخصائص السياسية	• النظم المعمرة في بلد السوق المستهدف
مؤشرات البيئة	• الموارد الطبيعية المتوفرة • البنى التحتية للسوق - وسائل النقل، الطرق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المرجع: حبيب الله، محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي، دار إعلام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 65

من خلال الشكل رقم 03 يتضح أن عملية تقييم وإختيار الأسواق الدولية تمر بعدة مراحل ويلاحظ أنه في نهاية كل مرحلة ستستبعد الأسواق الغير ملائمة ، يتم الإختيار من بينها من خلال زيارات ميدانية وإجراء دراسات تفصيلية ، ويتوقف تحديد مدى إحتياج السوق للمنتج على العديد من العوامل الفيزيائية مثل المناخ ، تضاريس والموارد الطبيعية ، ويقتضي الأمر دراسة المؤشرات الإجتماعية والثقافية مثل: العادات ،التقاليد ،اللغة والتاريخ ، أما المؤشرات الإقتصادية تتمثل في مؤشر حجم السوق ومدى اتساعه ،خصائص المنتج ووسائل النقل.

- **طاقة السوق** : يتم قياس أو تقييم حجم السوق بواسطة مؤشرات اقتصادية عامة ومعطيات متعلقة بمنتجات المؤسسات مثل الناتج الوطني الخام، مستوى النمو، مؤشرات حول مستوى تطور الدين الخارجي الميزان التجاري ، التوجهات السياسية والاقتصادية
- **سعة السوق**: من منتجات المؤسسات: تقييم السوق الحالي عن طريق حساب قيمة الإستهلاك = (الإستهلاك المنتجات المحلية + الواردات - الصادرات)، وتقييم السوق المحتمل أو المتوقع وذلك من خلال التنبؤات حول نمو المبيعات ومعلومات حول خصائص الزبائن
- **إستقرار السوق**: وذلك من خلال مراعاة ومحاولة تقدير الأخطار المتعلقة بالوضع الاقتصادية والسياسية والإجتماعية للسوق المستهدف.

ثالثاً/أهم أنواع الأسواق الدولية:

- **السوق العام** : وهو السوق الذي يعرض فيه جميع المنتجات وتقدم فيه كل الخدمات (والتي تسمى المول) ويمكن للزبون أن يحصل على كل رغباته وحاجاته من خلال القيام بزيارة لهذه الأسواق
 - **السوق الخاص**: ويسمى السوق المتخصص (أسواق متخصصة بالأسماك)، فهو سوق يقتصر على بيع وعرض وتقديم منتجات محددة أو طرح وعرض وتقديم خدمات معينة
 - **الأسواق التكنولوجية** : وهذه أسواق خاصة بعرض وبيع منتجاتها التكنولوجية الحديثة ومن أمثلة هذه الأسواق (SONNY).
 - **الأسواق العالمية** : هي أسواق تتعامل مع الأسواق الدولية الكبرى كأنها سوق واحد فتقوم الشركات العالمية بتوزيع منتجاتها على كل الأسواق الدولية بصورة واحدة
 - **الأسواق الدولية**: وهي أسواق متعددة ضخمة وكبيرة متواجدة في عدة دول وبلدان مختلفة
 - **الأسواق الإقليمية**: أسواق تتجاهل الحدود الإقليمية بين الدول والبلدان المختلفة
 - **الأسواق الأجنبية**: النوع من الأسواق يتواجد في الدول الخارجية مثل السوق الأوروبية¹.
- رابعاً/ أبعاد عملية التسويق الدولي:

- عدم قيام المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بأي جهد للبحث عن عملاء لها بخارج الحدود الوطنية، ومع ذلك تبع المؤسسة بعض منتجاتها لعملاء أجنب ، وهم الذين يسعون إليها بأنفسهم.
- عند وجود فائض من الإنتاج بصفة مؤقتة، قد تلجأ المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لتصريفه في الأسواق الخارجية، دون النية في التصدير .
- تبعاً للمرحلة السابقة، قد تفكر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في أن تستمر في محاولات التسويق خارج حدودها الوطنية، لتحقيق عائد أكبر في شكل عقود وصفقات غير منتظمة، بمعنى أن المؤسسة تحاول الحصول على صفقات البيع في الأسواق الخارجية ولكن دون أن يكون لها تمثيل دائم.
- امتلاك المؤسسة طاقة إنتاجية دائمة، مع استخدامها لوسطاء دائمين للقيام بعمليات التسويق الخارجي، أي بهدف توسيع سوق المنتجات التي يتم تسويقها محلياً¹.

¹مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي مجهول ، دار و بلد و سنة النشر، ص 31 ، ص32.

المطلب الثاني: إستراتيجية التسويق الدولي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة

يعتبر التسيير الإستراتيجي مهما جدا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهو بمثابة حلقة وصل بين المؤسسات ومحيطها الدولي، ولقد سعت السلطات الجزائرية برسم إستراتيجية شاملة تستهدف إلى زيادة حجم الصادرات من خلال تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما يجعلها قادرة على اقتحام الأسواق الدولية.

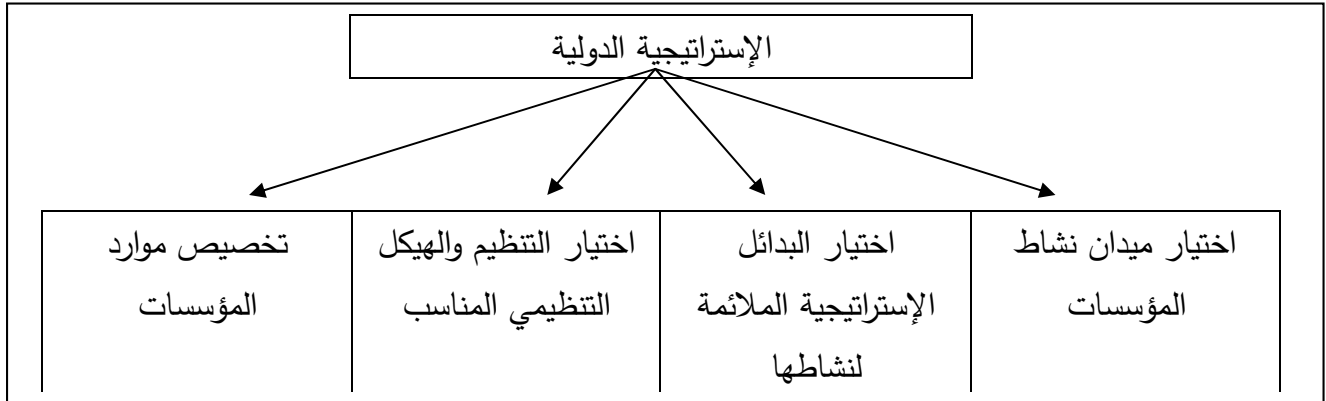
الفرع الأول : مفهوم الإستراتيجية التسويقية الدولية

أولا/الإستراتيجية التسويقية الدولية :هي خطة طويلة الأجل تعكس رؤية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل في إطار علاقتها بالسوق الدولي وبيئته بمتغيراته المختلفة من ناحية ومواردها المختلفة من ناحية أخرى.²

ثانيا/الإدارة الإستراتيجية التسويقية الدولية: هي تقوم بعمليات التوجيه العملي والتخطيطي للمنشآت والمؤسسات وذلك بهدف تحقيق كافة الأهداف التي تسعى إليها هذه المنشآت التسويقية.

كما تعبر الإستراتيجية الدولية عن مجموعة من الخيارات متاحة للمؤسسة تتمثل في الشكل التالي:³

الشكل رقم(04): خيارات إستراتيجيات الدولية



¹ - عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 707.

² عزيزي أحمد عكاشة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في التجارة الخارجية- دراسة حالة الجزائر، مذكرة لنيل

شهادة الماجستير في الإقتصاد الدولي، جامعة وهران، 2013/2012، ص 84، ص 85.

³ Pasco, Berho, **Marketing International**. Dunod, 4 edition, Paris, 2002, P24.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على: عزيزي أحمد عكاشة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في التجارة الخارجية دراسة حالة الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد الدولي ، جامعة وهران، 2012/2013 .

من خلال الشكل رقم 04 حيث نلاحظ أن الإستراتيجية الدولية تعبر عن مجموعة من الخيارات

المتاحة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة لدخول الأسواق الدولية وهي:

1. اختيار ميدان نشاط المؤسسة.

2. اختيار البدائل الإستراتيجية الملائمة لنشاطها (تخصص التميز).

3. اختيار التنظيم والهيكل التنظيمي المناسب.

4. تخصيص موارد المؤسسة المناسبة للصغيرة والمتوسطة.

ثالثا/التوجهات الإستراتيجية الدولية للمؤسسة: هناك عدة بدائل إستراتيجية متاحة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة عند توجهها للعمل في الأسواق الدولية.

- إستراتيجية التخصص : تختار هذه الإستراتيجية عادة المؤسسات الصغيرة بحيث تقوم بتركيز جهودها سوق/منتج واحد وخدمته بكفاءة عالية وذلك من خلال الاستفادة من إحدى الميزات التنافسية التالية: السيطرة بالتكاليف، ميز المنتجات.

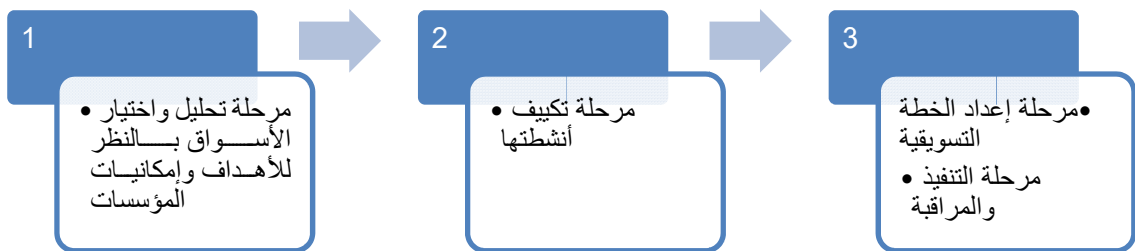
- إستراتيجية التركيز والتوسع: كما يمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة تبني إحدى الإستراتيجيتين عند عملية تطوير أنشطتها نحو الأسواق الدولية.

الفرع الثاني: مراحل إعداد وتصوير إستراتيجية التسويق الدولية

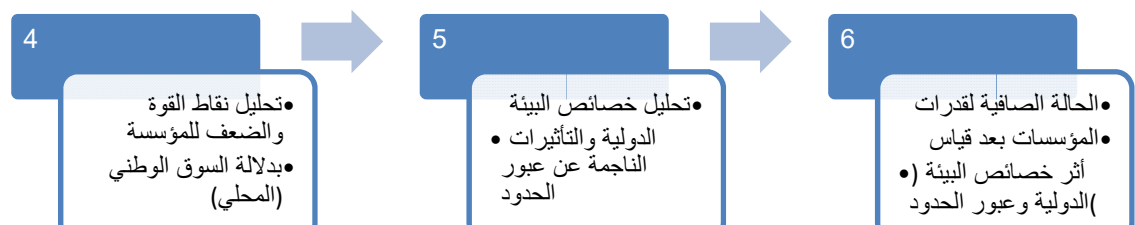
تمر عملية إعداد إستراتيجية التسويق الدولي بمجموعة من المراحل نوجزها في الشكل التالي

الشكل رقم 05: التخطيط للإعداد وتصوير إستراتيجية السوق الدولي.

أولاً: مراحل التخطيط الإستراتيجي في مجال التسويق الدولي



ثانياً - مراحل إعداد إستراتيجية التسويق الدولية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المرجع : **Jean-marc De Leesnyder. Marketing** ، Paris، economica. 2emme édition,international (Tome 2). Encyclopedie de gestion
1997

من خلال الشكل رقم 05 نوضح مراحل التخطيط والإعداد والتصوير لإستراتيجية التسويق الدولي
وتتمثل في:¹

دراسة مكونات المزيج التسويقي للمؤسسة ومعرفة نقاط القوة والضعف وهذه مرحلة تحليل نقاط القوة
والضعف، أما تحليل خصائص السوق فيقصد بها تحديد أثر تغير المحيط على كل عنصر من عناصر
الإستراتيجية التسويقية واستخراج نقاط التشابه والاختلاف في ما يخص تشكيلة المنتجات، قنوات التوزيع،
كيفية تحديد الأسعار، وفي مرحلة قياس أثر الانعكاس هذا الأثر يسمح للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة
بالانتقال من مرحلة معرفة قدرات المؤسسة إلى مرحلة تقدير الحالة الصافية لقدرات على مستوى التسويق
الدولي، ثم تمر إلى مرحلة تقدير الحالة الصافية للسوق بإعداد القدرات الصافية وخصائص المؤسسة

¹ (Jean-marc De Leesnyder. **Marketing international** (Tome 2). Encyclopedie de gestion,
2emme édition, economica, Paris, 1997, P.1857.

وتحديد الفار بين نقاط القوة والضعف، ونتيجة لهذا التحليل تتمكن المؤسسة من قياس قدراتها في السوق الدولي، ومن ثم في المرحلة الموالية تحديد البدائل التي يمكن اعتمادها في السوق الدولي واختيار الأفضل، وفي مرحلة اختيار القدرات التي لا بد بنائها في السوق الدولي يتم تحديد التوجه الاستراتيجي الملائم للمؤسسة في السوق الدولي حسب متطلباته واحتياجاته، يأتي بعد ذلك بناء القرار واختيار الشكل الأمثل لتوجه نحو السوق الدولي.

المبحث الثالث: طرق دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الدولية

لا تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باتخاذ أي قرار تسويقي ما لم تستند على مجموعة من المعلومات والدراسات والبحوث بهدف تحديد الأسواق وطبيعة العمل فيها وكلما اتسعت وتباعدت الأسواق أصبحت عملية الدخول لها صعبة.

المطلب الأول : لجوء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الدولية:

يجب أن تتوفر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من الشروط وأسباب مقنعة من شأنها أن تؤهلها للدخول إلى الأسواق الدولية.

الفرع الأول : شروط وأسباب دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الدولية

أولا/شروط دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الدولية: هناك العديد من الشروط

للانضمام والدخول في الأسواق الدولية وهذه الشروط تتمثل فيما يلي:¹

- التحديث المستمر والتجديد الدائم للطرق والوسائل التسويقية
- الدخول في الأسواق الأمريكية والأوروبية واليابانية والصينية والآسيوية
- نشر وترويج الخدمات في الأسواق الدولية بشكل يعبر عن استخدام التكنولوجيا في كل ما يمكن تقديمه وعرضه من منتجات وخدمات تسويقية
- تركيز الجهود على الدعاية والإعلان عبر الوسائل التكنولوجية الحديثة والمتطورة
- التنويع في المنتجات والخدمات المقدمة والمعروضة
- السعي إلى الرقي بمستوى المؤسسة وظيفيا وتسويقيا وإداريا

¹ محمد خميس الزوكة، جغرافية التجارة الدولية، دار المعرفة الجامعية، مصر ، 2009 ، ص ، 131، 132.

- الحصول على الميزات والمكافآت والتسهيلات التشجيعية الممنوحة
 - استغلال الفرص التسويقية و تلبية حاجات العملاء المعنوية والخدمية
 - استغلال الفرص التسويقية بالحصول على الميزات والمكافآت والتسهيلات التشجيعية الممنوحة.
- ثانيا/أسباب دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الدولية: ونوضح أهم هذه الأسباب فيما يلي:¹

ظهور أسواق جديدة حيث تسارع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاتجاه إلى الأسواق الجديدة التي تتمتع بالقدرة على تقبل لكثير من المنتجات والخدمات.

- الحصول على الموارد وتقليل التكاليف نظرا لانخفاض تكاليف النقل كما يتيح لها تحقيق درجة أكبر من الرقابة على المداخلات التي تحتاجها العمليات الإنتاجية
- فرص النمو فحين تصل المنتجات إلى مرحلة النضج في أسواقها المحلية تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى إطالة عمر هذه المنتجات من خلال التواجد في دول أخرى
- الاستجابة لطلبات العملاء فكثيرا ما تبدأ الأعمال الدولية نتيجة الاستجابة لطلبات العملاء
- المنافسة العالمية حيث تعتبر من أهم الأسباب التي تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التعامل دوليا

الفرع الثاني: مراحل وأهداف دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الدولية والعوامل المشجعة

أولا/المراحل: على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تحديد الإستراتيجية المناسبة لدخول الأسواق الدولية وصياغتها في مجموعة من المراحل نوضحها في الشكل التالي:²

- اتخاذ قرار الدخول للسوق الدولي.
- إختيار السوق الدولي المستهدف.
- إختيار كيفية الدخول للسوق الدولي.
- تحديد البرنامج التسويق الدولي.
- إختيار الهيكل التنظيمي المناسب.

¹ HELEN DERESKY, **TNTERNATIONAL MANAGMENT**(PAENTICE,HALL, 2003)PP ,221 ,223

² محمد جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، مرجع سابق ، ص216.

ثانيا/الأهداف: قبل الدخول إلى الأسواق الدولية على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تحدد بالضبط

سياستها وأهدافها في مجال التسويق الدولي ، ومن بين هذه الأهداف نذكر ما يلي:

- دخول أسواق جديدة بعد إشباع الأسواق المحلية ، وخلق سوق جديد يستجيب لمنتجات المؤسسة.
- الاستجابة إلى رغبات وحاجات المستهلكين في الأسواق الخارجية وبخاصة إذ ما كانوا أساسا من ذات

موطن المؤسسة ، ويمثل تعاملهم معها بمثابة ولاء المواطن.

- تحقق عملية الدخول للأسواق الخارجية والتعرف على المنتجات الأجنبية والتي يتم من خلالها قياس.

- تنويع مصادر الدخل القومي لأن الدخول للأسواق الدولية بمنتجات محلية يساهم في تنويع مصادر الدخل.

ثالثا/ العوامل التي تشجع على الدخول للأسواق الدولية:

- البحث عن أحسن الشروط للعرض (تكاليف،تموين، تكنولوجيا).
- البحث عن أحسن الشروط للطلب (السوق، حجمه،تنويع جغرافي).
- البحث عن أحسن وضعية تنافسية(الرد والهجوم أمام المنافسة العالمية).

المطلب الثاني : طرق (أشكال وطبيعة) قرارات دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الدولية

على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة التي ترغب في الدخول إلى الأسواق الدولية معرفة أشكال الأسواق الدولية، والعمل على اتخاذ قرارات سليمة ، وذلك عن طريق استغلال الفرص المتاحة لدخول الأسواق الدولية.¹

الفرع الأول: أشكال وطبيعة قرارات الأسواق الدولية

أولا/أشكال لأسواق الدولية: إن أشكال الأسواق الدولية تصنف حسب مستوى دخل الفرد في تلك

السوق، وتم تصنيفها إلى ثلاث أسواق نوضحها حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 02: أشكال الأسواق الدولية وطبيعتها

أشكال الأسواق الدولية	طبيعتها
-----------------------	---------

¹ حبيب الله، محمد رحيم التركستاني، مرجع سبق ذكره ، ص. 65 .

هذه الأسواق من أفضل الأسواق، والتي تمتلك المقومات الاقتصادية والبنية الأساسية، وتتميز باقتصاد قوي ومقدرة اقتصادية على التعامل مع السلع والخدمات مثل الأسواق الأوروبية والأمريكية واليابانية.	الأسواق المتطورة ذات الدخل المرتفع
تشهد نموًا في اقتصادياتها، وتقدم في عملياتها الإنتاجية، وتعمل جاهدة في الوصول إلى أفضل المستويات الاقتصادية، مثل أسواق الدول العربية وأسواق دول مجلس التعاون الخليجي وأسواق بعض الدول الآسيوية.	الأسواق ذات الدخل المتوسط
لا تشهد نموًا اقتصاديًا بسبب ضعف دخلها ومحدودية مصادرها المالية، وتتنخفض في هذه الأسواق معدلات دخل الفرد، ويدخل في إطار هذه الدول كل من بنغلاديش والهند والصومال واندونيسيا	الأسواق ذات الدخل المنخفض

المصدر: حبيب الله، محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي، دار إعلام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008،

ص 65 .

- من خلال الجدول رقم 02 تستطيع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة التي ترغب في دخول الأسواق الدولية والتعرف وتوضيح الرؤية للتمكن من اتخاذ القرار عن طريق عدة أشكال للتعامل تتمثل في:¹
- **الأسواق المتطورة ذات الدخل المرتفع:** وهي الأسواق التي تتميز باقتصاد قوي ومقدرة اقتصادية على التعامل مع السلع والخدمات.
 - **أسواق ذات الدخل المتوسط:** وهي الأسواق التي تشهد نموًا في اقتصادياتها، وتقدم في عملياتها الإنتاجية وتعمل جاهدة في الوصول إلى أفضل المستويات الاقتصادية.
 - **أسواق ذات الدخل المنخفض:** وهي تلك الأسواق التي لا تشهد نموًا اقتصاديًا بسبب ضعف دخلها ومحدودية مصادرها المالية، وتتنخفض في هذه الأسواق معدلات دخل الفرد.
- ثانياً/طبيعة قرارات الدخول إلى الأسواق الدولية : على إدارة التسويق اتخاذ قرارات تتمثل في:
- القرار الخاص بالتسويق الخارجي: مدى قناعة الإدارة للتوسع في خدمة الأسواق الخارجية بالإضافة إلى الأسواق المحلية، ويتركز القرار هنا في كيفية التوسع والإستراتيجيات اللازمة للتوسع في الأسواق الدولية

¹ حبيب الله محمد رحيم التركستاني، مرجع سابق، ص 73 .

- القرار الخاص بالتسويق الخارجي: مدى قناعة الإدارة للتوسع في خدمة الأسواق الخارجية بالإضافة إلى الأسواق المحلية، ويتركز القرار هنا في كيفية التوسع والإستراتيجيات اللازمة للتوسع في الأسواق الدولية.
 - قرار اختيار الأسواق الخارجية : إن عملية اتخاذ القرار المتعلق بالسوق الدولي المستهدف يعتبر من أهم التحديات التي تقوم بها إدارة التسويق، فقد تواجه المؤسسات التي ترغب في دخول الأسواق الدولية عدة خيارات ،ويعني ذلك تحديد أكثر الطرق المناسبة للدخول إلى الأسواق الخارجية مثل : قرار التصدير المباشر أو غير المباشر وطبيعة المنتج أو الخدمة.
 - قرار المزيج التسويقي: ويعني التخطيط السليم لتحقيق المزيج التسويقي المناسب لبيئة السوق الخارجي المستهدف مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية والسياسية والاقتصادية والتنافسية.
 - قرار السلع والخدمات: ويعني ذلك تحديد طبيعة السلعة أو الخدمة المراد تسويقها في الأسواق الدولية وهذا يعني أن تحديد الإدارة نوعية السلع أو الخدمات، التي تود المنافسة بها في الأسواق الخارجية .
- ثالثاً/ موانع الدخول للأسواق الدولية:**
- التكلفة المرتفعة : ارتفاع أسعار المواد الخام التي تستخدمها المؤسسة أو زيادة تكاليف الإدارة
 - الإجراءات الحكومية: تمتنع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الدخول نظراً للظروف والإجراءات الحكومية.
 - محدودية منافذ التوزيع: لحدثة الفترة التي تدخل فيها هته المؤسسات للأسواق، فإنها تقتصر إلى وجود قنوات توزيع منتشرة مماثلة للمؤسسات الأخرى التي سبقتها في الدخول للأسواق
 - عدد المنافسين : بيئة تنافسية كبيرة ربما تعيق المؤسسات الجديدة من القدرة على دخول هذه المنافسة بسبب عدد المنافسين المتزايدة في الأسواق الدولي.
 - كثافة الإعلانات: تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الداخلة للأسواق كثافة الحملات الإعلانية في الأسواق الدولية.¹
 - تميز المنتج: قدرة المؤسسات المنافسة على تطور المنتج وتميزه بشتى الطرق والأساليب التسويقية
- الفرع الثاني: طرق وإستراتيجيات دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأسواق الدولية**

¹ حبيب الله محمد رحيم التركستاني، مرجع سبق ذكره ، ص73 .

إن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بعد القيام بمختلف الدراسات المتعلقة بالبيئة الدولية ومختلف مكونات وخصائص السوق، يتوجب عليها تحديد بعض البدائل الإستراتيجية المثلى لدخول السوق المستهدفة، واختيار الأفضل منها والتي يمكن إيجازها فيما يلي: التصدير - الاتفاقيات التعاقدية - الاستثمار الأجنبي المباشر - التحالفات.¹

الشكل رقم 06: استراتيجيات دخول الأسواق الدولية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على: عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 95 .

من خلال الشكل رقم 06 نوضح الإستراتيجيات الممكنة لدخول الأسواق الدولية والمتمثلة في: أولاً: إستراتيجية التصدير.

التصدير الطريقة الأبسط للدخول إلى السوق الدولي ويعرف على أنه تلك العملية التي تتعلق بالسلع والخدمات التي يؤديها بصفة نهائية المقيمين وغير المقيمين في البلد بغض النظر عن المقيمين في البلد وبغض النظر إذا كانوا متواجدين داخل الحدود الإقليمية أو خارجها.² ويمكن تقسيم إستراتيجيات التصدير إلى أربعة أنواع:

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 95 .

² مجدي محمود شهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 90.

1-التصدير العرضي: تقوم المؤسسة في هذا النوع من التصدير بتصريف منتجاتها المصنوعة في البلد الأم على دولة أجنبية دونما تخطيط مسبق لها وإنما استجابة لبعض الفرص كالمشاركة في المعرض الدولية أو قراءة الإعلانات في بعض الصحف أو غير ذلك.

2-التصدير المنتظم دون اللجوء إلى وظيفة التسويق: اختيار بعض الدول التي يحتمل أن تكون هدفا لتصدير منتجاتها إليها، لكن دون القيام بإعداد إستراتيجية تسويقية خاصة بكل سوق (يترك الأمر لوسطاء)

3-التصدير المنتظم مع استخدام وظيفة التسويق: جمع البيانات على المستهلك الأجنبي و المنافسين المحتملين للمؤسسة في هذا السوق بغرض تصميم المنتج الذي يتلاءم مع أذواق وحاجيات المستهلكين

4-التصدير طويل الأجل: وهي عقود تصدير تبرمها المؤسسة مع أحد الموزعين أو المستوردين في السوق المحلية مقابل عمولة إذا كان وكيلًا، أو هامش ربح إذا كان تاجر أو مستوردا

كما يمكن أن تتم عملية التصدير بطريقتين هما:¹

1-إستراتيجية التصدير غير المباشر: وتعد الطريقة الأكثر شيوعا في الدخول إلى السوق الدولية وتقوم المؤسسة هنا بإنتاج جميع منتجاتها للسوق الأجنبية وغالبا ما تغير في خطوط إنتاجها أو إستراتيجية تسويقها ، تبدأ المؤسسة بتصدير إلى الأسواق الدولية عن طريق التصدير غير المباشر وبالاعتماد على الوسطاء .

2-إستراتيجية التصدير المباشر: تتحمل المؤسسة بموجب هذه الطريقة مسؤولية بيع صادراتها بنفسها مما يرافق ذلك مخاطر كبيرة أو استثمار مالي عالي غير أنها ترتبط بعائد محتمل أكبر وسيطرة تامة على جهودها في البيع وتعامل مباشر مع المستهلكين.

ثانيا: إستراتيجية الاتفاقيات التعاقدية²

الاتفاقيات التعاقدية عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين شركة دولية ومؤسسة في دولة أخرى يتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا وحق المعرفة أو الاسم التجاري من الطرف الأول إلى الطرف الثاني دون استثمارات في أصول مادية من طرف الشركة الدولية.

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 317 .

² عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 317 .

- 1- عقود التراخيص:** عقود التراخيص هي عبارة عن مجموعة من الترتيبات يوفر بمقتضاها مانح التراخيص وهي الأصول، معنوية غير ملموسة المرخص له نظير مقابل مالي يدفعه هذا الأخير لمانح التراخيص وهذه الأصول المعنوية غير ملموسة
- 2- عقود تسليم المفتاح:** ترتبط عقود تسليم المفتاح ببناء المشروعات الكبرى في الدول النامية وخاصة دول الشرق الأوسط، حيث تلتزم شركة دولية ببناء مشروع متكامل حتى مرحلة التشغيل وتسليمه إلى المالك.
- 3- عقود التصنيع وعقود الإدارة:** هي عبارة عن اتفاقيات مبرمة ما بين المؤسسة الدولية والمؤسسة الوطنية (عامة أو خاصة) بالدولة المضيفة يتم بمقتضاها أن يقوم الطرف الثاني نيابة عن الطرف الأول بتصنيع وإنتاج سلعة معينة
- 4- عقود الإدارة:** هي عبارة عن اتفاقيات تتناول فيها المؤسسة (خاصة أو عامة) في الدولة المضيفة لمؤسسة دولية عن الإدارة
- 5- عقود الامتياز:** هو كل خاص من أشكال عقود التراخيص تمنح الشركة الدولية صاحبة الامتياز بموجبه حق استغلال هذا إلى المؤسسة المحلية
- ثالثا: إستراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر**
- ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على التملك الجزئي أو المطلق لطرف الأجنبي لمشروع الاستثمار سواء كان مشروعاً للتسويق أو البيع أو التصنيع أو الإنتاج ويمكن تصنيفه إلى:
- 1- الاستثمار المشترك:** يمكن تعريف الاستثمار المشترك بأنه شكل من أشكال التعاون بين شريك محلي وآخر أجنبي من أجل تحقيق هدف معين
- 2- استثمار المملوك بالكامل للشركة الدولية:** تمثل مشروعات الاستثمار المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي أكبر أنواع الإستثمارات الأجنبية رغم أنه يعتبر الأعلى مخاطرة بالمقارنة مع الإستراتيجيات الأخرى للدخول للأسواق الدولية.
- ثالثا: إستراتيجية التحالفات الإستراتيجية:**

- تعتبر التحالفات الإستراتيجية صيغة تنظيمية حديثة لدخول السوق والتعاون عوض المنافسة فقد حضيت هذه الصيغة بالاهتمام الكبير من قبل المؤسسات متعددة الجنسيات وتتمثل أنواعها فيما يلي:¹
- 1- **التحالف في مجال الإنتاج:** قد تلجأ بعض المؤسسات إلى التحالف في مجال الإنتاج بهدف تنمية قدرات إستراتيجيتها واكتساب المزيد من الخبرات، كما يكون لتجنب المخاطر الناجمة عن المنافسة الشديدة
 - 2- **التحالف في مجال التسويق:** هيا قيام مجموعة من الشركات بالتحالف أو توحيد بعض البرامج والمهام لغرض استهداف سوق خارجي لغرض تصدير منتجاتها سواء كانت سلعة مادية، خدمة، فكرة.
 - 3- **تحالفات إستراتيجية تكنولوجية:** أصبحت التكنولوجيا ضرورة حتمية للمؤسسات لمسايرة التطورات والرغبات المتزايدة للمستهلكين، في عصر أصبح نقطة البداية والنهاية فيه هو المستهلك

خلاصة الفصل:

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في مجال التسويق الدولي تتميز بخصائص وسميات تجعلها قادرة على ذلك، وتستند على نظام وهياكل تنظيمية مرنة وفعالة تساعد على التأقلم والتعايش مع مختلف بيئات الدول والاستفادة من تعدد البدائل المتاحة، حيث تستطيع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة التي ترغب في دخول الأسواق الدولية أن تتعرف على أشكال الأسواق الدولية والعمل على اتخاذ قرارات سليمة واستغلال الفرص المتاحة لدخول الأسواق الدولية ، ويجب على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة معرفة اختيار الأسواق التي تحقق فيها أهدافها، وفي الأخير يمكن القول بأن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في إطار دخولها للأسواق الدولية، ترتبط قراراتها بتطور أساليب دخولها للسوق المستهدف بحسب: الوقت، السيطرة والمخاطر والالتزام ومنه يمكن الوصول إلى ذلك بطريقة متنافسة ومفيدة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة من خلال الأخذ بالاعتبار للعوامل التالية:

- خصائص المنتج.

¹ أحمد شاكر العسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ، ص10.

- خصائص البيئة التسويقية لكل سوق مستهدف وخاصة العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية.
- الاتحاد الداخلي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة والذي يؤثر نفسيا على متخذي القرارات ودرجة حبهم وكرههم للمخاطر، وأيضا المتطلبات المالية، وخاصة تكلفة المواد المختلفة ومدى توافره.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لمؤسسة مغرب بايب أندستري

تمهيد:

قصد الإجابة على إشكالية البحث ميدانيا حول إمكانية مؤسسة مغرب بايب كنموذج لإستراتيجية مؤسسة مصغرة لدخول السوق الدولي، وبعد دراسة مختلف الجوانب واختبار فرضياته قصد التأكد من المحيط التنافسي الذي تعيشه سوق صناعة الأنابيب، نتوجه في هذا الفصل إلى دراسة البيئة التسويقية لنشاط المؤسسة ، ونتعرف على التكنولوجيا المستخدمة لتحليل تنافسية المؤسسة داخل أسواقها المستهدفة، ثم نتطرق إلى دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقبلية المتمثلة في الإستراتيجية المتوقعة لمؤسسة مغرب بايب على المتغير التابع وهو سعي المؤسسة لدخول الأسواق الدولية.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحث أول تطرقنا من خلاله إلى تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني كان يدور حول البيئة التسويقية لنشاط مؤسسة مغرب بايب ، والمبحث الثالث كان محوره الإستراتيجية المتوقعة لمؤسسة مغرب بايب أندستري للدخول الأسواق الدولية (الآفاق ومعوقات).

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

في هذا المبحث سنقوم بالتعرف على ميدان الدراسة من خلال منحة تاريخية حول النشأة والتطور والنشاط ، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة مغرب بايب .

المطلب الأول : تعريف ونشأة ودور المؤسسة

تعتبر مؤسسة مغرب بايب أندستري من أهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر الوطن في إنتاج أجود أنواع الأنابيب، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى تعريف والنشأة .

الفرع الأول : تعريف المؤسسة

مؤسسة مغرب بايب للأنابيب Maghreb pipe هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة أسست برأسمال قدر ب 694.400.000.000 ، تقع بالمنطقة الصناعية بالمسيلة بالجهة الغربية منها، تترع على مساحة قدرها 4 هكتارات وحاليا استقادت من توسعة هامة ، تعتبر من بين الشركات الوحيدة وهي التي تقوم بإنتاج الأنابيب والقنوات المدعمة بالألياف الزجاجية PVR ، تقوم بتشغيل حوالي 350 عامل مما ساهمة في امتصاص نسبة هامة من البطالة ، توفر أنابيب وقنوات من مختلف الأحجام من 80 مم إلى 2600 مم وبضغط إلى 40 بار ، تستعمل هذه القنوات في الصرف الصحي ، مياه الشرب ، أنظمة التبريد الهيدروليكية ومختلف شبكات الري والتطهير تتمتع هذه الأنابيب بجودة عالية طبقا لآخر التقنيات العالمية في هذا المجال إذ يعتبر المصنع من بين 30 مصنع متواجدة عبر العالم .

مما سمح لها بحيازة شهادة المطابقة ISO 9001 2008 وهي في مرحلة المرور إلى ISO 9001 _ 2015 وهذا إعتراف بجودة المنتج الجزائري تسمح أنابيب وقنوات PRV من حماية المياه من التلوث وذلك لمكوناتها التي هي ألياف زجاجية ورمل الكوارتز والصبغ وهي المواد التي تؤمن من التأثيرات كالتآكل والصدأ .

يصل إنتاج المؤسسة سنويا حوالي 500 كم من مختلف الأقطار ، أنجزت المؤسسة عدة مشاريع عبر العديد من الولايات (أكثر من 30 ولاية)

الفرع الثاني : نشأة ودور المؤسسة وأهدافها

أولا/ النشأة:

شركة مغرب بايب أندستري للأنايبب طرحت كفكرة سنة 2001 م لتتجسد سنة 2004 م وبدأ الإنتاج الفعلي ، بها سنة 2009 استثمرت الشركة ما بين 3 و 5 ملايين دينار ، وتنتج 500 كلم من الأنايبب المدعمة بالألياف الزجاجية سنويا .

ثانيا/ دور المؤسسة :

- إنتاج و توزيع أنابيب و ملحقات الألياف الزجاجية طبقا لأحداث التقنية
- المساهمة في الاقتصاد الوطني من توفير للمنتج
- محاولة التقليل من عملية استيراد هذا المنتج
- القضاء على التبعية للخارج
- توفير العملة الصعبة
- توفير مناصب العمل

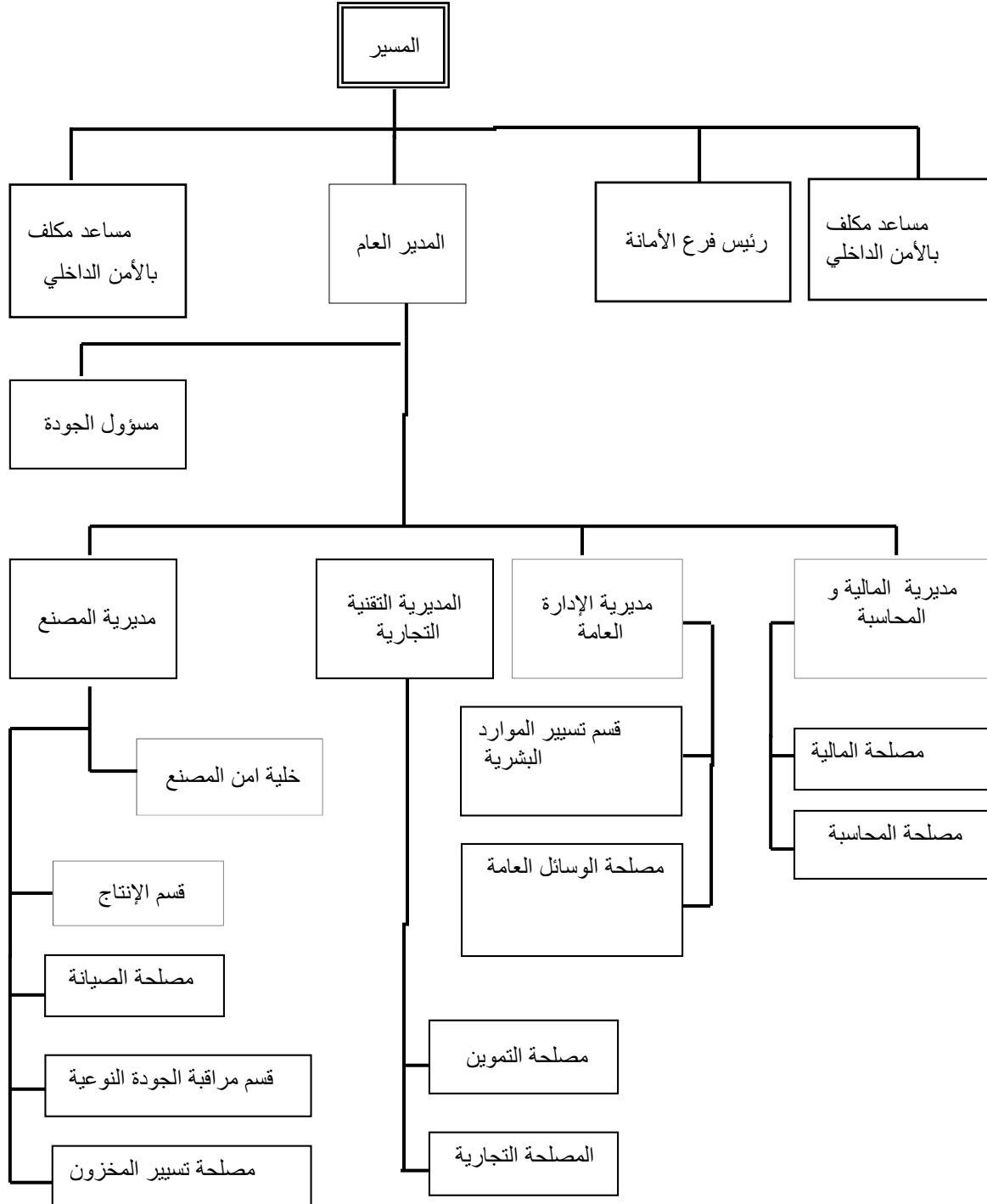
ثالثا/ أهداف المؤسسة :

- تهدف إلى تحقيق الربح لها
- تحقيق اكتفاء الذاتي للسوق محلي
- تهدف إلى تصدير منتجاتها للخارج مستقبلا.

- المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة ونشاطها

الفرع الأول : الهيكل التنظيمي للمؤسسة وشرحه

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي للمؤسسة (مغرب لأنايب)



المصدر : الإدارة العامة.

شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه مخطط يسمح بمعرفة مستويات المسؤولية والعلاقات بين مختلف الوظائف ويفترض عمل هذا المخطط بتقسيم نشاطات محددة على أساس أشخاص آخرين وتحمل المسؤولية من كل عضو فيه والتنسيق بين هذه النشاطات .

المسير : وهو مسؤول الأول حيث يقوم بما يلي :

- ممارسة السلطة السليمة على جميع المستخدمين في جميع النشاطات .
 - توزيع المسؤوليات توزيعاً أمثل لتحقيق الأهداف المرجوة .
 - يشارك في الملتقيات والأيام الدراسية التي تنظمها المؤسسة .
- رئيس فرع الأمانة :** وهو الذي يقوم بتنسيق بين المدير ومختلف المصالح وموظفي المؤسسة وتمثل:

- تسهيل العمل على المسير .
- تنظيم مواعيد الاستقبال الخاصة بالمسير .
- إيصال القرارات الواردة من المسير إلى رؤساء الأقسام .
- استقبال المكالمات .

المدير العام : تتمثل مهامه في :

- يتكفل بتسيير كل الوسائل المادية والبشرية أحسن تسيير .
- يهتم بتنسيق بين مختلف الوظائف الموجودة .
- السهر على ضمان السير الحسن للمؤسسة .
- توفير كافة الوسائل اللازمة .
- تحقيق الأهداف المسطرة .

الفرع الثاني : نشاط المؤسسة

الغرض الأساسي من تواجد مؤسسة مغرب بايب أندستري هو تأمين هذا النوع من المنتجات المصنوعة من الألياف الزجاجية PRV وتوزيعه باستخدام نوعين من التقنية CFW اللف المحوري المستمر وdfw اللف المحوري غير مستمر، أنابيب وقنوات PRV مؤمن من تأثيرات الصدى وتآكل المعادن وتفسخها وهي تحافظ على القيمة الغذائية لماء الشرب وذلك لتمتعها بمواصفات جودة عالية

تسمح بتحقيق السلامة البيئية وهي ترجمة لسياسة الدولة المشجعة للإنتاج الوطني والحد من الاستيراد المفرط الذي أثقل كاهن ميزانية الدولة وعمق التبعية للخارج.

من مميزات المنتج انه ذو مواصفات تخضع لمعايير الجمعية الأمريكية لاختيار المواد ، والمنظمة الدولية للمعايير البريطانية وغيرها ، له عمر زمن فعلي فاق 50 سنة يمثل تاريخ ظهور هذا النوع من الأنابيب ، مقاوم للتآكل وحموضة وصدا ،خفيف الوزن بالمقارنة مع الحديد ($\frac{1}{4}$ الحديد) والخرسانة ($\frac{1}{10}$ من الخرسانة)؛نعومة سطحه الداخلي مقامة ميكانيكية عالية .

المبحث الثاني : البيئة التسويقية لنشاط مؤسسة مغرب بايب

الغرض الأساسي لإنتاج مؤسسة مغرب بايب هو إنتاج وتوزيع الأنابيب والقنوات المصنوعة بالألياف الزجاجية باستخدام تقنية اللف المحوري المستمر ، وأساس تطور بيئتها التسويقية هو إستعمال قنوات بمواصفات الجودة تؤمن توازن لمعادلة التنمية المستدامة التي تحافظ على سلامة البيئة تستجيب لعقلانية السياسة الوطنية المشجعة على الإستثمار المنتج للثروة.

المطلب الأول: المنتج في المؤسسة

الفرع الأول: التكنولوجيا وطريقة تصنيع المنتج

- تنتج الأنابيب الألياف الزجاجية طبقا لتقنيات تمزج ما بين المواصفات الميكانيكية الحديثة لأنابيب الحديد، والمواصفات العالية لأنابيب البلاستيك المضادة للتآكل، وتعتبر حلا مثاليا للعديد من الاستخدامات .
- تخضع مواصفات أنابيب البلاستيك المقوى بالزجاج لمعايير الجمعية الأمريكية لاختبار المواد ASTM المنظمة الدولية للمعايير ISO والمعايير البريطانية BS.
- يتم إنتاج الأنابيب عبر أربع خطوط و ورشتين للملحقات والتركيب، وذلك بواسطة عملية اللف المحوري المتواصل، وكذا المنقطع باستخدام ألياف زجاجية ومادة الراتنج بوليستر (الصمغ Résine)
- رمل السيليس بأقطار تتراوح ما بين 80 إلى 2600 ملم بطول قياسي 12متر أو أقل وضغط من 01 إلى 40 بار

- كما أن تقنية الإنتاج المتبعة تضمن جودة الأنابيب غير المعدنية طبقا للمعايير الصناعية العالمية.

أولا/منتوج المؤسسة:

تتكون منتجات شركة مغرب بايب من أنابيب الألياف الزجاجية PRV مع قطع التركيب وكل الملحقات الضرورية .

1 (الأنابيب : تنتج شركة مغرب بايب نوعين من الأنابيب :

- أنابيب اللف المحوري المتواصل : التي يكون تركيبها بواسطة الوصلة وحلقات مطاطية من نوع ريكا ذات الشفاه، الطول :12 متر أو اقل حسب الطلب، القطر : من 300مم إلى 2600مم الضغط : من 01 بار إلى 25 بار حسب الأقطار .
- أنابيب اللف المحوري المتقطع : (ذكر/ أنثى أو كوسة /طرف أنبوب) تركيب بواسطة حلقات مطاطية مدورة ، الطول : 12 مترا او 06 أمتار حسب الأقطار أو أقل حسب الطلب، القطر: من 80مم إلى 2400مم ، الضغط : من 01 بار إلى 40 بار (حسب الأقطار).

2 (قطع التركيب و ملحقات الأنابيب :

تتوفر مع الأنابيب كل الملحقات الأساسية وهي :



- مرفق (كوع) .
- شكل T متساوي أو غير متساوي .
- شفة (لجام) .
- مخفضات الأقطار .
- أغطية نهاية الأنابيب .

ثانيا/مميزات واستخدامات أنابيب الألياف الزجاجية:

1 (مميزات أنابيب الألياف الزجاجية

- مقاومة التآكل والحموضة .
- فترة طويلة للتشغيل الفعال (50 عاما) .
- المقاومة الميكانيكية العالية .
- عدم الحاجة إلى الطلاء والعزل والحماية الكهربائية والكيماوية والحماية من كل أشكال التآكل
- التكلفة المنخفضة للتشغيل مميزات عملية دائمة .
- خفة الوزن (1/4) وزن الحديد (1/10) وزن أنابيب الخرسانة ، كلفة نقل منخفضة .
- عدم الحاجة إلى معدات تركيب باهظة الثمن ، نعومة سطحها الداخلي .
- انخفاض خسارة الضغط يسمح بالتقليل من قطر الأنابيب ، انخفاض في تكاليف الضخ والتشغيل
- من دون تكاليف نظافة ولا مواد مترسبة .

(2) إستخدامات أنابيب الألياف الزجاجية:

- تستخدم أنابيب البلاستيك المقوى بالزجاج في الاستخدامات المدنية والصناعية التالية :
- خطوط الصرف الصحي ، خطوط تزويد المياه ، منظومات الري ، منظومات إطفاء الحريق .
- منظومات معالجة المياه المستعملة ، مخارج تصريف المياه البحر ، منظومات نزع الكبريت
- نقل الوسائل لأكالة، معامل تحلية المياه، مجاري المياه الصناعية، مشاريع التبريد المركزي
- نظام تبريد المياه .

الفرع الثاني : الترويج في المؤسسة

إن الإشهار والإعلام عنصر هام في التسويق وذلك لتعريف المنتج للمستهلك وترويجه قدر الإمكان فبالنسبة للمؤسسة الصناعية مغرب بايب أندستري لتسويق قنوات الألياف الزجاجية PRV ، فلا توجد سياسة إشهارية واضحة بشكل حقيقي، ولا توجد ميزانية خاصة بهذه العملية وإنما تعتمد المؤسسة في ترويج منتجاتها على الأوراق الإشهارية والمعارض، بإضافة إلى استغلال المؤسسة بعض الوسائل الإعلانية وذلك لغرض ترويج مبيعاتها منها:

- قيام المؤسسة بالإشهار عن طريق أيام دراسية و التي يحجز لها جناح في فندق القلعة بالمسيلة (ملحق) ويتم استدعاء مدراء مديرية الري و المقاولين ومكاتب دراسات ... الخ .
- استغلال المناسبات مثل مناسبة اليوم العالمي للري حيث يتم عرض منتجاتها .
- استغلال توزيع مطبوعات و منشورات خاصة بالمؤسسة ومنتجاتها .

- المشاركة في المعارض الدولية والصالونات الوطنية مثل معرض حاسي مسعود (ملحق) وعرض منتجاتها و بتالي إطلاع المستهلك عن قرب على هذه المنتجات وخصائصها وتتم فيها عقد صفقات شراء،الإشهار في الجرائد ووضع لوحات إشهارية .

المطلب الثاني : طبيعة وكيفية التوزيع في المؤسسة

الفرع الأول: التوزيع بمؤسسة مغرب بايب

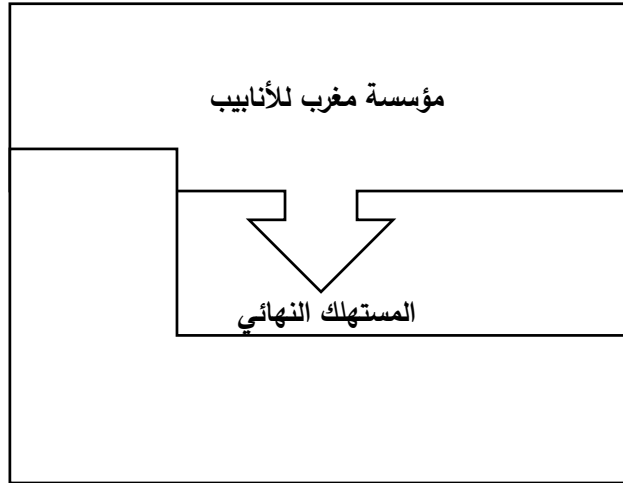
1) طبيعة التوزيع بالمؤسسة : يعتبر التوزيع بالنسبة للمؤسسة محور النشاط الذي يتم من خلاله تحريك منتجاتها من أماكن إنتاجها بالمؤسسة إلى أن تصل إلى المستهلك النهائي.

و تعتمد المؤسسة في إجراء هذه العملية (التوزيع) على بعض العناصر التابعة للمؤسسة حتى وإن لم تكن عنصرا أساسيا في التوزيع إلا أن لها دورا مساعدا وسهلا لعملية التبادل مثل النقل والشحن والدعاية و الإعلان.... الخ . من اجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

2)كيفية التوزيع في المؤسسة :

تعتمد المؤسسة في تحقيق أهدافها التوزيعية على طريقة التوزيع المباشر، وذلك عن طريق اتصال المنتج بالمستهلك النهائي من خلال القوة البيعية داخل المؤسسة .

شكل رقم 08 : التوزيع المباشر في المؤسسة



المصدر: من وثائق المؤسسة

من خلال رقم 08 تعتبر عملية التوزيع المباشرة من أقصر الطرق التوزيع لمنتجات المؤسسة مما يسهل عليها الاتصال المباشر بالعملاء دون تدخل أي وسيط ، و تتبع المؤسسة هذا النوع مع عملائها

المعنيين باستعمال قنوات الألياف الزجاجية والمستعملة في مختلف شبكات الري والتطهير ونقل الماء الصالح للشرب وقد اعتمدت المؤسسة على هذه الطريقة المباشرة لعدة أسباب نذكر منها :

- ضمان الحصول على الربح دون مشاركة الوسطاء وبالتالي يستطيع أيضا أن يخفض أسعاره قليلا حيث سيوفر بعض هوامش الربح التي كان يحصل عليها الوسطاء .
- رغبة المنتج في الحصول إلى مستوى عالي من الرقابة على السوق فالاتصال المباشر يمكننا من معرفة احتياجات السوق.
- يمكن لموظفي البيع من تقييم جميع المعلومات وخصائص المنتج المراد بيعه ، حيث تتميز منتجات المؤسسة بميزات خاصة من ناحية الضغط ، درجة السمك ، قطر الأنبوب ... الخ ، فعلى موظفي البيع أن يتصفوا بكفاءة عالية المستوى محيطين بكل مميزات المنتج الذي يقومون ببيعه ،التقليل من مستويات المخزون وذلك لاعتمادها على الإنتاج حسب الطلبات، ومعرفة رد فعل المستهلك حول السلعة بشكل أسرع.
- كون أن المؤسسة تقدم منتوجات جديدة والأول مرة تظهر في السوق رأت أنه من الأفضل الاتصال مباشرة مع المستهلك النهائي، توفر الإمكانيات المالية والتسويقية فالمؤسسة لها قدرات تسويقية عالية .

و لتسهيل عملية الاتصال بين المؤسسة والمستهلك النهائي قامت المؤسسة بفتح مكاتب تابعين لها مكتب بالجزائر العاصمة والآخر ببسكرة ، يقوم بإدارتهما مهندسين ذوا خبرة و كفاءة عالية وتكمن مهمتهم في :

- تزويد المستهلك النهائي بالمعلومات الكافية عن المنتوجات المؤسسة .
- استلام طلبات المستهلك النهائي القريب منه (المكتب) وإرسالها للمؤسسة .
- توجيه المستهلك النهائي الى مقر المؤسسة .
- البحث عن المستهلك النهائي جديد ومحاولة إقناعه باستعمال منتوجات المؤسسة .

الفرع الثاني : تحليل لتطوير المؤسسة وأثر التوزيع عليها :

أولا/وظائف التوزيع : تتمثل وظائف التوزيع داخل مؤسسة مغرب بايب في

- تسهيل العملية التبادلية، (تنميط العمالية التبادلية): حيث تقوم المؤسسة (كنقطة البيع) بتحقيق عملية التفاوض بينها وبين المشتري إلى حد أدنى من خلال تنميط وتوحيد إجراءات البيع فيما يخص السعر والشرط الدفع وتواريخ الاستلام والتسليم .
- عملية البحث : المستهلكون يبحثون عن المنتجات محددة لإشباع حاجاتهم بينما تحاول المؤسسة كنقطة بيع البحث عما يحتاجونه المستهلكون .
- إيصال منتوجات المؤسسة للمستهلكين المستهدفين في الوقت والمكان المناسبين .
- تخزين المنتجات والمواد الخام لحين الحاجة إليها ، تحمل الأخطار في حالة النقل والتخزين .
- تقديم التسهيلات للمشتري مثل اللف ، الحزم ، التغليف .
- الترويج حيث تقوم المؤسسة بتخطيط و تنفيذ الاتصالات الترويجية لإقناع الأطراف الأخرى التي يتم التعامل معها.
- تقديم الخدمات للمستهلكين ، كالشحن و النقل و التركيب ، التسهيلات المالية تمنح التخفيضات .

الجدول رقم 03 : تطور كمية المبيعات خلال 3 سنوات

السنة	الكمية
2015	500 متر طولي
2016	7000 متر طولي
2017	17000 متر طولي

المصدر : مصلحة المبيعات بالمؤسسة

- نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 أهمية التوزيع في تطوير مبيعات المؤسسة عبر ثلاث سنوات كانت مبيعات المؤسسة في سنة 2015 500 متر طولي ، حيث المؤسسة أنا ذاك كانت في بداية إنتاجها وارتفاع إلى 7000 متر طولي في سنة 2016 والذي يعود أسبابه إلى :
- تعرف المستهلك على المنتج بشكل اكبر من خلال الحملات الإشهارية التي قامت بها المؤسسة
 - وأما في سنة 2017 نجد أن هناك ارتفاع كبير في كمية المبيعات والتي بلغت 17000 متر طولي والتي تعود أسبابه بإضافة إلى الأسباب السابقة إلى:
 - فتح مكتب إضافي بولاية بسكرة لدعم توزيع منتجات المؤسسة والذي لاق إقبال من طرف المستهلكين

- صدور تشريعات من طرف الدولة توصي باستخدام هذا النوع من المنتجات عوضا عن منتجات أخرى كانت تستعمل.

ثانيا/أبعاد ومنافع التوزيع

(1) أبعاد التوزيع:

يمثل المنتج (المؤسسة) والمستهلك الأطراف الرئيسية في التوزيع المتبعة من طرف المؤسسة ولكل منها دوره في عملية التوزيع ، وبما أنها المؤسسة الوحيدة بالجزائر تقوم بإنتاج الأنابيب البلاستيكية المدعمة بالألياف الزجاجية والتي تطرح بدائل الحل الأمثل للتوزيع التقليدي التي تجاوزه الزمن ولم يعد يطالب به الطرف فإن المستهلك النهائي يلجأ إلى شراء مباشرة من المؤسسة .

(2) منافع التوزيع

- يستطيع التوزيع لدى المؤسسة خلق منافع كثيرة ترتبط بمنتجاتها من خلال نشاطاتها التسويقية منها :
- المنفعة الزمنية : بما أن المؤسسة تقوم بالإنتاج حسب الطلبات فإنها تحرص على توفير المنتجات في الوقت المحدد وبالتالي كسب ثقة ورضاء المستهلكين .
- المنفعة الشكلية: حيث يقوم المنتجين بتغيير شكل المواد الأولية الداخلة في الإنتاج إلى مادة أخرى هي المنتجات المتمثلة في الأنابيب، خزان ، قطع الغيار حسب القياس .
- المنفعة الحيازية: تقوم المؤسسة بتسهيل عملية نقل الملكية للمنتجات المباعة منها إلى المستهلك الأخير الذي يصبح المالك قانونيا ، وله حرية التصرف فيها والانتفاع بها .
- المنفعة المكانية: حيث يدرك المستهلك قيمة السلعة نتيجة توفرها في مكان الملائم ، غير أن هذا الشيء لا يمكن توفره إلا بإنشاء نقاط بيع بها وذلك يعود لخصوصية المنتج .

المبحث الثالث: الإستراتيجية المتوقعة لمؤسسة مغرب بايب أندستري للدخول الأسواق الدولية

كنا نطمح لدراسة معمقة للإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة لدخول السوق الدولية والمتمثلة في التصدير للأسواق المجاورة بالخصوص، ومعرفة كيفية تطبيق المزيج التسويقي الدولية (منتج، توزيع، ترويج، تسعير) ، ولكن التكتم وسرية المعلومات الخاصة بالمؤسسة (استحالة تقديم تقارير التسيير وطريقة إبرام الاتفاقيات في إطار التصدير).

المطلب الأول: دراسة إستراتيجية التصدير المتوقعة والأسواق المستهدفة

نظرا إلى محدودية الموارد المادية والوقت قصد الانتقال إلى الأسواق الدولية تسعى مؤسسة مغرب بايب جاهدة إلى البحث عن بعض الفرص المتاحة من أجل القيام بعملية التصدير، وبذلك الدخول للأسواق الدولية المستهدفة.

الفرع الأول: إستراتيجية التصدير المتوقعة والأسواق المستهدفة

يعد التصدير الطريقة الأبسط لدخول مؤسسة مغرب بايب إلى الأسواق الدولية ، حيث تعمل المؤسسة لتصريف منتجاتها المصنوعة من الألياف الزجاجية دونما تخطيط مسبق لها، وإنما إستجابة لبعض الفرص المتاحة أمامها من خلال مشاركتها في المعارض الدولية، حيث شاركت مؤخرا في المعارض نوضحها حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 04: مشاركة مغرب بايب في المعارض الدولية

أحدث المعارض الدولية التي شاركت فيها المؤسسة	الفترة الزمنية	الهدف من المشاركة في المعارض
المعرض الدولي في نيامي (نيجيريا)	من 04/26 إلى 2018/05/02	- تعريف المؤسسة بمنتجاتها - إستكشاف سوق التسعير لتطوير العلاقات - إستكشاف فرص العمل داخل السوق
المعرض الدولي في نواكشوط(موريطانيا)	من 23 ألى 2018/10/29	- تحديد إمكانية المؤسسة للتصدير للسوق الموريطاني والإفريقي. - السعي إلى إبرام إتفاقيات تجارية - إستعراض السبل الممكنة لتقرير التعاون التجاري
المعرض الدولي في الجزائر العاصمة	من 12 ألى 2018/03/15	- منافشة مشاريع مستقبلية للتبادل التجاري مع البلدان المجاورة
المعرض الدولي في حاسي مسعود	من 28 إلى 2018/10/30	-إكتساب المعرفة حول صناعة أنظمة الأنابيب المصنوعة من الألياف الزجاجية -الإستفادة من التكنولوجيا الأكثر كفاءة. لتستجيب مع معايير هذا النشاط دوليا
المعرض المهني الدولي وهران	من 10 إلى 13 مارس 2019	-التعرف على مجموعة جديدة عن أنظمة الأنابيب مصنوعة من الألياف الزجاجية وفقا للتكنولوجيا أكثر كفاءة.

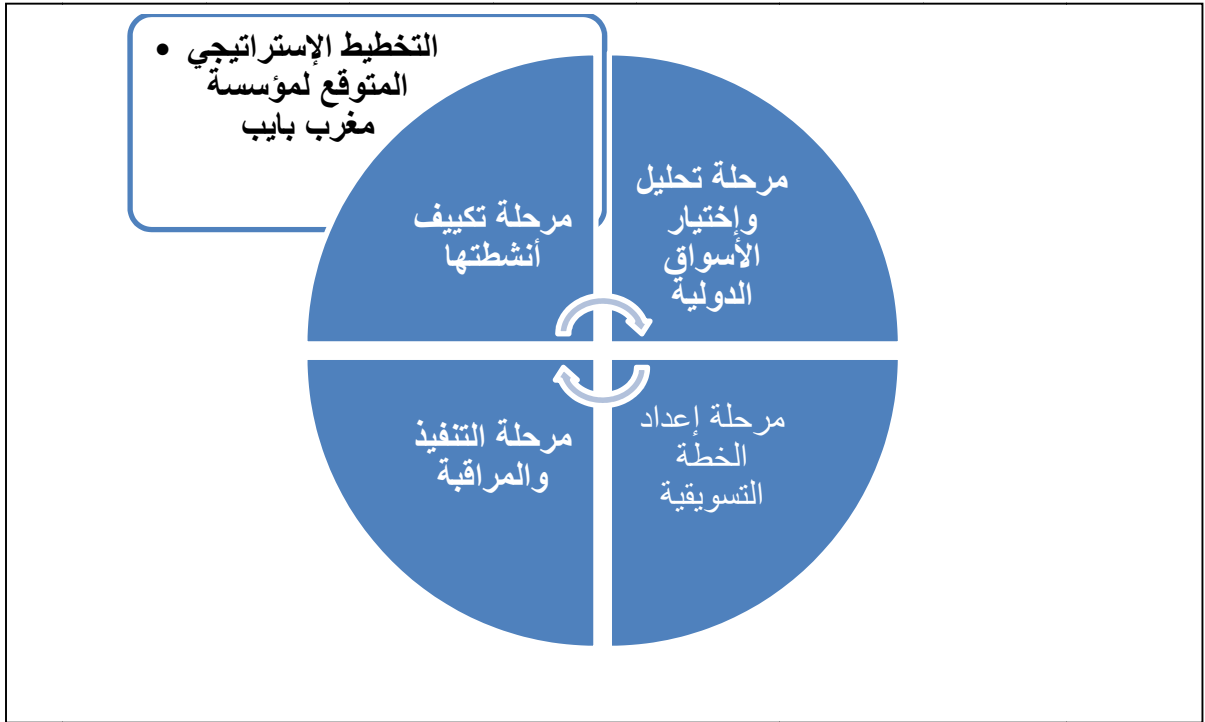
المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامادا على مصلحة المبيعات بالمؤسسة

من خلال الجدول رقم 04 يتبين لنا الأسواق المستهدفة من طرف مؤسسة مغرب بايب وهيا في مجملها أسواق مجاورة ونذكر منها :موريطانيا ، المغرب ، نيجيريا، تشاد ، مالي ، غينيا ، ليبيا ، والسوق التركي.....إلخ

وفي إطار إبرام إتفاقية مع غينيا قام وفد من غرفة التجارة والصناعة لجمهورية غينيا يوم 02 جوان 2018 بزيارة المركب الصناعي مغرب بايب ، وعلى هامش هذه الزيارة تم عقد جلسة عمل بين إدارة المركب وأعضاء الوفد الزائر ، وتم مرافقة الوفد في جولة ميدانية داخل المصنع أين إطلع على مختلف مراحل الإنتاج ووقف على الخصائص التقنية العالية لمختلف أنشطة صناعة الأنايب البلاستكية وأنشطة قنوات الألياف الزجاجية المصنعة بالمؤسسة.

الفرع الثاني: مراحل التخطيط الإستراتيجي المتوقع للمؤسسة مغرب بايب

الشكل رقم 09: مراحل التخطيط الإستراتيجي المتوقعة للمؤسسة مغرب بايب



المصدر : من إعداد الطالبتين إعمادا على مصلحة المبيعات بالمؤسسة

من خلال الشكل رقم 09 نلاحظ أن التخطيط الإستراتيجي لمؤسسة مغرب بايب المتوقع جاء نتيجة مترتبة على أهداف وغايات المؤسسة ، فبدون وجود هدف لا يمكن تصميم إستراتيجية ، فالتخطيط الإستراتيجي في مجال التسويق الدولي يعني تحديد الإستراتيجيات للوصول إليها

أما بالنسبة للمرحلة الأولى لا تكن فعالة إن لم تكن التنبؤات والفرضيات الموضوعية من طرف المؤسسة مغرب بايب مسيطرة للتطور أنشطتها إلى المستوى الدولي.

أما المرحلة الثانية فالهدف الإستراتيجي لمؤسسة مغرب بايب هو قياس درجة تكيف مختلف عناصر المزيج التسويقي الدولي ، فهل تستطيع أن تكيف مع جميع مكوناته المتمثلة في (منتج،سعر،توزيع،ترويج) أم سوف تتكيف مع جزء منه فقط ، والمرحلة الثالثة فالنتائج السابقة تسمح للمؤسسة مغرب بايب بوضع خطة مكيّفة مع السوق المستهدف ، وتنتهي المؤسسة في المرحلة الأخيرة بقرار دخولها إلى السوق الدولي لما تملكه من مؤهلات لذلك.

المطلب الثاني: آفاق ومعوقات مؤسسة مغرب بايب لدخول الأسواق الدولية

يشكل تحليل الإستراتيجية المستقبلية التي ستنهجها مؤسسة مغرب بايب أندستري لدخول السوق الدولي عل نقاط قوة ومواطن ضعف ومن ثما يمكن تحديد مجالات القوة ودعمها وكيفية إستخدامها أو توظيفها ، وكذلك متابعة وتقييم مجالات الضعف تمهيدا لتداركها.

الفرع الأول: نقاط القوة بالنسبة للمؤسسة مغرب بايب ونقاط الضعف

أولا/نقاط القوة:

- تراعي مؤسسة مغرب بايب في إنتاجها المحافظة على صحة الإنسان والبيئة ويعتبر منتجها صديق البيئة
- يتمتع المنتج بجودة عالية وبأحدث التقنيات
- سعي المؤسسة إلى تصدير إنتاجها إلى أسواق تركيا ودول إفريقيا ، وهيا قادرة على المنافسة مما يسمح لها في المساهمة في تنوع الصادرات وتحقيق التوازن المالي للمؤسسة
- حيازة شهادة المطابقة 2008ISO9001 ، وهذا إعتراف بجودة المنتج

ثانيا/نقاط الضعف:

- مجالات القصور في توفير المادة الأولية في إنتاج الأنابيب فهيا تقريبا مستوردة للمواد الأولية بنسبة 50 بالمائة
- المهارات محدودة في مجال إستراتيجيات الإدارة التسويقية الدولية تؤثر سلبا على أدائها وتقوت عليها اقتناص فرص الدخول إلى الأسواق الدولية
- تقتصر إلى أهم الإستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات الأخرى لدخول السوق الدولي من أهمها إستراتيجية التركيز في التعامل الدولي لاختيار الأسواق وإستراتيجية التنوع.

الفرع الثاني : آفاق و معوقات نجاح الإستراتيجية المتوقعة

أولا/الآفاق:

- القيام بدراسات إقتصادية دقيقة لمعرفة المستهلك والمصنع والمخزن ذات الكفاءة العالية في إتخاذ قرار التصدير
- زيادة الطاقة الإنتاجية من التصدير
- التكامل بين الخطة الإنتاجية بتحسين الكفاءة والخطة التصديرية والنقل البحري
- تحسين وسائل الدعاية والإعلان في الأسواق الدولية
- المؤسسة تمتلك المهارات الإدارية اللازمة لتحقيق أهداف التصدير
- المؤسسة لا تجد صعوبات كبيرة في دخول أسواق التصدير بسبب قدرتها على ربط خصائص السلعة بحاجات مستهلك الدولي
- المؤسسة قادرة على المنافسة الدولية بسبب قدرتها على التحكم في تكاليف الإنتاج وبسبب نوعية المنتج المنافس
- المنتج يقبل قبول لدى المستهلكين الأجانب
- النجاح في الأسواق المحلية
- قبل إتخاذ المؤسسة لقرار الدخول للأسواق الدولية تقوم ببرنامج ترويجي مكثف يصاحب عرض المنتج في السوق الخارجي

ثانيا/المعوقات:

- دخول منافسين جدد للسوق المحلي المتمثل في المستثمر الأجنبي
- البيئة القانونية والتشريعية غير مشجعة لدخول المؤسسات إلى السوق الدولي
- مشكل التمويل: تعاني مؤسسة مغرب بابين نقص في التمويل وهذا راجع لعدم وجود هيئات مالية متخصصة، و غياب أي دعم مالي من طرف الدولة لتشجيع صادرات المؤسسة
- مشكل النقل، التأمين الجمارك : النقل نحو الدول المستهدفة يعد أكثر المشاكل التي تعاني منها المؤسسة نظرا لإرتفاع تكلفتها، وعدم توفر بدائل بين السوق، كذلك إرتفاع تكلفة التأمين على البضاعة المصدرة نظرا لتوفر عميل واحد (CAGEA) في السوق الجزائري متخصص لتأمين الصادرات، كما تعاني المؤسسة من مشكل التعريفات الجمركية المطبقة

خلاصة الفصل:

من خلال تشخيصنا لإستراتيجية التسويق الدولي التي سوف تطبقها مؤسسة مغرب بايب أندستري للتمكن من دخولها السوق الدولي ، لاحظنا غياب تام لبحوث التسويق والقيام بدراسات سوقية متخصصة في هذا المجال، ويرجع ذلك إلى عدم وجود إدراك من قبل أصحاب المؤسسة لأهمية بحث التسويق ونظام المعلومات لتسويق في المؤسسة وضعف التمويل اللازم وعدم توفر إطارات متخصصة في المؤسسة تقوم بمتابعة مثل هذه الأعمال ، وإعتمادها على معلومات حول الأسواق المستهدفة تتحصل عليه عن طريق جمع المعلومات من خلال المشاركة في بعض المعارض الدولية والصالونات والملتقيات ، ورغم أن منتجات المؤسسة ذات جودة عالية غير أن ضعف القدرة التنافسية راجع إلى إرتفاع تكاليف الإنتاج والنقل والتأمين .

خاتمة

الخاتمة:

تسعى معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف دول العالم جاهدة إلى ترقية صادراتها وتنويعها قصد دخول السوق الدولية ومواجهة المنافسة فيها. وذلك من خلال الإهتمام بالمنتجات المحلية الموجهة للتصدير، بواسطة إستراتيجية تسويق دولي مناسبة، تعمل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أساسه لدخول السوق الدولي.

يتحتم على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الراغبة في النجاح في تعاملها مع الأسواق الدولية والمنافسة العالمية، أن تكون لديها تفكير إستراتيجي عالمي حتى تصبح قادرة على مواجهة تحديات المنافسة الدولية، والإهتمام بالوظائف التسويقية والأخذ بالأساليب التسويقية الحديثة، و إدراك دور وأهمية التسويق الدولي في دخول الأسواق الدولية و دراسة الأسواق الخارجية والتعرف على الفرص التصديرية المتاحة.

مع الإشارة إلى أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مغرب بايب لديها الإختيار بين العديد من الإستراتيجيات في تعاملها مع الأسواق الدولية، حيث تكتسي هذه الإستراتيجيات أهمية خاصة في مجال التسويق الدولي نظرا لطبيعة وخصوصية الأسواق المستهدفة المتواجدة في بيئات تسويقية معقدة وبالتالي محاولة المؤسسة إختيار الأسواق الممكن دخولها وفق معايير دولية، بما يناسب ويوافق إستراتيجيات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لضمان تلبية حاجات معظم الزبائن الأجانب، و دخول الأسواق بمنتجات وفق خصوصية كل سوق مستهدف.

من هنا تبرز أهمية بحثنا في كيفية معرفة الفرص التسويقية الدولية، و مراحل دراستها وأساليب الدخول للأسواق الدولية، كذا الإستراتيجيات التسويقية التي ينبغي تطبيقها لتحقيق النجاح في الأسواق المستهدفة ومؤشرات نجاحها، لتأتي بعد ذلك مرحلة إختيار الأسواق الدولية المنتظر دخولها من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. من خلال تحديد الفرص والتهديدات الممكن مصادفتها في هذه الأسواق، و هذا وفق جملة من المعايير التسويقية، وكذلك من مجموعة من الإستراتيجيات التسويقية التي تدخل ضمن إطار عملية إختيار الأسواق الدولية.


و بعد العرض السابق لمحتوى البحث من الدراسة النظرية تليها الدراسة التطبيقية المتمثلة في

دراسة ميدانية لحالة مؤسسة مغرب بايب أندستري، حيث يمكن إستخلاص النتائج التالية:

- 1- إتباع الخطوات الرئيسية للتسويق الدولي سوف يسمح لمؤسسة مغرب بايب في دخول الأسواق الدولية بإنتاج إستراتيجية التصدير الصحيحة لبلوغ ذلك.
 - 2- عمليات إختيار الأسواق الدولية تعتبر أهم خطوة من خطوات التسويق الدولي، فيها تتجنب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة معظم الأخطار المحتملة، فعلى هاته المؤسسة أن توالىها إهتماما فهذه الخطوة تؤثر على جميع القرارات اللاحقة كأسلوب لدخول السوق الدولي.
 - 3- المزيج التسويقي الدولي هو العنصر الأساسي للإستراتيجية التسويقية في مجال النشاط الدولي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة حتى تتمكن من مسايرة التغيير البيئي الدولي السريع.
 - 4- ضعف الخبرة في الممارسة التسويقية الدولية لدى مسؤولي مؤسسة مغرب بايب، وكذلك غياب أي تكوين فني أو إداري للمسيرين خاصة في مجال التسويق الدولي.
 - 5- السوق الجزائرية محدودة وهذا ما يفسر هيكله وبنية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في مجالات محدودة تحد من إمكانيات رجل التسويق وقدرته على إتخاذ القرار التسويقي الدولي.
 - 6- المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الناشطة في مجال التسويق الدولي يمكن لها إنتهاج أكثر من أسلوب أو إستراتيجية لدخول الأسواق الدولية المستهدفة.
 - 7- تحاول مؤسسة مغرب بايب أن تفرض وجودها في الأسواق الأجنبية عن طريق المشاركة في المعارض الدولية، حيث أنها في طريقها لعقد عدة إتفاقيات في إطار التصدير.
- مع إشتداد المنافسة الدولية تزداد الفرص التسويقية بالأسواق الخارجية، و محاولة منا لتذليل العراقيل أمام مؤسسة مغرب بايب أندستري نقدم الإقتراحات والتوصيات التالية:
- 1- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإضافة مصلحة التصدير والبحث و لتطوير ليتواءم مع المفهوم الحديث للتسويق الدولي.
 - 2- إنتهاج طرق وأساليب أخرى مبتكرة لبلوغ الأسواق الأجنبية مثل الشراكة للتخفيف من عبئ التكاليف والمخاطر.
 - 3- ضرورة إنفتاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العالمية والدخول في تعاملات معها قصد التغلب على مشكل التمويل، والإستفادة من الخبرات والكفاءات الموجودة في مختلف المجالات التسييرية التسويقية.

4- إن الميزة التنافسية للمؤسسة تحقق عن طريق توصل مؤسسة مغرب بايب إلى إنتهاج آليات التصدير التي تعتبر أكثر فاعلية من حيث إجراء التنسيق بين المعطيات الداخلية والمعطيات الخارجية، بحيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانيا من خلال أداء المؤسسة.

و مما سبق فإن واقع إستراتيجية التسويق الدولي بالمؤسسة الجزائرية يرجع إلى طبيعة السيورة التاريخية لمراحل تطورها ونتيجة حتمية لذلك ، هذا لا يعني أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية متأخرة كثيرا في إتباع إستراتيجيات فعالة لدخول الأسواق الدولية، لكن عليها التحكم في العمليات التسويقية الدولية بإعتمادها المفاهيم الحديثة والتحكم أكثر في العملية الإنتاجية التسييرية.



قائمة المراجع

قائمة المصادر و المراجع:

أ. مراجع اللغة العربية:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 17-2 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق ل 10 يناير سنة 2017 ، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 17-2 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق ل 10 يناير سنة 2017 ، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

3. محمد جاسم الصميدعي ،ردينة عثمان يوسف،إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع ،الأردن، 2007.

4. عبد الله خبايا، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر ، 2013 .

5. حبيب الله، محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي .دار إعلام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

6. مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، مجهول دار و بلد و سنة النشر .

7. عبد السلام أبو قحف ،إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية ،مصر ، 2003.

8. محمد خميس الزوكة، جغرافية التجارة الدولية، دار المعرفة الجامعية، مصر ، 2009.

9. أحمد شاكر العسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

ب. الدراسات الجامعية:

10. عزيزي أحمد عكاشة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في التجارة الخارجية- دراسة حالة الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد الدولي ، جامعة وهران، 2013/2012 .
11. ابتسام قارة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير القطاع السياحي بالجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص :تسويق دولي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012 .
12. عزيزي أحمد عكاشة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في التجارة الخارجية- دراسة حالة الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد الدولي ، جامعة وهران، 2013/2012 .
13. دور بن نافلة، واقع بحوث التسويق الدولي بالمؤسسات الجزائرية المصدرة ،مجلة إقتصادية شمال إفريقيا ،جامعة شلف، العدد السابع .
14. حياة عمير، إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في إختراق الأسواق الدولية، مذكرة ماجستير، تجارة دولية، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة، غرداية، 2011 .
15. عزيزي أحمد عكاشة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في التجارة الخارجية- دراسة حالة الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإقتصاد الدولي ، جامعة وهران، 2013/2012 .

ت. مراجع اللغة الأجنبية:

16. HELEN DERESKY، TINTERNATIANAL MANAGMENT(PAENTICE،HALL، 2003).

17. (Jean-marc De Leesnyder. Marketing international (Tome 2).

Encyclopedie de gestion، 2emme édition، economica، Paris، 1997،

18. Pasco، Berho. Marketing International. Dunod، 4 edition، Paris، 2002،

ج. المواقع الالكترونية:

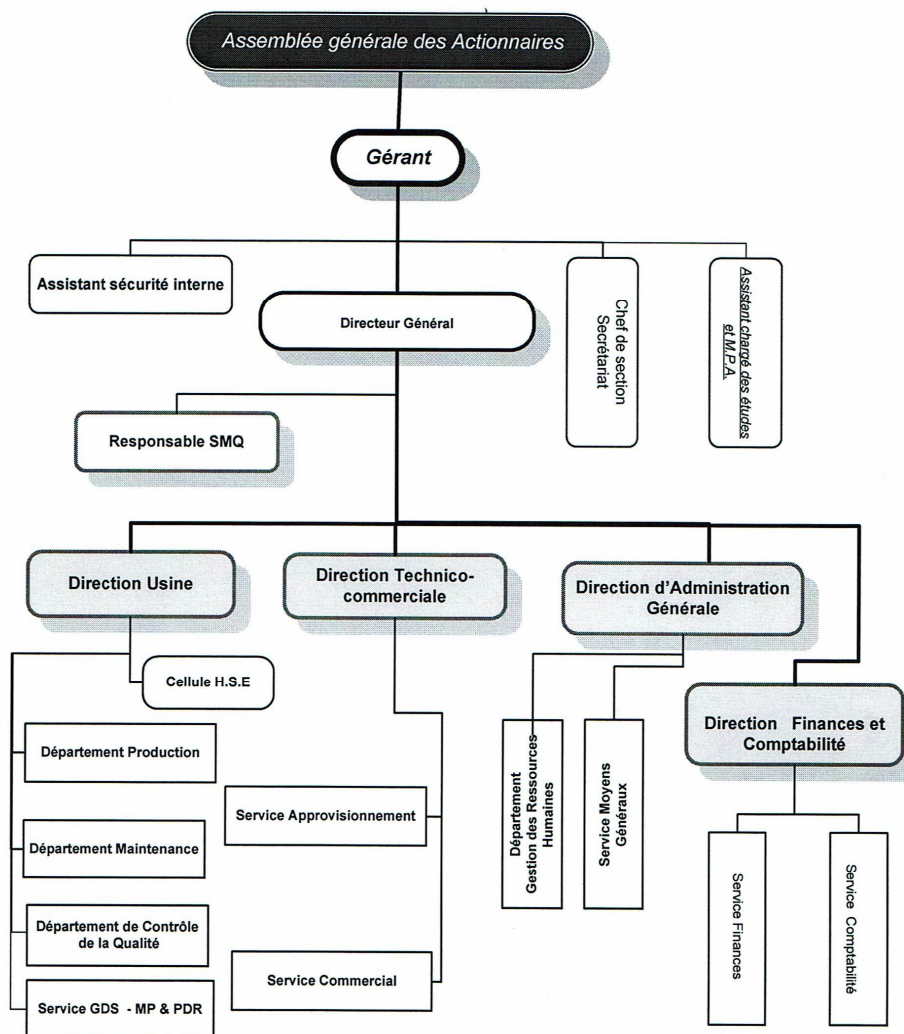
19. PDF CREATED with pdf factory pro trial version ، www. Pdf factory.com

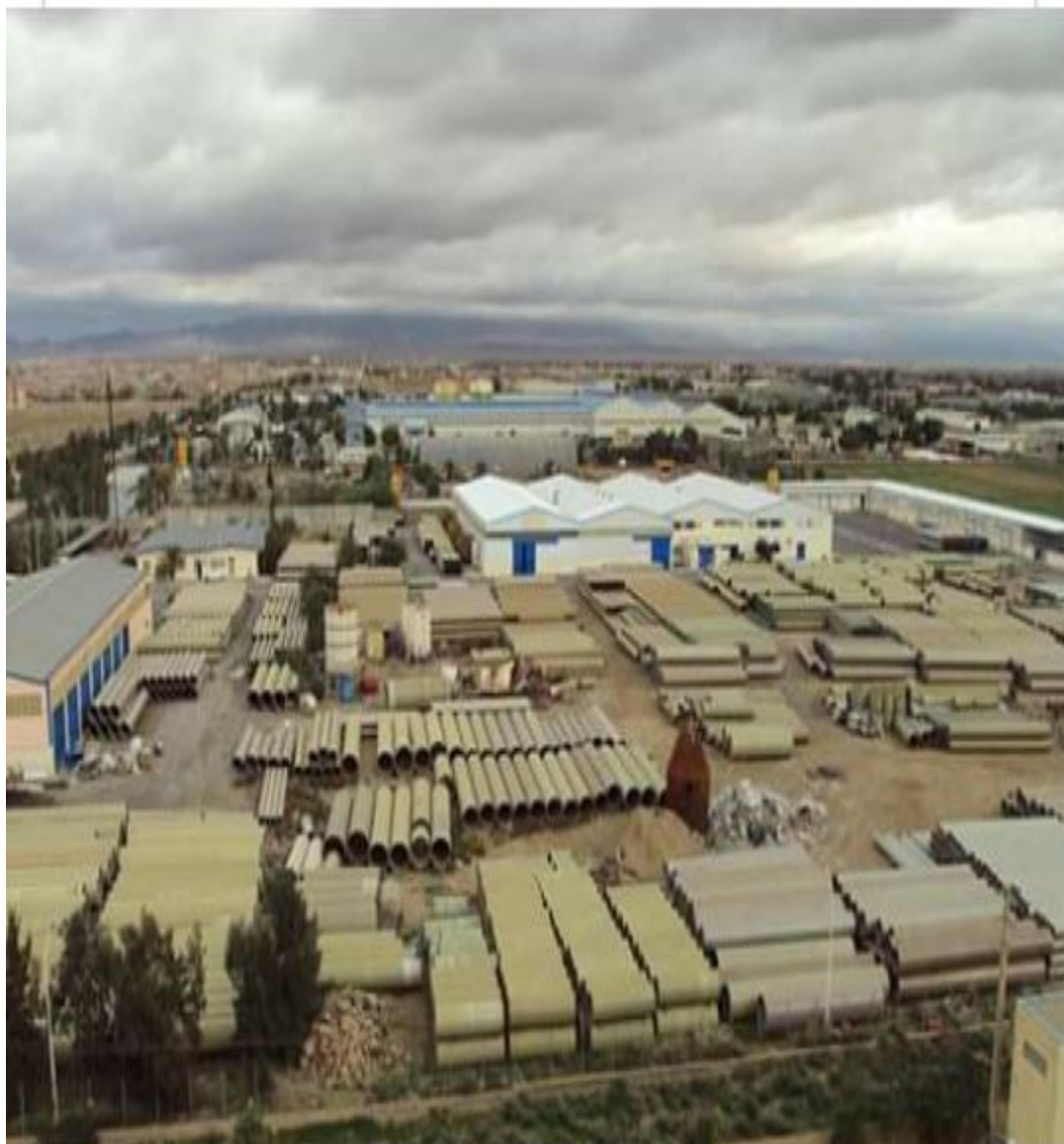
الملاحق

 <p>Tuyaux et raccords en PRV</p>	<h1>MANUEL QUALITE</h1>	Référence : M.Q 4.2.2
		Version : 03
		Date : 27 Décembre 2015
		Page 31 sur 37

ANNEXE A

Schéma d'organisation générale de Maghreb Pipe Industrie





ملحق رقم 03: الأنابيب المنتجة من طرف مغرب بايب



الطبعة السابعة من المعرض الدولي حاسي مسعود المعرض في حاسي مسعود - ورقلة.

معرض مهني دولي لمدة ثلاثة ايام, في حاسي مسعود, من 28 الى 30 اكتوبر 2018, خصص لمقدمي المنتجات والخدمات ذات الصلة بالنشاط النفطي والغاز في الجزائر. شركة المغرب العربي تشارك مع مجموعة جديدة من انظمة الانابيب "الانابيب وال وصلة وال المرفقة" مصنوعة من الالياف الزجاجية (prv), وفقا لتكنولوجيا اكثر كفاءة وتستجيب لمعايير نشاط النفط والغاز. سيكون لدينا متعة كبيرة في مقابلة صناع القرار في قطاع المحروقات في قلب صناعة النفط والغاز الجزائري, وكذلك مشغلي قطاع النفط والغاز وكل الموردين للمنتجات والخدمات في علاقة مع قطاع المحروقات. ونشكر جميع الزوار ونبقى تحت تصرفهم الكامل للجميع من المعلومات اللازمة.



مخلص لتقاليدنا, المغرب العربي الصناعات حاضرة في المعرض المحدد للمنتجات الجزائرية في نواكشوط - موريتانيا التي ستقام من 23 الى 29 اكتوبر 2018. تم افتتاح هذه الطبعة 4 في 23 تشرين الاول / اكتوبر على الساعة 17 مساء: 00 من قبل وزير التجارة, السيد سعيد جلاب ؛ بحضور نظيره الموريتانية, khadidja fall bent mbarek.

وسوف تشكل هذه التظاهرة المتعددة القطاعات وسيلة لتطوير التجارة والاقتصادية بين البلدين, وسوف تضع في تقديرها الامكانيات الجزائرية للتصدير في السوق الموريتاني والافريقي.

170 شركة تشارك في هذه الطبعة من مختلف القطاعات, وهي: الصناعة الهيدروليكي, والغذاء, والمنتجات الزراعية, والعمل العام, والصناعات الميكانيكية, والصناعة, والصناعة الكيميائية, والبتروكيميائية, والصناعات الكهربائية, والالكترونيات, والمعدات والمبنى والخدمات والاشغال العامة على مساحة اجمالية 4300.

وفي هذا الموعد, يتم ايضا برمجة التوقيع على العديد من الاتفاقات التجارية, واجتماعات العمل اليومية بين مشغلي الاقتصاد الجزائري وهمهم الموريتانيين لاستعراض السبل الكفيلة بتعزيز التعاون التجاري بين البلدين, وكذلك تنظيم ندوة حول معبر الحدود بين

الطبعة 9 من المعرض المهني الدولي للصناعات النفطية والغاز في افريقيا.
صالون محترف دولي من اربعة (04) ايام من 10 الى 13 مارس 2019 في مركز اتفاقيات وهران محمد بن احمد (مرقي). مكرسة لانشطة الرابطة الوطنية للمنتجات والخدمات والتكنولوجيا والمنتجات والخدمات والتكنولوجيات التي تدور حول نشاط النفط والغاز. مخلص لتقاليدها المغاربية pipe الصناعات شاركت مع مجموعة جديدة من انظمة الانابيب "الانابيب وال وصلة وال المرفقة" مصنوعة من الالياف الزجاجية (prv), وفقا لتكنولوجيا اكثر كفاءة وتستجيب لمعايير نشاط النفط والغاز.....
كان لنا متعة كبيرة في مقابلة صناع القرار في قطاع المحروقات في قلب صناعة النفط والغاز الجزائري, وكذلك مشغلي قطاع النفط والغاز وكل الموردين من المنتجات والخدمات في علاقة قطاع المحروقات. ونشكر جميع الزوار ونبقى تحت تصرفهم الكامل للجميع من المعلومات اللازمة.

في إطار تطوير روابط التعاون الإقتصادي والتجاري بين الجزائر ودول القارة الإريقية، وفد من غرفة التجارة والصناعة لجمهورية غينيا زار يوم السبت 02 جوان 2018 المركب الصناعي مغرب بايب أنديستري، وعلى هامش هذه الزيارة تم عقد جلسة عمل بين إدارة المركب وأعضاء الوفد الزائر، كما تم مرافقة الوفد في جولة ميدانية داخل المصنع، أين إطلع على مختلف أدوات الإنتاج ووقف على الخصائص التنقية العالية لمختلف أنظمة قنوات الألياف الزجاجية المصنعة بالمصنع.



ملحق رقم 08: مشاركة مغرب بايب في المعرض الدولي بالجزائر



Maghreb Pipe Industries

SIEE POLLUTEC (14ème salon international des équipements ,des technologies et des services de l'eau et de l'environnement) qui s'est tenue du 12 au 15 Mars 2018 à Alger.

المعرض الدولي للمعدات (14 th SIEE pollutec (الذي عقد من 12 والتكنولوجيا والخدمات المائية والبيئة بالجزائر العاصمة. 2018 اذار / مارس 15 الى



ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كإستراتيجية لدخول الأسواق الدولية , ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بدراسة الإستراتيجية التي ينبغي أن تطبقها مؤسسة مغرب بايب للأنايب محل الدراسة لتحقيق النجاح لدخول الأسواق المستهدفة, وقد توصلنا إلى تقديم جملة من التوصيات أهمها:

- التركيز على عملية الترويج على المستوى الدولي ولا تكتفي بالمشاركة في المعارض الدولية
- العمل على تزويد العامل بالمعرفة اللازمة لممارسة المهمة الموكلة له على أحسن ما يرام.
- ضرورة الاعتماد على رجال التسويق بالمؤسسة وأخذ آرائهم وأفكارهم بعين الاعتبار

الكلمات المفتاحية : الإستراتيجية الدولية، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، التسويق الدولي، الأسواق الدولية، المنافسة الدولية، دخول الأسواق الدولية.

Résumé :

This study aimed to identify the small and medium enterprises as a strategy to enter in to international markets ,And to achieve the objectives of the study we studied the strategy to be applied by the MAGHREB PIPE institution to achieve success in entering the target markets , and we have come with a number of recommendations, most importantly:

- Focus on the promotion process on the international market and not only participate in international exhibitions.
- Working to provide the employee with necessary knowledge to carry out the task entrusted to him at best.
- Adopting reliance on the company's marketing staff and talking their opinions and ideas.

Key words: International strategy, small and medium enterprises, international Marketing, international markets, international competition, access to international markets.