

# الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

---

## الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

---

الفهرس:

الصفحة	العنوان
	العنوان
	الإهداء
	الشكر و التقدير
	قائمة الأشكال و الجداول
	مقدمة عامة
	الفصل الأول : إستراتيجية المؤسسة والتسويق الدولي
2	تمهيد
3	المبحث الأول : أساسيات حول الإستراتيجية
3	المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية
4	المطلب الثاني : خصائص الإستراتيجية ومكانتها في التسيير
5	المطلب الثالث : أهم أنواع الإستراتيجية
11	المطلب الرابع : مستويات وضع الإستراتيجية
13	المبحث الثاني : مدخل للتسويق الدولي:
13	المطلب الأول : مفهوم التسويق الدولي وتطوره
16	المطلب الثاني : أهمية التسويق الدولي وأهدافه
20	المطلب الثالث : دوافع و مبادئ و أبعاد التسويق الدولي
22	المطلب الرابع : بيئة التسويق الدولي
27	المبحث الثالث : إستراتيجية التسويق الدولية للمؤسسة:
27	المطلب الأول : الإستراتيجية الدولية للمؤسسة
34	المطلب الثاني : مفاهيم أساسية حول إستراتيجية التسويق الدولية
38	المطلب الثالث : صياغة إستراتيجية التسويق الدولية
42	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : اختراق الأسواق الدولية
44	تمهيد

45	المبحث الأول :المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية
45	المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الدولية
47	المطلب الثاني : أنماط و مميزات المؤسسات الدولية
50	المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي للمؤسسات الدولية وإدارة التسويق الدولي
58	المبحث الثاني : أشكال وطبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية، وفرص وموانع الدخول
59	المطلب الأول :أشكال و طبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية
60	المطلب الثاني : فرص و موانع الدخول للأسواق الدولية
63	المطلب الثالث : الأهداف و العوامل التي تشجع على الدخول للأسواق الدولية
66	المبحث الثالث : طرق وأساليب اختراق الأسواق الدولية
69	المطلب الأول : التصدير
72	المطلب الثاني : الاتفاقيات التعاقدية
82	المطلب الثالث: الاستثمار الأجنبي المباشر
92	المطلب الرابع : التحالفات الإستراتيجية العالمية
99	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة شركة الجنوب للتمور (sudaco)
101	تمهيد
102	المبحث الأول : تقديم الشركة
107	المبحث الثاني : واقع المزيج التسويقي المطبق لدى الشركة
112	المبحث الثالث : طريقة السداد في الصفات الدولية المعتمدة من طرف الشركة
114	خاتمة عامة
	المراجع

## قائمة الأشكال و الجداول:

### 1- قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1 - 1	مستويات وضع الإستراتيجية	11
2 - 1	العوامل التي ساهمت في تطور التسويق الدولي	16
3 - 1	التحديات التي تواجه التسويق الدولي	19
4 - 1	البيئة الدولية للتسويق	22
5 - 1	مراحل الإستراتيجية الدولية	29
6 - 1	التوجه الاستراتيجي الدولي لنشاط المؤسسة	32
7 - 1	درجة تدويل أنشطة المؤسسة	33
8 - 1	مراحل إعداد إستراتيجية التسويق الدولي	35
1 - 2	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تصديرية	51
2 - 2	الهيكل التنظيمي حسب القسم الدولي	53
3 - 2	الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية	54
4 - 2	الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات	55
5 - 2	الهيكل التنظيمي على أساس الفروع	56
6 - 2	التنظيم المصفوفي	57
7 - 2	الطرق الخمسة للدخول إلى الأسواق الدولية	66
8 - 2	أساليب دخول الأسواق الدولية	67
9 - 2	إطار التحليلي للمشروعات المشتركة	87
1 - 3	هيكل التنظيمي للشركة	106
2 - 3	مراحل عملية الاعتماد المستندي	113

### 2- قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1 - 2	مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات	79
2 - 2	تقييم المشروع المشترك	85
1 - 3	تطور الصادرات للشركة خلال الفترة (2008 - 2014)	111

## تمهيد:

باعتبار أننا اليوم نعيش فيما يسمى بالثورة التسويقية , نظرا للتحويل من الطرق القديمة في التسويق إلى النظم الجديدة وذلك لأن دول العالم اليوم قد أصبحت لا تتنافس فقط على أساس ما تملكه من تكنولوجيا و أموال ولكن على أساس قدرتها على التسويق العالمي , وفتح أسواق جديدة بناء على السلع التي تقدمها باستمرار في السوق العالمي . كما تمثل دراسة وتطبيق المفاهيم التسويقية أهمية خاصة بعد اتجاه الدول لسياسات الإصلاح الاقتصادي و تحرير الاقتصاد ليعمل في ظل آليات جديدة للسوق يقوم على المنافسة بين المنظمات المختلفة سواء المملوكة للدولة أو تلك التي تعمل في القطاع الاستثماري الخاص , وتشجيع الدولة لفتح أسواق جديدة و الاتجاه نحو تصدير.

فمن خلال متابعة حركة المنافسة الدولية , نجد أن نجاح المؤسسات الأمريكية و اليابانية يرجع بالدرجة الأولى إلى تبني هذه المؤسسات للمفهوم الجديد و الحديث للتسويق كما أن هناك العديد من الدول طورت نظامها التسويقي كقائدة لأية تنمية سواء صناعية , زراعية , تجارية أو خدماتية , حتى استطاعت أن تحتل العالم بمنتجاتها. وبما أن المؤسسة الجزائرية لا يرتبط فقط بمستوى السوق المحلي , بل يجب أن تهتم بولوج السوق الدولية و اختراقه في إطار إستراتيجية واضحة و فعالة تتمثل في التسويق الدولي الذي يعبر عن انسياب السلع و الخدمات عبر الأسواق الدولية بغرض إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية و تحقيق أهداف المؤسسة . وإذا أرادت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن تجد لنفسها مكانة في الأسواق المحلية أولا , ثم في الأسواق الأجنبية, عليها أن تتكيف إستراتيجيتها لمقتضيات التسويق الدولي الذي يتطلب إدارة و معلومات , و ميكانيزمات , و تبني استراتيجيات تنقلها من الاحتكار إلى المنافسة و الاستمرار إلى الديناميكية , و توفير بيئة ملائمة تضمن بقاءها بين المؤسسات الرائدة , و هذا يعني بلوغ مستوى من الأداء , في ظل اقتصاد حر , قائم على المبادرة و تقوده المنافسة.

و بالتالي فإن يتحتم على المؤسسات الجزائرية العمل وفق معايير تسويق تتماشى و روح المنافسة الدولية , وترجم هذه الإستراتيجية ميدانيا في اتخاذ القرارات و استغلال الفرص المتاحة لاختراق الأسواق الأجنبية , بالإضافة لذلك يتوجب على المؤسسة الجزائرية تحديد أحد البدائل الإستراتيجية المثلى لاختراق الأسواق المستهدفة و هذا ما يمنحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية.

### أولا : إشكالية البحث:

فالإشكالية التي نريد معالجتها استنادا على ما سبق عرضه تتجلى فيما يلي:

- ما هي الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات الوطنية في اختراق الأسواق الدولية ؟  
في ضوء هذا الإشكال تتبادر إلى أذهاننا التساؤلات التالية:

- 1) ما هو مفهوم إستراتيجية المؤسسة ؟
- 2) هل التسويق الدولي يحتل مكانة في تفكير المسير الجزائري ؟
- 3) ما هي أنواع الإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة ؟
- 4) ما هو مفهوم الأسواق الدولية و ما هي خصائصها ؟
- 5) ما هي الأشكال أو الأساليب التي تسمح باختراق الأسواق الدولية؟

### ثانيا : فرضيات البحث:

وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1. غياب مفهوم التسويق الدولي في المؤسسات الجزائرية إلى طبيعة السوق المحلي حيث الطلب يفوق العرض في أغلب المنتجات.
2. عملية اختيار الأسواق الدولية , هي من أهم الخطوات التي تقوم بها المؤسسات القائمة بالتسويق الدولي فهذه الخطوة تساهم بشكل كبير في إتخاذ القرارات التسويقية اللاحقة.

### ثالثا : أهداف البحث:

- أ- التعرف على الفرص الدخول للأسواق الدولية .
- ب- التعرف على الصعوبات و الأفاق التي تواجهها المؤسسة الجزائرية .
- ت- كيفية بناء استراتيجيات تعتمد على التصدير و تسمح بالنفاذ في الأسواق الدولية .
- ث- إبراز الجانب العملي لآلية النفاذ إلى الأسواق الدولية عن طريق التصدير .
- ج- الوقوف على مدى اهتمام المؤسسات الوطنية بالتصدير و استراتيجياتها من دراسة شركة جنوب للتمور كإحدى أهم الشركات الوطنية الناجحة في الأسواق الدولية.

### رابعا : أهمية البحث:

تكمن أهمية دراسة هذا البحث في محاولة تحسين متخذي القرار في المؤسسات الجزائرية بضرورة إعطاء أهمية للتسويق الدولي و اعتباره أداة فعالة في تحقيق الربحية و المحافظة على البقاء و النمو و استمراره من جهة و تنمية الاقتصاد الوطني من جهة أخرى ، خصوصا و أن الاقتصاد الجزائري على مسار اقتصاد السوق الذي

يتميز بالجو التنافسي الشديد مما سيضع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مواجهة غير مسبقة بالمؤسسات الأجنبية أكثر خبرة و أكبر حجم يتمتعون بكفاءات عالية و يستطيعون بوسائلهم التسويقية الحديثة المتطورة كسب السوق الجزائرية و الاستيلاء على حصص السوق بكل سهولة.

### خامسا : دوافع اختيار الموضوع:

إن التطرق لهذا الموضوع و اختياره و معالجة جوانبه جاء انطلاقا من رغبة منا في تطوير معارفنا التسويقية بحكم التخصص ، و أيضا انطلاقا من الأهمية البالغة التي يكتسبها التسويق الدولي باعتباره قضية العصر، بحيث أصبح يحس بشكل كبير ، و كما يمكن له المساهمة بشكل كبير فيه.

أ- أسباب ذاتية :

● الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة باقتحام الأسواق الدولية.

ب- أسباب الموضوعية :

● الشعور بقيمة و أهمية الموضوع في ظل الإنفتاح على أسواق العالم.

● محاولة إبراز أهمية التصدير في وضع إستراتيجيات للنفاذ في الأسواق، بحيث يمكن للمؤسسات

المحلية تبينها.

### سادسا: صعوبات البحث:

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

- قلة المراجع و الدراسات و البحوث المتخصصة و المعمقة في هذا المجال.

### سابعا: منهج البحث:

المنهج المتبع في هذا البحث هو مزيج من المنهج الوصفي و المنهج التحليلي حيث يتعلق الجانب الوصفي بالجزء النظري من البحث و المنهج التحليلي يتعلق بالجزء التطبيقي من خلال إسقاط الدراسة ميدانيا على الجانب النظري.

### هيكल البحث:

نظرا لطبيعة الموضوع ومتطلباته واحتراما للتقسيم المنهجي قمنا بتقسيم البحث إلى جانبين نظري وتطبيقي حيث تم التقسيم كما يلي:

### الفصل الأول :إستراتيجية المؤسسة والتسويق الدولي

#### المبحث الأول :أساسيات حول الإستراتيجية:

المطلب الأول :مفهوم الإستراتيجية

المطلب الثاني :خصائص الإستراتيجية ومكانتها في التسيير

المطلب الثالث :أهم أنواع الإستراتيجيات

المطلب الرابع :مستويات وضع الإستراتيجية

**المبحث الثاني :مدخل للتسويق الدولي:**

المطلب الأول :مفهوم التسويق الدولي وتطوره

المطلب الثاني :أهمية التسويق الدولي وأهدافه

المطلب الثالث :دوافع و مبادئ و أبعاد التسويق الدولي

المطلب الرابع :بيئة التسويق الدولي

**المبحث الثالث :إستراتيجية التسويق الدولية للمؤسسة:**

المطلب الأول :الإستراتيجية الدولية للمؤسسة

المطلب الثاني :مفاهيم أساسية حول إستراتيجية التسويق الدولية

المطلب الثالث :صياغة إستراتيجية التسويق الدولية

**الفصل الثاني : اختراق الأسواق الدولية**

**المبحث الأول :المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية**

المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الدولية

المطلب الثاني : أنماط و مميزات المؤسسات الدولية

المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي للمؤسسات الدولية وإدارة التسويق الدولي

**المبحث الثاني : أشكال وطبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية، وفرص وموانع الدخول**

المطلب الأول :أشكال و طبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية .

المطلب الثاني : فرص و موانع الدخول للأسواق الدولية.

المطلب الثالث : الأهداف و العوامل التي تشجع على الدخول للأسواق الدولية

**المبحث الثالث : طرق وأساليب اختراق الأسواق الدولية.**

المطلب الأول : التصدير

المطلب الثاني : الاتفاقيات التعاقدية

المطلب الثالث: الاستثمار الأجنبي المباشر

المطلب الرابع : التحالفات الإستراتيجية العالمية



الفصل الثالث : دراسة حالة شركة الجنوب للتمور ( Sudaco )

المبحث الأول : تقديم الشركة

المبحث الثاني : واقع المزيج التسويقي المطبق لدى الشركة

المبحث الثالث : طريقة السداد في الصافات الدولية المعتمدة من طرف الشركة

الفصل الأول:

إستراتيجية المؤسسة والتسويق الدولي

**تمهيد:**

إن سرعة التغيرات التي حصلت في المحيط البيئي الدولي تفرض على المؤسسة من أجل بقائها تبني إستراتيجية معينة، والإستراتيجية هي خطة اللعب التي تستند إليها في سعيها لتحقيق مكانة مميزة في أسواقها المختارة والمنافسة فيها بنجاح وإرضاء عملائها وتحقيق الأداء المرغوب فيه، عالم تتعدد فيه المؤثرات وتتنوع أشكال المنافسة وتنهار الفواصل المكانية من الدول والأسواق وتصبح الإستراتيجية بمثابة خيار لا بد منه وأداة لضمان الاستمرار في السوق والاستقرار في العمليات وضمان حيوية المؤسسة وفعاليتها في الأجل الطويل، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال المرور بالنقاط التالية:

**1-المبحث الأول: أساسيات حول الإستراتيجية.****2-المبحث الثاني: مدخل للتسويق الدولي.****3-المبحث الثالث: إستراتيجية التسويق الدولي للمؤسسة.**

**المبحث الأول: أساسيات حول الإستراتيجية**

يشهد العالم خلال الفترة الحالية منافسة شديدة بالإضافة إلى جملة من التحولات التي عرفتتها أغلبية المؤسسات، والتي ركزت خاصة على التطوير والتحسين المستمر في معدلات الأداء مما أدى إلى ظهور مصطلحات جديدة متداولة منها ما يعرف بالإستراتيجية، ولذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى إعطاء أساسيات حول هذا المصطلح كمفهوم الإستراتيجية، تطور مفهوم الإستراتيجية، وأهم أنواعها.

**المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية**

إن الإستراتيجية لا تخص بيئة الأعمال فقط، بل هي كلمة مستمدة من العمليات العسكرية ولا يختلف الأمر كثيرا إذا انتقلنا إلى مشروعات الأعمال، فالعدو في المجال العسكري هو المنافس في بيئة الأعمال ومن هذا المنطلق سنعطي مفهوم الإستراتيجية من الجانب العسكري ومشروعات الأعمال.

**أولا: مفهوم الإستراتيجية في العلوم العسكرية:**

اشتقت كلمة إستراتيجية من الكلمة اليونانية (Strategos) وهي تعني " فن القيادة أو فن الجنرال " <sup>1</sup> ولقد عرفت الإستراتيجية حسب قاموس (New Word Dictionary webster's) بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها <sup>2</sup>.

وقد قدم كارل فون كلاوز فينر مفهومه للإستراتيجية بأنها " نظرية استخدام الاشتباك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب " <sup>3</sup>.

وقد وضع هذا المفهوم للإستراتيجية في ضوء مفهومه الأساسي عن الحرب حيث أنه يرى أن الإستراتيجية هي النظرية التي تدار بها المعارك في صورتها العامة لتحقيق الهدف السياسي للحرب.

أما الكاتب العسكري البريطاني " ليدل هارت " فعرفها بأنها: " فن توزيع واستخدام مختلف الوسائل العسكرية لتحقيق هدف السياسة " <sup>4</sup> وهو يعتقد أن الهدف من الإستراتيجية هو ليس البحث عن المعركة بل عن وضع استراتيجي ملائم وان لم يؤد بنفسه إلى النصر فإنه يخلق ظروف ملائمة لمعركة تأتي بعده وتنتزع النصر حتما.

**ثانيا: الإستراتيجية في إدارة الأعمال**

كما أن مفهوم الإستراتيجية انتقل إلى عالم إدارة الأعمال ووفقا لذلك عرف تعاريف عديدة نذكر منها:

1. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ، ص. 24 .

2. نفس المرجع والصفحة.

3. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية . دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الرابعة، 2004 ، ص. 22 .

4. زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 24 .

يعرفها شاملي على أنها " تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة وتبين طرق التصرف وتحفظ الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات".

وجاء هذا المفهوم في مؤلفه عن دراسة أربعة من الإمبراطوريات الأمريكية الصناعية هي :شركة دوبون، شركة سيوروبك، شركة جنرال موتورز، شاذر أويل.

أما منتزبرغ فعرف الإستراتيجية بأنها: " بأنها قوة وسيطة بين المؤسسة والبيئة في خضم القرارات المنظمة التي تتعلق بالبيئة"<sup>1</sup> . فالإستراتيجية عنده قوة تستخدمها المؤسسة للتكيف مع البيئة التي تعمل فيها وتستخدم لصنع القرارات الإستراتيجية ليحقق ملائمة المؤسسة مع البيئة والتي تكون دائما ذات أنماط متميزة وركز كل من شتاين ومايز :على وصف الإستراتيجية بأنها :تلاحم مهمة المؤسسة ووضع أهدافا في وضع القوى الداخلية والخارجية وصياغة السياسات المحددة لتحقيق الأهداف وتأمين التطبيق الملائم لتحقيق أغراضها وأهدافها<sup>2</sup> .

### المطلب الثاني :خصائص الإستراتيجية ومكانتها في التسيير

إن للإستراتيجية خصائص مختلفة وعديدة ذات أهمية أساسية بالنسبة للمؤسسة غير أن الكثير من المفكرين والباحثين يشيرون إلى ثلاث خصائص رئيسية على اعتبار أنها تكشف عما يمكن أن توفره الإستراتيجية للمؤسسة في محيطها، كما تبرز نطاق تأثيرها درجة التزام المؤسسة بها<sup>3</sup> .

**أولا : التوقع :** إن ارتباط الإستراتيجية المختارة بظروف ومتغيرات محيط المؤسسة يفرض ضرورة إجراء دراسة دقيقة لمختلف جوانبه بغرض الوصول إلى تحديد الوضعية الملائمة للمؤسسة في محيطها هذه الوضعية العامة المكتسبة بواسطة الإستراتيجية يمكن من خلالها الكشف عن حالة المؤسسة ككل بالمقارنة مع مختلف جوانب محيطها وبذلك فيه تختلف عن تلك الوضعيات الخاصة التي تحتلها المؤسسة في مجالات معينة بواسطة وسائل أخرى كالسياسة مثلا والتي تكشف في الواقع سوى عن حالة المؤسسة من جوانب معينة ومن هذا المنطلق، فإن هذه الوضعية المتعدد الأوجه يمكن اعتبارها ميزة خاصة ترتبط بالإستراتيجية، كما تعتبر المعيار الموضوعي الذي يستطيع من خلاله العملاء التمييز بين مؤسسة وأخرى.

**ثانيا : الإلزام :** لقد سبق وأن أشرنا إلى أن الإستراتيجية تسعى أساسا إلى تحقيق مهمة المؤسسة من خلال توجيه الاهتمام لبعض العوامل الأساسية كمجالات النشاط، المنتجات، الأسواق وغيرها، وبذلك فهي أكثر

1. زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص. 31 .

2. كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص. 23 .

3. بوعزيز شيشون، مساهمة لوضع إستراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية :دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية باتنة EMIB، مودكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2000، ص 30 .

ارتباطا بتلك القرارات العامة التي تخص مستقبل المؤسسة، والتي يتطلب تنفيذها أو تحقيقها فترات طويلة نسبيا . وبهذا فإن الإستراتيجية تصبح التزاما طويل المدى بالنسبة للمؤسسة خاصة، وان تغييرها صعب للغاية باعتباره يتطلب إعادة النظر في جوانب عديدة أساسية وحساسة بالنسبة للمؤسسة . ولهذا يعتقد البعض بأن ارتكاب الأخطاء على مستوى الإستراتيجية لا يمكن قبوله.

**ثالثا : الشمولية :** إن اعتبار الإستراتيجية إطارا عاما شاملا لمختلف السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة يؤكد بأن الإستراتيجية تهتم بجميع أجزاء المؤسسة من جميع الجوانب عكس السياسات، الإجراءات... الخ التي لا يتعدى دورها الاهتمام ببعض المجالات المحدودة ولهذا فإن الإستراتيجية يمكن اعتبارها الوسيلة الأكثر تحسيدا لدينا لديناميكية نظام المؤسسة بالرغم من أنها يمكن أن تركز فقط على بعض الأجزاء أو العوامل ومع ذلك فإن نتائجها أو أثارها تبقى تمس جميع أجزاء النظام. وبصفة عامة يمكن القول إن كل هذه الخصائص تبين بوضوح أن للإستراتيجية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة هذا وبغرض زيادة تعميق فهمنا للإستراتيجية سنعرض فيما يلي أهم أنواع الاستراتيجيات.

### المطلب الثالث : أهم أنواع الاستراتيجيات

الإستراتيجية تشمل جميع الأنشطة الحساسة للمؤسسة كالتموين، الإنتاج، التشغيل، التخطيط، الرقابة، الصيانة وغيرها ولكل واحد من هذه الأنشطة إستراتيجية خاصة به لتحقيقه في أحسن الظروف، ومن هذا المنطلق سنتطرق إلى أهم أنواع الإستراتيجية<sup>1</sup>:

#### أولا : إستراتيجية التمويل:

تقوم جميع المؤسسات بمختلف أنشطتها وأحجامها بتأدية وظائف الشراء من أجل توفير المواد الخام والأجهزة والمعدات من أجل القيام بعملية الإنتاج ولغرض تبني إستراتيجية شراء ناجحة لا بد من أن تتضمن الأبعاد الرئيسية التالية:

- 1- معلومات تتعلق بطبيعة الأسواق، التغيرات السوقية المتوقعة التي قد تؤثر على نشاط وظيفة التموين ومعلومات عن الموردين، المنافسين في السوق وكذلك التغيرات التكنولوجية.
- 2- اتخاذ القرارات التي تتعلق بإيجاد وتنمية وتحفيز الموردين الذين يملكون مواد ذات جودة عالية وأسعار تنافسية واستمرارية في التوريد.
- 3- تقوم أنشطة الشراء عبر مؤشرات المتعلقة بتكاليف البضاعة المشتراة بالمقارنة مع التكاليف المعيارية ومؤشرات ( دوران المخزون، الكلفة، أداء الجودة والخدمة) ونسبة المطابقة للمواصفات المطلوبة ودرجة المصدقية للبضاعة المشتراة.

1. كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 283 - 276 .

4- تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة التمويل والبنية الأساسية أي تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة التمويل بما يتلاءم والإستراتيجية المتبعة.

#### ثانيا : استراتيجيات الإنتاج:

إن الهدف الرئيسي لوظيفة الإنتاج هو توفير البيئة المادية والمعنوية وحمايتها من أجل زيادة القيمة التي تحققها عملية الإنتاج عبر مجموعة متعددة من الاستراتيجيات هي:

#### 1- استراتيجيات التشغيل:

تعتمد المنظمات الصغيرة على استراتيجيات عمل ذات طبيعة آلية أما المنظمات الكبيرة والحديثة فإنها تسعى جاهدة لتبني استراتيجيات تعتمد في أنظمة تشغيلها على الحاسوب على جميع الأنظمة الإلكترونية.

#### 2- الاستراتيجيات المتعلقة بالتخطيط والرقابة:

مثل الاستراتيجيات الكلية أو المبرجة أو استراتيجيات مرحلية معينة.

#### 3- استراتيجيات الصيانة والإحلال:

الصيانة إما أن تكون وقائية أو علاجية وكلا النوعين من الاستراتيجيات الاستثمارية مثلها مثل عمليات الإحلال والتجديد للآلات والمعدات الرأسمالية.

#### ثالثا : إستراتيجية التمويل:

تهدف وظيفة التمويل في منظمات الأعمال إلى تقديم وتوفير الموارد المالية وتوظيفها بما ينسجم ورسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية بشكل عام، وبما يحقق كفاءة الأداء العالي بشكل خاص، وأهم مكونات إستراتيجية التمويل:

1- إدراك طبيعة أسواق المال الحالية وفرص التمويل المتاحة للاختيار :من بينها من أجل تخفيض المخاطر وزيادة العوائد كلما كان ذلك ممكنا.

2- وضع المعايير لتحديد مدى جودة الاستثمار

3- تحديد حقوق الملاك وسياسة توزيع الأرباح.

4- تحديد معايير الربحية من خلال مؤشر العائد على الأصول، العائد على الاستثمار، هامش الربح من المبيعات ومعدا الفائدة على حقوق الملكية...الخ.

5- تحديد سياسة هيكل رأس المال من خلال تحديد العلاقة بين رأس المال والقروض طويلة الأجل والقروض قصيرة الأجل.

6- تحديد سياسة الرقابة المالية :من خلال تحديد الطرق والأدوات الرقابية، وتحديد الاحتياطات والمقارنة بين العائد والكلفة

**رابعاً: إستراتيجية البحث والتطوير:**

تعتمد إستراتيجية البحث والتطوير على عنصرين أساسيين هما: المنتج والخدمة، وتشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العلمية والبحث للوصول على تحسينات وإبداعات في مخرجات المؤسسة وكذلك إلى التقليل من تكلفة العمليات وزيادة العوامل المالية بكفاءة أكثر.

**خامساً: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:**

إن الهدف الرئيسي لاستخدام إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو بناء قوة عمل قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وتشمل:

- 1- إستراتيجية التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية لجميع المجالات والأنشطة الرئيسية للتخطيط ومصادر الحصول على الموارد البشرية وأنواع التخطيط سواء على المدى القصير أو الطويل.
- 2- الاستراتيجيات المتعلقة بالاختيار وتعيين الموارد البشرية.
- 3- إستراتيجية التدريب هدفها تطوير وتدريب المهارات للقوى العاملة وزيادة كفاءتهم.
- 4- إستراتيجية تتعلق بالنقل والترقية للأفراد العاملين وكذلك تحديد الاستراتيجيات المرتبطة بالأجور والمكافآت ودورها في دفع الأفراد العاملين وزيادة كفاءتهم في العمل.
- 5- إستراتيجية تتعلق بتقويم أداء العاملين لمعرفة مدى أداء عملهم ومقارنته بما هو مخطط وتحديد عناصر قياس الكفاءة.

**سادساً: استراتيجيات التسويق:**

تهدف استراتيجيات التسويق إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- السعي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، والأهداف الخاصة بوحدة الأعمال.
- 2- الإسهام في التعرف على فهم حاجات المستهلكين واكتشاف الفرص التسويقية الجديدة.
- 3- الإسهام في تحديد ماهية الحاجات ذات الطابع الخاص والتي يمكن تحويلها إلى فرص تسويقية مربحة.
- 4- السعي لتحقيق التوازن بين حاجات السوق وبين إمكانيات المؤسسة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية لها.

أما أهم الاستراتيجيات المتفرعة من إستراتيجية النشاط التسويقي نجد:

**أولاً: إستراتيجية المنتج:**

قد يكون المنتج مادياً ولمموساً كالسلع والخدمات المقدمة للمستهلك أو بشكل غير ملموس تتمثل بفكرة معينة قادرة على إشباع حاجات الفرد، تحتوي إستراتيجية المنتج على عدد من الأبعاد ينبغي من الإدارة



التسويقية أخذها بعين الاعتبار منها تحديد نوع وطبيعة المنتج من حيث الخصائص، التصميم، الاستخدامات، الجودة، التميز والتبسيط والتعبئة والتغليف.

#### ثانيا : إستراتيجية التسعير:

تلعب هذه الإستراتيجية دورا كبيرا وهاما في الإدارة التسويقية يتمثل في:

- 1- زيادة حصص المؤسسة في السوق.
- 2- مساهمة السياسة السعرية على مواجهة المنافسين.
- 3- مساهمتها في تحديد كمية الإنتاج.
- 4- قدرتها على تحقيق معدل مرتفع للعائد على الاستثمار.

#### ثالثا : إستراتيجية التوزيع:

تهدف إلى اختيار قنوات التوزيع وتحديد مستوياتها والنقل والتخزين بغية تحقيق تكاليف منافذ التوزيع وزيادة كفاءة نظام التوزيع من خلال تبنيها إستراتيجية الكلفة الأقل.

#### رابعا : إستراتيجية الترويج:

تهدف إلى تشجيع أو تحريض المستهلك للقيام بشراء سلع أو خدمة معينة، وتتكون وظيفة المزيج الترويجي من عناصر أهمها :الإعلام، تفعيل نشاط المبيعات، الدعاية والنشر والبيع الشخصي، ونجاح الإستراتيجية العامة يتطلب العمل في شكل أكثر فعالية في كل المجال الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

#### خامسا : إستراتيجية التنوع:

إن إدراك المؤسسات لطبيعة الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها مؤسساتهم في حالة توجيه الاهتمام لمجال واحد للنشاط أو لمنتج واحد خاصة في حالة المنافسة الشديدة أو في فترة انكماش الطلب على بعض المنتجات، دفع إلى الانشغال أكثر فأكثر ببحث الأساليب الملائمة لمواجهة مثل هذه الأوضاع ، وقد يكون التنوع من أهم الوسائل المتبعة في هذا الميدان والذي يعني به عامة دخول المؤسسة في مجال أنشطة جديدة تتعلق بالمنتجات أو الأسواق الجديدة، فقد يكون دخولها في مجال نشاط جديد قريب أو مرتبط بمجال نشاطها الأصلي( سواء من حيث العملاء أو التكنولوجيا، التوزيع، القدرات التسعيرية، العلامة... الخ ) بغرض الاستفادة من أثر أفضلية الزيادة المرغوب (سواء في المجال المالي أو الإنتاجي أو التسييري...الخ ) وقد يكون دخولها في مجال نشاط جديد يختلف تماما على مجال نشاطها الأصلي وربما يعود بسبب اختيار هذا الشكل من التنوع من قبل بعض المؤسسات بالرغم مما يشكله من صعوبة وتعقيد في مجال التسيير إلى عدم توفر فرص التوسع أو التطور في مجالات الأنشطة الرئيسية.

ويجب التذكير بأن هناك أشكال أخرى للتنوع أهمها التنوع الداخلي والخارجي، فأما الأول فيعني دخول

المؤسسة في مجال نشاط جديد غالبا ما يكون مرتبط بمجال نشاطها الأصلي كالتوسع في المنتجات مثلا إيجاد (استخدامات جديدة للمنتوج ) أو في الأسواق ولكن بقدراتها الذاتية.

أما الثاني لا يختلف عن سابقه إلا من جانب الموارد المستخدمة لتحقيقه حيث تستخدم في هذا الشكل الموارد الخارجية سواء بأسلوب الاندماج أو الاستحواذ على بعض المؤسسات بهدف زيادة القدرة المالية، السيطرة على منافذ التوزيع أو لزيادة معدل النمو... الخ<sup>1</sup>.

#### سادسا : إستراتيجية التخصص:

إن هذه الإستراتيجية غالبا ما تتبع من قبل المؤسسات الحديثة النشأة، فهي بمثابة اختيار منطقي بالنسبة لها خاصة في مرحلة الانطلاق فيرى أن هذا لا يعني تخلي هذه المؤسسات عن هذا النوع من الاستراتيجيات بعد تطورها أو كبر حجمها، فهناك مؤسسات عديدة مثل MICHELIN بقيت محافظة على تخصصها لسنوات طويلة وحقت على مستويات من الأداء، وقد يعود ذلك إلى سهولة عملية التسيير في المؤسسات المتبعة لهذه الإستراتيجية بالإضافة إلى وضوح الأطراف والتوجيهات.

فالتخصص إذن يعني بشكل عام بقاء المؤسسة في مجال نشاط واحد توجه له كل الجهود والإمكانات للوصول إلى أفضل مستويات الأداء بغرض تحقيق أفضلية تنافسية، فإتباع هذه الإستراتيجية يعني الرهان على عامل التجربة لكسب مكانة تنافسية قوية خاصة وأن المؤسسة المتخصصة هي الأكثر إلماما بحاجات العملاء في ميدان تخصصها وبذلك فهي في وضعية أفضل من غيرها لفهم وتوقع التطورات الكبرى التي يمكن أن تمس بعملائها . غير أن حصر أنشطة المؤسسة في ميدان محدد يمكن أن يشكل خطرا على المؤسسة خاصة في فترة التغيرات التكنولوجية السريعة التي يمكن أن تؤثر على ميدان النشاط إضافة إلى أن هذا التخصص قد يضيي نوعا من الجمود التنظيمي على المؤسسة مما يعيق أو يحجب أي مبادرة في اتجاه تطوير قرارات المؤسسة على التكيف.

ويجب الإشارة هنا إلى أن المؤسسات المتبعة لهذه الإستراتيجية غالبا ما تفضل العمل في مجالات النشاط المتواجدة في مرحلة النمو، حتى تستطيع العمل على رفع حجم الإنتاج والاستفادة من أثر التجربة وهذا ما يسمى بالتخصص التوسعي، أما المؤسسات التي تبقى محافظة على مجال نشاطها الأصلي حتى وان وصل إلى مرحلة النضج أو التدهور فهي تتبع ما يسمى بالتخصص السلبي، هذا وتلجأ بعض المؤسسات التي تفتقر إلى الموارد اللازمة للدفاع عن مكانتها التنافسية في مجال تخصصها إلى التركيز على جزء خاص من مجال النشاط بما يتوافق وقدراتها المالية والمادية فهي تتبع ما يسمى بالتخصص المقيّد ، أما المؤسسات المتواجدة في وضعيات تنافسية صعبة جدا وفي مجالات النشاط التي وصلت إلى مرحلة النضج فهي مضطرة أو مجبرة على التخلي رغم صعوبة ذلك خاصة في حالة وجود موانع خروج قوية فهي تتبع ما يسمى بالتخصص عن

1. بوعزيز شيشون، مرجع سابق، ص32 .

طريق التنويع<sup>1</sup> .

سابعا : إستراتيجية التمييز:

إن هذه الإستراتيجية تتمثل في انفراد المؤسسة بميزة تنافسية أو أكثر في تلك الخصائص المتعلقة بالمنتج أو بالخدمات المرتبطة به التي تمثل أهمية أساسية بالنسبة للعملاء، فهي أذن تبحث في حلقات سلسلة القيم لكشف بعض العوامل سواء في نشاطات التدعيم أو في النشاطات الرئيسية التي يولي لها العملاء أهمية حيوية، فالمؤسسة MICHELIN مثلا التي تقوم بصناعة العجلات تتميز عن منافسيها في نوعية المطاط المستعمل في صناعة عجلاتها.

ويمكن القول إن لهذه الإستراتيجية أوجه عديدة تختلف من قطاع صناعي إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى، ففي ميدان الأشغال العمومية مثلا غالبا ما تشكل العناصر التالية طول عمر المنتج، نوعية الخدمة، وفرة قطع الغيار، فعالية التوزيع... الخ. الأساس الذي يعتمد عليه في التمييز بينها في مجالات منتجات التجميل فلاهتمام موجه أكثر للعلامة وكيفية عرض المنتج في المحلات التجارية ومع هذا فإن ولاء العملاء وعدم تجاوز تكاليف التمييز لحدود معينة وكذا عدم قدرة المنافسين على إنتاج نفس الإستراتيجية تبقى من أهم العناصر التي يجب الاهتمام بها مهما اختلفت العوامل المعتمد عليها فيوضع إستراتيجية التمييز، فالمؤسسة مضطرة للحفاظ على مستوى تكاليف في الحدود التي تمكن العملاء من دفع سعر المنتج بالرغم من أن هؤلاء أقل حساسية لسعر المنتج وأكثر ارتباطا ببعض الخصائص الأخرى في هذه الحالة<sup>2</sup> .

ثامنا : إستراتيجية التركيز:

إن هذه الإستراتيجية تتمثل في تركيز جهود وأعمال المؤسسة على مجموعة من العملاء على جزء من تشكيلة المنتجات، على سوق جغرافية معينة... الخ فالتركيز إذن كباقي الاستراتيجيات يمكن أن يتخذ أشكالا عديدة، وبصفة عامة يمكن القول أن التركيز ينتظم حول دائرة خاصة بحيث تبذل كل الجهود بفرض تقديم أفضل الخدمات لها انطلاقا من أن المؤسسة قادرة على القيام بذلك بأكثر فعالية أقل استهلاكاً للموارد مقارنة بالمنافسين الذين يفضلون الانتشار أو التواجد على مستوى القطاع الصناعي ككل فالمؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية سواء بالاعتماد على طريقة التكلفة المنخفضة أو على أسلوب التمييز يفترض فيها التمتع بمستوى عالي من الأداء التقني و التجاري وكذا القدرة على الاستجابة السريعة لمختلف التغيرات بالنسبة للأجزاء التي تتواجد بها خاصة أنها غالبا ما تتفادى دخول الأجزاء التي يسيطر عليها منافسون أقوياء أو التي تتصف بمعدلات نمو ضعيفة ،و يجب الإشارة هنا إلى أن المؤسسات الصغيرة و

1. بوعزيز شيشون، مرجع سابق، ص. 34 - 33 .

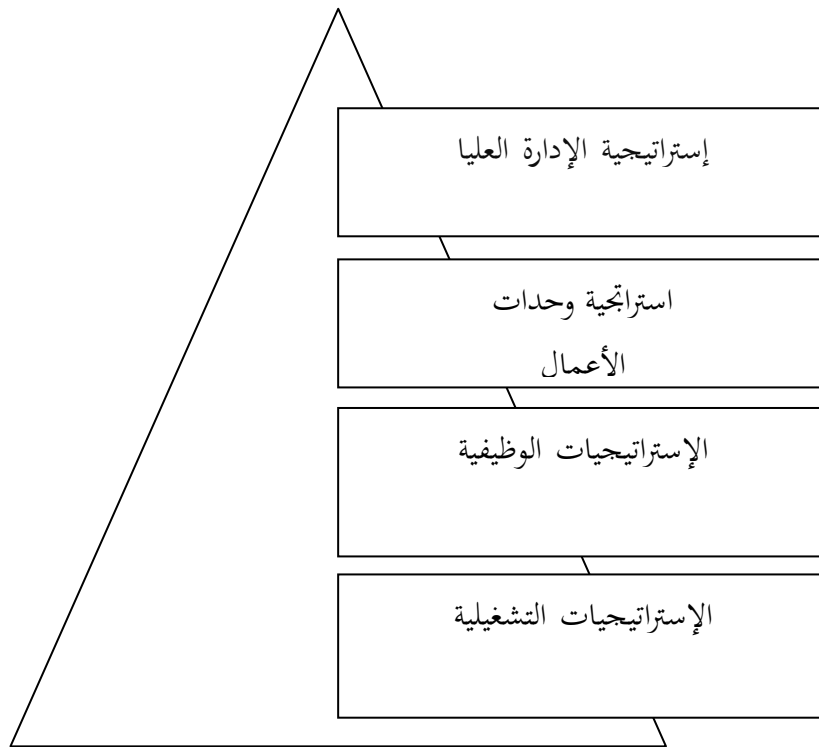
2. بوعزيز شيشون، مرجع سابق، ص 35 - 34.

المتوسطة هي الأكثر إتباعا لهذه الإستراتيجية خاصة وأنها تسعى لتحقيق هدف الربح بدلا من النمو.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع : مستويات وضع الإستراتيجية:

لا توضع الإستراتيجية فقط على مستوى الإدارة العليا بل إن كل المديرين في كل المستويات يشاركون في وضع الإستراتيجية كل في مستواه، وفيما يلي تفصيل في ذلك في الشكل والشرح الذي يليه

الشكل رقم (1 - 1) مستويات وضع الإستراتيجية



المصدر :أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية .الدار الجامعية للنشر، ط 4 ،الإسكندرية، ص. 29 .

#### أولا : إستراتيجية الإدارة العليا:

كما يطلق عليها الاستراتيجيات الكلية وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة، وتضع نصب عينيها أهداف المشروع كلها، وعليه يتأثر المشروع كله بها، وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المشروع من منتجات، وعمليات وأسواق ومستهلكين، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات وعلى التكامل بين الإدارات المشروع والتغيير في شكل التنظيم والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المشروع

1. بوعزيز شيشون، مرجع سابق ص 36

وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه الاستراتيجيات طويلة الأجل.

#### ثانيا : استراتيجيات وحدات الأعمال:

وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات أساسية لها استقلالية في الموارد، أو الأهداف أو يمكن محاسبتها عن نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات ، ويطلق على هذه الوحدات ما يسمى بوحدات الأعمال الإستراتيجية، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ الاستراتيجيات المناسبة لظروفها عن ( المنافسين، الأسواق، المنتجات، الاستثمارات وغيرهم ) وهي استراتيجيات تحاول الوحدة أن تعطيها قدرة عالية على ( التنافس، الابتكار، اختراق السوق والربح ) والاستراتيجيات هنا تغطي فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى سنة أو ثلاث أحيانا.

#### ثالثا: الاستراتيجيات الوظيفية:

وهي استراتيجيات توضع في المجالات الوظيفية للمؤسسة والمجالات الوظيفية تشمل ( الإنتاج والتسويق، التمويل، الموارد البشرية) وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الإستراتيجية، وعليه يضع مدير كل مجال نصب عينيه الإستراتيجية الكلية (واستراتيجيات وحدات الأعمال) عن وصفهم للاستراتيجيات الوظيفية.

ففي ظل إستراتيجية كلية مؤداها ضرورة الريادة في السوق على سبيل المثال :قد يرى مدير التسويق ضرورة مضاعفة المبيعات، وقد يرى مدير الموارد البشرية تقليل العمالة، وقد يرى مدير التمويل ضرورة إعادة استثمار نصف الأرباح القابلة للتوزيع وقد يرى مدير الإنتاج ضرورة الاهتمام بالجودة الشاملة.

#### رابعا : الاستراتيجيات التشغيلية:

وهي استراتيجيات تنفيذية للاستراتيجيات الوظيفية الموضحة أعلاه والقضايا هنا قضايا عاجلة وسريعة، وتحتاج إلى قرار قوي وسريع ومرحلي، وتظهر الحاجة إلى مثل هذه الاستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة أو فرص سانحة ولا تتحمل التأخير ومن أمثلتها :الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بمواجهة تهديدات معينة من دخول منافس جديد، أو مواجهة حملة ترويجية لأحد المنافسين، أو تدهور في الجودة في إحدى السلع، أو انخفاض المبيعات في سوق معينة، كما أن من أمثلتها الاستراتيجيات الإنتاجية الخاصة بمواجهة انخفاض الإنتاج في إحدى حالات الإنتاج، أو هلك جزء كبير من آلات المصنع أو الارتفاع المفاجئ في حوادث العمل والإصابات أو ضرورة الاستفادة من ابتكار ما قدمه أحد العاملين في إنتاج السلعة الرئيسية، ويلاحظ أن الاستراتيجيات في هذا المجال هي استراتيجيات خاص بالتشغيل الجاري لأنشطة المشروع وبالتالي ، فقد تمثل نوعا من التصرفات اليومية أو قد تقضي أسابيع وشهورا . وننتهي إلى ذكر أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديد الاستراتيجيات وذلك لأنها تمس قرارات مصيرية للمشروع مثل تخصيص الموارد، وتحديد شكل

الأعمال والمنتجات والأسواق والاستثمارات، وقد تحوي تغييرات في هيكل التنظيم والأنشطة والعلاقات مع الأطراف المستفيدة بالمشروع.

إلا أن تطبيق الإستراتيجية قد يتطلب تحركات إستراتيجية متوازنة على مستوى الإدارات والأقسام، هنا يجب إشراك مديري هذه الإدارات والأقسام وهنا قد يتطلب الأمر مشاركة من مستويات إدارة أدنى. هذا وبعد أن تمكنا من الوصول إلى تكوين تصور واضح إلى حد ما عن الإستراتيجية من خلال تعرضنا على مفهومها، وخصائصها ومكانتها في التسيير، ثم أهم أنواعها ومستوياتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة سنحاول بحث الإدارة الإستراتيجية باعتبارها هي الطرف المكلف بتنفيذ الإستراتيجية.

### المبحث الثاني :مدخل للتسويق الدولي:

#### المطلب الأول: مفهوم التسويق الدولي وتطوره:

##### أولاً: مفهوم التسويق الدولي

إن مفهوم التسويق الدولي لا يختلف عن مفهوم التسويق المحلي من ناحية المعنى والأنشطة ولكن الاختلاف يقع في الكيفية التي تمارس فيها هذه الأنشطة ومستوى المرونة المطلوبة، وذلك نتيجة لاختلاف طبيعة الأسواق الخارجية عن الأسواق المحلية وهذا يكون نتيجة لاختلاف الأنظمة والقوانين والإمكانيات المالية والعادات والتقاليد ما بين دولة ودولة أخرى.

كما تعددت الاجتهادات في سبيل تعريف التسويق كما رأينا سابقا ، كذلك هو الأمر بالنسبة للتسويق الدولي ، فقد تعددت و اختلفت و تباينت التعريفات التي تناولته . لذلك من الضروري التطرق إلى أهم هذه التعريفات الخاصة بالتسويق الدولي:

**عرف كاتوريا cateora** التسويق الدولي على أنه " أداء الأنشطة التجارية التي تساعد على تدفق سلع الشركة وخدماتها إلى المستهلكين أو المستخدمين في أكثر من دولة واحدة<sup>1</sup> ."

**عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA)** بأن التسويق الدولي هو " : عمله دولية لتخطيط و تسعير و ترويج و توزيع السلع و الخدمات لخلق التبادل الذي يتحقق أهداف المنظمات و الأفراد " <sup>2</sup>

**عرفه صديق محمد عفيفي** " : بأنه يشمل الأنشطة الخاصة بتحديد احتياجات المستهلكين في أكثر من سوق وطنية واحدة ثم العمل على إشباع تلك الاحتياجات بإنتاج وتوزيع السلع، الخدمات التي تتلاءم معها " <sup>3</sup>

**يعرف " STANTON "** بأنه: " عبارة عن نشاط كوني GLOBAL ACTIVITY ينطلق من إستراتيجية كونية لمزيج تسويقي عابر للحدود الإقليمية ، يتناغم و يتفاعل مع قدرات استهلاكية خارج نطاق و حدود المشروع الوطني ، بهدف إشباع الحاجات أو الرغبات من خلال طرح سلع أو خدمات تتناسب مع هذه الحاجات

1- هاني حامد ضمور، التسويق الدولي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان 2004 ، ص21

2- فهد سليم الخطيب، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة و النشر، الأردن 2000 ، ص194

3- صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي "نظم التصدير والاستيراد"، الطبعة 10 ، مكتبة عين شمس، مصر 2003 ، ص 13

و الرغبات "1

يعرف " PHILIP KOTTER " التسويق الدولي بأنه " : التسويق الدولي لا يعدو كونه عبارة عن نشاط ديناميكي مبتكر للبحث عن المستهلك القانع في سوق تتميز بالتفاوت و التعقيد ، و الوصول إلى هذا المستهلك و إشباع رغباته "2

ويعرفه أبو قحف عبد السلام " : بأنه اكتشاف حاجات المستهلك وإشباعها على المستوى الدولي بمستوى أفضل من المنافسين المحليين والدوليين وتنسيق الجهود والنشاطات التسويقية في ظل قيود أو متغيرات البيئة الدولية . "3

اعتمادا على التعاريف السابق ذكرها، يمكننا إن نستخلص تعريفا شاملا للتسويق الدولي وهو: التسويق الدولي :هو عبارة عن وظيفة إدارية واجتماعية تتضمن مجموعة الأنشطة التجارية التي تهدف إلى خلق منافع اقتصادية على أساس الأبحاث والدراسات المتناسقة والمنظمة لتحقيق أكبر إشباع للمستهلك وتحقيق أهداف المشروع خارج الحدود الجغرافية.

### ثانيا :تطور التسويق الدولي

لقد تطور التسويق الدولي من التخطيطات والممارسات المحلية إلى الممارسات الدولية، ليتعدى بذلك حدود الدولة الواحدة بسبب ظهور الأسواق العالمية ، والتحالفات الدولية، مثل السوق الأوروبية المشتركة وكذلك حدوث ثورة الاتصالات العالمية، مما دفع بالتسويق الدولي إلى الأمام، سوف نعرض بإيجاز المراحل الأساسية التي مر بها التسويق الدولي:

### مرحلة التغلب على العوائق الجمركية 1950-1960 م

قاد هذه المرحلة الشركات العالمية وخاصة الشركات الأمريكية، التي حاولت في هذه المرحلة تخفيض الرسوم بين الدول بهدف تشجيع التبادل التجاري السلي .4

### مرحلة التغلب على انعكاسات التباعد الجغرافي 1961-1979

تشمل إنعكاسات البعد الجغرافي كل من الاختلافات الجمركية والضريبية والثقافية والاجتماعية والنقدية، كما تميزت هذه الفترة بظهور السوق الأوروبية المشتركة التي تستهدف إنتقال السلع والخدمات والمعلومات والأموال والأفراد والتكنولوجيات بين أسواقها ، مما أعطى دفعا قويا للإتجاه نحو اتحادات تجارية إقليمية أو قارية بين الدول الأخرى للإستفادة من المزايا التي تعود لدولها من جراء كبر حجم السوق وتطوره.

أما من الناحية التسويقية شهدت هذه المرحلة تطورا ملحوظا في مجال التعاون والارتباطات بين الدول، بحيث أصبحت لا تكتفي بشراء سلعة معينة فقط بل تعدى ذلك لتشمل على إقامة عقود تسليم المفتاح والتعاقد مع

1- بشير عباس العلاق، قحطان بدر العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران، عمان 1999 ، ص27

2- نفس المرجع، ص322

3- عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، دار الجامعة، الإسكندرية، 2001 / 2002، ص20

4- يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، الطبعة الأولى، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997 ، ص18



المصدر لإدارة المشروع أو المؤسسة أو إقامة مشاريع مشتركة، وبين هذا التطور بجلاء الشركة المصدرة لم تعد تدير فقط تشكيلة المنتجات وإنما تدير مجموعة من العلاقات مع السوق المستهدفة وهذا مما يميز التسويق الدولي عن التسويق المحلي.

### مرحلة ظهور شركات صغيرة ومتوسطة الحجم (بداية من 1980 م)

بدأ نشاط الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم يظهر بشكل واضح في المجال الدولي وذلك عن طريق ممارسة التجارة الدولية بداية الثمانينات، وتميزت هذه المؤسسات بالقدرة على النفاذ للأسواق الخارجية مع تحقيق أرباح أفضل مما تحققها المؤسسات الكبيرة<sup>1</sup>.

### مرحلة مفهوم السوق العالمي ( منذ 1985 )

حيث اعتمد على فكرة مفادها يمكن إطلاق المنتج في OHMAE قاد هذه المرحلة الكاتب الياباني أسواق عدة في آن واحد وهي بلدان أوروبا الغربية ، الولايات المتحدة الأمريكية ، كندا، اليابان<sup>2</sup>، وهذا بحكم تقارب المستهلكين في هذه الأسواق، فضلا عن تقارب خصائصهم الثقافية والاجتماعية ، مع القيام ببعض التعديلات البسيطة على المنتج المناسب لكل سوق من الأسواق المستهدفة ، ويقوم مفهوم السوق الدولي على عدة إفتراضات حسب OHMAE وهي :

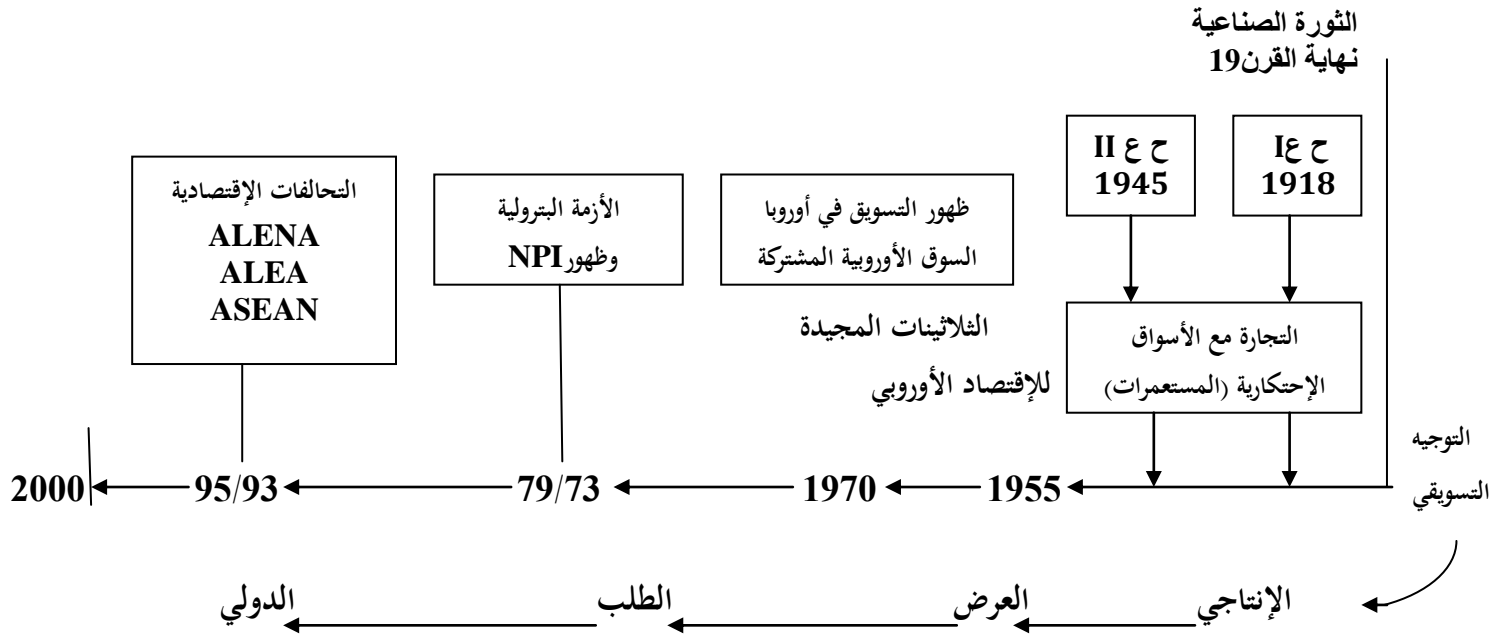
أنه يمكن إطلاق منتج على مستوى سوق ليشمل العديد من الدول مع إجراء بعض التعديلات الطفيفة عليها. إن ذلك يتطلب التعاون بين الشركات المنافسة المتواجدة في أسواق هذه الدول، عن طريق تكامل إمكانياتها المميزة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو مالية، وتهتم الشركات وفقا لهذا المفهوم للبحث عن الشريك المناسب الذي يمكن تبادل الإمكانيات المميزة معه.

1- يحي سعيد علي عيد، مرجع سابق، ص19

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



الشكل رقم (1 - 2) : العوامل التي ساهمت في تطور التسويق الدولي



المصدر : CHARLES CROUE, Marketing international ; 3<sup>eme</sup> ed. De Boeck, Bruxelles 1999, P 22.

### المطلب الثاني: أهمية التسويق الدولي وأهدافه:

#### أ- أهمية التسويق الدولي:

أصبحت الكثير من الدول تهتم بإبرام الإتفاقيات الدولية، بالخصوص في مجال التجارة فيما بينها، لتشجيع التجارة الخارجية بشقيها "الاستيراد و التصدير"، ونظرا للأهمية الحقيقية للتسويق في المجال الدولي التي تنبع من مساهمته في إشباع حاجات ورغبات المستهلك. حيث تقوم فلسفة التسويق الدولي على إمكانية استفادة الطرفين أو كل الأطراف المشتركة في العملية في نفس الوقت، وتكمن أهمية التسويق الدولي من خلال الفوائد التي تعود على الدولة في كل من الاستيراد والتصدير والإستثمارات الأجنبية<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح هذه الأهمية على مستوى المجتمع، وعلى مستوى المؤسسة:

#### 1. بالنسبة للمجتمع:

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

\* NPI : nouveaux pays industries

\* ALENA : accord de libre - échange nord- américain

\* ALEA : accord de libre - échange nord- américain

## 2. بالنسبة للمؤسسة:

تظهر أهمية التسويق الدولي في مجال التخصص في الإنتاج للتصدير ، وعدم الإعتماد على وجود الفائض من عدم وجوده ، إذ أن السياسة الأخيرة ( سياسة تصدير الفائض ) ، إذا نجحت في يوم ما فإن الفشل سيكون في الأيام الأخرى ، لهذا السبب فإن أهمية التسويق الدولي تبدو واضحة من مبدأ التخصص في الإنتاج والتصدير<sup>1</sup> وكل مؤسسة أن تحدد أهدافها وتنظيم مواردها لتحقيق الربح والحفاظ على نموها ومكانتها في الوسط التنافسي الدولي الذي يحتم عليها الحيلة والنظرة الثاقبة لما يدور في بيئة الأعمال الدولية.

وأيضا تتجلى أهمية التسويق الدولي في:

- الاستفادة من التصدير: حيث التصدير أحد الطرق للحصول على العملة الصعبة التي تحتاجها الدول , لاستيراد المنتوجات التي لا تنتجها محليا، و بالتالي فهو يعتبر كسبا قوميا واضحا، كما يؤدي إلى رفع المعيشة و التنمية، و رفع القدرة الشرائية للمستهلكين.
- الاستفادة من الاستيراد: لا تقتصر فائدة الاستيراد على كونه طريقة لتحصيل قيمة الصادرات وإنما الفائدة الأساسية هي في إتاحة الفرصة للحصول على بعض السلع بتكلفة أرخص من إنتاجها محليا ، وإتاحة الفرصة للحصول على سلع لا تنتج بكميات كافية محليا أو لا تنتج مطلقاً نتيجة لعوامل المناخ أو نتيجة لسوء مواقع الموارد الطبيعية ومثل هذا الاستيراد سيؤدي بالضرورة إلى رفع مستويات المعيشة<sup>2</sup>.
- تمكين المنظمات من الاستفادة من اقتصاديات الحجم من جراء الإتساع في السوق الذي تتعامل معه وهذا ما سينعكس إيجابا على تخفيض تكاليف الإنتاج للوحدة الواحدة وبالتالي يقود الأمر إلى تخفيض أسعار السلع والتي يجعلها في متناول أعداد مضافة للمستهلكين و ليعاد بالتالي لصالح طرفي العملية التسويقية.
- الكثير من المنظمات عندما تحقق نجاحات في الأسواق الخارجية لا يسجل له إفحسب ، بل يسجل أيضا إلى عائداتها للدول التي انطلقت منها أو التي تعود إليها وبالتالي فإن الكثير من دول العالم أخذت مكانة إقتصادية ومهمة كبيرة من خلال شركاتها العاملة في الأسواق الدولية ، فالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وكوريا من بين أبرز الأمثلة في هذا المجال<sup>3</sup>
- توفير البضائع المختلفة والإنتفاع من الخدمات في أكثر من سوق خارجي وبخاصة لتلك الأسواق التي يتعذر عليها إنتاجها ولأسباب مختلفة ، وبالتالي تكمن الأهمية للتسويق الدولي في تجاوز عامل المكان لتوفير المنتجات لمختلف بقاع العالم.

1- أبي سعيد الديوهجي ، المفهوم الحديث لإدارة التسويق ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان 2000 ، ص85

2- صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص24

3- ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة ، دار البازوري العلمية، عمان 2006 ، ص276

## ب- أهداف التسويق الدولي:

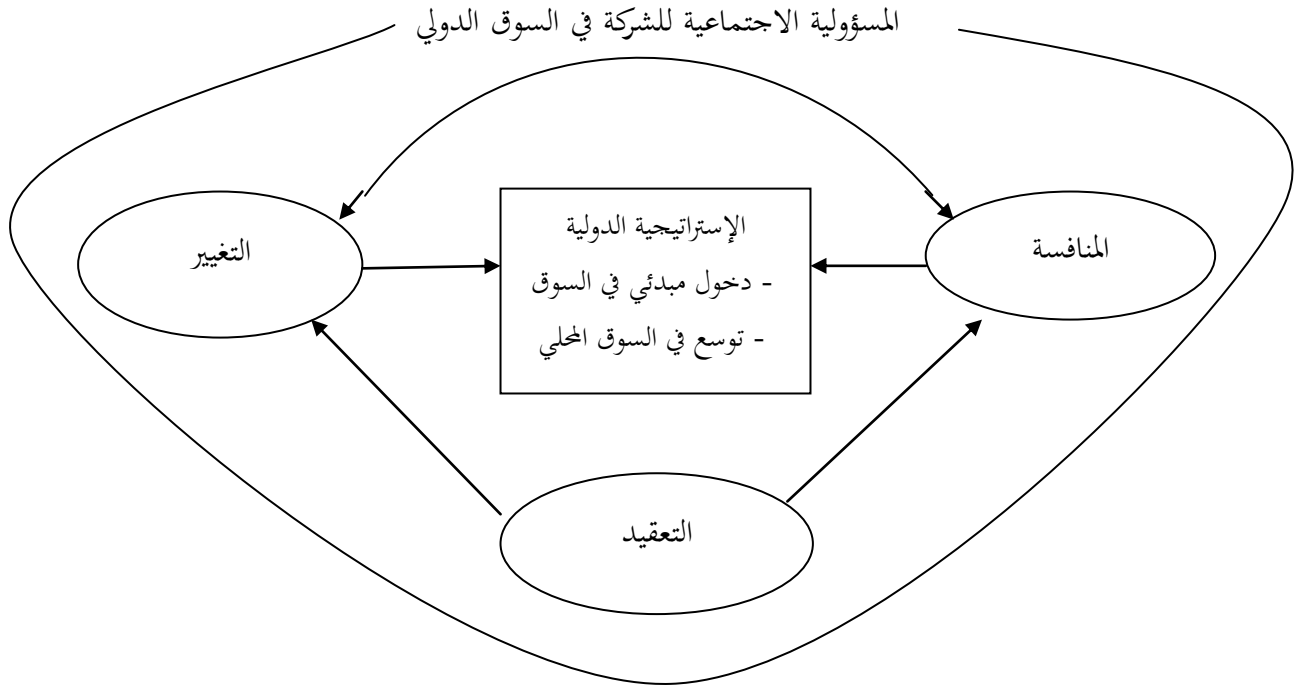
للتسويق الدولي مجموعة من الأهداف يمكن ذكر أهمها حسب ترسترا (Terpestra) وسراي (Sarathy) فيما يلي<sup>1</sup>:

- اكتشاف وتحديد حاجات المستهلك الكوني: وذلك مما يتطلب على المؤسسة الدولية بقيام بعملية تقسيم السوق الدولي إلى عدة قطاعات يشكل كل منها هدف تسويقي معين مع الفهم الجيد لأوجه الشبه والاختلاف بين كل قطاع أو بين كل مجموعة من المستهلكين في الدول المختلفة وذلك من خلال بحوث التسويق.
- إشباع حاجات المستهلك الكوني: وهو ما يتطلب تنمية قاعدة المعلومات التسويقية عن المستهلكين وذاك بأقلمة المنتجات والخدمات وباقي عناصر المزيج التسويقي لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين من مختلف الدول.
- مواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين من داخل الدولة أو الدولة المضيفة ومن خارجها أيضا: إن نجاح المؤسسة ممثلة في مديرتها في الأجل الطويل، يتولد من خلال تقييم ورصد ومتابعة المنافسين لهذه المؤسسة والاستجابة السريعة للتطور، بل ضرورة السبق في هذا المجال بغض النظر إن كان المنافسون شركات متعددة الجنسيات تتميز بمزايا احتكارية أو شركات وطنية من الدول المضيفة.
- تنسيق عناصر النشاط التسويقي: يجب على المؤسسة أن تقوم بتنسيق نشاطاتها التسويقية بما يتلاءم تركيبة كل دولة من الدول، حيث أن التسويق الدولي يخلق مستوى جديد من التعقيد في العمل بالنسبة للمؤسسات المعنية بالأمر الذي يحتاج إلى تكوين هيئة إدارية وتحديد مسؤوليات كل وحدة تسويقية في مختلف البلدان المستهدفة.
- فهم وإدراك القيود البيئية على المستوى الكوني: وهذا لأن البيئة الدولية تختلف من دولة لأخرى بما في ذلك اختلافها عن بيئة الدولة الأم ومن أمثلة هذه الاختلافات ما يلي:
  - (1) الاختلافات السياسية والاقتصادية والثقافية.
  - (2) الاختلافات في الإجراءات والضوابط الحاكمة لممارسة الأعمال.
  - (3) الاختلافات في البنية الهيكلية الأساسية للنشاط التسويقي.
  - (4) الاختلافات في القيود والحوافز المتعلقة بالتمويل.
  - (5) الاختلافات في سياسات الدول بالنسبة للقيود المفروضة على الدخول إلى الأسواق<sup>2</sup>
- السماح للمؤسسة بالحفاظ على مكانتها في الأسواق الأجنبية التي تنشط فيها، ويحدد هذا الهدف بالاعتماد على حصة السوق.

1- غول فرحات، التسويق الدولي (مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق الدولية)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر 2008، ص 26 - 27  
 2- عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002/2001، ص 16.

- إكتشاف وتحديد حاجات المستهلك الدولي، كما يسمح بالتطور والنمو للمؤسسة داخل الأسواق الخارجية التي تنشط فيها.
  - إعادة تشخيص وتعريف التصورات الجديدة للمنتجات وذلك من اجل إيجاد أماكن لتصرفها، وتنسيق الجهود والنشاطات التسويقية في ظل قيود أو متغيرات البيئة الدولية، أو بمفهوم آخر تنسيق عناصر النشاط التسويقي وتطويرها من اجل رفع المستوى التنافسي<sup>1</sup>.
- كما تجدر الإشارة إلى أن التحديات كثيرة تواجه التسويق الدولي ، بعض هذه التحديات إقتصادي وثقافي و إجتماعي ، أما البعض الآخر فيتمثل في التحديات السياسية والقانونية والتكنولوجية ، وفي كل الحالات فإن المنافسة والتغيير ، والتعقيد والمسؤوليات الإجتماعية للشركات على مستوى السوق الكوني . دائما ما تأتي على رأس قائمة هذه التحديات<sup>2</sup>

### الشكل رقم (1 - 3): التحديات التي تواجه التسويق الدولي



التغيير: ناتج عن عدم التأكد سواء سلبي أو ايجابي..

المسؤولية الاجتماعية: منع التلوث، تعليم المستهلك، عنصر الأمان في السلع.

التعقيد: ناتج عن التطور التكنولوجي، التكامل وبناء علاقات...

المصدر: عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، دار الجامعة، الإسكندرية 2002/2001، ص21

1- غول فرحات، مرجع سابق، 2008 ، ص28

2- عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، 2002/2001، ص20

### المطلب الثالث : دوافع و مبادئ و أبعاد التسويق الدولي:

#### أولا : دوافع التسويق الدولي:

- يمكن ذكر الدوافع التالية وراء تنشيط وتوسيع قاعدة التسويق الدولي <sup>1</sup> .
- مبدأ المزايا النسبية : يتطلب تبادل السلعة وتوزيع الفائض .
- تغير التكنولوجيا العالمية ( الرغبة في تصدير التقنيات المتقدمة للغير )
- يتطلب تزايد الفجوة بين الدول الغنية وتنافس الدول الفقيرة وحتى بين دول العالم جميعا إلى ضرورة القيام بالتسويق الدولي.
- تستهدف بعض الشركات تحقيق مركز تنافس قوي، من خلال التسويق الدولي أو تحقيق قوة إدارية في اتخاذ القرارات . مثال شركة البترول والمقاولات والكمبيوتر.
- قد يتطلب النظام الضرائفي في بعض الدول توزيع الفائض في الأسواق الدولية لتجنب دفع ضرائب عالية.
- قد يكون العائد على الإستثمار في التسويق الدولي أعلى من التسويق المحلي .
- الإستفادة من فروق الأسعار وأسعار الصرف كأحد دوافع التسويق الدولي <sup>2</sup>

#### ثانيا : مبادئ التسويق الدولي

يعتبر علم التسويق الدولي أحد فروع المعرفة التي نشأت حديثاً كاستجابة في الآونة الأخيرة نحو دخول أسواق أجنبية و، و يقوم التسويق الدولي على عدة مبادئ نوجزها فيما يلي:

- أ- **تقسيم العمل :** إن مبدأ التخصص وتقسيم العمل الذي يجري تطبيقه في مؤسسة أو دولة ما، قد يطبق بين الدول المعنية بالاستيراد والتصدير، بمعنى أنه قد يكون من الأفضل اقتصادياً للدولة المعنية أن تخصص في إنتاج سلعة معينة يكون لها قيمة تنافسية ملموسة فيما تقوم في نفس الوقت باستيراد سلع أخرى لا تتمتع بميزة تنافسية فيها، بل من المريح لها استيرادها من دول أخرى. <sup>3</sup>
- ب- **التكاليف المقارنة :** يجب أن يطبق تقسيم العمل الدولي بطريقة تحقق للدولة المعنية مزايا وفوائد أكبر عند تخصصها في إنتاج سلع، تتفوق في إنتاجها بدرجة كبيرة مع إهمال السلع التي تكون نسبة تفوقها قليلة جداً، عملياً أن هناك الكثير من حالات التي يفضل معها استيراد بعض السلع بدلا من إنتاجها وذلك بسبب إرتفاع تكاليف إنتاجها من جهة، وانخفاض تكاليف إستيرادها من جهة أخرى. <sup>4</sup>

1- فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998 ، ص557

2- فريد النجار، إدارة الأعمال الدولية والعالمية "استراتيجيات الشركات عابرة القارات الدولية ومتعددة الجنسية والعالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 ، ص306

3- محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر، عمان 1999 ، ص395

4- صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص56

ت- **فائض الإنتاج :** غالباً لا يتم تصدير المنتجات حتى يتم الإشباع المحلي للأسواق، فإذا تشبعت لدرجة تخفيض الأسعار لتنمية الطلب المحلي، فهنا تبدأ الإنتاج من أجل التصدير وهذه النقطة تسمى نقطة فائض الإنتاج وهي النقطة التي تحدد الوقت الذي يبدأ فيه التصدير، أما إذا لم يشبع السوق المحلي فاحتمال التصدير غير وارد ما لم تكن هناك أسباب أخرى كالرغبة في الحصول على العملات الصعبة أو التمهيد للمستقبل حتى يصل الإنتاج إلى تلك النقطة، أو الرغبة من الدولة في تخفيض العجز في الميزان التجاري.<sup>1</sup>

ث- **ميزان المدفوعات :** الهدف الأساسي للدول هو المحافظة على توازن ميزان المدفوعات الدولية، إن هذا التوازن ضروري و يستعمل لتأمين الدولة من الاهتزازات والأزمات الاقتصادية الحادة، ويعني التوازن موائمة ما يدخل في الموازنة العامة مع ما يخرج منها سواء أكان ذلك صادرات أو مستوردات أو فروض أو عملات أجنبية... ، و ما لم يحدث ذلك التوازن فإن دفع قيمة الصادرات أو الواردات سيكون مشكلة كبيرة وربما مستحيلاً والاعتماد المستمر على حركة الذهب أو القروض لتحقيق التوازن يهدد المركز التجاري للدولة في الخارج.<sup>2</sup>

ج- **القوة الشرائية للدولة المستوردة :** هذا المبدأ يتعلق بتوافر القوة الشرائية لدى الدول المستوردة، وإن توافر العملات الأجنبية هدف أساسي لضمان استمرارية عمليات التصدير والاستيراد وانتقال القيم بين الدول، فالقوة الشرائية هي التي تحدد أبعاد السوق في دولة معينة وهي التي تحدد قدره كل دولة على شراء البضائع من الخارج.<sup>3</sup>

### ثالثاً : أبعاد التسويق الدولي

هناك بطبيعة الحال درجات متفاوتة من الالتزام باختراق الأسواق الدولية، وتفاوتها تفرضه اعتبارات عديدة، ويمكن تميز هذه الدرجات أو المراحل من الاهتمام والارتباط بالأسواق الدولية:<sup>4</sup>

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

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

1- صديق محمد عفيفي، مرجع سابق ، ص56

2- نفس المرجع، ص57

3- نفس المرجع ، ص58

4- نفس المرجع، ص14- 16

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

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

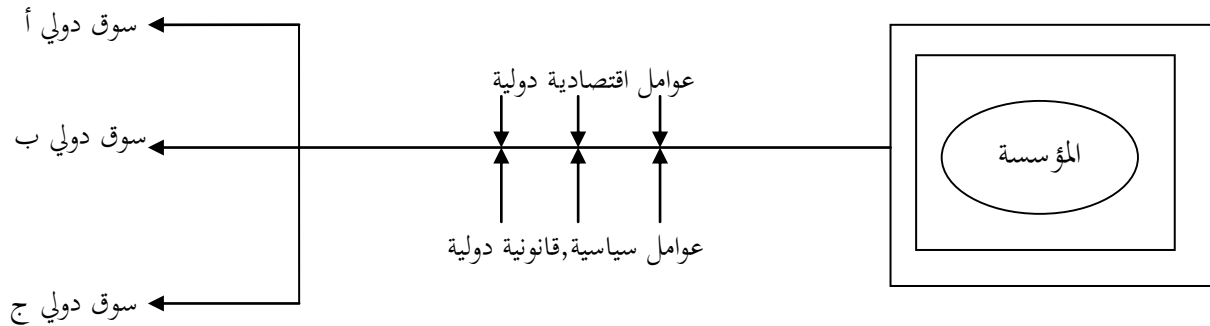
**المرحلة الخامسة:** وهنا تجد المؤسسة أنه من الأفضل لها في الأجل الطويل أن تمنح تراخيص لجهات أجنبية تنتج بموجبها بعض السلع مع اكتفاء المؤسسة الأم بعائد التراخيص.

**المرحلة السادسة:** في هذه المرحلة يكتمل التزام المؤسسة وارتباطها بأنشطة التسويق الدولي، بمعنى آخر لا تنظر المؤسسة لمنتجاتها في الأسواق الدولية عبارة عن تصريف فائض، وإنما تدخل ضمن إستراتيجية معتمدة لغزو الأسواق الدولية وتضمحل فكرة الحدود الوطنية وتنظر للعالم بأكمله على أنه سوق لمنتجاتها<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: بيئة التسويق الدولي:

قبل أن تقرر أي مؤسسة بيع منتجاتها في السوق الخارجي يجب أن يكون لديها فهماً واضحاً عن بيئة التسويق الدولي والتغيرات العديدة التي طرأت عليها، فجاذبية أي دولة كسوق لمنتجات المؤسسة يعتمد على النواحي الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية والتكنولوجية ونظم الأعمال السائدة في هذه السوق.

شكل رقم (1 - 4) البيئة الدولية للتسويق



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

1- محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق مدخل سلوكي، مرجع سابق، ص 392

## أولا : البيئة الاقتصادية

إن إمكانية دخول الأسواق الدولية يتطلب من رجل التسويق الدولي دراسة مستفيضة لاقتصاديات كل دولة على حدى فمن وجهة النظر الاقتصادية يوجد عاملان أساسيان يعكسان مدى جاذبية الدولة كسوق مستهدف، العامل الأول يتمثل في حجم السوق أما الثاني فيتمثل في طبيعة السوق المستهدف.

## 1- حجم السوق:

لا شك أن اهتمام المؤسسة الأول عند تحليلها للأسواق الدولية هو حجم المبيعات المحتمل في هذه الأسواق، فهذا من شأنه أن يساعد المؤسسة في تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية على أسواقها الحالية وتحديد أي الأسواق سوف تقوم المؤسسة بمحاولة دخوله في المستقبل، ولتحديد حجم السوق يستعمل المؤشرات التالية<sup>1</sup> :

أ. مؤشرات خاصة بالسكن ويتم دراسة وتحليل عدد السكان ومعدل النمو السكاني بالإضافة إلى دراسة التوزيع السكاني من حيث الكثافة والجنس والتعليم...الخ.

ب. مؤشرات خاصة بالدخول وذلك من خلال دراسة توزيع الدخل بالنسبة للمشاريع المجتمع وحساب متوسط الدخل الفردي وكذلك إجمالي الدخل القومي.

## 2- طبيعة السوق : بالإضافة إلى حجم السوق المحتمل توجد بعض الخصائص الأخرى للأسواق الأجنبية

والتي من شأنها أن تؤثر على البرنامج التسويقي الدولي، هذه الخصائص تشمل كل من:

أ. البنية الطبيعية مثل الموارد الطبيعية للدولة والطبوغرافيا الخاصة بها والمناخ السائد فيها.

ب. طبيعة النشاط الاقتصادي السائد في البلد المراد دخوله، هل هذا البلد زراعي أم صناعي.

ج. البنية الأساسية أو التحتية للبلد والتي تشمل كل من شبكة الطرق والمواصلات، وسائل الطاقة،

وسائل الاتصال والنقل الأخرى.

## ثانيا : البيئة الثقافية.

إن النجاح في رسم السياسات التسويقية الدولية يعتمد بالدرجة الأولى على تفهم الثقافة وذلك من خلال تحديد طبيعة الأفراد وسلوكياتهم، "فالثقافة هو ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعارف والمعتقدات والفنون والأخلاق والقوانين والعادات وأي قدرات أو عادات أخرى اكتسبها أفراد مجتمع ما"<sup>2</sup> فالثقافة إذاً الطريق الكلية للحياة وأنماط التفكير<sup>3</sup> وبما أن ممارسة الأعمال عبر الحدود القومية تتطلب التفاعل بين الأفراد

1- عمرو خير الدين، التسويق الدولي .مجهول دار النشر، مصر، 1996 ، ص. 131 .

2- عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص. 159 .

3- هاني حامد الضمور، التسويق الدولي .مؤسسة وائل للنشر، الأردن، 1994 ، ص. 79 .



والمؤسسات من بيئات ثقافية مختلفة، وقد تحتل بعض العادات والمعتقدات أهمية لدى البعض بينما قد لا تعني أي شيء بالنسبة للبعض الآخر، وبعبارة أخرى توجد العديد من الاختلافات الجوهرية في الاتجاهات والقيم والعادات والمعتقدات والدوافع وغير ذلك مما يؤدي بالضرورة قيام المسوق الدولي بدراسة الخصائص المميزة للثقافة لكل بلد قبل الدخول في معاملات معها، وفيما يلي يأتي ذكر لبعض العناصر الثقافية التي يجب أن تدرس بعناية من طرف المسوق الدولي وهي<sup>1</sup>:

- أ. اللغة: لغة الحديث، الكتابة، اللغة الرسمية والجماعية.
- ب. الدين: مواضيع الترويج والترهيب، المعتقدات، المحرمات، أيام العطل والاحتفالات الدينية.
- ت. القيم والاتجاهات: نحو الوقت، نحو العمل والثروة والمجازفة.
- ث. التعليم: التعليم الرسمي، التدريب المهني، التعليم الابتدائي الثانوي والعالي مستوى الأمية.
- ج. القانون: القانون العام، الدستوري، والقانون الدولي.
- ح. السياسة: الوطنية، الإمبريالية، الفكر السياسي، الوحدة.
- خ. الثقافة المادية: المواصلات، نظام الاتصالات، الاختراعات، نظام الطاقة.
- د. المؤسسات الاجتماعية: الطبقات الاجتماعية، الحركة الاجتماعية، نظام الزواج ونظام الأسرة.
- ذ. الأخلاق والجمال: الألوان، الفلكلور، التراث والموسيقى.

### ثالثاً: البيئة السياسية والقانونية

تعد البيئة السياسية والقانونية من أكبر العوامل والمتغيرات التي لا يمكن للمؤسسة السيطرة عليها والتي تترك أثراً واضحاً على عملها وأنشطتها في الأسواق الدولية، فهناك عوامل يجب على رجل التسويق أخذها بعين الاعتبار:

#### 1. دور الحكومة في الاقتصاد أو الاتجاهات نحو الشراء الخارجي:

فهناك بعض الدول تعتبر إيجابية في هذه الناحية وتشجع الاستثمار الخارجي، بينما البعض الآخر تكون لديه نظرة معادية<sup>2</sup>، ويقصد بدور الحكومة في الاقتصاد هو مدى تدخل الدولة ويكون على نوعين، الأول دخولها كمشارك، وهي ميزة الدول النامية والدول الاشتراكية عامة، أما النوع الثاني فيكون دخولها كمنظم للسوق وهذا حال الدول الرأسمالية، إلا أن معظم الدول تنتهج النهجين في وقت واحد ودرجة التدخل يعتمد أيضاً على سياسة الدولة ونهجها الاقتصادي النابع من فكر الدولة.<sup>3</sup>

1- هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص. 85 .

2- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق الدولي وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير . دار النهضة العربية، مصر، 1997 ، ص. 354 .

3- الديوهجي أبي سعيد، التسويق الدولي . دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق، 1997 ، ص. 61 .

## 2. الاستقرار السياسي:

لا يجب أخذ المناخ السياسي الحالي فقط للدولة المضيفة في الحسبان ولكن أيضاً مدى استقراره في المستقبل، وللاستقرار السياسي عدة مؤشرات يمكن أخذها بعين الاعتبار تلك المتعلقة بالتكرار الحاصل في نظام الحكم، هل يأتي ذلك بنتيجة دورية أو بأشكال أخرى وما هي سياسات الأحزاب التي تنوي الدخول إلى الانتخابات وهل يتوقع منها الفوز أم لا وغير ذلك من الأمور الهامة التي تدرس بعناية حتى يمكن مجابتهها عند حدوثها<sup>1</sup>.

## 3. القواعد المالية والنقدية:

دائماً يسعى رجل التسويق إلى الحصول على عملة تكون ذات قيمة مرتفعة في السوق، وأحسن وسيلة للدفع هي التي يستطيع فيها المشتري الدفع بعملة البائع وما لم يكن ذلك ممكناً فقد يقبل البائع عملة محلية إذ كان يستطيع شراء بها ما يلزمه أو يستطيع بيعها في الحصول على العملة التي يرغب فيها، وإلى جانب قيود العملة فإن تذبذب سعر الصرف يؤدي إلى مخاطر غير عادية بالنسبة للمصدر<sup>2</sup>.

## 4. البيروقراطية الحكومية:

ويتمثل هذا العامل في مدى كفاءة الحكومة المضيفة مساعدة رجال الأعمال الأجانب وتسهيل الإجراءات، مثل كفاءة إنهاء الإجراءات الجمركية معلومات عن السوق والعوامل الأخرى المتعلقة بتنفيذ الأنشطة التسويقية المختلفة.

## رابعا: البيئة التكنولوجية:

إن الانفتاح العالمي هو نتيجة التغير العميق في التكنولوجيا وخاصة في ميدان الاتصالات ونظام المعلومات<sup>3</sup>، كما أن هذا التغير سيستمر في المستقبل فسهولة تحويل الأموال من بلد لآخر والتقدم في المواصلات والاتصالات على النطاق العالمي قدم الكثير من الفرص للاستثمار في الدول النامية، كما ترتب على التقدم التكنولوجي خلق الكثير من الأسواق للشركات المتعددة الجنسيات التي تتمتع بمستوى عالي من التكنولوجيا في مجال الاتصالات وخدماتها، ولا يقتصر تأثير التقدم التكنولوجي على ما سبق بل امتد إلى تغيير هيكل العمالة والصناعة وتحويلها إلى الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى رفع القدرات التنافسية ويتجلى تأثير التكنولوجيا الجديدة في العشر سنوات القادمة في المجالات التالية<sup>4</sup>:

1- الديوهجي أبي سعيد، مرجع سابق، ص. 61 .

2- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص. 356 .

3- Jean Paul Lemiare, *stratégie d'internationalisation*. DUNOD, Paris, 1997, p.18

4- عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، الدار الجامعية، مصر، 2003 ، ص 61 .

- 1- التقدم في التكنولوجيا الحيوية والتي تساهم في إحداث ثورة في مجال الزراعة الطب والصناعات المرتبطة بها.
- 2- الأقمار الصناعية التي ستعلب دوراً رئيسياً في مجال التعليم والتعلم ونقل المعرفة في كل بقاع العالم.
- 3- الهواتف التي تقوم بالترجمة الفورية بشكل آلي من لغة إلى أخرى تؤدي إلى سهولة الاتصال بين الناس بلغتهم الأم.
- 4- تطور صناعة رقائق السليكون سوف تساعد في صناعة الحاسبات الآلية العملاقة.
- 5- ظهور الحاسبات الآلية العملاقة القادرة على حساب أو التعامل مع مليار عملية حسابية في الثانية الواحدة والحاسبات الناطقة.
- 6- تطور طرق الدفع عن طريق البريد الإلكتروني E-cash سوف يسهل العمليات التجارية والصناعية بشكل غير مسبوق.
- 7- تطور طرق الاتصالات السلكية واللاسلكية والمواصلات بالدول النامية والأسواق العملاقة الناشئة في آسيا وإفريقيا وغيرها.

### المبحث الثالث : إستراتيجية التسويق الدولية للمؤسسة:

يقصد بالإستراتيجية التسويقية تحديد الأسواق المستهدفة و إعداد المزيج التسويقي المناسب لها، وبالتالي تعتبر هذه الإستراتيجية قلب خطة التسويق التي يقوم مدير التسويق بإتباعها، تعتمد الإستراتيجية التسويقية على تحليل المواقف وتحديد أهداف المؤسسة، كما تعنى إستراتيجية التسويق بعلاج وتطويع المتغيرات التي يستطيع التحكم فيها مع المتغيرات التي لا يستطيع التحكم فيها (متغيرات البيئة) و تزداد هذه الأخيرة تعقداً وصعوبة في التحكم فيها خاصة عند صياغة الإستراتيجية التسويقية على المستوى الدولي.

وقصد الإلمام بمفهوم الإستراتيجية التسويقية الدولية سوف نتطرق إلى النقاط التالية:

أولاً : الإستراتيجية الدولية للمؤسسة وأبعادها

ثانياً: مفاهيم أساسية حول إستراتيجية التسويق الدولي

ثالثاً: صياغة إستراتيجية التسويق الدولية

### المطلب الأول : الإستراتيجية الدولية للمؤسسة وأبعادها:

تنظر المؤسسة التي تنشط في الأسواق الدولية إلى العالم كله كوحدة واحدة، فتقوم بعمل استثماراتها وتمويل عملياتها وشراء إمداداتها و إجراء بحوثها وتصميم منتجاتها أينما أمكنها إتمام ذلك بأكفأ شكل، فهي إذاً تخطط لعملياتها على مستوى دولي، هذا ما سنحاول معرفته في هذا المطلب.

### أولاً : مفهوم الإستراتيجية الدولية:

الإستراتيجية الدولية هي " خطة طويلة الأجل تعكس رؤية المؤسسة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل في إطار علاقتها بالسوق الدولي وبيئته بمتغيراتها المختلفة من ناحية ومواردها المختلفة من ناحية أخرى. <sup>1</sup> " كما تعرف أيضاً بأنها " توجه تفكيري/ عملي مشتق من السياسة العامة للمؤسسة يقوم بتوجيه الخيارات الجغرافية للمؤسسة. <sup>2</sup> "

كما تعبر الإستراتيجية الدولية عن مجموعة من الخيارات متاحة للمؤسسة تتمثل فيما يلي <sup>3</sup> :

(1) اختيار ميدان نشاط المؤسسة.

(2) اختيار البدائل الإستراتيجية الملائمة لنشاطها (تخصص، تميز... إلخ).

(3) اختيار التنظيم والهيكل التنظيمي المناسب.

1. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص. 144 .

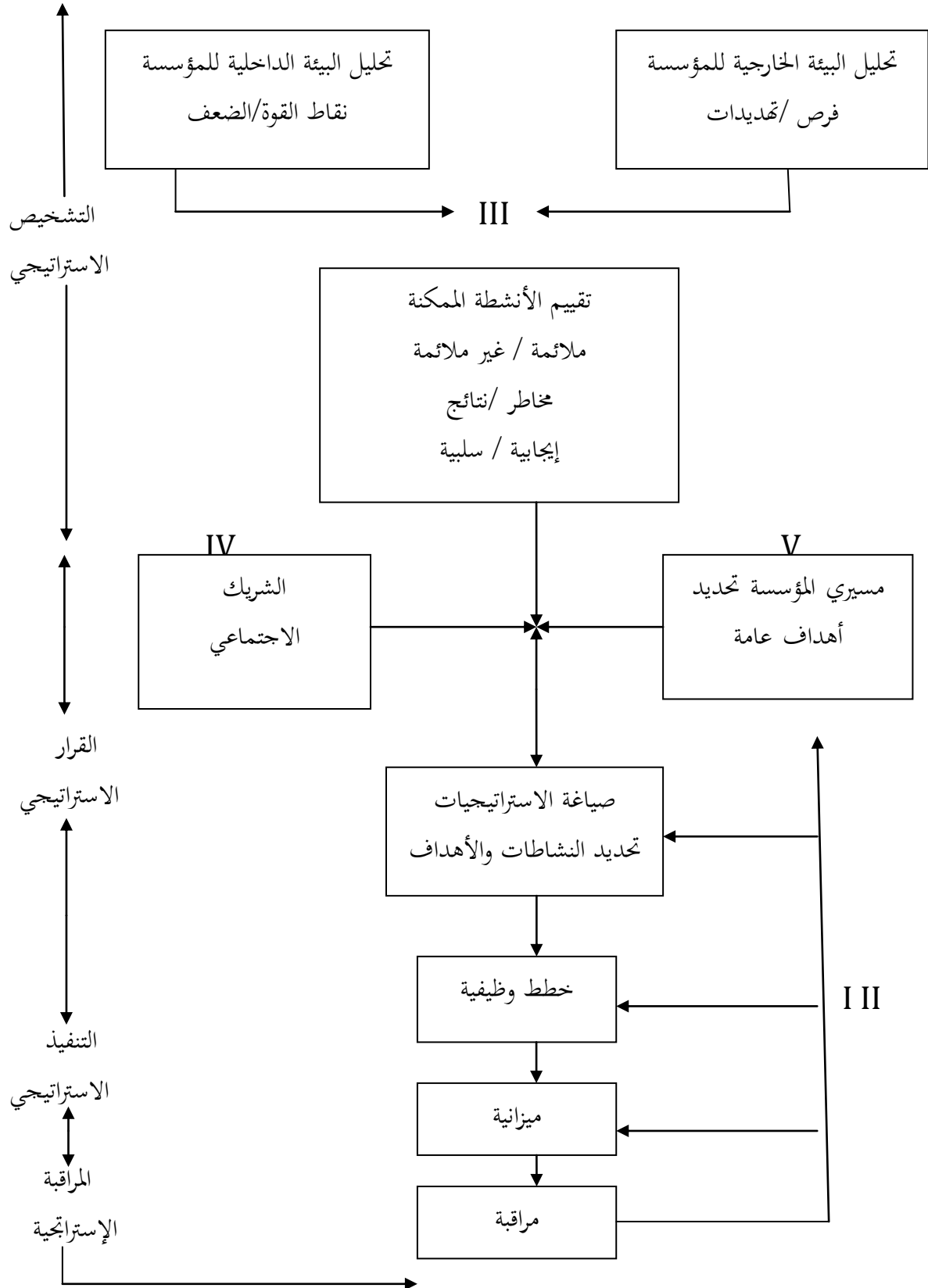
2. CHARLES CROUE, Op.cit, P. 517.

3. Pasco, Berho, **Marketing International**. Dunod, 4 edition, Paris, 2002, P.24.

#### 4) تخصيص موارد المؤسسة.

هذه الخيارات تأتي نتيجة مرحلة التحليل التي تعتبر أساسية في التفكير الاستراتيجي) مرحلة التشخيص الاستراتيجي) يتم من خلال هذه المرحلة تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. أ. تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة يسمح باكتشاف الفرص والتهديدات على المستوى الدولي، وذلك من خلال دراسة الطلب الحالي والمتوقع في السوق وتطوراتها وأيضاً دراسة وتحليل المؤسسات المنافسة في السوق أو القطاع الذي تعمل فيه. ب. تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة ومقارنتها مع المؤسسات المنافسة واكتشاف القدرات المميزة لها. يسمح هذا التحليل بصياغة واختيار الإستراتيجية الملائمة حسب إمكانيات والظروف البيئية للمؤسسة . فبعد تحديد الإستراتيجية تأتي مرحلة ترجمتها على شكل خطة عملية مدققة ومفصلة لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، تخصيص لكل خطة وظيفية التزام مالي لفترة محددة (ميزانية) .لتأتي بعد ذلك مرحلة المراقبة وقياس الانحرافات كما هو مخطط له .والشكل الآتي يوجز مختلف المراحل السابقة الذكر:

شكل رقم (1 - 5) مراحل الإستراتيجية الدولية



ثانيا : أبعاد الإستراتيجية الدولية:

يمكن حصر أبعاد الإستراتيجية الدولية في النقاط التالية<sup>1</sup> :

### 1. تحديد نمط دخول المؤسسة للأسواق الدولية:

ويقصد به المفاضلة بين الطرق والمسارات المتاحة لغزو الأسواق الدولية واختيار الأمثل منها الذي يتناسب مع ظروف و إمكانيات المؤسسة.

### 2. تصميم منتجات وخدمات عالمية:

إن تصميم منتجات وخدمات عالمية موحدة أمر يصعب تحقيقه في الواقع العملي، إلا أنه مع تطور عناصر الاتصال وسيادة فكرة العولمة في شتى المجالات أصبح هناك نوع من التجانس في الطلب العالمي خاصة في بعض القطاعات تستغلها بعض المؤسسات لتصميم منتجات عالمية كمؤسسة BENTON بينتون للملابس الشباب.

### 3. اختيار مراكز نشاط المؤسسة في الأسواق الدولية:

المؤسسة التي تمارس أنشطتها على المستوى الدولي لا تعطي الأولوية لأية منطقة جغرافية لكي تصبح مركزاً أساسياً لأداء أنشطتها المختلفة، فقرار اختيار مراكز النشاط يخضع لقانون الميزة النسبية للأسواق، فتقوم مثلاً باتخاذ ألمانيا مركزاً للبحوث وبريطانيا مركزاً للتطوير والمكسيك مركزاً للحصول على المادة الخام والولايات المتحدة الأمريكية مركزاً للتجميع ما قبل النهائي وإيرلندا للتجميع النهائي.

### 4. تطوير برامج تسويقية دولية:

يقصد بتطوير برامج تسويقية دولية استخدام المؤسسة لنفس الأسلوب أو المحتوى لواحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي في الأسواق الدولية وهذا لا يعني إما أن يكون التنميط الكامل لعناصر هذا البرنامج أو التكيف الكامل فالواقع إذا عند تطوير هذا البرنامج ينبغي أن يتسم بالمرونة.

### 5. القيام بتحركات تنافسية على نطاق دولي:

يقصد بها التكامل بين نشاطات المؤسسة عبر الدول بدل من التحرك في بلد واحد، ويقصد كذلك استخدام الأرباح المحققة في بلد معين لدعم النشاطات التي تقوم بها المؤسسة في بلد آخر، ويقصد بالتنافسية على نطاق دولي هو مهاجمة المؤسسة الدولية في أسواقها المحلية حتى تنخفض قدرتها التنافسية في عملية دخول الأسواق الدولية.

1. عمرو خير الدين، التسويق الدولي .مرجع سابق، ص. 222 .

ثالثا : التوجهات الإستراتيجية الدولية للمؤسسة:

عند توجه المؤسسة إلى العمل في الأسواق الدولية هناك عدة بدائل إستراتيجية متاحة لها وما على مديري المؤسسة إلا اختيار البديل الأمثل عند عملية تدويل نشاطها.

### 1. إستراتيجية التخصص والتنوع<sup>1</sup> :

أ. إستراتيجية التخصص: (La stratégies de spécialisation)

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: أي إنتاج سلع بتكلفة منخفضة والاستفادة من حصة سوقية كبيرة

وبالتالي تعظيم الأرباح.

✚ تميز المنتجات: إنتاج منتجات ذات خصائص متميزة عن باقي المنتجات الأخرى الموجودة في

السوق يصعب تقليدها من طرف المنافسين.

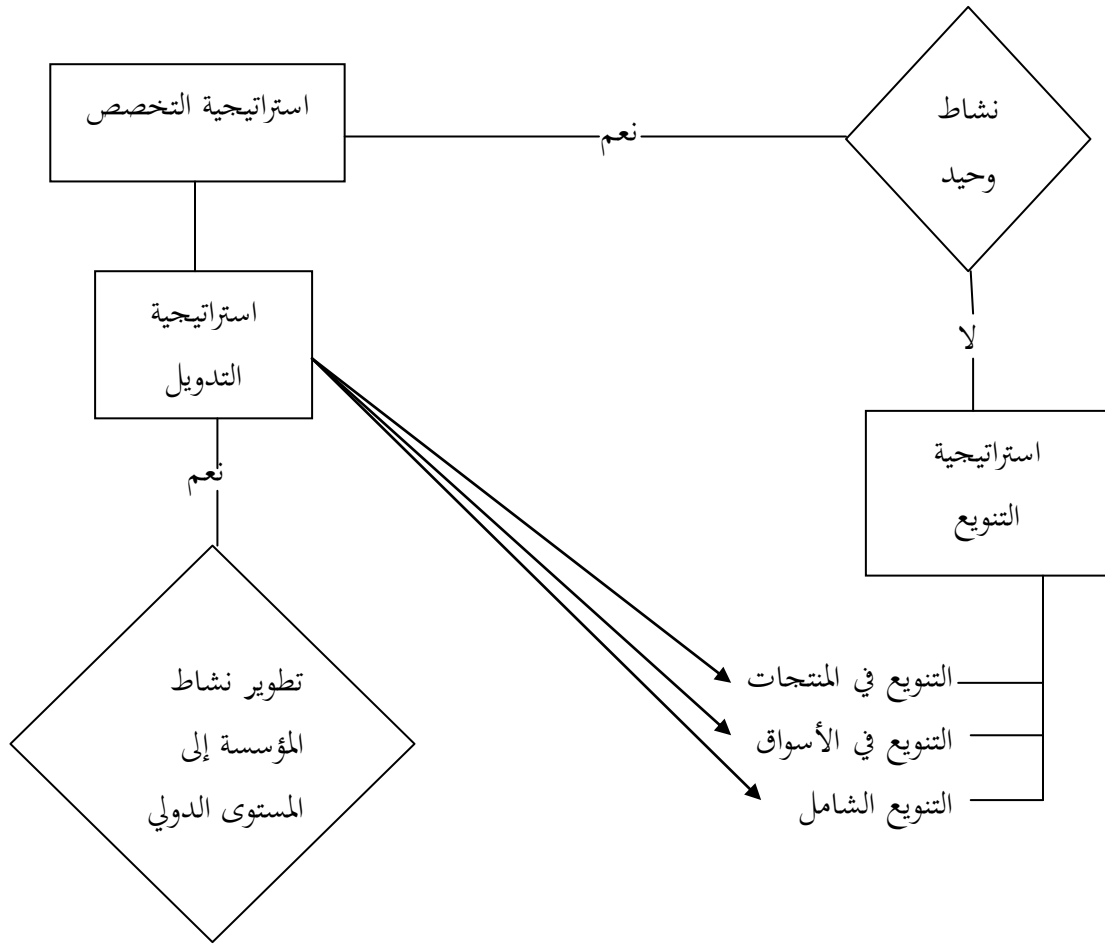
ب. إستراتيجية التنوع: (La stratégie diversification)

تعتمد من طرف المؤسسات الكبيرة التي تكون لها القدرة على اختراق أسواق جديدة وتطوير أو

اكتشاف منتجات جديدة أخرى. الشكل الموالي يوضح كلا الإستراتيجيتين:



شكل رقم (1 - 6) التوجه الاستراتيجي الدولي لنشاط المؤسسة



Source: Pasco Berho, OP.cit, P.27.

1. Source: Pasco Berho, OP.cit, P.27.

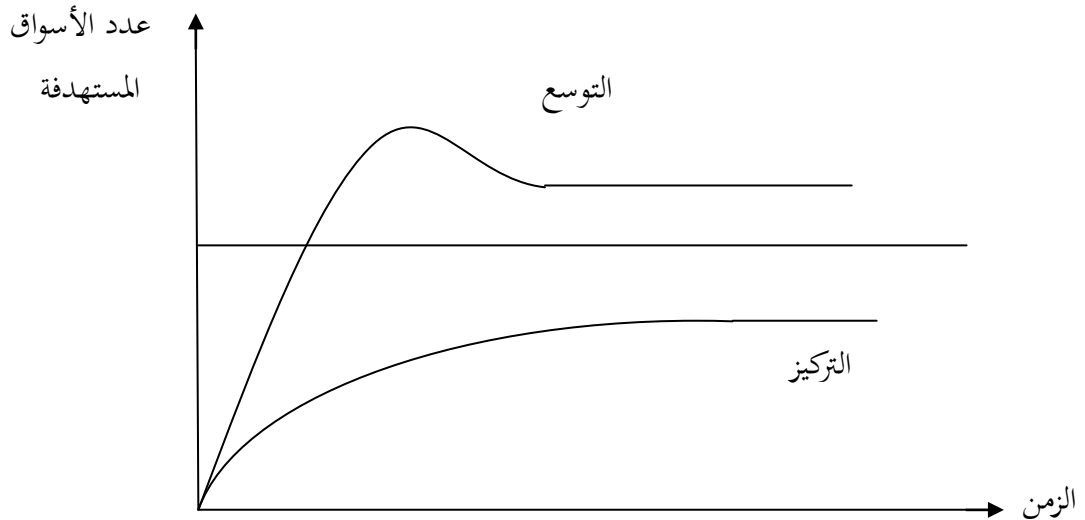
2. إستراتيجية التركيز والتوسع : كما يمكن للمؤسسة تبني إحدى الإستراتيجيتين عند عملية تطوير

أنشطتها نحو الأسواق الدولية وهما: <sup>1</sup>

أ. إستراتيجية التوسع : **La stratégie dispersion** : تخترق المؤسسة في البداية مجموعة من الأسواق وبصورة كبيرة في عدة مناطق جغرافية (دول) متفرقة غالبا ما تكون هذه المؤسسات ذات رؤوس أموال كبيرة تسمى بالمؤسسات voltigeuse.

ب. إستراتيجية التركيز : **La stratégie concentration** : في هذه الإستراتيجية المؤسسات تخترق الأسواق خطوة بخطوة فعند تحقيق العائد من الاستثمار الأول تنتقل إلى السوق الثاني تدعى هذه المؤسسات بـ Enracinées

الشكل رقم (1 - 7) درجة تدويل أنشطة المؤسسة



Source: Jean-marc De Leesnyder. **Marketing international** (Tome2). Encyclopedie de gestion, 2<sup>ème</sup> édition, economica, Paris, 1997, P.1858.

1. CHARLES CROUE, OP.cit, P.519.

## المطلب الثاني : مفاهيم أساسية حول إستراتيجية التسويق الدولي:

إستراتيجية التسويق الدولية ما هي إلا إستراتيجية وظيفية من الإستراتيجية الدولية العامة للمؤسسة، لذا سنحاول في هذا المطلب التطرق ولو بشكل مختصر إلى خصوصية هذه الإستراتيجية.

### أولا : الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:

الإستراتيجية نتيجة مترتبة على أهداف وغايات المؤسسة فبدون وجود هدف لا يمكن تصميم إستراتيجية، غير أن هذه العلاقة ليست في اتجاه واحد بمعنى أنه بدون إستراتيجية لا يمكن أن يتحقق الهدف، هذا الارتباط بين الهدف والإستراتيجية عضوي بطبيعته ويجب بالتالي أن يخطط كلاهما مع الآخر في نفس الوقت أو على الأقل لا يجب رسم أو تحديد أحدهما في عزلة عن الآخر، وتسمى هذه العملية المتضمنة للقرارات حول الأهداف والإستراتيجيات بالتخطيط الاستراتيجي<sup>1</sup>

فالتخطيط الاستراتيجي في مجال التسويق الدولي يعنى بتحديد الأهداف وتحديد الإستراتيجيات للوصول إليها، وتحديد الأهداف مرتبط بتقييم الفرص التسويقية المتاحة في الأسواق الدولية، ولما كان نشاط التسويق الدولي متشابكاً ومتنوعاً كان من الطبيعي أيضاً أن يأخذ التخطيط الاستراتيجي له نفس السمات، وفيما يلي يأتي ذكر مختلف مراحل التخطيط الاستراتيجي في مجال التسويق الدولي<sup>2</sup>.

### 1. مرحلة تحليل واختيار الأسواق بالنظر لأهداف وإمكانيات المؤسسة:

مهما تكن درجة التغلغل في الأسواق الدولية، يجب على المؤسسة أن تحافظ على انسجام وتنسيق كبير بين كفاءاتها، منتجاتها، ثقافتها، أهدافها ومميزات مختلف أسواقها المستهدفة ويتسنى لها ذلك من خلال اختيار معايير تمييزية Discriminant كقدرة وطاقة المؤسسة الدنيا، مدة عائد الاستثمار ومستوى الأرباح المتوقعة... الخ . هذه المرحلة لا تكن فعالة إن لم تكن التنبؤات والفرضيات الموضوعة من طرف المؤسسة مسيطرة للتطور أنشطة المؤسسة إلى المستوى الدولي، وبالتالي تستطيع المؤسسة تقييم وبدقة كل من قدراتها وطاقاتها، المخاطر المعرضة لها، الفرص المتاحة وأيضاً توقع إمكانية تكيف أو تنميط منتجاتها ومدة احتمال تنفيذ أنشطتها في الأسواق الدولية.

### 2. مرحلة تكيف أنشطتها: phase d adaptation de l'offer :

الهدف الاستراتيجي من هذه الخطوة هو قياس درجة تكيف مختلف عناصر المزيج التسويقي (منتج، سعر، توزيع، ترويج) فهل يتم التكيف في كل مكوناته أم تكيف جزء منه فقط مع قياس أيضاً تكلفة تعديله وإمكانية إنجازه.

1. صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص. 310 .

1. AlainOlivier ET Autres, OP.cit, P.111.

## 3. مرحلة إعداد الخطة التسويقية:

النتائج السابقة تسمح للمؤسسة بوضع خطة مكيفة مع السوق المستهدف والمختار مسبقاً يتضح من خلالها ماذا يجب أن تعمل، ومن يقوم به وبأية طريقة وتحديد الجدول الزمني لذلك.

## 4. مرحلة التنفيذ والمراقبة:

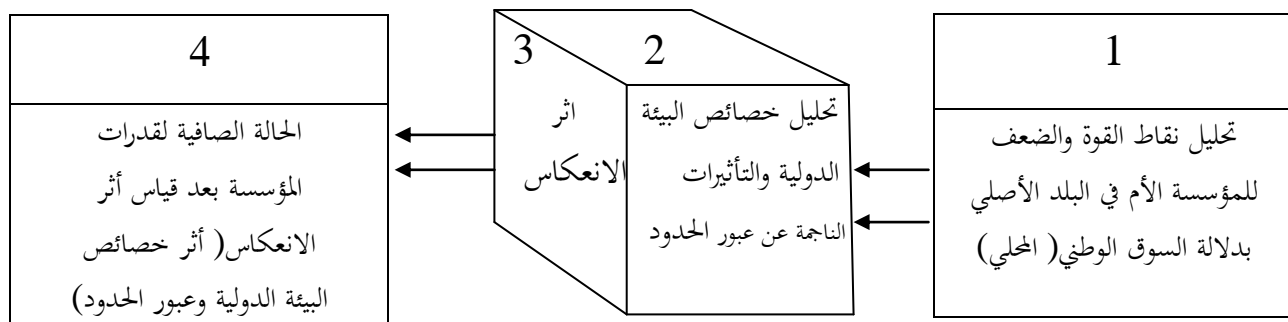
قرار دخول المؤسسة في نشاط التسويق الدولي لا يتحدد بالقرار الايجابي لذلك فينبغي تبني ووضع عملية رقابية جد رفيعة تضمن المقارنة بين ما أنجز وما كان مخطط له، وحتى تكتمل العملية الرقابية يجب أيضاً إنشاء إجراءات ونظم دقيقة تسمح بتقييم الانحرافات وتصور الحلول الصحيحة لذلك.

## ثانياً: مراحل إعداد إستراتيجية التسويق الدولية:

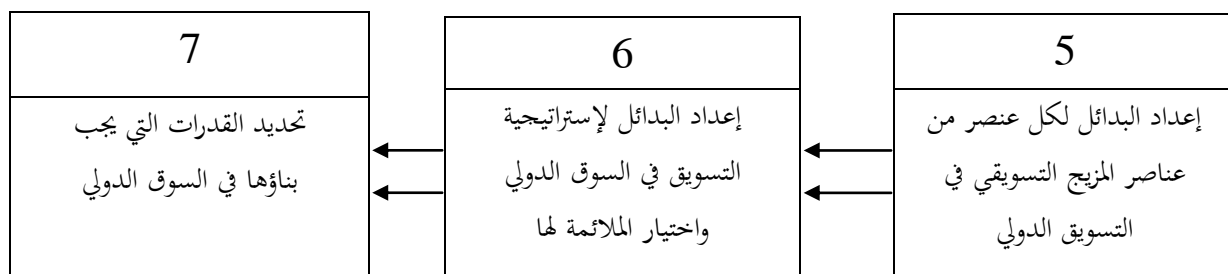
تمر عملية إعداد إستراتيجية التسويق الدولي بمجموعة من المراحل نوجزها في الشكل التالي:

## الشكل رقم (1 - 8) مراحل إعداد إستراتيجية التسويق الدولي

## I- إعداد الحالة الصافية لقدرات المؤسسة في السوق الدولية:



## II- تصور إستراتيجية تسويقية في السوق الدولي:



Source: Jean-marc De Leesnyder. **Marketing international** (Tome 2). Encyclopedie de gestion, 2<sup>ème</sup> édition, economica, Paris, 1997, P.1857.

### 1. مرحلة تحليل نقاط القوة والضعف في السوق الأم:

وتتمثل في دراسة مكونات المزيج التسويقي للمؤسسة الأم ومعرفة نقاط القوة والضعف، هذه المرحلة تسمح بتحديد قدرات المؤسسة على مستوى السوق الأولي ومحاولة تكيفها مع خصائص السوق الدولي.

### 2. تحليل خصائص السوق الدولية:

ويقصد به تحديد إثر تغير المحيط على كل عنصر من عناصر الإستراتيجية التسويقية واستخراج نقاط التشابه والاختلاف بين السوقين المحلي والدولي فيما يخص تشكيلة المنتجات، قنوات التوزيع، كيفية تحديد الأسعار الخ.

### 3. قياس أثر الانعكاس:

يعني ما هو أثر القدرات الخاصة بالمؤسسة بمجرد تجاوز الحدود والاصطدام بمتغيرات المحيط الدولي، وقياس هذا الأثر يسمح للمؤسسة بالانتقال من المرحلة الأولى وهي معرفة قدرات المؤسسة إلى المرحلة التي تأتي فيما بعد وتمثل في تقدير الحالة الصافية للقدرات على مستوى السوق الدولي.<sup>1</sup>

### 4. تقدير الحالة الصافية في السوق الدولي:

المؤسسة تقوم بإعداد القدرات الصافية على شكل جدول يتكون من قياس أثر الانعكاس وخصائص المؤسسة في السوق الدولي وهذا من خلال تحديد الفارق بين عناصر القوة والضعف، ونتيجة لهذا التحليل تتمكن المؤسسة من قياس قدراتها في السوق الدولية وبالتالي تحديد المجالات التي يتم تدعيمها في السوق الدولي.

### 5. تحديد البدائل واختيار عناصر المزيج التسويقي:

في هذه المرحلة يتم تحديد البدائل التي يمكن اعتمادها في السوق الدولي واختيار الأفضل، تعد هذه المرحلة أعقد المراحل لأنها تتطلب نوع من التحكيم بين توجهين إستراتيجيتين هما:

- أ. إما تنميط أنشطتها والاستفادة من الخبرة السابقة وتحقيق وفورات الحجم.
- ب. إما تكيف أنشطتها وتحمل أعباء إضافية جديد والتأقلم مع خصوصية كل دولة.

### 6. اختيار القدرات التي لا بد بناؤها في السوق الدولي:

بعد تحديد التوجه الاستراتيجي الملائم للمؤسسة في السوق الدولي حسب متطلباته واحتياجاته، يأتي بعد ذلك بناء القدرات حسب هذا الطلب واختيار الشكل الأمثل للتواجد في السوق الدولي.

### ثالثا: اعتبارات ومفاتيح أساسية لنجاح إستراتيجية التسويق الدولية:

عند تصميم إستراتيجية التسويق الدولية هناك مجموعة من الاعتبارات يجب مراعاتها لكونها متغيرات

1. Jean Marc de leersynder, OP.cit, P.1858.

تدخل ضمن تعقيدات نشاط التسويق الدولي نوجزها فيما يلي <sup>1</sup>:

### 1. تأثير القيم الشخصية:

في كثير من الأحيان لا تهتم المؤسسة بإصدار وثيقة رسمية مكتوبة تتضمن استراتيجياتها وبالتالي فكل مدير يكون له تصورا معيناً لما يجب أن تكون عليه إستراتيجية المؤسسة، وطالما لا توجد أهداف وخطوط معروفة ومحددة بدقة فإن كل مدير يتصرف طبقاً لمفهومه، أي طبقاً لقيمه الشخصية، كذلك مسألة التردد في القيام بالبحوث التسويقية عند البيع في الخارج بسبب النفقات الباهظة في حالة دراسة الأسواق الدولية، وإذا كان هناك نقص في البيانات فمن الضروري أن يدخل التقدير الشخصي للمدير لسد هذا النقص.

### 2. تأثير المحيط:

في حالة التخطيط للتسويق الدولي فإن وزن اعتبارات البيئة يزداد أكثر لأن المدير حين يصمم إستراتيجية التسويق محلياً، يكون على دراية تامة بما فهو يعيشها ويتصرف إزاءها غريزياً إلى حد ما دون أن يبذل جهداً كبيراً لتحقيق ذلك، أما حين يصمم إستراتيجية التسويق دولياً فكل هذه الدراية وردود الأفعال الغريزية تختفي أو تتناقص ويصبح تأثير المحيط عاملاً مسيطراً على المدير، عاملاً له وزن ويأخذ من وقته الكثير، من جهة أخرى فإن تأثير المحيط يؤدي إلى وجوب تصميم أكثر من إستراتيجية واحدة للتسويق الدولي، فتصميم إستراتيجية لكل سوق دولية مستقلة حيث أن التفاوت والتباين بين الأسواق كبير ولا مثيل له بين قطاعات السوق المحلية.

### 3. المخاطرة وعدم التأكد:

غالباً ما تصمم الإستراتيجية في جو يسوده عدم التأكد وبالتالي فهناك دائماً مخاطرة عدم تحقق ما كان متوقفاً وبالتالي لا تقتصر الإستراتيجية على تخطيط التحركات الهجومية وإنما أيضاً التحركات الدفاعية، وإذا كان ذلك صحيحاً في السوق المحلي فهو أكثر انطباعاً في الأسواق الدولية حيث ترتفع درجة عدم التأكد إلى مستويات عالية ويجب الأخذ بمجدية عند التخطيط للتسويق الدولي لمبدأ تقليل المخاطرة إلى أدنى حد ممكن.

### 4. التنظيم:

من الخطأ اعتبار مسألة التخطيط الاستراتيجي في مجال التسويق الدولي من مهام الإدارة العليا فقط، نظراً لمدى خطورة القرارات والتكاليف المترتبة عليه فطالما المؤسسة في نشاط التسويق الدولي تجابه مسافات جغرافية شاسعة وصعوبات في الاتصال جمّة، وجب التفويض بدرجة كبيرة إلى الأفراد الأقرب إلى الأسواق وهؤلاء حتماً في مستويات أدنى من الإدارة العليا وهم أيضاً أكثر دراية بظروف كل الأسواق وثقافته،

1. صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص 320 – 322.

وبالتالي أقدر على تكييف الخطط معه لذا يمكن القول بأن الخطط التفصيلية يجب أن تدفع إلى مواقع التنفيذ كلما كان ذلك ممكناً ليس لهذه الأسباب فقط ولكن أيضاً لخلق نوع من الحماس لديها لإنجاح خطة شاركت في صنعها وللتنبه إلى نوع المشكلات التي قد تعوق التطبيق وكيفية التغلب عليها.

### المطلب الثالث: صياغة إستراتيجية التسويق الدولية:

بعد اختيار التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة وتحديد الأهداف العامة المراد تحقيقها تأتي مرحلة صياغة الإستراتيجية التسويقية، وذلك من خلال اختيار وتقسيم الأسواق الدولية إلى قطاعات متجانسة واختيار القطاع السوقي الذي يتناسب وإمكانيات المؤسسة وجعله هدف إستراتيجي تعمل المؤسسة على تلبية مختلف حاجياته.

#### أولاً: اختيار الأسواق الدولية:

المؤسسات التي تود تدويل أنشطتها يستوجب عليها في بداية الأمر البحث والتنقيب عن الأسواق في مختلف الدول، ويتأتى لها ذلك من خلال بحوث ودراسات سوقية عميقة، وتتم عملية اختيار الأسواق الدولية وفق معايير منها<sup>1</sup>:

1. إمكانية دخول السوق : ويقصد بها مجموع المعوقات التي تجعل عملية التصدير أو الاستثمار في السوق الدولي مكلفة جداً يمكن قياسها وفق مؤشرات أهمها:
  - أ. مؤشرات فيزيائية : ويقصد بها العوامل الطبيعية والبنية التحتية للسوق المستهدف مثل المسافة، المناخ، الطرق... الخ.
  - ب. مؤشرات اقتصادية وسياسية : ويقصد بها مختلف القوانين والنظم المعتمدة في دول تلك الأسواق المراد استهدافها.
  - ج. مؤشرات اجتماعية وثقافية : وتعني جميع مكونات الدولة الثقافية منها والاجتماعية والحضارية كالدين، العادات والتقاليد، اللغة، التاريخ... الخ.
2. طاقة السوق : يتم قياس أو تقييم حجم السوق بواسطة مؤشرات اقتصادية عامة ومعطيات متعلقة بمنتجات المؤسسة:
  - أ. مؤشرات اقتصادية : مثل الناتج الوطني الخام، الناتج الوطني الخام للفرد، مستوى النمو، مؤشرات حول مستوى التطور، الدين العمومي والخارجي، الميزان التجاري، توجهات السياسة الاقتصادية.
3. سعة السوق من منتجات المؤسسة : تقييم السوق الحالي عن طريق حساب قيمة الاستهلاك (الاستهلاك = المنتجات المحلية + الواردات - الصادرات) وتقييم السوق المحتمل أو المتوقع وذلك من خلال

1 - Corrine, Pasco, Commerce international, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1999, P.07.

التنبؤات حول نمو المبيعات ومعلومات حول خصائص الزبائن.

4. استقرار السوق : وذلك من خلال مراعاة ومحاولة تقدير الأخطار المتعلقة بالوضع الاقتصادية

والسياسية والاجتماعية للدول المستهدفة.

كما يمكن ملاحظة استقرار السوق عن طريق تحليل الوضع المالي الداخلية والخارجية للدولة وأيضا

متابعة الاستقرار الحكومي من عدمه.

بالإضافة إلى المعايير السابقة الذكر، فإن المؤسسة عند إقدامها على اختيار الأسواق الدولية فإنها تتبع

إحدى الطرق التالية :<sup>1</sup>

- طريقة خطوة بخطوة : تقوم المؤسسة باختيار الأسواق الأقرب منها جغرافيا وثقافياً حيث تكون مماثلة لأسواقها المحلية، تستعمل هذه الطريقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لمحدودية إمكانياتها.
- الدراسة النظامية للأسواق الدولية : في هذه الطريقة تعمل المؤسسة على اختيار جميع الأسواق الممكنة إلا أن هذه الطريقة مكلفة جداً ولا تستطيع القيام بها إلا المؤسسات الكبيرة، ميزة هذه الطريقة أنها تجعل المؤسسة تعمل في جو عال من التأكد.

### ثانيا : تجزئة السوق الدولي:

يعتبر مفهوم تجزئة السوق الدولي إلى قطاعات وشرائح من المفاهيم الحديثة في مجال الفكر التسويقي، "فتدل معظم الدراسات بأن المؤسسات التي تطبق إستراتيجية تجزئة السوق إلى قطاعات غالباً ما تكون في موقف أفضل من المؤسسات التي لا تطبقها ومن نتائج هذه الدراسات أيضاً، أنه ليس بمقدور المؤسسات إنتاج كل شيء وتوزيعه على كل الأسواق بل يفضل التركيز على قطاع معين من السوق بهدف تغطيته وخدمته بأعلى كفاءة ممكنة".<sup>2</sup>

وتعرف فكرة تجزئة السوق بأنها: " تقسيم السوق لقطاعات متجانسة، مع النظر إلى كل قطاع باعتباره

هدف تسويقي تبحث المؤسسة عن تحقيقه عن طريق تكوين مزيج تسويقي مناسب لكل قطاع"<sup>3</sup>.

هناك مجموعة من المتغيرات يتم على أساسها تجزئة السوق إلى قطاعات متجانسة مثل التقسيم الجغرافي،

الديمغرافي، البسيكوغرافي، السلوكي، فائدة السلعة، كثافة الاستعمال... الخ.

فتجزئة السوق الدولي تكون مرتبطة بمفهوم التسويق الدولي المعتمد من طرف المؤسسة ففي حالة التسويق

المكيف ( adaptif ) فعملية تجزئة السوق تأخذ مسارين إما اعتماد نفس تجزئة السوق المحلي

1. Jean- Pierre Helfer, jaques orsoni, **marketing**. Librairie Vuibert, 4eme édition, Paris, 1995, p.190.

2. توفيق محمد، عبد المحسن، مرجع سابق، ص. 103 .

3. طلعت أسعد، عبد الحميد، التسويق الفعال :الأساسيات والتطبيق .مكتبة عين شمس القاهرة، ط 9 ، 1999 ، ص. 264 .



وذلك من خلال تطبيق نفس المتغيرات الخاصة بتجزئة السوق المحلي وتطبيقها في السوق الدولي مع تعديل قيمة المتغيرات. وإما وضع تجزئة للسوق الدولي مخالفة تماماً لما عليه في السوق المحلي نظراً لعدم تشابه وتمثل نفس معطيات السوقين. أما في حالة تبني المؤسسة لمفهوم التسويق العالمي. فتجزئة السوق تكون مماثلة بالنسبة لكل الأسواق التي تنشط فيها المؤسسة.

### 1. اختيار القطاع التسويقي

بعد تجزئة السوق تقوم المؤسسة باختيار القطاع أو القطاعات التي تتناسب مع إمكانياتها وظروفها في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من منتجاتها فنجد المؤسسة مطالبة بالمفاضلة بين ثلاث استراتيجيات رئيسية لاختيار القطاع السوقي المناسب.<sup>1</sup>

أ. إستراتيجية التسويق اللامتتوع : في هذه الإستراتيجية نجد بأن المؤسسة لا تدرك الفروق الجوهرية بين أجزاء المختلفة للسوق الدولي وبالتالي تقوم بتصميم وتطوير منتج ومزيج تسويقي يستهدف أكبر قطاع في السوق ويلبي حاجيات أكبر عدد من المستهلكين، مستفيدة بذلك من انخفاض التكاليف الإجمالية التي تتحملها إدارة المؤسسة.

ب. إستراتيجية التسويق المتتوع : تقوم المؤسسة بالعمل في قطاعين أو أكثر من قطاعات السوق ولكنها تقوم بتصميم منتج مستقل وكذا استخدام برامج تسويقية مستقلة لكل قطاع، يهدف من خلال هذه الإستراتيجية إلى زيادة ولاء المستهلكين وتكرار عملية الشراء وبالتالي تحقيق معدل أعلى من الأرباح.

ج. إستراتيجية التسويق المركز : كلا من إستراتيجية التسويق اللامتتوع أو المتتوع تهدف إلى خدمة السوق الكلي الذي تنشط فيه المؤسسة، وعلى الرغم من ذلك فالعديد من المؤسسات قد وجدت احتمالاً ثالثاً يكون أكثر تناسباً عندما تكون إمكانياتها محدودة، يتمثل في إستراتيجية التركيز في السوق فبدلاً من قيام المؤسسة بتبديد مواردها على عدد كبير من الأسواق دون خدمتها بكفاءة عالية فإنها تركز قدرتها وإمكانياتها لكسب مركز متميز في سوق محدد.

لكي يتم الاختيار بشكل مدروس فلا بد من تحديد معايير يتم من خلالها اختيار القطاع أو القطاعات السوقية، فكلما كانت تلك القطاعات منسجمة ومتطابقة مع هذه المعايير كلما كنت قادرة على استخدام إستراتيجية تسويقية ناجحة<sup>2</sup> ، من هذه المعايير نجد:

1. حجم القطاع الحالي الذي تزمع المؤسسة توجيه جهودها التسويقية له بحيث يجب أن يكون القطاع الموجه إليه الجهود بدرجة يسمح بهذه الجهود بمعنى وجود عدد كاف من المستهلكين يملكون

1. بشير عباس العلاق وآخرون، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر، الأردن 1999 ، ص. 73 .

2. المساعد زكي خليل، التسويق في المفهوم الشامل. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997 ، ص. 104 .

القدرة الشرائية.

2. احتمال النمو في القطاعات السوقية في المستقبل، أي أن السوق يتكون من مستهلكين فعليين وآخرين متوقعين، فالنمو ينتج عندما يتحول المستهلكين المتوقعين إلى فعليين.
3. سهولة الاتصال بالقطاع السوقى بحيث يمكن للمؤسسة من الاتصال بالقطاع ويمكن للمستهلك من الوصول إلى المنتج.
4. عدم تعرض المؤسسة لمنافسة قوية في القطاع من قبل المؤسسات الأخرى.
5. وجود احتياجات غير مشبعة في القطاع بحيث يمكن لمنتجات المؤسسة إشباعها

### خلاصة الفصل:

الإستراتيجية هي الخطة الشاملة التي تحدد التوجهات العامة للمؤسسة لمواجهة تقلبات السوق والمنافسة، والمؤسسات التي تعمل في المجال التسويق الدولي تتسم بخصائص و مميزات تجعلها قادرة على ذلك بالإضافة إلى القوة المالية الضخمة و التوزيع الكبير لفروعها عبر العالم تستند على نظام و هياكل تنظيمية مرنة و فعالة تساعد على التأقلم و التعايش مع مختلف بيئات الدول والاستفادة من تعدد البدائل المتاحة لها في الاستثمار الأجنبي المباشر منه و غير المباشر ، وقرار تدويل إستراتيجية المؤسسة و بالتالي العمل في أكثر من سوق واحدة ستظل اخطر القرارات التي يتخذها المدير المسئول ، و هو قرار محاط بجو عالي من عدم التأكد لا مثيل لإبعاده في التسويق المحلي . وبالتالي ميل المؤسسات إلى إستراتيجية التنوع قصد التقليل من خطر الاعتماد على سوق واحدة.

الفصل الثاني

اختراق الأسواق المالية

### تمهيد:

إن عملية اختراق الأسواق الدولية، بغض النظر عما إذا كان عملية الدخول تتم بصورة تدريجية، مثل البدء بالتصدير غير المباشر إلى التصدير المباشر، من خلال إنشاء مكتب بيع للشركة بالدولة المضيفة، أو بصورة مباشرة، أو أكثر تعمقا، كالبدء بمشروع استثمار مشترك ثم الانتقال إلى التملك المطلق لمشروع الاستثمار، أو الدخول في تحالفات إستراتيجية مع شركات عالمية يتطلب اتخاذ جملة من القرارات الأساسية التي تمر بها أي مؤسسة في حالة دخولها إلى الأسواق الأجنبية، يجب على المؤسسة التي ترغب في ذلك أن تتوفر فيها ميزات تميزها عن الآخرين وذلك بالاعتماد على العوامل المشجعة، وأخذ القرارات وتحديد الفرص لاختراق السوق المستهدف، وأيضا تسطير أهداف للوصول إليها، وبهذا تستطيع المؤسسة تسجيل حضورها في الأسواق الدولية من خلال اختيار بديل أو أكثر من البدائل المتاحة لديها، والتي تمنحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية، فقرار اختراق الأسواق الدولية يعد من القرارات الإستراتيجية للمؤسسة لما له من أثر على باقي قرارات الوظائف التسويقية. يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث، حيث نقوم بذكر المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية، ثم نتطرق إلى أشكال وطبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية وفرص وموانع الدخول، ثم نعرض حول الأهداف والعوامل المشجعة على ذلك، و نختم الفصل بذكر طرق وأساليب اختراق للأسواق الدولية.

**المبحث الأول : المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية .**

**المبحث الثاني : أشكال وطبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية، وفرص وموانع الدخول.**

**المبحث الثالث : طرق وأساليب اختراق الأسواق الدولية.**

### المبحث الأول: المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية:

تتسارع التطورات على الساحة الدولية، وتتلاحق التغيرات في مواقع الدول من الاقتصاد العالمي، وتعتبر المؤسسة الدولية من أهم التطورات التي حدثت في الاقتصاد العالمي منذ الحرب العالمية الثانية حتى الآن، حيث يوجد في العالم أكثر من 37 ألف مؤسسة دولية، حيث بلغ عدد فروعها نحو 170 ألف، تتمركز أكبر هذه المؤسسات في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، سويسرا، ألمانيا، فرنسا، اليابان، و بريطانيا، فالأربعون سنة الأخيرة أنتجت أنواعا جديدة من المشروعات التي ساهمت في انتشار الأعمال على نطاق دولي، فهي تلعب دورا أساسيا في تخصيص واستخدام الموارد على المستوى الدولي عن طريق تقديم منتجات وخدمات جديدة، بالإضافة إلى تطوير أساليب جديدة للإنتاج والتوزيع، ومن أجل توضيح ذلك جزءنا المبحث إلى ثلاثة مطالب وهي كالآتي:

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الدولية .

المطلب الثاني: أنماط ومميزات المؤسسات الدولية .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسات الدولية وإدارة التسويق الدولي .

#### المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الدولية.

من الصعب إعطاء تعريف شامل وموحد للمؤسسات التي تنشط في الأسواق الدولية، ويعود ذلك على اختلاف استخدام أساليب كمية ونوعية في تحليل و وصف نشاط المؤسسات، حيث يمكن تعريف المؤسسات الدولية حسب التصنيف المعمول به لحد الآن رغم مضي أكثر من عقد ونصف على اقتراحه<sup>1</sup> .

#### ❖ المؤسسة الأجنبية :

هي التي تدير نشاطا استثماريا سواء في مجال الإنتاج أو التسويق أو الخدمات خارج الدولة الأم بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك بغض النظر عن عدد الدول المضيفة التي تقع في دائرتها الأنشطة التالية (الإنتاج؛ التسويق؛ الخدمات)<sup>2</sup> .

#### ❖ المؤسسة الدولية :

المؤسسة الدولية هي تلك المؤسسة التي تتمتع بشخصية Livingstone حيث عرف ليفنجستون مستقلة، أي عدم خضوعها لرقابة أي حكومة من حكومات المؤسسة الأم فيما يختص بممارسة أنشطتها المختلفة، وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر<sup>3</sup> .

1. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص151

2. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص374

3. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مرجع سابق، ص374

### المؤسسة متعددة الجنسيات:<sup>1</sup>

من أكثر التعاريف شيوعاً، ما قدمه فرنون "Vernon" في هذا الخصوص حيث يعرفها: "المنظمة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار، والتي تمتلك تسهيلات أو فروع إنتاجية في ست دول أجنبية أو أكثر."

وبمقارنة هذا التعريف بالتعريف الخاص بالمؤسسة الدولية التي قدمه ليفنجستون نجد ما يلي:

✓ ليفنجستون يهتم أكثر بدرجة حرية المؤسسة أثناء ممارسة الأنشطة والعمليات خارج حدود الدولة الأم، أما فرنون يركز على عنصر الحجم (حجم المؤسسة مقاساً برقم أعمالها).

✓ كما يشترط فرنون ضرورة أن تمارس المؤسسة نشاطاً إنتاجياً في ست دول على الأقل، بينما ليفنجستون يرى أن ممارسة المؤسسة لأي نشاط إنتاجي في دولة واحدة أو أكثر يضيفي عليها صفة الدولية.

✓ المؤسسة متعددة الجنسيات ليست مؤسسة واحدة إذن ولكنها مجموعة مؤسسات، وهذه المجموعة تختلف عن غيرها في أن وحداتها المكونة لا تعمل كلها داخل حدود دولة واحدة ولكنها تنتشر في دول متعددة على المستوى العالمي.<sup>2</sup>

ويرى هود Hood و ينج young أن المؤسسة متعددة الجنسيات هي تلك المؤسسة التي تمتلك وتدير مشروعات استثمارية في أكثر من دولة أجنبية.

وتحدد أهم سمات الشركات متعددة جنسيات والدولية النشاط في تنويع إنتاجها وأنشطتها بين مجالات عديدة، توزيعاً للمخاطر وتحقيقاً لأكبر قدر من الأرباح الاحتمالية... وتذكر الإحصاءات الدولية عن أكبر 500 شركة في العالم عام 1997 ما يلي:<sup>3</sup>

- بلغ حجم الإيرادات نحو 11.445 مليار دولار أمريكي وبلغت الأرباح 452 مليار دولار.
- بلغ إجمالي أصول الشركات 34.188 مليار دولار أمريكي وهو يتزايد من عام لآخر.
- بلغ عدد العاملين حوالي 37 مليون عامل، مع ملاحظة أن الزيادة في العمالة كانت بمعدلات ضعيفة بالمقارنة بالزيادة في الأرباح، وذلك نتيجة استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- ومن حيث التوزيع الجغرافي لهذه الشركات (500 شركة) فإن الولايات المتحدة الأمريكية تنفرد بأكثر عدد من الشركات العملاقة (175 شركة) أي نسبة 40% من الشركات العملاقة، ثم (اليابان 12 شركة)، ثم فرنسا وألمانيا وإنجلترا...

### المؤسسة عبر الوطنية (ترانس ناشيونال) :

هي تقريبا بمعنى المؤسسات متعددة الجنسيات، غير أن هيئة الأمم المتحدة تفضل استخدام الاصطلاح الأول

1. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مرجع سابق، ص375

2. حسام عيسى، الشركات المتعددة القوميات، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، مجهول سنة النشر، ص46

3. صلاح الدين حسن السيسى، الشركات متعددة الجنسيات وحكم العالم "تطوير وربط البورصات العربية وتأسيس البورصة العربية الموحدة"، عالم الكتب، القاهرة، 2003، ص 11

كبدل للثاني (ربما بهدف التقليل من الآثار النفسية السياسية لدى الدول النامية من جراء استخدام اصطلاح المؤسسة متعددة الجنسيات).

فيعرفها كل من هود Hood و ينج young 46 تلك المؤسسات التي تمتلك وتدير وتسطيع على أصول مولدة للدخل في أكثر من دولة واحدة.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: أنماط ومميزات المؤسسات الدولية.

أولا: أنماط المؤسسات الدولية

قدم بيرلمتار Perlmutter محاولة لتصنيف أنماط المؤسسات الدولية يمكن عرضها في الآتي:<sup>2</sup>

❖ النمط المركزي وحيد الجنسية **Ethnocentric Enterprise**: في ظل هذا النمط تكون

المؤسسة وحيدة الجنسية (أي وطنية) أساسا، يتم اتخاذ جميع القرارات التي تتعلق بنشاط مختلف الفروع في بعض الدول أو الأسواق الأجنبية من طرف المؤسسة الرئيسية بالدولة الأم.

❖ النمط اللامركزي **Polycentric Enterprise**: يتميز هذا النمط عن الأول بأنه ذو درجة

أكبر من الاستقلالية في اتخاذ القرارات وحرية التصرف في كل فروع المؤسسة بالخارج، وفي بعض الحالات تقل درجة رقابة المؤسسة الأم على فروعها في الأسواق الأجنبية، كما تتعدد فيه الجنسيات المالكة للمؤسسة.

❖ النمط الجغرافي **Geocentric Enterprise**: إن المبدأ الأسمى لهذا النمط هو التكامل

والانتشار الجغرافي في ممارسة الأنشطة والعمليات على مستوى العالم، أي النظرة العالمية سواء إلى نشاط المقر الرئيسي أو إلى نشاط كل فرع، كما يعتمد على نظام الحوافز للمسؤولين الإداريين في الفروع لتشجيعهم على بذل الجهود اللازمة لتنفيذ الأهداف العامة للمؤسسة.

❖ الشركات متعددة الملكيات **(MOE) Multiple Ownership Enterprise**: حيث يظهر

هذا النوع من المؤسسات في حالة إذا تعددت جنسيات ملاكها على المستوى الدولي، أو نمو إحدى المؤسسات الوطنية عن طريق اندماجها في شركات أخرى دولية. تصنيفا ثالثا للمؤسسات الدولية، يركز Livingstone و ليفنجستون Vernon كما قدم كل من فرنون أساساً على ثلاثة محاور تتمثل في درجة التكامل وطبيعة النشاط، ونوع التكنولوجيا، تم تصنيفها إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي:<sup>3</sup>

■ المجموعة الأولى **G I**: تحتوي على كل المؤسسات متعددة الجنسيات المتكاملة رأسياً، حيث يكون مستوى التكنولوجيا مرتفع وينحصر النشاط في الصناعات الإستخراجية و الصناعية.

1. خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 33

2. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مرجع سابق، ص 376-377

3. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مرجع سابق، ص 378



- **المجموعة الثاني G II** وتشتمل المؤسسات متعددة الجنسيات المتكاملة أفقياً، ويكون فيها مستوى التكنولوجيا مرتفع ولكنه أقل حساسية بالمقارنة بالصناعات الإستخراجية كالبترول مثلاً، ومن أمثلة الصناعات ذات مستوى التكنولوجيا المرتفع والأقل حساسية أو قابلية للتأمين من قبل الدولة المضيفة كتكنولوجيا، إنتاج المشروبات الغازية والمنظفات الصناعية والأغذية.
- **المجموعة الثالثة G III:** وتنطوي أساساً على المؤسسات متعددة الجنسيات التي تقوم بنقل التكنولوجيا المتقدمة إلى الدول المضيفة النامية عن طريق الاستثمار المباشر أيضاً، ففي هذه المجموعة تقوم المؤسسات بإنشاء فروع إنتاجية لإنتاج إحدى السلع التي تدهور الطلب عليها في السوق الوطني وارتفاع نفقات الإنتاج في الوطن الأم، فتلجأ إلى الاستثمار في البلدان النامية وتستخدمها كمراكز إنتاجية بغرض التصدير إلى الأسواق العالمية بما فيها أحياناً الدولة الأم حيث يكون سعر البيع منخفضاً نسبياً، وبالتالي تستطيع المؤسسة غزو الأسواق على أساس المنافسة السعرية.

#### ثانياً : مميزات المؤسسات الدولية

تتميز المؤسسات الدولية بثلاثة خصائص هن:

##### ● بناء القدرة التنافسية :

للقدرة التنافسية فرعين، الأول فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة أو السعر، أو خدمات ما قبل البيع وما بعده، وكذا في الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، وأما الفرع الثاني فهو القدرة على إرضاء العملاء بشكل سريع، وكسب ولائهم ولاشك أن النجاح في الفرع الثاني متوقف على النجاح في الأول، ويتطلب بناء القدرة التنافسية للمؤسسة بالاهتمام بالعناصر التالية:<sup>1</sup>

- ✓ ثقافة وقيم المؤسسة، وهي مجموعة القيم والمعتقدات التي تغرسها الإدارة في مختلف مستويات عمال المؤسسة.
- ✓ اهتمام الكبير بالموارد البشرية باعتبارها العنصر الرئيسي في المؤسسة مع تخصيص الاستثمارات الكافية لتعزيز إنتاجية هذا المورد.
- ✓ العمل على التعلم من تجارب الغير للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة في بيئة المنظمة وهذا ما يساهم في تهيئة المؤسسة المتعلمة.
- ✓ القدرة على التغيير ومواكبة أو حتى استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة سياسياً وتشريعياً وثقافياً واقتصادياً وفنياً.
- ✓ التوجه التسويقي لكافة أنشطة المؤسسة تحت برنامج الجودة الشاملة .

1. أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية للتصدير، الطبعة الأولى، شركة ناس للطباعة، مصر 2001 ، ص144

✓ كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية في المؤسسة وهو ما يساعد على تحسين الجودة وخفض التكلفة والالتزام بالجدولة والتنافس بالوقت.

✓ القدرات التكنولوجية المتاحة والمتطورة بما يتناسب، وخصائص العمالة والعمليات والمنافسة، ومتطلبات السوق.

### • تنمية المرونة، توزيع الأدوار المتخصصة والمسؤوليات :

رغم قيام العديد من المؤسسات بتنوع أسلوبها الإداري في كل من الصناعة والمنتج والعمل، بل وحتى في المهام الفردية فإن بعض المؤسسات لا تزال تنظر إلى فروعها عبر الدول باعتبارها مجموعة متجانسة، ولعل الاختلافات بين الفروع كانت معروفة في أغلب الأحوال على مستوى غير رسمي، غير أن الهياكل والنظم الرسمية تميل إلى النمطية، وبالمثل فإن جميع الفروع الخارجية كانت ترفع تقاريرها من خلال هياكل تنظيمية مماثلة وأعطيت لها نفس الأدوار والمسؤوليات وعملت في ظل نفس نظم التخطيط والسيطرة والمعلومات " غير أنه بدا لنا معالجة موحدة لمسألة الفروع الأجنبية تعد عائقا هائلا في سبيل تحقيق المرونة التي تحتاجها المؤسسات العالمية في وقتنا الحاضر، فمثل هذا التوحيد يجعل الإدارة سجيئة لاختيارات بسيطة " <sup>1</sup> ...

### • تسير المعرفة وعمليات الابتكار :

يعتبر الابتكار دافع هام لاتجاه المؤسسات نحو تدويل أنشطتها، فالمؤسسة تستثمر في الخارج حتى تحصل على ربح إضافي من وراء الابتكارات التي تم التوصل إليها لخدمة السوق المحلية ، و في بعض الأحيان قد تحصل المؤسسات الدولية على مزايا تنافسية من وراء استغلال اقتصاديات حجم عالمية، أو عن طريق الاستفادة من وراء الاختلالات في الأسواق العمالية أو الخدمات أو رؤوس الأموال العالمية، فإن مثل تلك المزايا لقد اختفت بمرور الوقت، وفي المناخ الدولي العام اليوم أصبحت قدرة المؤسسة على الابتكار في طليعة الموارد الأساسية للنجاح في المنافسة، وتتبع المؤسسات الناجحة أساليب مختلفة من أجل خلق منتجات وتقنيات بل وحتى نظم إدارية جديدة وتقع تلك العمليات أو الابتكار خارج الحدود الدولية داخل فئتين رئيسيتين <sup>2</sup> ، الأولى تسمى الفئة المستقلة محليا والتي تعتمد على موارد واستثمارات فروع وطنية منفردة غير أنها تستفيد منها لخلق ابتكارات يمكن استغلالها على نطاق عالمي، ويعاب على هذا الأسلوب بكثرة التنوع غير مطلوب، أما الثانية تسمى الفئة المرتبطة عالميا فتربط الموارد والقدرات الخاصة بالوحدات أو الفروع المنتشرة عالميا داخل نطاق المؤسسة على مستوى كل من الرئاسة المركزية والفرع حتى تخلق وتنفذ ابتكارات على أساس من العمل المشترك وفي تلك العملية تشارك كل وحدة بمواردها الفردية للتوصل إلى استجابة على مستوى المؤسسة ككل.

1. كريستوفاربارتلت، سوفتر جوشال، ترجمة سعاد الطنبولي، الإدارة عبر الحدود "الحلول بين القطرية"، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة. العالمية، مصر 1994 ، ص138

2. نفس المرجع ، ص163

### المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسات الدولية وإدارة التسويق الدولي:

يتحتم على المؤسسات العالمية الطموحة اختيار الهيكل التنظيمي الذي من خلاله قد تحقق أكبر قدر ممكن من اللامركزية مع الاحتفاظ للمركز الرئيسي على التنسيق بين النشاطات المختلفة، وكما تمنح ممارسة الأعمال الدولية فرصاً عديدة للنمو والتوسع، ولكي يستفيد السوق الدولي من هذه الفرص المتاحة، يتعين عليه إعداد أو تصميم هيكل تنظيمي يتناسب مع المتطلبات الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup> فحسب Kotler تستطيع المؤسسة تنظيم أنشطتها التسويقية الدولية وفقاً لثلاث طرق هي مصلحة التصدير، القسم الدولي، المؤسسة العالمية.<sup>2</sup>

#### أولاً : مصلحة التصدير

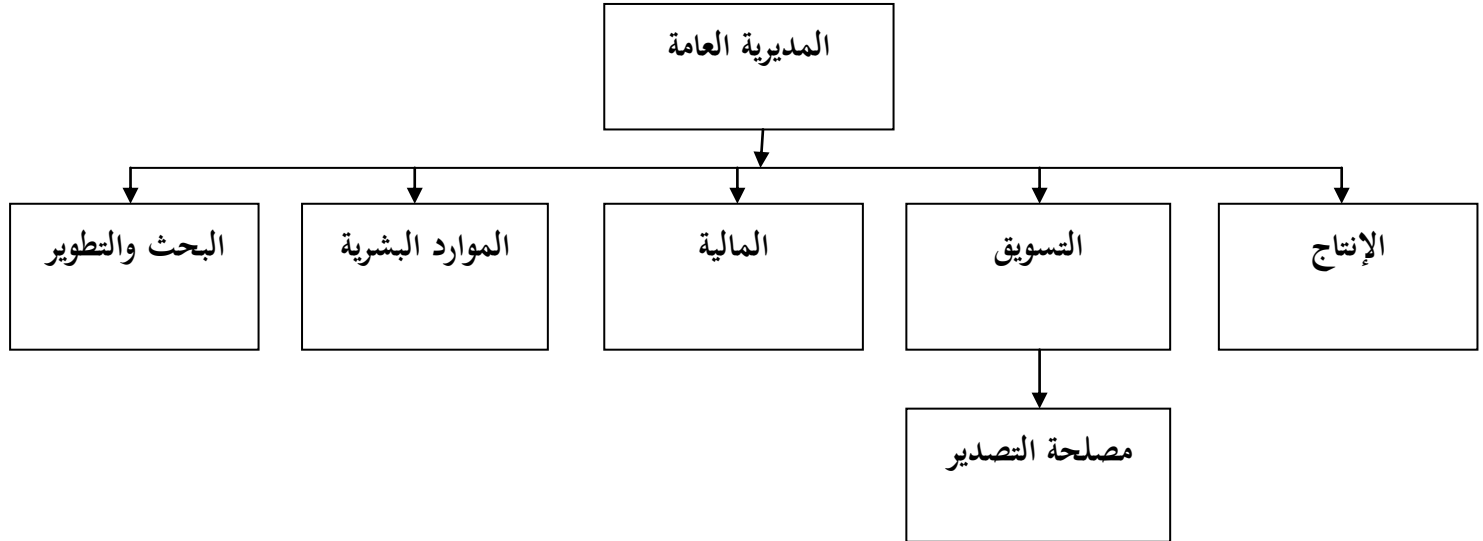
عندما تبدأ المؤسسة أنشطتها خارج الحدود، يتوجب عليها إنشاء مصلحة للتصدير، تعالج كل معاملاتها مع الأجانب عن طريق تكوين جهاز للبيع الخارجي يحتوي على عدد من رجال البيع المتخصصين في بيع المنتج في الأسواق الخارجية، وتأخذ مصلحة التصدير الموقع التنظيمي، كما يوضح الشكل التالي:

1. غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 28

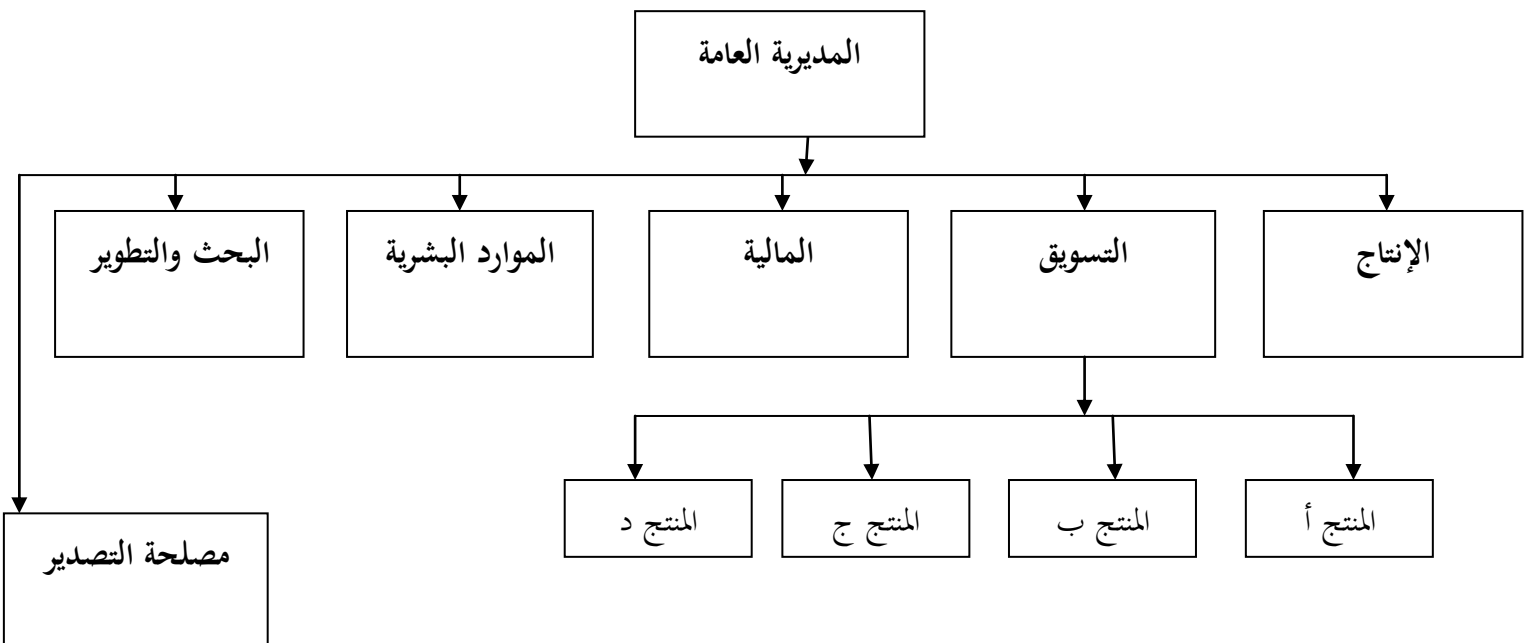
2Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing Management, 10<sup>ème</sup> édition, Publie union, Paris 2002, P405.

شكل رقم (2 - 1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة تصديرية

(1) في حالة تصدير منتج واحد:



(2) تصدير أكثر من منتج:



المصدر : SABINE URBAN, Management International, Edition Lexis :  
Nexis, Paris 1993, P 127.

### ثانيا :القسم الدولي

حيث يتم الفصل بين الأنشطة المحلية و الأنشطة الدولية، مع إنشاء قسم للمعاملات الدولية، إن إدارة عمليات المؤسسة تعتبر الوظيفة الأساسية لهذا القسم، حيث يشرف على هذا القسم نائبا لرئيس المعاملات الدولية الذي بدوره يزود الإدارة العليا للمؤسسة بالتقارير، وغالبا تفضل هذه الطريقة في المراحل الأولى من توسع المؤسسة في الأسواق الدولية، كما يلخصها الشكل رقم 2 )  
من أهم مزايا وعيوب التنظيم حسب القسم الدولي<sup>1</sup> :

#### ■ المزايا :

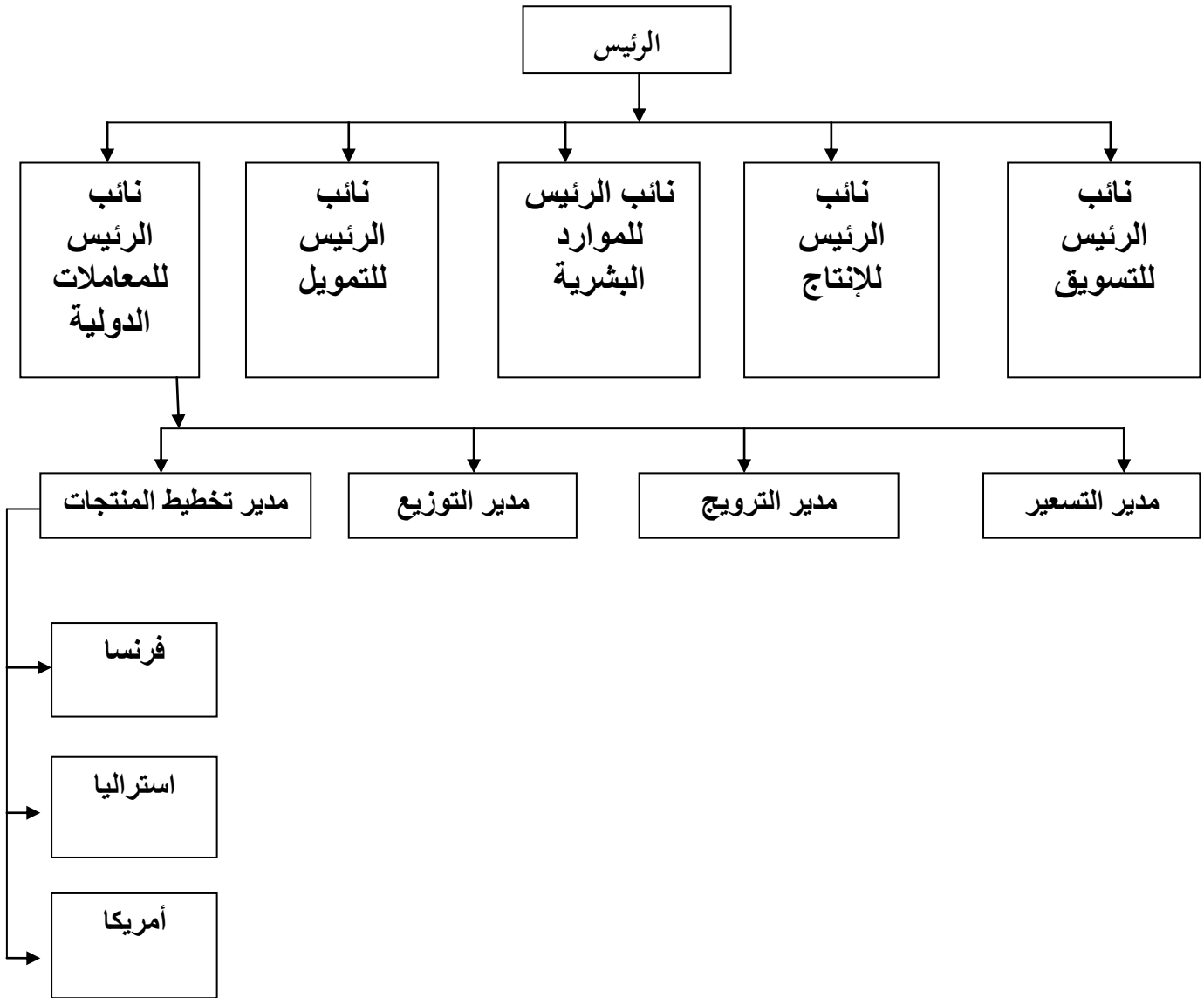
- تركيز جهود المؤسسة في مستوى إداري عالي ينتج عنه تأثير إيجابي في إستراتيجية المؤسسة .
- إعطاء المؤسسة فرصة باستغلال أفضل الفرص في الأسواق الأجنبية بسبب تركيز الأنشطة في قسم واحد.

#### ■ العيوب :

- يفقد القسم الدولي السيطرة على هذه العمليات بسبب تعقد وتوسع الأعمال الدولية، كما تزداد احتمالات حدوث صراعات تنظيمية مع الأقسام الأخرى للمؤسسة.
- عدم قدرة المؤسسة من الاستفادة الكلية من الخبرات الفنية والإدارية الموزعة عبر التنظيم ككل .

1. غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص29

الشكل رقم (2 - 2) الهيكل التنظيمي حسب القسم الدولي



المصدر: خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 409

### ❖ التنظيم الجغرافي :

حسب هذا التنظيم لا يتم الفصل بين المعاملات الدولية والمعاملات المحلية، حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق التكامل بين عملياتها كما لو كانت الحدود الجغرافية لا تتواجد بين دول المنطقة الواحدة، فيتم تقسيم الأسواق إلى مناطق جغرافية، كما يوضح الشكل رقم 2 ) من أهم مزايا وعيوب هذا التنظيم ما يلي:<sup>1</sup>

1- غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 31

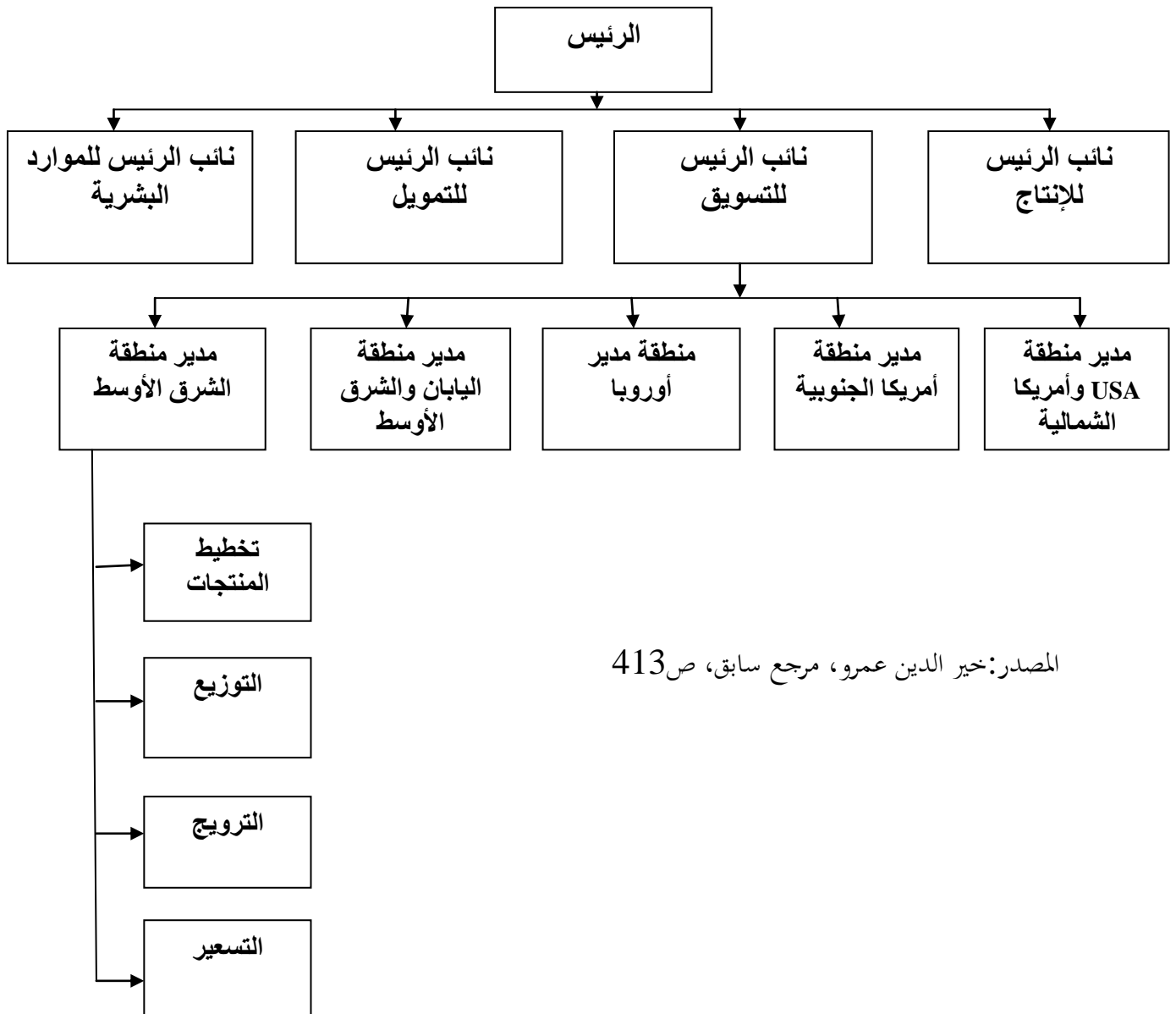
✓ ١ المزايا :

- وضوح تفويض السلطة .
- إمكانية التنسيق بين أعمال الإنتاج والبيع، وتجميع الخبرات المتنوعة في المنطقة لخدمة احتياجات كل دول المنطقة.

✓ ١ العيوب :

- لإدارة عمليات المنطقة يجب توفير عدد كبير من المدراء يتميزون بدرجة عالية من الكفاءة .
- قد لا تحصل بغض المنتجات على العناية، لأن مدير المنطقة مسؤول على كل المنتجات.

الشكل رقم (2 - 3) الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية



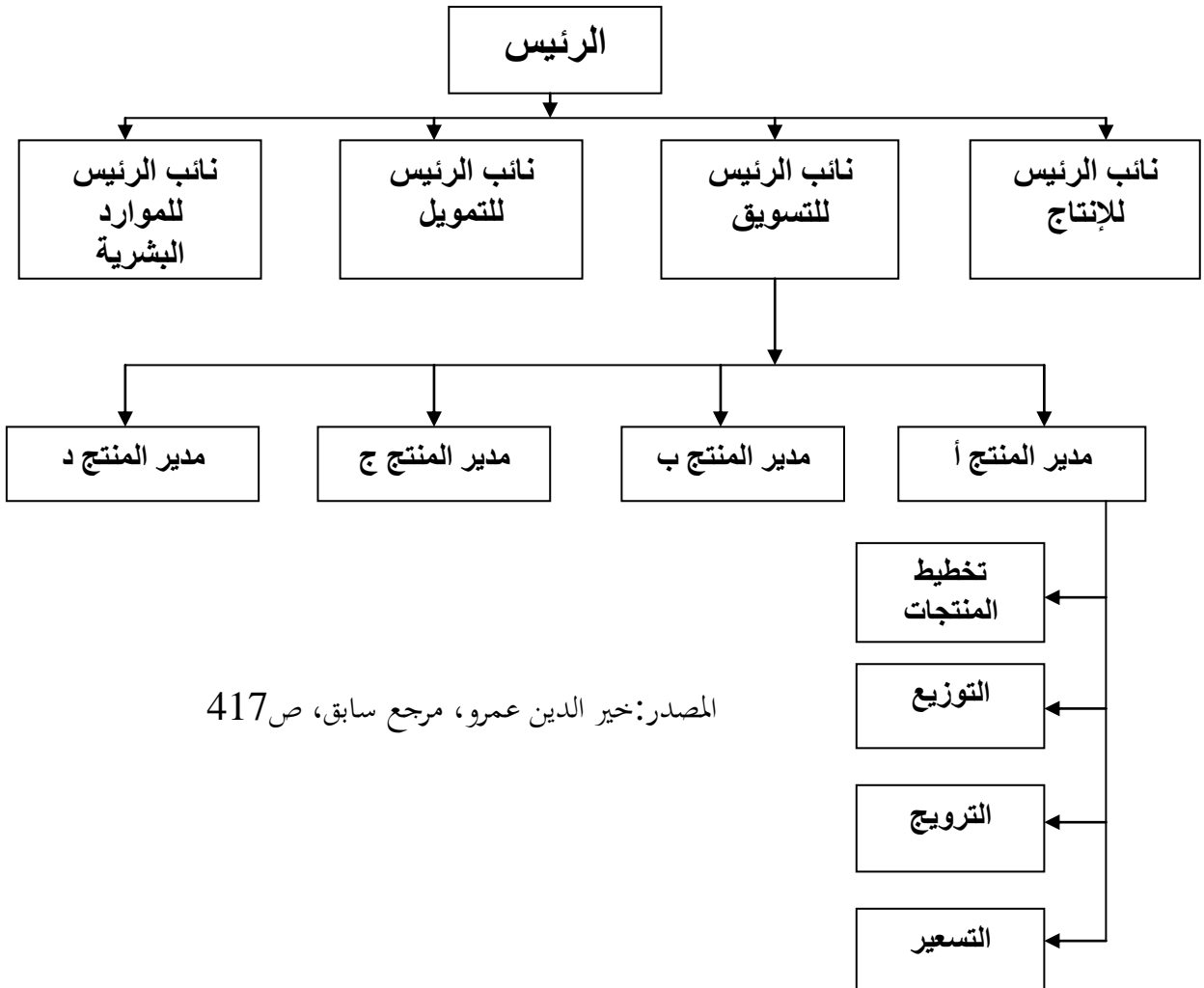
المصدر: خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص 413

❖ التنظيم على أساس المنتج :

يرتبط أسلوب التنظيم على أساس المنتج بالمؤسسات التي تتسم خطوط منتجاتها بالتنوع الشديد، حيث تختلف طبيعة المهمة التسويقية في هذه الحالة باختلاف المنتج أكثر من اختلاف المنطقة الجغرافية، وتقوم المؤسسة عندما تتبع هذا التنظيم ما يلي<sup>1</sup> :

- التركيز على خطوط المنتجات في الهيكل التنظيمي، بحيث يعتبر كل خط مركز للربح له مدير مسؤول عن ربحيته.
- العمل على التنسيق بين المناطق الجغرافية عن طريق متخصصين على مستوى المؤسسة ككل.

الشكل رقم (2 - 4) الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات



المصدر: خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص 417

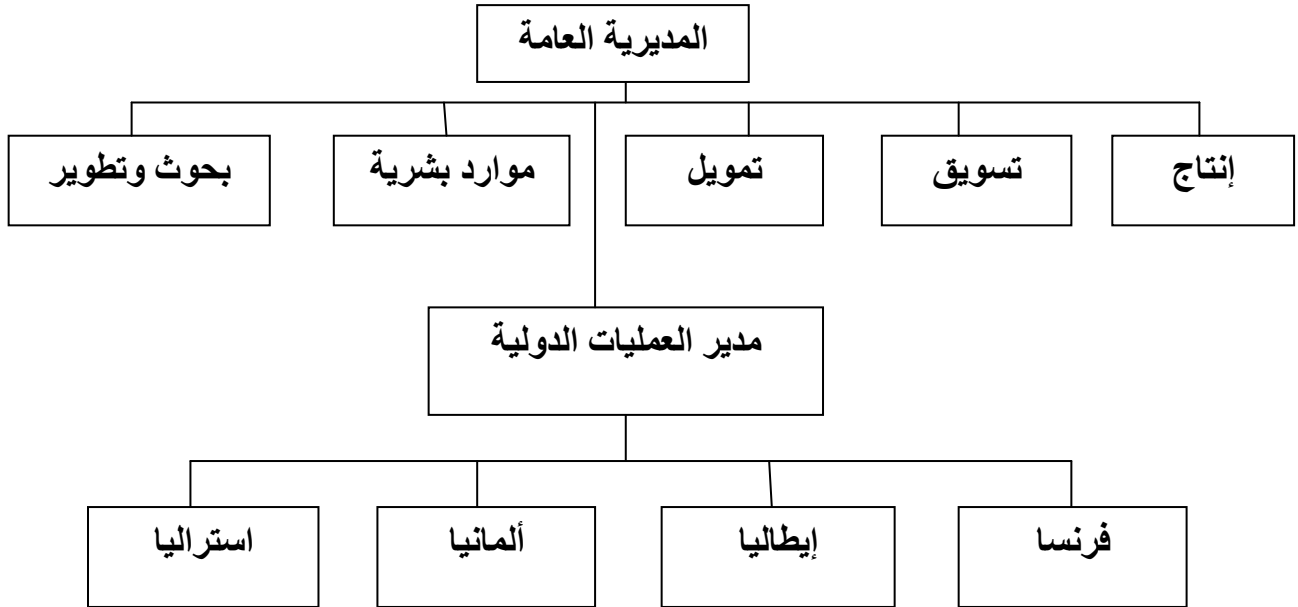
1- غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 32



❖ التنظيم على أساس الفروع :

يكون على رأس كل فرع مسؤول تحت سلطة مدير القسم الدولي، كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (2 - 5) الهيكل التنظيمي على أساس الفروع



المصدر : SABINE URBAN, Management International, Edition Lexis Nexis, Paris 1993, P 128.

ثالثا : المؤسسة العالمية (التنظيم المصفوفي)

يعتبر ناتج للتطورات الحديثة في تصميم الهيكل التنظيمي، ويعتمد على متعيرين، المنتج والمنطقة الجغرافية، وحسب هذا التنظيم تتولى إدارة المنتجات مسؤولية التخطيط للمنتجات على مستوى العالم، بينما تتولى إدارة المناطق الجغرافية مسؤوليات المنتجات في منطقة جغرافية معينة، كما يوضح الشكل (6-: رقم 2) تتمثل مزايا وعيوب هذا التنظيم المصفوفي فيما يلي<sup>1</sup> :

✓ المزايا :

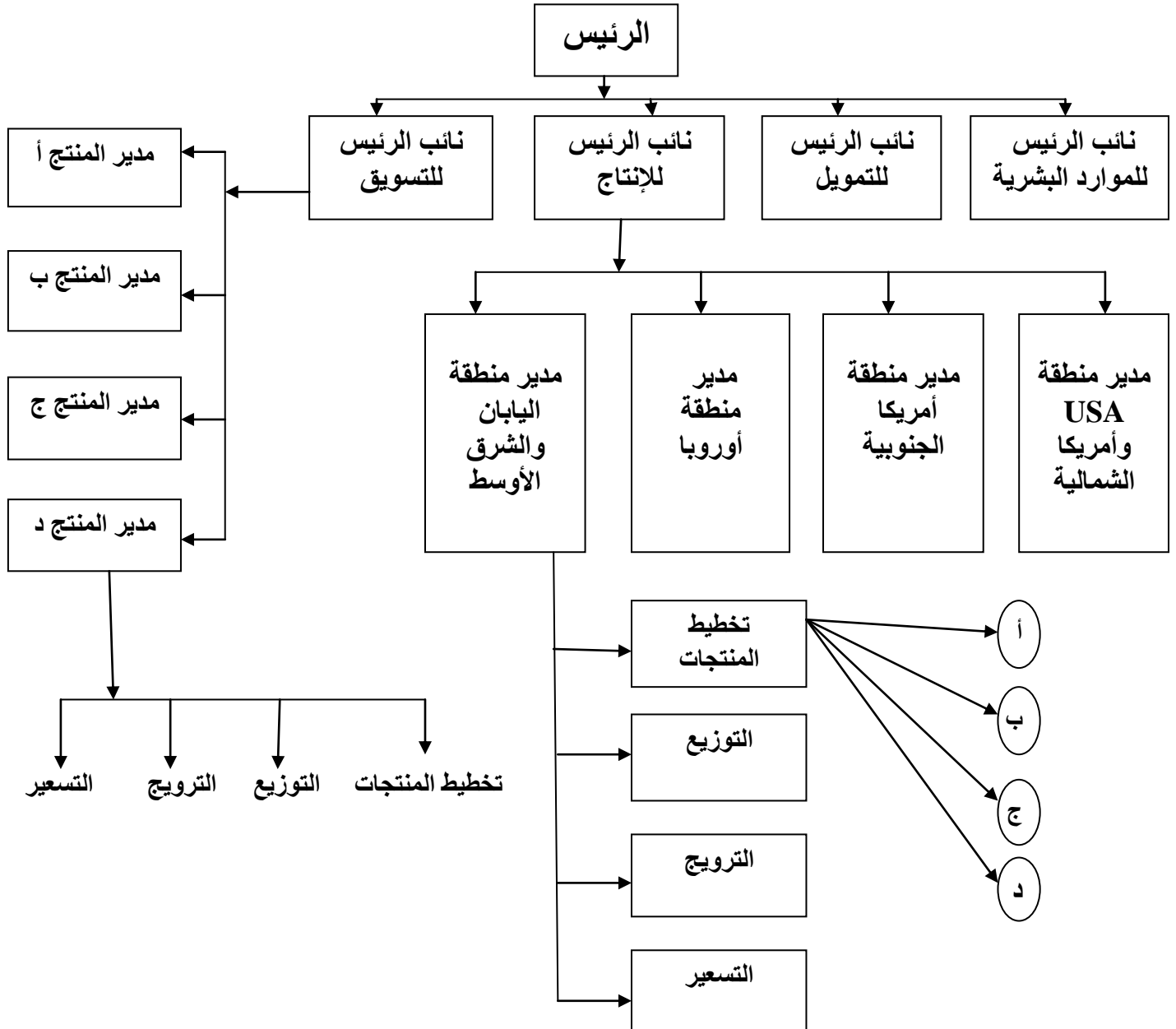
- يسمح بالتجاوب السريع مع مختلف البيئات المتعددة .
- تزايد الفرص للتنسيق والرقابة، وتساعد على تطوير الأفراد.

1- غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص35

✓ العيوب :

- صراع السلطة بفعل ازدواجية خط السلطة ومحاولة كل مدير فرض نفسه .
- الانطباع الخاطئ بأن التنظيم المصفوفي هو أسلوب لاتخاذ القرارات جماعيا وهو في الواقع عكس ذلك.

الشكل رقم (2 - 6) التنظيم المصفوفي



المصدر: خير الدين عمرو، مرجع سابق، ص 421

**المبحث الثاني: أشكال وطبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية، وفرص و موانع الدخول:**  
تستطيع المؤسسة التي ترغب في اختراق الأسواق الدولية أن توضح الرؤية أمامها، لتتمكن من السيطرة بشكل جيد على هذه الأسواق، وذلك من خلال معرفة أشكال الأسواق الدولية، والعمل على اتخاذ قرارات سليمة لاختراقها، وذلك عن طريق استغلال الفرص المتاحة والعمل على تجنب والتكيف مع بعض الموانع والصعوبات التي يمكن أن تمنعها من الدخول الأسواق الدولية، ومن أجل توضيح ذلك جزءنا المبحث إلى ثلاثة مطالب وهي كالآتي:

- **المطلب الأول: أشكال و طبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية .**
- **المطلب الثاني : فرص و موانع الدخول للأسواق الدولية.**
- **المطلب الثالث : الأهداف و العوامل التي تشجع على الدخول للأسواق الدولية.**

**المطلب الأول: أشكال و طبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية:**

**أ) أشكال الأسواق الخارجية:**

إن التعامل مع الأسواق الخارجية يتطلب البقطة المستمرة وبعد النظر الثاقب، والعمل على معرفة شكل السوق المستهدفة، لأن أشكال الأسواق الخارجية تصنف حسب مستوى دخل الفرد في تلك السوق، وتم تصنيفها إلى ثلاثة أسواق<sup>1</sup>:

**أ. ١. الأسواق المتطورة ذات الدخل المرتفع:**

وهي الأسواق التي تتميز باقتصاد قوى ومقدرة اقتصادية على التعامل مع السلع والخدمات، ويدخل في ضمن هذه الأسواق كل من الأسواق الأوروبية والأمريكية واليابانية وتعتبر هذه الأسواق من أفضل الأسواق، والتي تمتلك المقومات الاقتصادية والبنية الأساسية.

**ب. الأسواق ذات الدخل المتوسط:**

وهي الأسواق التي تشهد نمواً في اقتصادياتها، وتقدم في عملياتها الإنتاجية وتعمل جاهدة في الوصول إلى أفضل المستويات الاقتصادية من خلال تنويع اقتصادها المحلي، ويدخل في إطار هذه الأسواق كل من أسواق الدول العربية وأسواق دول مجلس التعاون الخليجي وأسواق بعض الدول الآسيوية مثل ماليزيا وسنغافورة.

**ت. الأسواق ذات الدخل المنخفض:**

وهي الأسواق التي لا تشهد نمواً اقتصادياً بسبب ضعف دخلها، ومحدودية مصادرها المالية وتنخفض في هذه الأسواق معدلات دخل الفرد إلى أقل من مائة دولار في الشهر وبذلك ليس لديها القدرة في التعامل مع السلع والخدمات ويدخل في إطار هذه الدول كل من بنغلاديش والهند والصومال وإندونيسيا.

**ب) طبيعة قرارات اختراق الأسواق الدولية:**

قبل إقدام المؤسسة على اتخاذ قرار اقتحام الأسواق الدولية، أو التفكير في التسويق الخارجي، أو توسيع نشاط التسويق الدولي، فإن إدارة التسويق تواجه خمسة قرارات هامة لا بد من معرفتها من قبل إدارة التسويق الدولية وتمثل هذه القرارات فيما يلي<sup>2</sup>:

**1. ١. لقرار الخاص بالتسويق الخارجي:**

ويعني ذلك مدى قناعة الإدارة للتوسع في خدمة الأسواق الخارجية بالإضافة إلى الأسواق المحلية، ويتركز القرار هنا في كيفية التوسع والاستراتيجيات اللازمة للتوسع في الأسواق الخارجية.

**2. ٢. قرار اختيار الأسواق الخارجية:**

إن عملية إتخاذ القرار المتعلق بالسوق الدولي المستهدف يعتبر من أهم التحديات التي تقوم بها إدارة التسويق بصفة خاصة والمؤسسة ككل بصفة عامة، فقد تواجه المؤسسات التي ترغب في اقتحام الأسواق

١- حبيب الله محمد رحيم التركستاني، . التسويق الدولي، دار أعلام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008 ، ص65

٢- حبيب الله محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص73

الدولية عدة خيارات، ويعني ذلك تحديد أكثر الطرق المناسبة للدخول إلى الأسواق الخارجية مثل قرار التصدير المباشر أو غير المباشر وطبيعة المنتج أو الخدمة.

### 3. قرار المزيج التسويقي:

ويعني التخطيط السليم لتحقيق المزيج التسويقي المناسب لبيئة السوق الخارجي المستهدف، مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية والسياسية والاقتصادية والتنافسية.

### 4. قرار السلع والخدمات:

ويعني ذلك تحديد طبيعة السلعة أو الخدمة المراد تسويقها في الأسواق الخارجية، وهل تقوم إدارة التسويق بتسويق منتجات موجودة في السوق، أو منتجات جديدة، وهذا يعني أن تحدد الإدارة نوعية السلع أو الخدمات التي تود المنافسة بها في الأسواق الخارجية.

### 5. طبيعة الفرص والتحديات:

إن من أهم النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة من تحليلها لمكونات البيئة الخارجية، هي استخلاص الفرص والتحديات التي يمكن أن تصطدم بها، أي يتوجب على الإدارة تحديد حجم الفرص المتاحة للسلع والخدمات في الأسواق الدولية، ومدى القدرة على مواجهة التحديات المتوفرة في بيئة الأسواق الخارجية وإمكانية السيطرة عليها أو الحد من تأثيراتها، حيث هناك أربعة عوامل رئيسية تؤثر في طبيعة المنافسة في بيئة الأعمال اليوم بحيث تشكل فرصاً أو تشكل خطراً أو تهديداً على إدارة التسويق الدولية وهي القوة التفاوضية للمشتري والقوة التفاوضية للموردين والداخلين الجدد إلى الصناعة ثم التطورات أو التغيير في النشاط أو المنتج.

## المطلب الثاني : فرص و موانع الدخول للأسواق الدولية:

### أ) فرص اختراق الأسواق الدولية:

هناك العديد من الفرص التي تدفع المؤسسات للدخول إلى الأسواق الدولية، و التي من خلالها يتحدد مدى أو نوع الأسلوب في الدخول للأسواق الخارجية ومن أهم الفرص التي تشجع المؤسسات للدخول إلى الأسواق الخارجية ما يلي<sup>1</sup> :

#### 1. متطلبات الاستثمار:

يفرض نشاط الاستثمار على إدارة المؤسسة والتسويق معاً ممارسة عملية التصدير وذلك بهدف تمويل المشروع وإيجاد قنوات توزيع متعددة للمنتجات المحلية في الأسواق الخارجية.

#### 2. اتجاهات الإدارة:

تعتبر اتجاهات الإدارة في الدخول للأسواق الخارجية من أهم الفرص التي يمكن الاستفادة منها، وذلك

حبيب الله محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي، مرجع سابق ، ص79

للحصول على متطلبات التصدير، وفي حالة توفير الإدارة المتطلبات اللازمة للتصدير يمكن للإدارة التسويقية أن تمارس نشاطها في الدخول للأسواق الخارجية واغتنام الفرص التسويقية.

### 3. طبيعة الأسواق الخارجية:

يحدد الدخول للأسواق الخارجية عدد الأسواق الموجودة ومدى مرونتها وحجم الفرص والتحديات المتوفرة في تلك الأسواق، كما تساهم نوعية الأسواق وتطورها وحجم الكثافة السكانية في تقرير الدخول للأسواق الخارجية.

### 4. مرونة الأسواق الخارجية:

تحدد المرونة المتوفرة في الأسواق الخارجية إمكانية التفكير في الدخول للأسواق الخارجية، حيث أن إدارة التسويق تفضل الأسواق التي تتميز بالمرونة في التعامل مع المنتجات الأجنبية، وسهولة الحصول على الترخيص للدخول والعمل داخل الأسواق الأجنبية.

### 5. الأرباح المتوقعة:

يتأثر أسلوب الدخول للأسواق الخارجية بمدى ربحية الأسواق الخارجية، حيث يعتبر هامش الربح المتوقع من أهم العوامل التي تساعد في الدخول للأسواق الخارجية.

### 6. الاستقرار السياسي والأمني:

يحدد الدخول للأسواق الدولية درجة المخاطرة حيث أن حجم المخاطرة التي تواجهها تؤثر بدرجة كبيرة على قرار الدخول للأسواق الخارجية، لذلك عادة ما تقوم الشركات المصدرة بتحليل مخاطر كل سوق من الأسواق الخارجية ودراسة الشكل المناسب للدخول.

### (ب) موانع الدخول للأسواق الدولية:

ويمكن أن نذكر بعض التحديات التي تواجه المؤسسات الداخلة للمنافسة حديثاً، وكيف تساهم المؤسسات الموجودة في الأسواق في وضع العوائق أمام المؤسسات الجديدة، وهي:<sup>1</sup>

#### 1. لتكلفة المرتفعة:

يصادف المؤسسات الداخلة للأسواق الجديدة مشكلة زيادة التكلفة الاقتصادية لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين، وربما يكون السبب في ذلك ارتفاع أسعار المواد الخام التي تستخدمها المؤسسة أو زيادة تكاليف الإدارة الأمر الذي يجعل المؤسسة الجديدة في موقف غير تنافسي ويمنعها من الدخول.

#### 2. رأس المال المستثمر:

يواجه المؤسسات الداخلة من جديد للأسواق الدولية زيادة رأس المال المستثمر في الصناعة، وهذا يؤدي إلى ضرورة الاستثمار بمبالغ تعادل ما يستثمره المنافسون أو الداخلون من قبل.

1. حبيب الله محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص99

### 3. ١ لإجراءات الحكومية:

تشكل الإجراءات الحكومية عقبة أمام المؤسسات الجديدة خاصة من الحكومات في الدول المستوردة، حيث تضع عراقيل أمام المنتجات الأجنبية أو لا يتوافر لديها المناخ الاستثماري وبالتالي فإن المؤسسات التي ترغب في الدخول قد تمتنع عن الدخول نظرا للظروف والإجراءات الحكومية.

### 4. محدودية منافذ التوزيع:

نظرا لحداثة الفترة التي تدخل فيها المؤسسات الحديثة للأسواق الدولية، فإنها تفتقر إلى وجود قنوات توزيع منتشرة مماثلة للمؤسسات الأخرى التي سبقتها في الدخول للأسواق، لذلك فإن هذا الأمر يعيق قدرة الشركة الجديدة من الدخول للأسواق الدولية.

### 5. قلة الخبرة التسويقية:

تعتبر الخبرة التسويقية من أهم الأمور المرتبطة بنشاط التسويق خاصة الخبرة الطويلة، وتعاني المؤسسات الجديدة من قلة الخبرة التسويقية بالأسواق الدولية، لذلك فإن هذا الجانب يسبب تحديا كبيرا للمؤسسات الجديدة ويتطلب وقتا أكبر حتى تكتسب الخبرة الدولية في مجال التسويق الدولي.

### 6. عدد المنافسين:

نظراً لوجود فرص تسويقية كبيرة في الأسواق الخارجية فإن جميع المؤسسات تطمح في أن تحصل على نصيب أكبر من السوق الدولي، وتتجه أغلب المؤسسات للدخول، ويشكل ذلك بيئة تنافسية كبيرة ربما تعيق المؤسسات الجديدة من القدرة على اختراق هذه المنافسة بسبب عدد المنافسين المتزايد في الأسواق الخارجية.

### 7. ١ لعلامة التجارية:

تشكل العلامات التجارية الدولية عائقا قد يحول دون قدرة المؤسسات من الدخول للأسواق العالمية، ويتطلب من الداخلين الجدد بذل المزيد من الجهود لاختراق الأسواق الدولية التي لديها ولاء للعلامات التجارية القديمة والمعروفة في الأسواق الخارجية.

### 8. كثافة الإعلانات:

تعتبر الإعلانات الوسيلة السريعة للاتصال بالجمهور والمستهلك، وتواجه المؤسسات الداخلة للأسواق الدولية كثافة الحملات الإعلانية في الأسواق الدولية من قبل المنافسين، وأمام هذه الكثافة الإعلانية لا تمتلك المؤسسات الجديدة إلا أن تبذل قصارى جهودها في سبيل تكتيف حملاتها الإعلانية ضمن الخطط الترويجية.

### 9. رد فعل المنافسين:

حينما تدخل المؤسسات الجديدة للأسواق الدولية فإنها تواجه رد فعل المنافسين الذين يشعرون بالتهديد والخطر من الداخلين الجدد، لذلك فقد تفكر المؤسسات السابقة الدخول في الأسواق الدولية تغيير إستراتيجياتها التسويقية ومزيجها التسويقي في سبيل منع الداخلين الجدد من الدخول للأسواق، وهذا يشكل تحديا كبيرا من التفكير في مواجهته والتغلب عليه.

## 10. تميز المنتج

يعتبر تميز المنتج من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات الدولية في الأسواق الخارجية، ويصادف المؤسسات الجديدة مسألة قدرة المؤسسات السابقة على تطوير المنتج وتميزه بشتى الطرق والأساليب التسويقية الحديثة، الأمر الذي يصعب من قدرتها في اختراق الأسواق الدولية والدخول للمنافسة.

### المطلب الثالث : الأهداف و العوامل التي تشجع على الدخول للأسواق الدولية:

#### أ) أهداف الدخول للأسواق الدولية:

ليس جميع المؤسسات بحاجة إلى الدخول إلى الأسواق الدولية لكي تضمن البقاء، إلا أن هناك بعض المؤسسات لا تعمل إلا في الأسواق الدولية، وهناك من بين هذه المؤسسات لا تحقق أهدافها المرسومة إلا من خلال الأسواق الدولية، فمثلا شركة IMB تعمل على نطاق دولي لكي تحقق الشراء والتصنيع والتسويق. فقبل الدخول إلى الأسواق الخارجية على المؤسسة أن تحدد بالضبط سياستها وأهدافها في مجال التسويق الدولي<sup>1</sup> ، ومن بين الأهداف ما يلي:

#### 1. الزيادة في الأرباح والمبيعات : وتتمثل في الأشكال والأسباب التالية:

- دخول أسواق جديدة بعد إشباع وخضوع الأسواق المحلية.
  - خلق سوق جديد يستجيب لمنتجات المؤسسة.
  - النمو السريع بالأسواق الأجنبية بالمقارنة بالملححة مثل أسواق دول "OPEC".
  - التنوع الجغرافي لغرض الحصول أو الحفاظ على مبيعات مستقرة والعوائد في فترات الركود الاقتصادي الوطني حيث هناك نمو في الخارج مثلا<sup>2</sup>.
  - الاستجابة إلى رغبات وحاجات المستهلكين في الأسواق الخارجية وبخاصة إذا ما كانوا أساسا من ذات موطن المؤسسة، ويمثل تعاملهم معها بمثابة ولاء للوطن.
2. امتداد دورة حياة المنتج بتقديم السلع المحلية للأسواق الخارجية الجديدة التي لا تملك تلك السلع أو مثيلاتها من السلع الأخرى.
3. التصدير أو الدخول للأسواق الخارجية يساهم في تعويض التقلبات الفعلية.
4. تحقق عملية الدخول للأسواق الخارجية والتعرف على المنتجات الأجنبية و التي يتم من خلالها قياس الكفاءة للمنتجات المحلية.
5. تنوع مصادر الدخل القومي حيث أن الدخول للأسواق الدولية بمنتجات محلية يساهم في تنوع مصادر الدخل.

1- بشير العلق، وقطحان بدر العبدلي، مرجع سابق، ص374

2- محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق " مدخل كمي وتحليلي"، الطبعة الثانية، دار حامد لنشر، عمان 2004 ، ص240



### ب- العوامل التي تشجع على الدخول للأسواق الدولية:

- إن المؤسسات العالمية لم تعد تكتفي بالنشاط في بلدها الأصلي، وحتى في البلدان المجاورة فقط، بل أصبحت ذو تفكير عالمي بوضعها استراتيجيات وأهداف عالمية، وقد كان وراء التوجه الجديد، العديد من العوامل والمستجدات التي شجعتها لإختراق الأسواق العالمية، ومن أهم العوامل ما يلي<sup>1</sup>:
- البحث عن أحسن الشروط للعرض (تكاليف، تمويل، تكنولوجيا) .
  - البحث عن أحسن الشروط للطلب (السوق، حجمه، تنوع جغرافي) .
  - البحث عن أحسن وضعية تنافسية (الرد والهجوم أمام المنافسة العالمية) .
- وأيضاً هناك تصنيف آخر لعوامل وأسباب إختراق الأسواق الدولية، على النحو التالي<sup>2</sup>:
- العوامل التجارية (ضيق الأسواق المحلية وتشبعها، تخصص المؤسسة، تعديل مبيعات المؤسسة ودورة حياة المنتج).
  - العوامل الصناعية (البحث عن اقتصاديات السلم، خفض تكاليف الإنتاج) .
  - عوامل الفرص (طلب دائم، إنتاج فائض، تحفيز المسيرين) .
- كما يوجد ثلاثة عوامل التي بدورها تشجع على إختراق الأسواق الدولية<sup>3</sup>:

#### 1- الرغبة في النمو والسيطرة:

إن الرغبة العامة للنمو والسيطرة هي من أهم الدوافع لزيادة الاستثمار في الخارج، فالمؤسسة التي ترغب بتوسيع رقعة السوق من أجل زيادة مبيعاتها، يمكن أن تحقق هذا الهدف بسرعة من خلال اكتساب المؤسسة الأجنبية، حيث أنه من خلال هذا التوسع تكتسب المؤسسة أيضاً مزايا الملكية التي تتكون من الخبرة والمعرفة السياسية، ومثال ذلك الحصول على معلومات عن القادة السياسيين وسهولة الوصول إلى أصحاب الرأي ومتخذي القرارات واكتساب مهارة عالية بالتأثير عليهم.

#### 2- زيادة الطلب المشتق:

قد يكون الدافع لتوجه المؤسسات للاستثمار في الخارج هو نتيجة الطلب المشتق، فكلما تحركت الشركات المتعددة الجنسيات الكبيرة نحو الخارج، كلما زاد اهتمامها بالحفاظ على علاقاتها التجارية مع مؤسسات أخرى "موردوهم"، وبالتالي فهم يشجعون هذه المؤسسات باستمرار على إتباعهم والاستثمار بتمويلهم من السوق الأجنبي المستهدف.

فعلى سبيل المثال، العديد من صانعي السيارات اليابانية قد طلبوا من موردوهم في اليابان البدء بالإنتاج في أمريكا وذلك لكي يسمح لمصانعهم الجديدة بالاحتفاظ بنفس نوعية المنتج.

1. Jean Louis Mucchielli, Multinationales et Mondialisation, Edition Seuil, 1998, P140.

2. Pasco Berho, Marketing international, 3 eme edition, edition Dunod, Paris, 2000, P27.

3. حبيب الله محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص110

### 3- ١ الحوافز الحكومية:

الدافع الثالث لزيادة الاتجاه للإنتاج في الأسواق الخارجية هي الحوافز الحكومية، فالحكومات باستمرار تحت الضغط لتوفير الوظائف لمواطنيها، وعبر الزمن أدركت العديد من الحكومات أن الاستثمار الأجنبي المباشر قد يستخدم كوسيلة رئيسية لزيادة التوظيف والدخل وتقديم الحوافز للاستثمار الأجنبي، والحوافز الحكومية مادية، وغير مادية، أما الحوافز المادية تتمثل في الإعفاءات الضريبية لجذب المستثمر الأجنبي، وهي عادة تتكون من مسموحات الاستهلاك وإعفاء الضرائب، وتخفيضات خاصة للنفقات الرأسمالية، وتخفيض العبء الضريبي على المستثمر. بالإضافة إلى كل هذه العوامل يوجد أيضا عوامل أخرى قد تكون سببا لإختراق المؤسسة الأسواق الدولية، حيث نذكر منها<sup>1</sup>:

- تحقيق وفورات الحجم (اقتصاديات السلم)، أي كلما كبر السوق زادت فرصة المؤسسة لتحقيق وفورات الحجم ومنه تدني تكلفة الوحدة الواحدة وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية.
- قلة تكلفة العمالة والتي تعتبر الجزء الأكبر من التكلفة الكلية .
- المزايا الضريبية التي تمنحها الدول النامية لزيادة فرص جذب الاستثمار الأجنبي .
- مبدأ المزايا النسبية الذي يتطلب تبادل السلع وتوزيع الفائض .
- الاستفادة من فروق الأسعار وأسعار الصرف.

1- غول فرحات، تسويق دولي، مرجع سابق، ص10

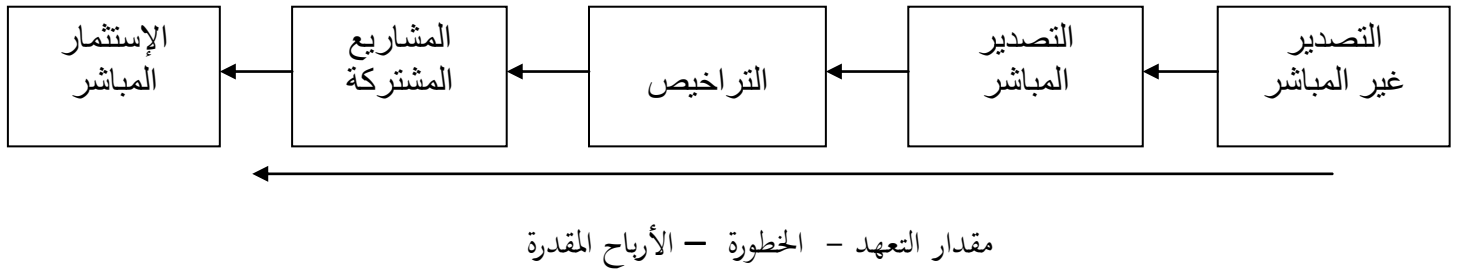
### المبحث الثالث : طرق وأساليب اختراق الأسواق الدولية:

إن المؤسسة بعد القيام بمختلف الدراسات المتعلقة بالبيئة الدولية ومختلف مكونات وخصائص السوق، فيتوجب عليها تحديد أحد البدائل الإستراتيجية المثلى لاختراق الأسواق المستهدفة، وهذا ما يمنحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية، وذلك بسلك أحد السبل أو بعضها، ويمكن إيجازها فيما يلي<sup>1</sup> :

التصدير - الاتفاقيات التعاقدية - المشروعات المشتركة - الاستثمار المباشر التحالفات - الإستراتيجية.

كما اختلف الباحثين في عدد طرق و أساليب الدخول للأسواق الدولية، فقد أشار Kotler إلى وجود خمسة أساليب للدخول إلى الأسواق الدولية، وتتمثل في:

#### الشكل رقم (2 - 7) الطرق الخمسة للدخول إلى الأسواق الدولية

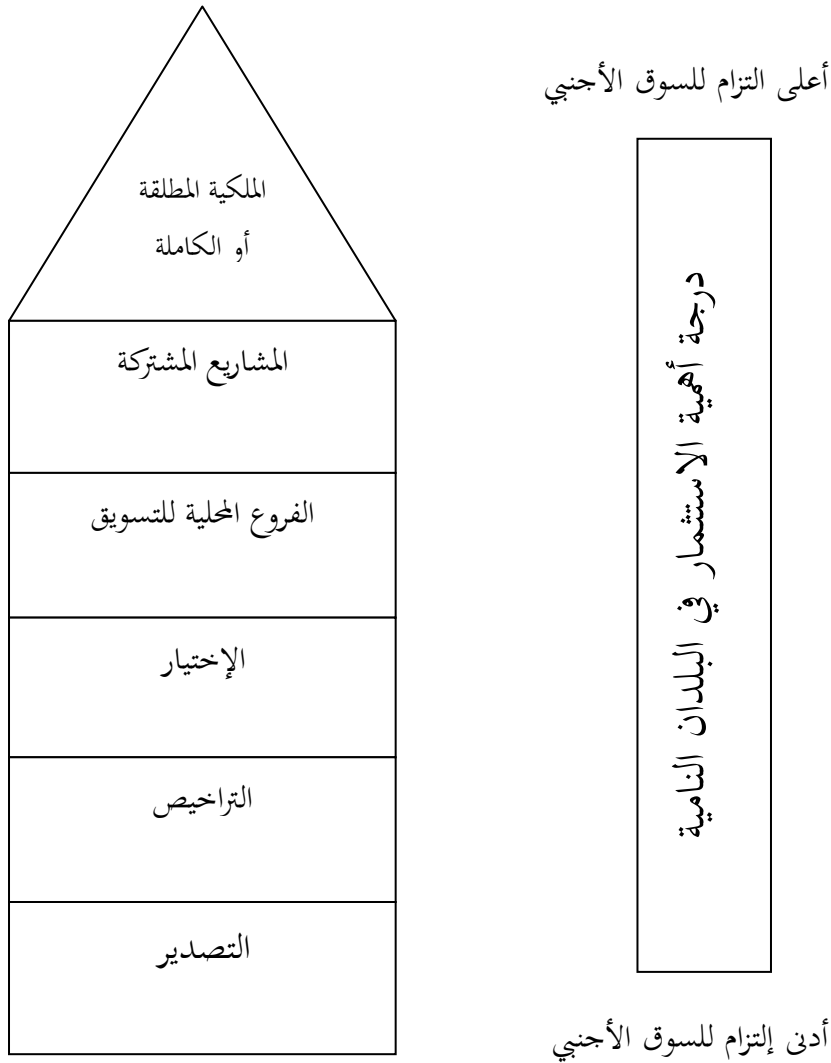


المصدر: Kotler, Dubois ; marketing management, publi-Union, 7<sup>ème</sup> édition  
paris 1992 , P395

1- خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص31

أما (Donald, Wendell) فقد أشار إلى وجود ستة أساليب رئيسية للدخول إلى الأسواق الدولية وتمثل في:

الشكل رقم (2 - 8) أساليب دخول الأسواق الدولية



المصدر: محمود جاسم الصميدعي: "إستراتيجية التسويق" "مدخل كمي وتحليلي" مرجع سابق، ص 273.

وتجدر الإشارة إلى أن كل أسلوب أو شكل من أشكال اختراق الأسواق الدولية يتضمن مستوى معين من العناصر التالية<sup>1</sup>:

- التعهدات .
- المخاطر .
- المردودية .

حيث تختلف هذه العناصر من طريقة لأخرى ودور المؤسسة إلا تقييم هذه العناصر بصفة جيدة من أجل معرفة الأسلوب الذي يحقق لها أحسن النتائج وذلك مع مراعاة موارد وإمكانيات المتوفرة للمؤسسة، من استراتيجيات وعوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. ويرجع التباين والاختيارات إلى عدد من العوامل يمكن تلخيصها في الآتي<sup>2</sup>:

أ . طبيعة الاختلاف بين الدول المضيفة، من حيث درجة التقدم الاقتصادي والاجتماعي، النظام السياسي المطبق، والأهداف التي تسعى إلى بلوغها من وراء الاستثمار الأجنبي.

ب . أنواع وجودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها إلى السوق الدولي، ومجالات النشاط.

ت . درجة المنافسة في الأسواق الدولية، وخصائص النشاط الذي تمارسه المؤسسات الدولية.

وقد أشار Sabine Urbain إلى وجود عوامل أخرى تمثل في<sup>3</sup>:

- دورة حياة المنتج .
  - سرعة التطورات التكنولوجية .
  - المسافة بين البلدان الأصلية والبلدان المستضيفة .
  - حجم السوق المحلي .
  - مدى تلاؤم طموح وأهداف المؤسسات الدولية مع الإستراتيجية المسطرة.
- ونظرا لتعدد الأشكال واختلاف أساليب الدخول للأسواق الدولية، ومن أجل توضيح الطرق الأكثر شيوعا واستخداما في التسويق الدولي جزءنا المبحث إلى أربعة مطالب وهي كالآتي:

**المطلب الأول: التصدير .**

**المطلب الثاني: الاتفاقيات التعاقدية .**

**المطلب الثالث: الاستثمار الأجنبي المباشر .**

**المطلب الرابع: التحالفات الإستراتيجية العالمية.**

1- غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص189

2- عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص98

3- SABINE URBAN, Management International, Edition Lexis Nexis, Paris 1993, P100.

### المطلب الأول: التصدير

يعتبر التصدير الوسيلة الأكثر سهولة للمؤسسات في اختراق الأسواق الأجنبية، لأنه يتضمن أقل نسبة من المخاطر، ونجد معظم المؤسسات تبدأ توسعها من خلال اعتمادها على عملية التصدير ثم تنتقل إلى أساليب أخرى لخدمة السوق الأجنبي، فهي تعتبر المرحلة الأولى التي تمر بها المؤسسة نحو العالمية، كما أنها الطريقة الأفضل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها تقلل من مخاطر التعامل دولياً عن طريق تصدير منتجاتها المصنعة محلياً إلى الأسواق الدولية، وأيضاً لا تتطلب استثمارات كبيرة وتسمح لها باكتساب الخبرة اللازمة مع مرور الوقت. ولذلك فإن التصدير عبارة عن إستراتيجية للتوغل في الأسواق الدولية، المحرك للنشاط الاقتصادي، للارتقاء إلى مستويات تنافسية وتكنولوجية متطورة، وعليه يمكن التفرقة بين مستويين رئيسيين من مستويات التصدير<sup>1</sup>.

كما يختلف مفهوم التصدير عن مفهوم التسويق الدولي، فالمؤسسة التي تتبع إستراتيجية التصدير لا يعني أنها دخلت مفهوم التسويق الدولي بمفاهيمه الواسعة، فالتصدير بنوعيه (التصدير المباشر، التصدير غير المباشر) ما هو إلا إستراتيجية محدودة تضمن انتقال السلع والخدمات من سوق داخلية إلى سوق خارجية<sup>2</sup>.

فالتصدير إذا يعني قدرة الدولة ومؤسساتها على تحقيق تدفقات سلعية وخدمية ومعلوماتية ومالية وثقافية وسياحية وبشرية إلى دول وأسواق عالمية ودولية أخرى بغرض تحقيق أهداف الصادرات من أرباح وقيمة مضافة وتوسع ونمو انتشار وفرص عمل والتعرف على ثقافات أخرى وتكنولوجيات جديدة وغيرها<sup>3</sup>.

ويعتبر أيضاً تلك العملية التي ترمي إلى تحويل السلع والخدمات بصفة نهائية من قبل الأعوان المقيمة في القطر الاقتصادي إلى الأعوان غير المقيمة، وهناك نوعين من المصدرين وذلك حسب مستوى نشاط المؤسسة<sup>4</sup>:

✓ ١ المصدر السلبي (العرضي) : يخص تلك المؤسسات التي تعتبر التصدير ما هو إلا تصريف الفائض الحاصل في الإنتاج، أو هو عبارة عن نشاط مكمل وغير متوقع للمؤسسة، وذلك قد يكون عن طريق الحد الأدنى من تلبية الطلبات الدولية التي تتعامل معها حسب الطلب أو بالمناسبات.

✓ ١ المصدر الايجابي (النشط) : يخص تلك المؤسسات التي لديها رغبة وعزيمة مؤكدة لاختراق الأسواق الدولية، وذلك قد يكون عن طريق التلبية المنتظمة للطلب على منتجات المؤسسة في الأسواق الدولية قصد توسيع أنشطتها، ويعتبر التصدير بالنسبة لهذه المؤسسات نشاطاً رئيسياً وهاماً ويتم تخصيص هياكل خاصة به في شكل مصالح وأقسام، كما في هذه الحالة للمؤسسة الحق في اختيار الأسواق التي

1- خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص51

2- أبي سعيد الديوه جي، التسويق الدولي، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل العراق 1997 ، ص100

3- فريد النجار، تسويق الصادرات العربية" آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحرة العربية الكبرى"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2002 ، ص15

4- هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص20

تتعامل معها، و غالبا تلجأ المؤسسات إلى التصدير بإتباع إحدى الطريقتين وهما:

### 1 - الطريقة غير المباشرة (التصدير غير المباشر):

يعد التصدير غير المباشر الطريقة أكثر شيوعا في اقتحام الأسواق الخارجية، ويعتبر النشاط الذي من خلاله المؤسسة تقوم المؤسسة ببيع منتج ما إلى مستفيد محلي، والذي يقوم بدور في عملية تصدير المنتج إلى الأسواق الخارجية<sup>1</sup>، وتتم هذه الطريقة باستعمال الوسطاء أو شركات متخصصة في الاستيراد والتصدير، والتي تتميز في الغالب بعدم الحاجة إلى قوة بيع و لا اتصالات مع الخارج، إلا أنه في المقابل تعتبر أقل ربحية من الطريقة المباشرة، ويعتمد التصدير غير المباشر على الوسطاء المستقلين الممثلين في:<sup>2</sup>

- **التاجر المصدر :** حيث يقوم بشراء المنتجات المصنعة، ومن ثم بيعها للخارج لحساب الخاص .
- **وكالة التصدير المحلية :** تعمل على البحث عن السواق الخارجية للسلع المحلية والتفاوض مع المستوردين الأجانب مقابل عمولة معينة.
- **المنظمة التعاونية :** تقوم هذه المنظمة بالأنظمة التصديرية نيابة عن المؤسسات المنتجة، وتكون هذه الأنشطة تحت سيطرتها الإدارية، وغالبا ما يستعين بهذه المنظمة منتجي السلع الأساسية أو الأولية بما فيها المنتجات الزراعية أو الحيوية، لأنه في بعض الحالات تكون هناك طلبات بكميات كبيرة يصعب تلبيتها من طرف مؤسسة محلية واحدة، وبالتالي عدم إجراء الصفقة وضياح فرصة، في الوقت الذي تتوفر هذه المادة بكميات كافية في نفس البلد من قبل منتجين محليين آخرين ويتم إدارة هذه المؤسسة من قبل المنتجين أنفسهم<sup>3</sup>
- **مؤسسة إدارة التصدير :** حيث تعمل مؤسسة وسيطة على إدارة أنشطة التصدير المؤسسة منتجة أو مجموعة من المؤسسات في وقت واحد وفق أو مقابل عمولة معينة، كما أنه يمكنها أن تستخدم اسم المؤسسة المنتجة التي ترغب في التصدير وتفاوض نيابة عنها، يبدو هذا النوع من الوسطاء ملائما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تأمل في تكوين برنامج تصديري إلى الأسواق الخارجية على المدى البعيد.

### الطريقة المباشرة (التصدير المباشر):

تخص عادة المؤسسات التي لديها طلب مستمر من زبائنها الأجانب، فتفضل هذه المؤسسات التكفل المباشر بعملية ونشاط التصدير الخارجي لمنتجاتها، وتتميز هذه الطريقة بإعطاء المؤسسة فرصا أوسع للاحتكاك بالأسواق الأجنبية وإقامة البحوث والدراسات، مما يؤدي إلى توسيع المبيعات خارجيا لذلك فإن عملياتها تحتاج

1- علي حسين وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال " البيئة والوظائف والإستراتيجيات " ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن 1999 ، ص463

2- محمود جاسم الصميد عي، مداخل التسويق المتقدم، مرجع سابق، ص275

3- أبي سعيد الديوه جي، التسويق الدولي ، مرجع سابق، ص10

إلى درجة عالية من الخبرة، وتتطلب زيادة أكثر في الاستثمارات، ومخاطر أكبر وأرباحاً أكبر في حالة الاستغلال الجيد لموارد المؤسسة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عدة طرق أو قنوات هي:<sup>1</sup>

■ **قسم تصدير محلي:** حيث تخصص المؤسسة قسماً خاصاً بعمليات التصدير بإشراف مدير يرأس مجموعة من العاملين، حيث ينحصر مهام القسم بأداة الأنشطة المتعلقة بعملية التصدير وتقديم المساعدة التسويقية للمؤسسة في مجال الأسواق الخارجية.

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

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

■ **الوكلاء أو الموزعين الأجانب:** يمكن أن تتعاقد المؤسسة مع وكلاء أو موزعين أجانب لغرض بيع منتجاتها بالنيابة عنها، من أجل ذلك تمنح المؤسسة للوكلاء الحقوق الخاصة التي تتيح لهم إمكانية تمثيل المؤسسة المنتجة في بلدهم، تستجيب المؤسسة لطلبات الزبائن في الأسواق الأجنبية من خلال الاشتراك في المعارض المحلية أو الدولية أو من خلال الإعلانات التجارية في الصحف المتخصصة، البيع عن بعد وفي هذه الحالة تستعين بأخصائيين البيع بالمراسلة، وتعرض منتجاتها في السوق الخارجي من خلال إرسال كتالوج، أو اقتراحات العمل عبر الفاكس.

❖ **مزاياء وعيوب التصدير:** للتصدير مزاياء وعيوب يمكن ذكر أهمها فيما يلي:<sup>2</sup>

أ. **المزاياء:** إن اعتماد المؤسسة على عملية التصدير لاختراق الأسواق الدولية، يساعدها على تحقيق

مجموعة من المزاياء، أهمها:

- التصدير يجنب المؤسسة تكاليف إنشاء عمليات التصنيع في دولة أجنبية .
- يمكن المؤسسة من تقليل مخاطر التعامل دولياً .
- ويعتبر وسيلة مناسبة للحصول على الخبرة الدولية .
- لا تحتاج المؤسسة إلى رأس مال كبير مقارنة بالبدائل الأخرى.

1- محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص276  
2- غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص191



- ب. العيوب:** من بين عيوب الاعتماد على التصدير عند اختراق الأسواق الدولية، ما يلي<sup>1</sup>:
- قد لا يكون التصدير من الدولة الأم ملائماً إذا كان هناك مواقع تكلفة أقل لتصنيع المنتج في الخارج.
  - في حالة ارتفاع تكاليف النقل، تصبح طريقة التصدير غير اقتصادية، وخاصة للمنتجات كبيرة الحجم.
  - من أهم عيوب التصدير حواجز التعريفات الجمركية، وأحد أشهر الأمثلة هو قيام الولايات المتحدة الأمريكية بفرض تعريفات جمركية على السيارات اليابانية المستوردة إليها، مما دفع العديد من المؤسسات اليابانية إلى إنشاء مصانع داخل أمريكا.
  - تفويض المؤسسة وكلاء للقيام بأنشطة التسويق في الخارج، وتكون لديهم ولاءات متعددة كالتعامل مع المنافسين.

### المطلب الثاني: الاتفاقيات التعاقدية:

وهي عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين طرفين المؤسسة الدولية المصنعة ومؤسسة أخرى مستفيدة، ومن خلالها يتم نقل المعرفة والتكنولوجيا دون وجود ارتباطات مالية بين الطرفين كما هو في التصدير، وهناك العديد من الأشكال التعاقدية أو الاتفاقيات التعاقدية، أهمها استخداما وفعالية في تسهيل مهمة المؤسسة الدولية في الدخول إلى الأسواق الدولية، كما تمثل فرصة التواجد، أو التمثيل الملموس للمؤسسات المعنية بالدول المضيفة، ومن أهم الاتفاقيات التعاقدية المتعارف عليها نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

#### أولاً: عقود التراخيص:

تعتبر أحد الأساليب التي يمكن للمؤسسة من خلالها أن تنقل إنتاجها من النطاق المحلي بالدولة الأم إلى الأسواق الدولية دون حاجة إلى أي إنفاق استثماري.

تراخيص الإنتاج والتصنيع عبارة عن "اتفاق أو عقد بمقتضاه تقوم الشركة متعددة الجنسيات بالتراخيص لمستثمر وطني أو أكثر (قطاع عام أو خاص) بالدولة المضيفة لاستخدام براءة الاختراع أو الخبرة الفنية ونتائج الأبحاث الإدارية والهندسة... مقابل عائد مادي معين"، أو بعبارة أخرى أن تقوم المؤسسة الدولية (مانحة التراخيص) بالسماح لمؤسسة أخرى (المرخص لها)، بحق استعمال براءة اختراع الملكية الفكرية، العلامة التجارية، التكنولوجيا، طرق وأساليب الإنتاج...، وذلك مقابل أتعاب متفق عليها.<sup>3</sup>

1- غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 192

2- خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 52

3- غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 193

قد يشمل الترخيص التصميمات الهندسية والصناعية والتدريب وأساليب ضبط الرقابة على الجودة، وكافة التعليمات الأخرى المرتبطة بممارسة النشاط محل الترخيص، يترتب عن هذا العقد بالنسبة للمؤسسة المرخص لها حقوق وواجبات أهمها:<sup>1</sup>

#### الـحقوق :

- أ . حق استخدام الاسم التجاري.
- ب . حق استخدام العلامة التجارية.
- ت . حقوق المعرفة لعملية الإنتاج.
- ث . حق استخدام براءة الاختراع واسم الشركة.

#### الواجبات :

- أ . ي قوم بإنتاج سلعة مانح الترخيص.
  - ب . تسويقها في مناطق جغرافية محددة.
  - ت . دفع مقابل مالي لحامل الترخيص مرتبط بحجم المبيعات المحققة من هذه المنتجات.
- كما هناك بعض الحالات المرتبطة بهذا الشكل من الاتفاقيات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>2</sup>
- 1 . التراخيص الاضطرارية.

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

- حالة صغر حجم السوق بالدولة المضيفة، وعدم ربحية في الأجل الطويل .
- حالة عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي بالدولة المضيفة .

#### 2. التراخيص الاختيارية.

في هذه الحالة، تفضل الشركات المتعددة الجنسيات منح تراخيص الإنتاج، التسويق كأسلوب للدخول إلى الأسواق الدولية، بالرغم من توافر فرص الاستثمار المباشر بأشكال المختلفة في هذه الأسواق، ويرجع ذلك إلى جملة من الأسباب أهمها:<sup>3</sup>

- عدم توافر الموارد المالية اللازمة للاستثمار المباشر بالدول المضيفة .

1- خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص54

3- Denis Pettigrew, Normand Turgeon, «marketing», 2ème Edition; Ediscience International, Paris, 1990, P374

3- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمارات الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 ، ص494- 495

- ضعف الدورة والخبرة التسويقية بالسوق المضيف .
- ارتفاع كفاءة الشركة المعنية في مجالات التنمية والبحوث مقارنة بقدرتها المالية التسويقية .
- الرغبة في بيع التراخيص واستعمالها كبديل للتصدير .
- الرغبة في اختيار السوق الدولي بمرحلة أولية، قبل الدخول في الاستثمار المباشر .
- الرغبة في تقليل حدة المخاطر والتكاليف .
- ❖ **مزايا وعيوب عقود الترخيص:** لعقود التراخيص مزايا وعيوب بالنسبة للمؤسسات نذكر منها :
  - ✓ **المزايا:** من أهمها <sup>1</sup>:
  - أ . تعتبر وسيلة سهلة وسريعة لاختراق الأسواق الدولية نظرا لأنها لا تتطلب تحويل رؤوس أموال للخارج.
  - ب . يعتبر الترخيص بديل جيد مقارنة باستيراد نفس المنتج، وخاصة في حالة ارتفاع أسعار العالمية.
  - ت . يمثل الترخيص مصدر ثابتا ومضمونا للدخل بالنسبة للشركة المانحة له، مقارنة بالدخل الناتج عن الاستثمار المشترك التي تتسم عوائده بالتقلب.
  - ث . يمدد الترخيص من عمر المنتجات في مرحلة النضج، من خلال إنتاجها وتسويقها في أسواق جديدة.
  - ج . تستفيد المؤسسات المحلية المرخص لها من تطوير المنتج في الخارج وذلك يوفر لها نفقات البحوث والتطوير.
  - ح . عدم تحمل المؤسسة المانحة للترخيص أية تكاليف أو مخاطر مرتبطة بفتح سوق أجنبي <sup>2</sup>
  - ✓ **العيوب:** من أهم عيوب الترخيص <sup>3</sup>:
  - أ . لا يمارس مانح الترخيص أي شكل من الرقابة على إنتاج وتسويق المرخص له.
  - ب . قد يؤدي عقود التراخيص إلى سرقة حقوق الملكية، والأسرار التكنولوجية بالإضافة إلى سوء استخدام هذه الحقوق وعدم الالتزام باتفاق التراخيص الموقع من قبل المرخص له.
  - ت . احتمال أن تحول المؤسسة المرخص لها باستخدام التكنولوجيا، والعلامة التجارية إلى منافس قوي، يهدد وجود مصالح المؤسسة الأصلية في السوق بدلا من أن يكون شريك مساعدا لها، وذلك في حالة اكتساب المرخص له الخبرة التكنولوجية الكافية، والتي تسمح له بالإنتاج و التسويق، ومنافسة المؤسسات الدولية، بدون الحاجة إلى مساعدة منها.
  - ث . لا يعتبر الترخيص وسيلة مناسبة لاختراق الأسواق الدولية في حالة عدم امتلاك المؤسسة لتكنولوجيا مميزة أو اسم تجاري تجذب العملاء في السوق المستهدفة.

1- يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مرجع سابق، ص86

2- غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص194

3- يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مرجع سابق، ص87

ج . ضالة المبلغ المالي المدفوع من المرخص له إلى مانح الترخيص، أي عوائد الترخيص والتي غالبا ما لا تتعدى 5% من إجمالي المبيعات.<sup>1</sup>

ح . قد تكون الأرباح التي يتوقعها المرخص أقل بتأثير من مزايا الأرباح التي تحصل عليها الشركة المرخص لها، أو في بعض الأحيان لا يحصل المرخص على الحد الأدنى من الفوائد المتوقعة من اتفاق الترخيص.<sup>2</sup>

❖ **إدارة عقود الترخيص:** من أجل تقليل العيوب والمخاطر المترتبة بعقود الترخيص تستخدم المؤسسات المعتمدة على هذه العملية لاختراق الأسواق الدولية وسائل عديدة أهمها:<sup>3</sup>

- العناية الكبيرة عند اختيار المرخص له .
- كتابة عقد الترخيص بعناية شديدة (المنطقة الجغرافية التي يحددها العقد، مدة العقد، المقابل المالي المدفوع، حماية أسرار الصناعة، التزام المرخص له الحد الأدنى من الأداء).
- الاحتفاظ ببعض أجزاء أو المكونات الأساسية للإنتاج وشحنها إليه عوض إعطائه حقوق الاستخدام والمعرفة الكاملة.
- تحديد التغطية الجغرافية التي يغطيها عقد الترخيص .
- نستنتج بأن اللجوء إلى عقود الترخيص كبديل لاختراق الأسواق الدولية لا يتم بصفة عشوائية أو عرضية، بل يرتبط بنجاحه بما يلي:<sup>4</sup>
- وجود سياسة وخطة واضحة للتخخيص .
- وجود قسم أو مدير مسؤول عن عقد الترخيص .

#### ثانيا :حق الإمتياز:

يمكن تعريف حق الامتياز على أنه: "قيام المؤسسة الأم (صاحبة الامتياز) ببيع حقوق محدودة لاستخدام علاماتها من جانب (المتمتع بحق الامتياز) وذلك مقابل مبلغ مالي وحصة من أرباح المتمتع بحق الامتياز"<sup>5</sup>. أي هي شكل خاص من أشكال عقود التراخيص، لهذا نجد مؤسسات عالمية تمارس عملياتها الدولية من خلال حق الامتياز، ويتميز حق الامتياز بالاستمرارية، وتعتبر بديلا جذابا للنمو في حالة المنتج الذي لا يكون تصديره إلى الأسواق المستهدفة، أو في حالة عدم رغبة المؤسسة الدولية في الاستثمار في هذا السوق إلى جانب سهولة منح حق أداء عملية إنتاجية معينة في مؤسسة محلية في هذا السوق، ومن بين المؤسسات العالمية التي تستخدمها، وسيلة من وسائل الدخول للأسواق الدولية نجد:

1- نبيل مرسى خليل، الإدارة الإستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، 1995، ص 238  
 2- علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال " . البيئة والوظائف والإستراتيجيات" ، مرجع سابق ، ص86  
 3- عصام الدين أمين أبو علفة ، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص102  
 4- غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص197  
 5- نبيل مرسى خليل، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص239

هيلتون العالمية للفنادق، ماكدونالد للوجبات السريعة، وبيبي كولا، ويتبع حق الامتياز كغيرها من بدائل لاختراق السوق الدولية عدة مزايا وعيوب نلخصها في ما يلي<sup>1</sup>:

#### ✓ المزايا:

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

#### ✓ العيوب:

- انخفاض الأرباح .
- السيطرة غير كاملة على عقد الامتياز .
- احتمال خلق منافس قوي يستطيع منافسة المؤسسة صاحبة الامتياز في المستقبل .
- لا يتناسب مع الاستثمارات التي تتطلب رأس مال كبير أو إلى درجة عالية من المعرفة الإدارية والفنية.

#### ثالثا : العقود المبرمة في مجال البترول و التعدين:

بموجبها تقوم مؤسسة أجنبية بدور المنفذ لعمليات الاستكشاف والتنقيب إما عن البترول أو الغاز أو المعادن الأخرى وحتى التنفيذ الفني للإنتاج وذلك لصالح مؤسسة محلية، هذه الأخيرة تبقى تتمتع بحق الملكية والإدارة العليا.

ومثل هذه العقود يتفق فيها الطرفان على أنه في حالة النجاح وتم ّ كن المؤسسة الأجنبية من إيجاد واستكشاف تلك المعادن، فإنها تستحق جزء من الإنتاج لتعويض مصاريف تلك العمليات، ومن ثم تسعى المؤسسة الأجنبية لجعل هذه الخطوة كوسيلة لتحقيق شكل الشركات المشتركة في هذا المجال، أما في حالة الفشل فإن المؤسسة الأجنبية لا يحق لها الحصول على التعويض.

و على سبيل المثال ما قامت به الجزائر في السنوات الأخيرة، حيث أبرمت مجموعة من العقود في هذا المجال مع بعض الشركات البترولية العالمية و على رأسها الشركات الأمريكية و البريطانية.

#### رابعا : عقود تسليم المفتاح:

بموجب عقد أو اتفاق يتم بين الطرف الأجنبي والطرف الوطني يقوم الأول بإقامة المشروع الاستثماري والإشراف عليه حتى بداية التشغيل، وما أن يصل هذا المشروع إلى مرحلة التشغيل يتم تسليمه إلى الطرف الثاني ويتميز هذا النوع من المشروعات الاستثمارية بالخصائص التالية<sup>2</sup>:

- أن تقوم الدولة المضيفة المستثمر الوطني (بدفع أتعاب الطرف الثاني الأجنبي مقابل قيامه بوضع أو

1- غول فرحات، مرجع سابق، ص197

2- عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 122

تقديم التصميمات الخاصة بالمشروع وطرق تشغيله وصيانتته وإدارته وتدريب العاملين فيه.

- تتحمل الدولة المضيفة تكلفة الحصول على التجهيزات والآلات، الشحن، والتمن + تكاليف النقل وبناء القواعد...
- بعد إجراء تجارب التشغيل والإنتاج من حيث كمية الإنتاج والجودة وأنواع المنتجات يتم تسليم المشروع للطرف الوطني.

ومن بعض الأمثلة لهذه الاتفاقيات تم توقيع اتفاق بين شركة إريكسون للاتصالات والمملكة العربية السعودية، يتم بمقتضى هذا الاتفاق إنشاء مشروع كامل يضم 11 مليون خط جوال GSM وتسليمه لشركة الاتصالات السعودية مع التزام إريكسون بتدريب نحو 280 مهندساً فنياً وموظفاً سعودياً في مراكز التدريب الخاصة بإريكسون في مدينة الرياض على تقنية GSM والتعامل معها وتشغيلها، ليلتحقوا في وقت لاحق بصناعة الاتصالات كمحترفين وخبراء مهنيين يشاركون في توسعت وتطوير شبكة الاتصالات في المستقبل. ويشبه توريد المصانع تسليم سلعة عمليات إنشاء الفروع الخارجية للمؤسسة الدولية ولكن بدون استثمار من جانبها، وقد يطلب المشتري في بعض حالات عقود المصانع تسليم سلعة أن يشاركه المورد بنسبة تتراوح عادة ما بين 5% إلى 15 % من قيمة العقد.<sup>1</sup>

ومما لاشك فيه أن لهذه الطريقة بعض المميزات التي تؤدي إلى تطبيقها، فهي تمتاز بانخفاض درجة الخطر السياسي، أو الأخطار غير تجارية بصفة خاصة والأخطار التجارية بصفة عامة، وقد تصبح هذه الطريقة أكثر جاذبية، إذا برهنت الشركة (الطرف الأجنبي) على مصداقيتها وجديتها في التعاون مع الطرف الوطني، مما يتيح لها فرصة لهذه الشركة في التوسع في استثماراتها إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الدولة المضيفة، إما أن هذا التشكل لا يحتاج إلى رؤوس أموال أو مشاركة في رأس المال، ومن ثم فهو يتلاءم مع الشركات الدولية صغيرة الحجم على وجه الخصوص وتلك التي تميز بارتفاع كفاءتها في مجالات البحوث والتنمية مقارنة بمقدارها التسويقية أو المالية.<sup>2</sup>

#### خامساً: عقود المنتج في اليد:

هي في الواقع امتداد وتكملة لمضمون عقود المفتاح في اليد، حيث إلى جانب ما ذكرناه في عقود المفتاح في اليد يعتمد الطرف الأجنبي إلى إجراء التجارب المختلفة حول صحة التشغيل والإنتاج، إلى جانب هذا عند الإنجاز النهائي للمشروع تتجلى هناك صعوبات إنتاجية وتنظيمية بسبب نقص الإطارات واليد العاملة المؤهلة، وعليه يقوم الطرف الأجنبي بتكوينها و تأهيلها، وبتقديم حتى المساعدة التقنية والتسويقية.

1- يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مرجع سابق، ص85.

2- عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص124

### سادسا :عقود التصنيع وعقود الإدارة:

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

أما عقود الإدارة فهي عبارة عن اتفاقيات أو مجموعة من الترتيبات والإجراءات القانونية يتم بمقتضاها أن تقوم المؤسسة الدولية بإدارة كل أو جزء من العمليات والأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري معين في الدولة المضيفة لقاء عائد مادي معين (في شكل أتعاب) أو مقابل المشاركة في الأرباح وأبرز مثال على هذا النوع سلسلة فنادق هيلتون في جميع أنحاء العالم.<sup>1</sup>

### ❖ مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة بالنسبة للدولة المضيفة:<sup>2</sup>

#### ✓ المزايا:

- المساهمة في تحقيق درجة من التقدم التكنولوجي في ميادين الإنتاج والإدارة والتسويق وتنمية مهارات القوى العاملة من المواطنين.
- انخفاض الآثار السياسية والاقتصادية خاصة بسبب عدم تملك المستثمر الأجنبي لأي حصة في رأس مال المشروعات الاستثمارية.

#### ✓ العيوب:

- تحكم الطرف الأجنبي الكلي أو شبه الكلي في إدارة أنشطة وعمليات مشروعات الاستثمار من الممكن أن يخلق تعارضا في المصالح بينه وبين الطرف الآخر.

1- عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص125

2- نفس المرجع، ص125

❖ مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات:

الجدول رقم (2 - 1) مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات

عقود التصنيع	عقود الإدارة
<p><b>1.</b> تحتاج إلى رأس مال محدود جدا.</p> <p><b>2.</b> عدم التعرض للأخطار السياسية.</p> <p><b>3.</b> انخفاض تكاليف الإنتاج والتسويق.</p> <p><b>4.</b> وسيلة للتغلب على معوقات التصدير للدولة المضيفة.</p> <p><b>5.</b> تلاؤم الشركات التي تتوفر لديها مزايا تنافسية في المجالات الفنية. والهندسية والإدارية، بالمقارنة بنظيراتها الإنتاجية.</p> <p><b>6.</b> الجمع بين الإنتاجية ومزايا الترخيص وبعض مزايا الاستثمار المباشر.</p>	<p><b>1.</b> لا تحتاج إلى رأس مال.</p> <p><b>2.</b> تسمح باختراق السوق المضيف مع درجة خطورة أقل.</p> <p><b>3.</b> قد تساعد على التقدم نحو الحصول على مشروعات استثمارية مشتركة أو مملوكة بالكامل.</p> <p><b>4.</b> المحافظة على السوق.</p> <p><b>5.</b> تسهيل مهمة دخول أسواق أجنبية أخرى محيطة بالدول المضيفة.</p>
<p><b>1.</b> صعوبة أحكام الرقابة على السوق والجودة والسياسات التسويقية في كثير من الأحيان.</p> <p><b>2.</b> وقف المزايا السابقة على مدى توافر الطلب الوطني الذي يتميز بالكفاءة والفعالية في مجال الإنتاج والتسويق بصفة عامة.</p>	<p><b>1.</b> احتمال تدخل الطرف الوطني في شؤون الإدارة، بهدف المحافظة على أمواله المستثمرة.</p> <p><b>2.</b> التضارب في المصالح بين طرفي الاستثمار مما يؤدي إلى مشاكل تنظيمية وإنتاجية وتسويقية.</p>

المصدر: عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 127



### سابعاً: صفقات التعاقد من الباطن:

عقد أو امتياز التعاقد من الباطن هو عبارة عن اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين (مؤسستين أو فرعين من فروعها) بموجبها يقوم أحد الأطراف (مقاول الباطن) بإنتاج سلعة أو توريد أو تصدير قطع الغيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول (الأصيل) الذي يقوم باستخدامها في إنتاج السلعة بصورتها النهائية وبعلامته التجارية وقد تنطوي الاتفاقية المشار إليها أن يقوم الأصيل بتزويد المقاول من الباطن بالمواد الخام اللازمة لتصنيع مكونات السلعة ثم يقوم بعد ذلك بتوريدها للأصيل<sup>1</sup>.

ولذلك تسعى الشركات إلى التعاقد من الباطن على الأنشطة أو المراحل التي لا تقوم بتنفيذها مع مقاولين آخرين لتنفيذ المرحلة أو النشاط المعهود إليهم<sup>2</sup>. وفي هذا الخصوص يجدر ذكر ما يلي<sup>3</sup>:

1. أن هذا الشكل من أشكال الاستثمار لا يقتصر على الإنتاج أو التصنيع فقط بل يتعداه أيضا إلى نشاط التجاري، معنى أنه يوجد ما يسمى بعقود الاتجار الدولي من الباطن.
  2. ليس للضرورة أن يكون مقاول التجار الدولي من الباطن من الشركات المحلية الوطنية بالدولة المضيفة.
  3. إن عقود التجار الدولي من الباطن المشار إليها التي تتم داخل الدولة المضيفة تتمثل في قيام إحدى الشركات الأجنبية أو متعددة الجنسيات (أ) بالاتفاق مع أحد فروع شركة أجنبية أخرى أو مع أحد الشركات المحلية الوطنية (ب) بتصنيع وبيع سلعة معينة تحت العلامة التجارية (أ).
  4. يمكن إدراك أن هناك تشابه بين عقود التصنيع وصفقات التعاقد من الباطن.
- وبخصوص مزايا وعيوب صفقات التعاقد ومن الباطن، ومن جهة نظر الشركات المعنية، يمكن القول بأن هذا النوع من الاستثمارات لا تطلب الحجم محدود للغاية من رأس المال، كما أنه يساعد في التغلب على قيود التصدير، ويجمع بين مزايا التراخيص والاستثمار المباشر فضلا على أنه يلاءم الشركات التي تتمتع بمزايا تنافسية في العمل التقني والإداري وخاصة التكنولوجي، وبالنسبة إلى جوانب الضعف التي تكمن في هذا الشكل من الأشكال، فإن مشكلة الرقابة والسيطرة على السوق، وجودة الإنتاج على رأس القائمة، بالإضافة هذا، فإن فعالية عقود التصنيع من الباطن، تتوقف على مدى كفاءة وتوافر مقاولي الباطن في الدولة المضيفة بالدرجة التي يتحقق أهداف الشركة المعنية وتعتبر احتمالات تنمية وخلق مناصب في السوق المضيف كنتيجة لإبرام عقود التصنيع الدولي من الباطن من أهم التهديدات التي قد تواجه الشركة الأجنبية في هذا أسواق<sup>4</sup>.

1. عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص128

2. عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية 2001، ص96

3. عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص131

4. عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص132

ويؤيد هذا ما حققته الكثير من دول العالم الثالث، مثل تونس وسيريلانكا وهايتي وجزر الكاريبي من عوائد نتيجة العمل بهذا النوع من الاستثمارات.

### ثامنا : أشكال أخرى:

هي مختلف أشكال التصدير و التسويق، و من بينها عقود الوكالة، الموزعين، إلى جانب الصفقات المتكافئة في مجال التجارة الخارجية، المساعدات الفنية والمنح.<sup>1</sup>

وأخيرا في هذا السياق نؤكد أن هذه الأشكال إنما هي تدخل في سياق نقل التكنولوجيا، إلى جانب أنها اصطلاح عليها ب "أشكال تدويل الإنتاج والتعاون الدولي" المجسدة خصوصا من جانب المستثمر الأجنبي كخطوة أساسية لتدويل الإنتاج، واختراق الأسواق الدولية مع تجنب المخاطر، بالإضافة إلى أنها خطوة أساسية و تمهيدية نحو إقامة مشاريع تكون مملوكة بالكامل لبعض المستثمرين الأجانب أو مشتركة، وفي هذا الصدد ذكر عبد السلام أبو قحف: " أن الاستثمارات غير المباشرة (مثل التصدير، أو عقود الإدارة، أو التوكيلات....الخ) قد تستخدمها الشركات المعنية كوسيلة للتعرف على وقياس مدى ربحية السوق المرتقب واستقراره، فقد يتوافر فرص تمنحها الدول المضيفة لمثل هذه الشركات للاستثمار المباشر وبالرغم من هذا تفضل الاستثمار غير المباشر كبداية، وما أن تتأكد الشركة من ربحية واستقرار السوق قد تقرر الدخول في مشروعات استثمارية مباشرة سواء تمتلكها بصفة مطلقة أو جزئية، أما إذا كان العكس هو الموقف السائد في هذا السوق فقد تقرر الشركة إما الاستمرار في الاستثمار غير المباشر أو ترك السوق نهائيا.<sup>2</sup> أما من جانب الدول المضيفة فإنها تعتبر بمثابة وسائل نقل التكنولوجيا، وهي أشكال ربما كما تعتقد هذه الأخيرة تجنّبها تحمل الآثار السلبية التي يمكن أن يلحقها بها المستثمر الأجنبي في حال تجسيده للاستثمار المباشر الأجنبي، الأمر الذي فسر من طرف الخبراء على أن أشكال الاستثمار غير المباشر كانت الوسيلة التي تم الاتفاق عليها من طرف الشركات الدولية و على رأسها الشركات متعددة الجنسيات و الدول النامية لتجنّب المخاطر كانت والدلائل أثبتت أن الأشكال المباشرة وغير المباشرة هي على السواء محفوفة بالمخاطر، وعليه يستوجب على الطرفين الحوار الجاد، والتعاون الحقيقي لأجل تجنب كل المخاطر المحتملة.

1. فريد النجار، الاستثمار الدولي و التنسيق الضريبي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص28

2. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي، مرجع سابق، ص475

### المطلب الثالث :الاستثمار الأجنبي المباشر:

إن الحديث عن الاستثمار المباشر الأجنبي لا ينقطع بتاتا كونه ظاهرة اقتصادية أساسية نالت و مازالت تنال القدر الكافي من اهتمامات الاقتصاديين و رجال الأعمال، و كذلك الدول المتقدمة أو النامية بما فيها الدول العربية و ذلك منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين هذا من جهة و من جهة أخرى لأنه يمثل حاليا قضية شائكة و غامضة في ذات الوقت لها مؤيدوها و معارضوها.

عبد السلام أبو قحف يرى أن الاستثمار المباشر الأجنبي هو الذي: "ينطوي على تملك المستثمر الأجنبي لجزء من أو كل الاستثمارات في المشروع المعين هذا بالإضافة إلى قيامه بالمشاركة في إدارة مع المستثمر الوطني في حالة الاستثمار المشترك joint - venture أو سيطرته الكاملة على المشروع الإدارة والتنظيم في حالة ملكيته المطلقة لمشروع الاستثمار، فضلا عن قيام المستثمر الأجنبي بتحويل كمية من الموارد المالية والتكنولوجية والخبرة التقنية في جميع المجالات إلى الدول المضيفة<sup>1</sup>."

و في تعريف آخر هو: "مجموعة الموارد النقدية أو العينية ( تكون خاضعة للتقويم ) التي تأتي بها مؤسسة عن طريق مدّخر خاص أجنبي، يشارك مباشرة في نشاط هذه المؤسسة و يكون الهدف من ذلك تحقيق أرباح مستقرة<sup>2</sup>."

و تأكيدا لذلك، ينصرف تعريفه حسب فريد النجار " :و يقصد بالاستثمار الوافد المباشر السماح للمستثمرين من خارج الدولة لتملك أصول ثابتة و متغيرة بغرض التوظيف الاقتصادي في المشروعات المختلفة، أي بمعنى آخر تأسيس شركات أو الدخول شركاء في شركات لتحقيق عددا من الأهداف الاقتصادية المختلفة<sup>3</sup>." حيث ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على التملك الجزئي أو المطلق الأجنبي لمشروع الاستثمار سواء كان مشروعا لتسويق أو البيع أو التصنيع والإنتاج أو أي نوع آخر من النشاط الإنتاجي أو الخدمي، ويعني هذا إمكانية تقسيم الاستثمار الأجنبي المباشر إلى نوعين أساسيين هما:

○ الاستثمار المشترك .

○ الاستثمار المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي.

1. عبد السلام أبوقحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 1989 ، ص13  
2. عليوش قريوع كمال، قانون الاستثمارات في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999 ، ص2  
3. فريد النجار، الاستثمار الدولي و التنسيق الضريبي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000 ، ص24

### أولاً: الاستثمار المشترك:

الاستثمار المشترك عبارة عن تعاون بين شركتين أو أكثر وذلك على الاستثمار في إنتاج أو بناء أنظمة لتوزيع منتجات أو توفير الوسيلة لدخول الأسواق دون قيود أو حواجز مفروضة من الدولة المضيفة، وعادة ما تستفيد المؤسسة المحلية من الاستثمار المشترك في كسر الحواجز المفروضة على منتجاتها بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات المؤسسة الشريكة في النشاط من ناحية التسويق والإدارة وربما الحصول على التقنية، وتعتبر المشروعات المشتركة من أحد أشكال الدخول للأسواق الخارجية و هي عبارة عن اشتراك في الملكية بين شركة دولية و شركة محلية في سوق مستهدف لتحقيق أهداف ربحية.

ويرى كولد Kolde أن الاستثمار المشترك هو: "أحد مشروعات الأعمال الذي يمكن أن يمتلكه أو يشارك فيه طرفان (أو شخصيتان معنويتان) أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة، مع عدم اقتصار المشاركة على الحصة في رأس المال، بل تمتد إلى الإدارة والخبرة وبراءات الاختراع أو العلامات التجارية والمساهمة الفنية الخاصة بعمليات الإنتاج والمعرفة التكنولوجية، والمساهمة كذلك في كافة عمليات ومراحل الإنتاج والتسويق"<sup>1</sup> تعرف كذلك على أنها: "اشتراك في الملكية بين مؤسسة دولية ومؤسسة محلية في سوق مستهدف بهدف تحقيق مكاسب"<sup>2</sup>، أما تيربسترا TERPSTRA فيرى بأن الاستثمار المشترك هو: "عمليات إنتاجية أو تسويقية تتم في دولة أجنبية، ويكون أحد أطراف الاستثمار فيها مؤسسة دولية تمارس حقاً كافياً في إدارة المشروع أو العملية الإنتاجية بدون السيطرة الكاملة عليه"<sup>3</sup>، فضلاً عن ذلك هناك من يعرفها كما يلي: "عقد المشاركة هو اتفاق بين مشروعين أو وحدتين إنتاجيتين أو أكثر على إقامة تعاون فيما يتعلق بنشاط إنتاجي أو خدمي وعلى أساس ثابت ودائم و ملكية مشتركة."<sup>4</sup> أهم ميزة تميز الاستثمار المشترك عن الأساليب السابقة هو إعطاء الفرصة للطرف الأجنبي المشاركة في إدارة المشروع، زيادة عن المشاركة في رأس المال، حيث تكون نسبة ملكية المؤسسة الدولية تتراوح بين 10-90% ولكنها عادة ما تكون بين 25-75%.

❖ **اختيار الشريك المناسب :** تعتبر هذه العملية من أهم القرارات التي تواجهها المؤسسة الدولية، وبناء

على ذلك فإنه قبل الدخول في مشروع مشترك يجب دراسة وتقييم المشروع من كافة جوانبه لشمول النقاط التالية:<sup>5</sup>

1. عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص104
2. خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص60
3. عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص105
4. غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص198
5. نفس المرجع، ص198

- وضع تصور للصفات المرغوبة في الشريك .
  - تحديد ومسح الشركاء المحتملين .
  - التفاوض حول بنود المشروع المشترك .
- ويتم تقييم المشروع المشترك وفق قائمة تضم العناصر التالية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2 - 2) تقييم المشروع المشترك:

الغرض من المشروع : يشمل	حصص الملكية : وتتمثل فيما يلي:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. أهداف واستراتيجيات الشريك الأجنبي.</li> <li>2. أهداف واستراتيجيات الشريك المحلي.</li> <li>3. توافق الأهداف.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ملكية أكبر للشريك الأجنبي.</li> <li>2. ملكية أقل للشريك الأجنبي.</li> <li>3. ملكية متساوية 50 % لكل طرف.</li> <li>4. أي ترتيبات أخرى.</li> </ol>
مساهمة كل شريك : تضم :	هيكل رأس المال : وهي
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. المعرفة بالبيئة المحلية.</li> <li>2. الاتصالات المحلية بالموردين والعملاء...</li> <li>3. التأثير على الحكومة.</li> <li>4. المكانة المحلية.</li> <li>5. الإمكانيات الحالية.</li> <li>6. رأس المال.</li> <li>7. المهارات التسويقية والإنتاجية والإدارية.</li> <li>8. المهارات الفنية.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. الشخصية القانونية للمشروع.</li> <li>2. رأس المال المملوك.</li> <li>3. رأس المال المقترض (محليا/دوليا).</li> <li>4. الزيادة المستقبلية في رأس المال المملوك.</li> <li>5. المحددات على نقل الملكية.</li> </ol>
دور الحكومة في الدولة المضيفة : يشمل :	الإدارة : وتتمثل فيما يلي:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. القوانين والسياسات.</li> <li>2. مرونة الجهات الإدارية.</li> <li>3. درجة الاهتمام المعطاة للمشروع.</li> <li>4. متطلبات الحصول على الموافقة على المشروع.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. اختيار وتكوين مجلس الإدارة.</li> <li>2. اختيار وسلطة المديرين التنفيذيين.</li> <li>3. المديرين الأجانب.</li> <li>4. التنظيم.</li> </ol>
الإنتاج : يتضمن:	التسويق : ويعني بما يلي:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. تخطيط/إقامة التجهيزات الإنتاجية.</li> <li>2. توريد/تركيب المعدات والآلات.</li> <li>3. إدارة العمليات.</li> <li>4. مراقبة الجودة.</li> <li>5. البحوث والتطوير.</li> <li>6. التدريب.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. خطوط المنتجات، العلامات التجارية...</li> <li>2. الأسواق المستهدفة والمبيعات المتوقعة.</li> <li>3. قنوات التوزيع.</li> <li>4. الترويج.</li> <li>5. التسعير.</li> <li>6. التنظيم.</li> </ol>
التمويل : يتضمن	لجان القانوني : يشمل
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. نظام المحاسبة/الرقابة.</li> <li>2. رأس المال العامل.</li> <li>3. حل النزاعات.</li> <li>4. الضرائب.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. قانون الدولة المضيفة.</li> <li>2. اتفاقيات تعاقدية أخرى.</li> <li>3. حل المنازعات.</li> </ol>

المصدر : غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 199 - 200.

نستنتج بأن متخذ القرار ينطلق من تحديد غرض المشروع المشترك في السوق المستهدف وموقف المشروع من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتحديد أهداف واستراتيجيات الشريك المحلي المحتمل ومن السداجة افتراض أن الطرفين لهما نفس الأهداف والأولويات من المشروع المشترك، عادة ما يدخل الطرفين في المشروع المشترك للاستفادة من المهارات والموارد التي يملكها الطرف الآخر، إذا يتحتم عليهما إيجاد حلول مناسبة والاتفاق بشأنها قبل البدء في المشروع، وعادة ما تنتهي هذه المفاوضات باتفاق مكتوب يحدد الطبيعة القانونية للمشروع والاتفاقيات التعاقدية الأخرى<sup>1</sup>.

### ❖ مزايا وعيوب المشروعات المشتركة<sup>2</sup>:

#### ✓ المزايا :

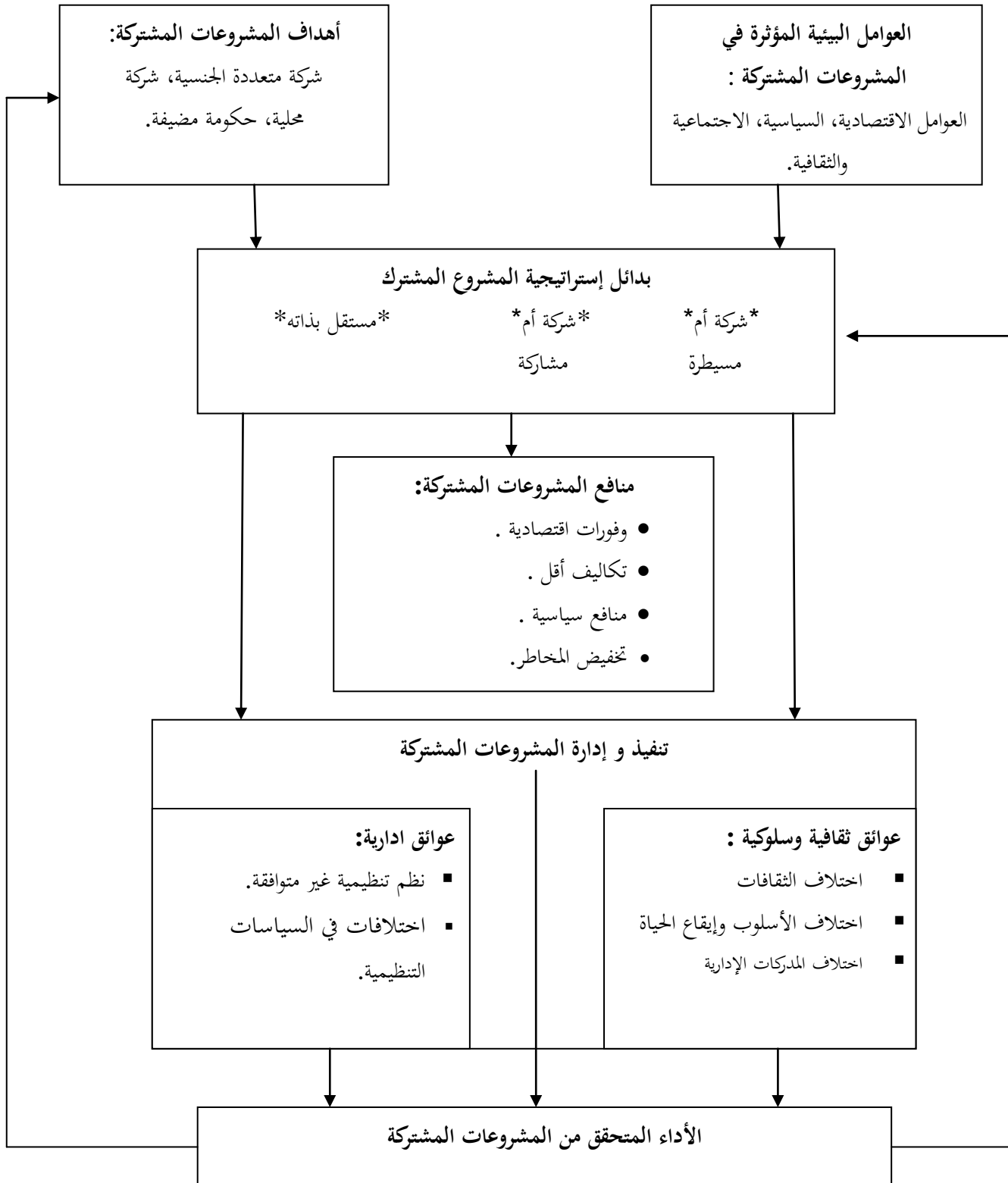
- يساعد الاستثمار المشترك (في حالة نجاحه) في تسهيل حصول المؤسسة على موافقة الدولة المضيفة على إنشاء وتملك مشروعات استثمارية تملكا مطلقا.
- يفضل الاستثمار المشترك في حالة عدم توافر الموارد المالية و البشرية والتسويقية الخاصة بالسوق الأجنبي لدى المؤسسات الكبيرة واللازمة من أجل الاستغلال الكامل للسوق الأجنبي المستهدف.
- يساعد المشروع المشترك على تخفيض المخاطر المحيطة بالمشروع مثل التأمين أي مشاركة الشريك المحلي في المخاطر، المصادرة، فضلا عن الخسائر الناجمة من التعرض لأي خطر تجاري.

#### العيوب :

- احتمال وجود تعارض في المصالح المشتركة بين الطرف الوطني والطرف الأجنبي، وذلك حول العائد المحقق، أو إصرار الطرف الوطني على نسبة معينة في المساهمة برأس المال.
- إن انخفاض قدرات المستثمر الوطني فنيا وماليا تؤثر سلبا على فعالية المشروع المشترك في تحقيق الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل.
- يحتاج إلى رأس مال كبير نسبيا.
- فقدان المؤسسة للسيطرة على معرفتها التكنولوجية وإمكانية الرقابة المحكمة والشكل التالي يبين لنا الإطار التحليلي للمشروعات المشتركة.

1. غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 201  
2. عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 107- 110

الشكل رقم (2 - 9) إطار التحليلي للمشروعات المشتركة



المصدر: غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 204



### ثانيا: الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي:

تمثل هذه الاستثمارات في "قيام الشركات المتعدية الجنسية بإنشاء فروع للإنتاج أو التسويق أو أي نوع آخر من النشاط الإنتاجي أو الخدمي بالدولة المضيفة، تكون مملوكة لها بالكامل"، أو بعبارة أخرى افتتاح فروع للمؤسسة في الدول الأجنبية<sup>1</sup>.

تعتبر أكثر أشكال الاستثمارات تفضيلا من طرف المؤسسات الكبيرة رغم كونها أكثر مخاطر وأكثر تكلفة، ورغم تخوف الدول النامية من هذا الشكل والضغط عليه خوفا من التبعية الاقتصادية وما يترتب عنها من آثار سياسية على الصعيدين الدولي والمحلي، وذلك لاحتمال سيادة حالة احتكار هذه المؤسسات لأسواق الدول النامية، ولقد بدأ حاليا الانفتاح على هذه المؤسسات في العديد من البلدان من آسيا، أمريكا اللاتينية وحتى إفريقيا، بل أنها أصبحت تقدم التسهيلات والمزايا لهذه المؤسسات من أجل جلبها إلى أسواقها، بتوفير المناخ الاستثماري المناسب من جميع النواحي السياسي و اقتصادي، قانوني والاجتماعي...

وتقوم هذه الطريقة في الأصل بناءا على عملية نقل للمؤسسة بأكملها إلى سوق دولي معين أو بعبارة أخرى نقل مهاراتها الإدارية والفنية والتسويقية والتمويلية ومهارتها الأخرى إلى بلد مستهدف في شكل مؤسسة تحت سيطرتها الكاملة من شأنه أن يمكن المؤسسة من استغلال خبرتها التنافسية بالكامل<sup>2</sup>.

#### ❖ أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر : عادة ما يأخذ الاستثمار المباشر أحد الشكلين التاليين<sup>3</sup> :

أ . قيام المؤسسة الدولية بتملك مؤسسة قائمة عن طريق الشراء : تعتبر طريقة سريعة للدخول إلى الأسواق بحصول المؤسسة على عمالة مدربة، وإدارة قائمة لها خبرة بالبيئة المحلية واتصالات مستمرة مع السوق المحلي والحكومة.

ب . تكوين شركة جديدة خاصة لها من البداية : تفضل بعض المؤسسات هذه الطريقة، والتي قد تكون ضرورية وحتمية في بعض الحالات مثل:

- قد لا تعثر المؤسسة الدولية على شركة محلية راغبة للبيع .
- منع الحكومة من بيع مؤسسة محلية إلى شركة أجنبية.
- رغبة المؤسسات المحلية في البيع ولكن مصانعها تفتقر إلى التجهيزات الحديثة التي تفيد المؤسسة الدولية.
- معاناة السوق المستهدف من قلة خبرة العمالة أو الإدارة، بالإضافة على ذلك أن تكوين شركة جديدة عادة ما يعني استخدام أحدث المعدات التكنولوجية وتجنب المؤسسة محاولة تغيير الطرق المعتادة للمؤسسة القائمة في ممارسة الأعمال.

1. غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص205

2. عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص67

3. غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص207

### ثالثاً: إيجابيات وسلبيات الاستثمار الأجنبي المباشر:

بالنظر إلى كل ما سبق الإشارة إليه ندرك أن الاستثمار الأجنبي المباشر لا يقتصر فقط في كونه شكل من أشكال اقتحام الأسواق، بل يتعداه ليكون حركة من حركات رؤوس الأموال الدولية التي تجري في شكل تدفقات بين من يجسدها و من يستقبلها. هذا ما يؤكد لنا إذن أن الاستثمار المباشر الأجنبي هو ميكانيزم حقيقي يدفع إلى تكريس أكثر للعلاقات التي تجمع بين الدول القائمة به و الدول المستقبلية له.

فلا شك هناك ما يبرر تفضيل هذه الأطراف للاستثمار الأجنبي المباشر على باقي الأشكال الأخرى للاستثمار الدولي، و هذا المبرر يتخذ صورتين أساسيتين، إذ بالنسبة للدول المضيفة له فإنها أضحت تدرك بان له مزايا كثيرة -فوائد- قد تجنيها هذه الأخيرة تنصب كلها في كونه عاملاً رئيسياً لتحريك عجلة النمو الاقتصادي، و أما بالنسبة للدول المصدرة له أي الدول الأصلية للشركات التي تقوم به فهي تدرك أنه عامل ديناميكي لانتشارها، توسعها و السيطرة على الأسواق العالمية بغية تعظيم الأرباح النمو و الاستقرار، و لكن بالمقابل لا يعني ذلك أنه يخلو من العيوب إذ ثمة سلبيات مختلفة يمكن أن تصادفها والتي يحتمل عدم توقعها في بعض الأحيان. على ضوء ذلك، نتعرض بشيء من الإيضاح لإيجابياته مزاياه و سلبياته عيوبه و ذلك بالنسبة للدول المضيفة له و للدول المصدرة له - الدول الأصلية - كل على حدة.

1. **إيجابيات الاستثمار الأجنبي المباشر :** للاستثمار الأجنبي المباشر فوائد عديدة تجنيها كل من الدول المضيفة له و الدول المصدرة له أيضاً.

أ. **إيجابيات الاستثمار الأجنبي المباشر بالنسبة للدول المضيفة له :** و تكون على النحو الآتي:

- يمكن من سد الفجوة الادخارية أي تغطية النقص الذي يميز الادخار المحلي مما يؤدي هذا إلى تعويض قلة التمويل الداخلي الذي تسبب فيه ضعف الاستثمار المحلي<sup>1</sup>.
- يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد غير مكلف مقارنة بالاقتراض من المؤسسات المالية الدولية، هذا الأخير يعتبر مكلف من خلال دفع الأعباء الثابتة، وهذا ما يؤكد كله أن الاستثمار الأجنبي المباشر وسيلة بديلة تخص عملية تمويل الاستثمارات بالنسبة للدول المضيفة التي أصبحت تشكو حدة المديونية المتفاقمة.
- اكتساب قدرة أكبر على الإنتاج مع تخفيض تكاليفه لبعض الاستثمارات المحلية نتيجة لتوفير بعض مستلزمات الإنتاج من خلال ما يسمى "الصناعات المغذية".
- يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر وسيلة لنقل التكنولوجيا و بهذا يتم إقامة مشاريع استثمارية ذات مستوى فني متقدم هذا من جهة و من جهة أخرى اكتساب و استغلال تقنيات جديدة للإنتاج

1. عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص112

- و كذا المعارف التكنولوجية الأخرى مما يؤدي إلى خلق قيمة مضافة أكبر.
- إذا كانت الإنتاجية الهامشية لرؤوس الأموال المستثمرة أكبر مقارنة بالأرباح المحولة سيتحقق إنتاج ربحية صافية لمجموع الموارد، مما يؤدي إلى تحسين ميزان المدفوعات و موازنة الدولة في المدى القصير.
- جلب العمالة المؤهلة و كذا المستثمرين الكبار يسمح بالتنظيم العلمي للعمل و علاقاته أيضا و كذا الفعالية الاقتصادية مما يؤدي هذا كله إلى حلول الاستفادة من الطرق المتعددة و تقنيات السير الفعال.
- خلق فرص و مناصب شغل جديدة مما يؤدي إلى التقليل من حدة البطالة .
- و في هذا الشأن تساعد الاستثمارات الأجنبية المباشرة مساعدة بناءة ليس فقط على خلق فرص جديدة للعمل بل أيضا في تنمية و تدريب و استغلال الموارد البشرية في الدول النامية هذا مع الأخذ في الاعتبار أن مدى المساهمة يتوقف على ما تضعه الدول النامية المضيفة من ضوابط و إجراءات تساعد في تحقيق هذه المنافع.<sup>1</sup>
- ب. إيجابيات الاستثمار الأجنبي المباشر بالنسبة للدول المصدرة له : تستفيد الدول القائمة به من عدة مزايا يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>2</sup>
- يضمن الاستثمار الأجنبي المباشر دخول رؤوس الأموال على المدى المتوسط و الطويل و ذلك في صيغة مجموع الأرباح المحققة في الدول المضيفة و التي يتم تحويلها إلى الدول المصدرة له.
- الحاجة الملحة لزيادة الادخار ذلك لأجل الزيادة في رؤوس الأموال الضخمة التي سيتم توجيهها من طرف الدول القائمة به للتوسيع أكثر في استثماراتها المباشرة لغرض تحقيق التراكم.
- استغلال المواد الأولية المتوفرة في الدول المضيفة له و خاصة منها الدول النامية و من ثم ضمان التمويل و تغطية الحاجة في هذا السياق خدمة لاقتصادياتها.
- ضمان و استغلال اليد العاملة الرخيصة مقارنة باليد العاملة المرتفعة التكلفة (الأجور و الرواتب) في الدول القائمة به.
- استغلال المناخ الطبيعي للإنتاج إلى جانب استغلال فرصة سعة الأسواق التابعة للدول له، أين سيتم احتكارها و السيطرة عليها لغياب المنافسة المحلية في المدى القصير و المتوسط

1. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي، مرجع سابق، ص426

2. عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص113

## 2. سلبيات الاستثمار الأجنبي المباشر : في مقابل تلك الإيجابيات هناك عدد من السلبيات التي قد

تعيق كل من الدول المصدرة له و الدول المضيفة.

### أ. سلبياته بالنسبة للدول المضيفة له : تلخص فيما يلي:

- عندما يصل الاستثمار تقريبا إلى مرحلة النضج يصاحبها تحويل الموارد المالية المحلية إلى الخارج، بالإضافة إلى الاستنزاف الحقيقي لاحتياطيات العملات الأجنبية أحيانا، و كذلك خروج الأموال بصيغة أرباح و ذلك قد يعود إلى الإمتيازات المالية التي يفترض أن تمنحها الدول المضيفة لأجل إغراء الشركات الأجنبية للاستثمار فيها.
  - تركز نشاط معظم الشركات الاستثمارية في مجال التجزير و تداول السلع و الخدمات دون أي تطور يذكر في المجالات الأخرى و يعود السبب في ذلك إلى البحث على الربح السريع مما يؤدي كل هذا إلى عدم مشاركة الشركات الاستثمارية الأجنبية في إقامة المشاريع التنموية الحقيقية.<sup>1</sup>
  - تدفق الاستثمار المباشر الأجنبي للدول المضيفة قد يؤدي إلى عرقلة الصناعات المحلية و ربما حتى حرمانها من عمليات تصنيع جديدة مما يؤدي هذا حتما في المستقبل القريب إلى انهيارها و زوالها و من ثم بلوغ مستوى الاحتكار من قبل المستثمرين الأجانب و السبب في ذلك كون أن هؤلاء يصطحبون معهم تقنيات عالية يفقدها المنافسون المحليون.
  - الاستثمار المباشر الأجنبي قد يتسبب في ما يعرف بازدواجية النظام الإنتاجي المتبع في الدول المضيفة و ربما استمراريتها حيث يتجلى ذلك في مشاريع استثمارية أجنبية قائمة على أساس استخدامها لفنون إنتاجية حديثة و عالية، و مشاريع استثمارية أخرى محلية تستخدم أساليب إنتاجية لا ترتقي لسابقتها، ومنه الأمر الذي يؤدي إلى تكريس أكثر لعدم عدالة توزيع الدخل.
- ب. سلبيات الاستثمار المباشر الأجنبي بالنسبة للدول القائمة به : أما بالنسبة للدول المصدرة له

فيعيب على الاستثمار المباشر الأجنبي فيها كونه له سلبيات تتمثل فيما يلي:

- في المدى المتوسط و بسبب خروج تدفقات رؤوس الأموال الصادرة من الدول الأصلية لها إلى الدول المضيفة يسجل هناك التأثير السلبي على ميزان مدفوعاتها.
- القيود الصارمة المحتمل فرضها من طرف الدول المضيفة و التي تعيق في مجملها عمليات التوظيف أو التصدير أو عند تحويل الأرباح منها و إلى الدول الأصلية المصدرة للاستثمار المباشر الأجنبي.
- الأخطار غير التجارية و المتعلقة بالتصفية الضرورية أو الجبرية، عمليات المصادرة، التأميم والتي تنجم من فعل إما عدم الاستقرار السياسي، السياسة المعادية و ذلك في الدول المضيفة له.

1. عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 112

## المطلب الرابع: التحالفات الإستراتيجية العالمية:

يمكن تقديم التحالف الاستراتيجي على أنه خيار تلجأ إليه المؤسسات الاقتصادية لضمان سند إضافي في مسار نشاطها، إذ لم يعد بإمكان المؤسسات الاقتصادية اليوم الاعتماد فقط على القدرات الذاتية نظرا لزيادة قوة المنافسة<sup>1</sup>، والتسارع الكبير في دورة حياة المنتج، وازدياد درجة التقليد، التحالف الاستراتيجي تعبير غير محدد، حيث تعريفاته متنوعة و تحتاج إلى الدقة، و يرجع ذلك إلى حداثة الظاهرة و انعكاساته على الوضعية الاقتصادية للمنظمات.

فمن الصعب إعطاء تعريف محدد للتحالفات الإستراتيجية، إلا أنه يمكن القول بأنه مفهوم ينطوي على: "مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ من مؤسسات متنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين"<sup>2</sup>، كما يشير مصطلح التحالفات الإستراتيجية العالمية إلى اتفاقات تعاون بين منافسين دوليين محتملين أو فعليين<sup>3</sup>.

فقد عرف التحالف الاستراتيجي على أنه "سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية"<sup>4</sup>. كما عرف على أنه: "ترتيبات تنظيمية وسياسات عملية تسمح للمؤسسة والشركات المنفصلة أن تكون جسدا واحدا فتشارك في السلطة الإدارية وفي التعاقدات وفي المعرفة"<sup>5</sup>. و عرفه آخر على أنه "عبارة عن مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية و منشأة أخرى في دولة مضيفة"<sup>6</sup>.

وعليه فالتحالف الاستراتيجي يسمح بإحلال التعاون محل المنافسة، وهذا ما يسمح للمؤسسات باستغلال قدراتها المتوفرة لتحقيق هدفا مشتركا، وهذا بدلا من اعتماد أسلوب المنافسة الذي قد يؤدي إلى خروج إحدى المؤسسات من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر و التهديدات، وتسمح التحالفات للمؤسسات بالمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير ملموسة. ويمكن لمصطلح التحالف أن يأخذ عدة معانٍ وألفاظ نذكر منها : التعاون، التكاتف، التنسيق، الاشتراك في تحقيق هدف أو أهداف محددة، العمل الجماعي، المرافقة.

1. عصام حسين، أسواق الأوراق المالية " البورصة"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص91  
2. خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص69  
3. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص242  
4. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثالثة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص57  
5. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم ونماذج لمواجهة تحديات القرن" 21، الطبعة الأولى، مجموع النيل العربية، القاهرة 1999، ص32  
6. توماس هولين، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى " الإدارة الإستراتيجية"، المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للبحوث، 1990، ص437

ولا يكفي التعبير عن أهمية التحالف إلا إذا اتسم بالإستراتيجية، لأن عملية التحالف ليست شيئاً عابراً ولا رغبة في العمل مع الآخرين فقط، بل يمثل التحالف نظرة شمولية ذات أبعاد متعددة تسمح للمؤسسة بإدراك الأهداف المنتظرة إدراكاً جيداً، وتحدد الوسائل الضرورية لتحقيق ذلك، فالتحالف الإستراتيجي هو سند حقيقي للمؤسسات المتحالفة للاستمرار في النشاط والتوسع مستقبلاً.

ويعتبر التعاون بين المؤسسات في شكل تحالفات إستراتيجية موضة العصر، و على وجه الخصوص في صناعة السيارات العالمية، الطائرات، الأدوية وتكنولوجية الإعلام والاتصال...، ومن أمثلة التحالفات الإستراتيجية<sup>1</sup>:

- اتفاق بين شركتي سيمنس (SIEMENS) مع فيليبس (PHILIPS) لتطوير تكنولوجيا جديدة خاصة بأشباه الموصلات.
- تحالف بين شركة جلاسكو لصناعة الأدوية مع شركة ميرك لكي تقوم ميرك بتسويق عقار زانتاك الخاص بشركة جلاسكو في السوق الألماني.
- توقيع شركتي كوداك وكانون على اتفاق يسمح لشركة كانون بتصنيع خط ماكينات تصوير متوسط الحجم على أن تباع تحت اسم كوداك.
- تحالف بين شركة جنرال موتورز الأمريكية لصناعة السيارات مع شركة تويوتا اليابانية لتبادل بعض الإمكانات المميزة فيهما لإنتاج سيارات تغزو أسواق الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ودول أوروبا الغربية وكندا في آن واحد<sup>2</sup>.

#### أولاً: محاور التحالف الاستراتيجي:

التحالف الاستراتيجي هو علاقة قوة أو علاقة سلطة أو علاقة تفاوض، و هو يركز حول ثلاثة محاور أساسية<sup>3</sup>:

أ. المشروع: و هو عبارة عن رؤيا عامة مشتركة، يعني إستراتيجية بصدد التحقيق، تحشد لها الموارد المختلفة ( أصول طبيعية، طاقات بشرية، مهارات تكنولوجية، معارف في مجال التسويق...) بهدف تحقيق مصالح مشتركة في المشروع.

و يكون الشركاء مرتبطين فيما بينهم بخصوص النشاطات المشتركة ومستقلين في أنشطتهم الخاصة التي تقع خارج علاقة التحالف، و يكفل عملية الرقابة للنشاطات المتفق عليها جهاز رقابي يوضع لهذا الغرض، و يتم اتخاذ القرار بصفة مشتركة بشأن النتائج و المزايا المتبادلة في المشروع.

1. غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 208

2. يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مرجع سابق، ص 88

3. فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن 21، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 1999،

**ب. العلاقة :** و هي ما ينشئ بين المتعاملين في كل من طرفي التحالف من علاقات مميزة ( مادية و إنسانية ) مبنية على الاتصال و تبادل المعلومات من أجل بحث مشترك للأهداف المتوسطة و الطويلة الأجل التي تعود بالفائدة المتماثلة على كل أطراف التحالف.

**ت. العقد :** إن المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالف ملزمة بمراعاة الجانب القانوني الذي يمثل في مجمله مجموعة من المعاهدات و الاتفاقيات التي تكسب قوة قانونية، والتي تساعد على استمرارية عقد التحالف إلى أجل طويل، حيث يعتبر الطابع المعقد والغامض للتحالفات ، يظهر في تنوع الأشكال الذي يمكن أن يعطى إليها<sup>1</sup>، فالتعرض للتعاون و التحالفات الإستراتيجية من الزاوية القانونية يجب أن يفحص فيه وجهتين مختلفتين وهما:

- الكيفية القانونية التي تختارها المؤسسات المتعاملة لتنظيم علاقاتها فيما بينها في ميدان خاص بالعقود أو قانون المؤسسات.
- الإطار الشرعي القانوني والتنظيمي فيما بين المؤسسات من طرف المجتمع ككل، وخاصة منه قانون المنافسة.

لذلك يستلزم على المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالف أن تراعي اهتماما بالجانب القانوني الذي يمثل في مجمله مجموعة من المعاهدات و الاتفاقيات التي تكسب قوة قانونية التي تساعد على استمرارية عقد التحالف إلى أجل طويل.

#### ثانيا :أهداف التحالفات الإستراتيجية:

ينتظر من التحالف الاستراتيجي أن يحقق للمؤسسات المتحالفة جملة من الأهداف يمكن إنجازها فيما يلي:<sup>2</sup>

**أ. دخول الأسواق الأجنبية :**العديد من المؤسسات ترى بأن التحالفات الإستراتيجية تعتبر طريقة أفضل من الاتفاقات التعاقدية الأخرى لدخول الأسواق الأجنبية بتكلفة منخفضة.

**ب. إضافة المؤسسة المحلية منتجا حديثا مكملًا لخط إنتاجها، ولا يتنافس منافسة مباشرة مع منتجاتها الأخرى (جلاسكو ميرك :** حيث نجد أن ميرك تمتلك عقاقير عديدة في خطوط منتجاتها، ولكن لا تنتج عقار لعلاج قرحة المعدة، وهو الشيء الذي يحققه عقار زانتاك التي تنتجها شركة جلاسكو).

**ت. تقليل المنافسة :**فالمؤسسات المتحالفة تتفق على أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها معا، فتقلل بينها المنافسة على الأسواق.

**ث. اقتسام المخاطر :** كل نشاط اقتصادي معرض لمخاطر متنوعة، لا يمكن للمؤسسة الواحدة التصدي لها بمفردها، والتحالف من شأنه أن يؤدي إلى اقتسام المخاطر، فوجود مؤسستين متحالفتين تنشطان في مجال

1. فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، مرجع سابق، ص15  
2. غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص209



واحد يسمح لكليهما بتخفيض المخاطر المتنوعة إلى النصف.

**ج. التكامل في الإنتاج:** أصبحت دورة حياة المنتج في العصر الحالي صغيرة جداً، ففي السابق كان المنتج يعيش فترة أطول ابتداء من ظهوره ومروراً بنموه ثم رواجه ووصولاً إلى زواله، ولم يعد حالياً التمييز بين هذه المراحل نظراً لتطور وسائل الإعلان والإشهار وطرق التسويق الحديثة، وسرعة التقليد التي تؤدي إلى تكسير الأسعار، وهذا ما يقتضي من المؤسسة اعتماد السرعة في تغيير المنتج، إلا أن عملية التجديد والإبداع قد لا تكون ممكنة للمؤسسة بمفردها، لكنه قد يكون أسهل إذا اجتمعت قدرات وكفاءات مؤسستين، وعليه فالتحالف من شأنه تجاوز هذا الإشكال.

**ح. تجاوز عقبات التسويق:** تتحمل المؤسسات اليوم مصاريف إضافية من أجل إيصال معلومات عن المنتج للمستهلك، وقد يسبق وجود المؤسسة في الأصل دراسات للسوق تمثل تكاليف إضافية، كما تعترض عملية التسويق عدة عقبات تتعلق بالوسائل الضرورية لتنفيذ الخطة التسويقية، ومن جانب آخر لم يعد بإمكان المؤسسة أن تقوم بعملية الإنتاج ثم تبحث عن السوق التي تستوعب تلك المنتجات، وحتى يمكنها تخفيض تكاليف التسويق وتجاوز عقباته، تلجأ إلى التحالف مع منظمات أخرى ذات قدرات في هذا المجال.

**خ. اتساع نطاق المعرفة:** لقد اختلفت مصادر الثروة عما كانت عليه قديماً فقد كان التركيز في ما مضى على عوامل الإنتاج المتمثلة في الأرض، العمل، رأس المال. أما حالياً فقد أصبحت المعرفة عاملاً أساسياً لتحقيق الثروة، فالمعلوماتية وشبكة الإنترنت ومختلف المعارف حققت لأصحابها ثروة حقيقية استفردت بها الدول المتقدمة، والمعرفة تتطلب تحالفات إستراتيجية بين مختلف المؤسسات الاقتصادية والجامعات ومراكز البحث والتدريب، يسمح ذلك للمؤسسة من اكتساب خبرات إضافية تمكنها من التطور والنمو والبقاء في السوق. بالإضافة إلى الأهداف السابقة يمكن إضافة مجموعة أخرى، والتي نوجزها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تحقيق تكامل تكنولوجي مريح .
- يسمح بدخول أسواق جديدة .
- يسمح بتقليص وقت الابتكار و الإبداع .
- يتم فيه نقل التكنولوجيا .
- خلق ظروف لإبراز أفكار جديدة و منتجات جديدة و تحسين جودة المنتجات .
- يسمح بفتح آفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية جديدة و تغطية أفضل للسوق .
- يسمح بتدعيم المصداقية و تخفيض التكاليف و تقليل المخاطر.

1. فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، مرجع سابق، ص19



### ثالثا: معايير اختيار شركاء التحالف الاستراتيجي:

تأخذ المؤسسات الدولية عدة معايير بأهمية بالغة عند اختيارها لشركائها في التحالف من أهمها<sup>1</sup>:

- أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية .
- أن تكون مساهمات كل طرف متعادلة ومتساوية .
- أن يتفق الطرفان على الإستراتيجية العالمية المزمع إتباعها .
- أن يكون من الأفضل التعاون مع الطرف الآخر عوضا من منافسته .
- أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل احتمالا ضعيفا .
- أن يكون هناك توافق بين الشركتين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما .

### رابعا: أنواع التحالفات الإستراتيجية:

هناك عدة أنواع للتحالفات الإستراتيجية، وتصنف التحالفات الإستراتيجية إلى نوعين:<sup>2</sup>

#### 1. التحالفات غير الرسمية

هي تبادل موسع غير رسمي للمعرفة التقنية المملوكة للمؤسسات بين مهندسي ومديري المؤسسات المتنافسة، وتوجد أمثلة عديدة لهذا النوع من التحالفات خاصة في مجال المستشفيات وصناعة الصلب.

#### 2. التحالفات التعاقدية

هي اتفاقية رسمية بموجب عقد بين الطرفين يتم من خلالها تبادل المعارف واقتسام الأخطار والمعلومات عن السوق والتكنولوجيا، وكذا التصنيع والتسويق المشترك وتعد التحالفات غير الرسمية الخطوة المبدئية لاتخاذ الترتيبات اللازمة للتحالفات الرسمية، وتنبثق من التحالفات التعاقدية عدة أشكال نذكر منه:<sup>3</sup>

### ❖ تحالفات إستراتيجية تكنولوجية :

إن أساس هذا التحالف هو اكتساب الخبرة التكنولوجية مقابل الدخول إلى الأسواق، وكمثال على ذلك التحالف الاستراتيجي بين شركتي (إي تي اندتي) الأمريكية و (أوليفيتي) الإيطالية، حيث كانت المؤسسة الأمريكية في أمس الحاجة للدخول إلى السوق الأوروبية لتحقيق وفورات الحجم لعملياتها الإنتاجية في أمريكا، لكنها لم تكن بمجزتها الخبرة الكافية واللازمة لذلك في السوق الأوروبية، وفي المقابل فإن المؤسسة الإيطالية كانت ترغب بشدة في إضافة الحاسبات الآلية الضخمة عالية التقنية لخطوط منتجاتها التي تقوم بتوزيعها في القارة الأوروبية، فقامت بتوزيعها بالاعتماد على نظام التوزيع المكثف الخاص بها، وفي المقابل نجحت شركة (أوليفيتي) الإيطالية في استخدام مؤسسة (أي تي اندتي) الأمريكية في توزيع بعض منتجاتها في الولايات المتحدة، وبالتالي استفادت المؤسستين من الميزة التنافسية التي يتمتع بها كل طرف.

1. غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص209

2. عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، مرجع سابق، ص390

3. فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، مرجع سابق، ص76

ولقد استطاعت دول عديدة من خلال التحالفات، أن تنقل التكنولوجيا المناسبة لها مثل اليابان والهند، وماليزيا وسنغافورة، كما استطاعت مؤسسات وطنية عديدة نقل التكنولوجيا من مؤسسات دولية مثل صناعات السيارات والإلكترونيات وتنقسم التحالفات التكنولوجية إلى المجموعات التالية<sup>1</sup>:

- تحالفات في شكل برامج المعونة الفنية والتدريب .
- تحالفات بين المنتجين الكبار في نفس الصناعة .
- تحالفات بين تكنولوجية في الصيانة والأحلاف الاقتصادية .
- تحالفات بين الدول الصناعية في فرض الحضري الدول .
- تحالفات بين المنظمات الدولية في مجموعة الدول النامية .

#### ❖ تحالفات إستراتيجية إنتاجية :

يجتذب المزايا المطلقة النسبية أو التنافسية لدولة ما، أو منطقة ما أو مؤسسة ما أصحاب القرارات من رجال الأعمال والمستثمرين للدخول في مشاركات وتعاونيات في الإنتاج خارج حدود الدولة بالقرب من الأسواق أو المواد الخام أو الطاقة أو أسواق المال و التكنولوجيا، وبهذا الصدد هناك العديد من الشركات الأمريكية واليابانية والآسيوية التي تقيم مصانعها خارج حدودها الإقليمية تحقيقاً لأحد المزايا المذكورة أعلاه، ومثلاً على ذلك التحالف بين مؤسستي جنرال موتورز و تويوتا الذي تحالفا لإنتاجاً بالمقام الأول، حيث تهدف جنرال موتورز إلى الاستفادة من المعرفة الإنتاجية الخاصة بمؤسسة تويوتا في مجال صناعة السيارات متوسطة وصغيرة الحجم في مقابل مساعدة تويوتا في الدخول إلى السوق الأمريكي، فقامت المؤسستين بالدخول في مشروع مشترك لإنتاج 200000 سيارة في العام حيث يتيح ذلك لجنرال موتورز فرصة تعلم المعرفة الإنتاجية الخاصة بمؤسسة تويوتا، بينما تتاح لتويوتا الفرصة للدخول إلى الأسواق الأمريكية في وقت تتزايد فيه القيود المفروضة على واردات أمريكا من السيارات اليابانية.<sup>2</sup>

#### ❖ تحالفات إستراتيجية تسويقية :

لقد تصاعدت أهمية هذا النوع من التحالفات المركز على الاستفادة من نظام التوزيع الخاص بالطرف الآخر، ويظهر ذلك حالياً بعد انضمام الدول لاتفاقيات الجات GATT مما يجبرها على الدخول في تحالفات تجارية، وفتح الأسواق والعمل على تحرير التجارة من القيود الكمية والجمركية، وفرص توسيع نطاق الأسواق، وتظهر التحالفات بين الأسواق عند إنشاء المناطق الحرة ومناطق التجارة الحرة بين مختلف الدول في:<sup>3</sup>

1. فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، مرجع سابق، ص76

2. غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص210

3. فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، مرجع سابق، ص77

- الاشتراك في الإعلانات ذات المصالح المشتركة .
  - الاشتراك في دراسة البحوث والتطوير بموازنة مشتركة .
  - الاشتراك في دراسة التصميمات الصناعة الجديدة .
  - الاشتراك في تغطية تكاليف دراسة السوق، مثل اشتراك أكثر من شركة تنتج الهاتف المحمول في ميزانية دراسة السوق في المغرب أو السوق الخليجي.
  - التحالف بين عدد من حلقات التوزيع لتحقيق صفقات معينة بأسعار متفق عليها .
  - التحالفات التجارية لإنشاء منطقة تجارة حرة أو اتحاد جمركي .
- يؤدي التحالف الإستراتيجي التسويقي إلى تقاسم الأسواق العالمية بدلا من التنافس والصراعات.
- خامسا : مزايا وعيوب التحالفات الإستراتيجية<sup>1</sup> :**

✓ **المزايا :** تحقق مجموعة من المزايا أهمها :

- أنها تحقق المشاركة في التكاليف الثابتة المرتفعة والمخاطر العالية المرتبطة بتقديم منتج جديد أو اختراق أسواق خارجية جديدة، ومثال على ذلك التحالف بين مؤسسة بوينج واتحاد الشركات اليابانية لبناء الطائرة 767 وذلك رغبة من مؤسسة بوينج لتلقي المساعدة للمشاركة في تكاليف تنمية طائرة تجارية جديدة والتي تقدر بعدة ملايين من الدولارات<sup>2</sup> .
- هي وسيلة لتجميع مهارات وأصول مكملة لبعضها لا تستطيع أي مؤسسة توفيرها بمفردها، مثل التحالف الاستراتيجي بين مؤسسة فرنسية (THOMSON) وأخرى يابانية (JVC) لتصنيع مسجلات الكاسيت.

✓ **العيوب :** من أهم عيوب التحالفات الإستراتيجية ما يلي :

- تعطي للمنافسين فرصة تعلم تكنولوجيا جديدة ومنه مقدرة للوصول إلى الأسواق بتكلفة أقل (اكتساب مهارات هندسة المشروعات وعمليات الإنتاج...) <sup>3</sup>.

1. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص243

2. غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص211

3. نفس المرجع، ص211

### خلاصة الفصل:

بعد تطرقنا إلى مختلف مفاهيم حول المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية، وذكر الفرص والعوامل المشجعة على ذلك، ومختلف أساليب وطرق الدخول إلى الأسواق الدولية تستخلص ما يلي:

- المؤسسات التي تعمل في مجال التسويق الدولي تتميز بخصائص وسميات تجعلها قادرة على ذلك، بالإضافة إلى القوة المالية الضخمة والتوزيع الكبير لفروعها عبر العالم تستند على نظام وهياكل تنظيمية مرنة وفعالة تساعد على التأقلم والتعايش مع مختلف بيئات الدول والاستفادة من تعدد البدائل المتاحة لها في الاستثمار الأجنبي.
- تستطيع المؤسسة التي ترغب في اختراق الأسواق الدولية أن تتعرف على أشكال الأسواق الدولية، والعمل على اتخاذ قرارات سليمة واستغلال الفرص المتاحة لدخول الأسواق الدولية.
- ويجب على المؤسسة معرفة اختيار الأسواق التي تحقق فيها أهدافها، والعمل على تجنب والتكيف مع بعض الموانع والصعوبات التي يمكن أن تمنعها من الدخول لتلك السوق الأجنبية.
- وضحت أهمية تكيف المؤسسة مع متطلبات الأسواق الأجنبية لتتمكن من اختراقها بنجاح .
- يمكن للمؤسسة أن تتخذ عدة طرق أو أشكال لتعزز من تواجدها في الأسواق الدولية مثل التصدير أو منح التراخيص، أو عقود التصنيع والإدارة أو صفقات التعاقد من الباطن أو المشروعات المشتركة أو الدخول في تحالفات إستراتيجية مع شركات عالمية.
- يمكن للمؤسسة الدولية أو متعددة الجنسيات أن تتبنى في سعيها لاختراق الأسواق الدولية أكثر من شكل من الأشكال الاستثمار الأجنبي المباشر أو غير المباشر (الاتفاقيات التعاقدية).
- في الأخير يمكن القول بأن المؤسسة في إطار اختراقها للأسواق الدولية، ترتبط قراراتها بتطور أساليب اختراقها للسوق المستهدف بحسب: الوقت، السيطرة، المخاطر والالتزام، ومنه يمكن الوصول إلى ذلك بطريقة متنافسة ومفيدة للمؤسسة من خلال الأخذ بالاعتبار للعوامل التالية:
- خصائص المنتج .
- خصائص البيئة التسويقية لكل سوق المستهدف، وخاصة العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية .
- مركز المؤسسة التنافسي وخاصة مرحلة دورة حياة المنتج إلى جانب نقاط الضعف ونقاط القوة للمؤسسة.
- الاتجاه الداخلي للمؤسسة والذي يؤثر نفسيا على متخذي القرارات ودرجة حبههم وكرههم للمخاطر، وأيضا المتطلبات المالية، وخاصة تكلفة المواد المختلفة ومدى توافرها.

دراسة  
الفصل الثالث  
حالة شركة  
الجنوب للتصوير  
"SUDACO"

## تمهيد:

هذه الدراسة من إعداد الطالب عزوز عبد الحميد مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية للموسم الدراسي 2015 – 2016 لجامعة محمد خيضر - بسكرة.

و التي وقف فيها الباحث على حالة إحدى المؤسسات التي انتهجت سبيل التوجه للأسواق الدولية

كخيار استراتيجي من أجل التوسع ألا وهي شركة الجنوب للتمور بولاية بسكرة ( sudaco ) .

و اخترنا هذه الدراسة كونها تطبق أسلوب من أساليب اختراق الأسواق الدولية ألا وهو التصدير.

قام الباحث بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول : تقديم الشركة محل الدراسة.

المبحث الثاني : واقع المزيج التسويقي المطبق لدى الشركة.

المبحث الثالث : طريقة السداد في الصفقات الدولية المعتمدة من طرف المؤسسة .

**المبحث الأول : تقديم شركة الجنوب للتمور sudaco بولاية بسكرة:<sup>1</sup>**

تعتبر شركة الجنوب للتمور sudaco بولاية بسكرة من أهم الشركات عبر الوطن في إنتاج أجود أنواع المنتجات الزراعية عامة و التمور خاصة.

وفي هذا المبحث سنتطرق إلى نشأة وتعريف شركة sudaco.

**المطلب الأول : نشأة شركة sudaco :**

شركة الجنوب للتمور بسكرة .هي عبارة عن شركة إنتاجية تختص في مجال توظيف وتصدير التمور، وتنبثق شركة sudaco عن الديوان الوطني للتمور الذي تمت تصفيته أثر أزمتها المالية.

أونشئت شركة sudaco في 17 جويلية 1998 باستعمال نفس الوسائل والمقر الاجتماعي للديوان سابقا، وشرعت من جديد في توسيع نشاطها وأصبحت شركة لا يستهان بها من خلال امتلاكها لإمكانيات ومؤهلات استطاعت بواسطتها الولوج للأسواق العالمية، إذ تعتبر من الشركات الرائدة في مجال تخصصها. وتعتبر شركة sudaco شركة عمومية تابعة لوزارة الفلاحة وتندرج ضمن شركة تجميع المنتجات الفلاحية الوطنية ( svpat ) ومقرها ولاية بسكرة .وهي تشغل عدد كبير من العمال سواء المتعاقدين أو الموسمين، فعدد المتعاقدين 31 والموسمين 90 منهم عشر ذكور وثمانون أنثى.

كما نشير إلى انه ليس بحكم موسمية المنتج الذي تعتمد عليه الشركة في نشاطها فان نشاطها موسمي وانما هو على مدار السنة بحكم توفر كل المستلزمات الضرورية لحفظ هذا المنتج طازجا طوال السنة والتي تتجسد في البنية التحتية للشركة المكونة من الفرق المبردة ذات الحجم الكبير والتي تتسع لاستيعاب الأطنان من التمور.

**المطلب الثاني : هيكل التنظيمي:**

من أجل تحقيق أهدافها الاقتصادية والتجارية، كان لزاما على شركة sudaco هيكلها نفسها وفق هيكل تنظيمي تتماشى وهذه الأهداف .لهذا كان على هذا الهيكل أن يستجيب لبعض الخواص منها:

- بعد التصدير ( الأسواق الدولية )
- تنظيم التسلسل الهرمي بين الإدارات.
- مراعاة المناصب ( المؤهلات، الكفاءات المهنية التي تتطلبها لتحسين العمل )

1. عزوز عبد الحميد، إستراتيجية المؤسسة في احتراق الأسواق الدولية، دراسة حالة شركة الجنوب للتمور sudaco، مذكرة ماستر، لجامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016، ص 74

فيما يلي تقديم لهذا الهيكل التنظيمي:

### 1- المدير العام:

أ. **رئيس مدير عام :** هو الذي يعد التوجهات العامة والاقتصادية والتجارية لأجل القيام بنشاطه حسب قدرة المؤسسة وهو الذي يسطر الأهداف السنوية لنشاط الشركة ويعرف وسائل الإنتاج لتحقيق هذه الأهداف وهو الذي يقوم باتخاذ القرارات العمل، الترقية، يحدد الأجر، طبقا لقانون العمل. وهو الذي يمثل الشركة فيما يخص مجال نشاطه. وهو الذي يتعاقد مع شركات مالية أو تجارية سواء كانت وطنية أو أجنبية فيما يخص عمليات التي تنمي جهاز الإنتاج والتعامل مع فرص أخرى. وهو الذي يبادر ويفاوض ويعقد عقود عمل أو شراكة في إطار النشاط العادي للشركة.

ب. **الأمانة العامة :** تنظم وتصنف وترتب ملفات رئيس المدير العام، وتستقبل الاتصالات الهاتفية الموجهة للمدير ثم تحولها له. وتقوم بضمان تحويل الفاكس. وتسجيل وترتيب وتصنيف المراسلات الصادرة والواردة. وتحويل المعلومات الصادرة من المدير العام إلى المديريات الأخرى وهي التقويم بإعلام المدير العام بطالبات المقابلة والزيارات.

### 2- الإدارة العامة:

أ. **مصلحة الإدارة والمستخدمين :** تسيير ملفات المستخدمين، وتحضير الكشافات الرواتب ومراقبة ومتابعة حركية العمال (دخول وخروج، ترقية، التوظيف، تقليص، التقاعد).

ب. **مصلحة المالية والمحاسبة :** تقوم بإنجاز ومتابعة المصالح والشؤون المالية والضرائب، وتقوم بضمان ومتابعة الشؤون المتعلقة بالبنوك (السحب، الدفع...) والسهر على التسيير الصارم لصندوق المال. وضمان تحصيل الديون، والسهر على حسن سير المحاسبة العامة، والقيام بعملية الكشف على عمليات الجرد، ومتابعة إدخال المعلومات وترتيبها في عمليات المحاسبة التحليلية وتنظيم وثائق تسيير الميزانية مع تمثيل يسهل تشغيلها وتحليلها. ونجد بها مدقق المحاسبات، مصلحة المحاسبة، مصلحة المالية.

### 3- مدير الإنتاج:

**مصلحة الإنتاج :** اقتراح استراتيجيات لاقتناء وشراء التمور والأمور المتعلقة بالإنتاج عن طريق تحضير خطط قابلة لتحقيق، وعمل خطة إنتاج واقتراح مراحل تنفيذها بتوظيف فرص التجارة، والإنتاج بطاقة إنتاجية محدودة، واقتراحات إجراءات وتدابير تقنية لتحديد مواد وتجهيزات الإنتاج مقارنة بالأهداف المسطرة. وتطوير أهداف الشركة لتوقعاتها المستقبلية، وتقديم توجهات في إطار عقلائي، وتشكيل أو اتخاذ إجراء للمتابعة الجيدة لتخزين المادة الأولية، والقيام بتنظيم العمل في المهل لضمان صيرورة العمل وتنفيذ عمليات الإنتاج، وضمان استقبال المنتج، السهر على تنفيذ خطة الإنتاج، وتنسيق العمل بين مختلف فرق العمل و تقسيم المهام على



مختلف العمال وهو الذي يقوم بتوجيه العمال، ومراقبة المهام للسهر على احترام معايير الجودة، والسهر على انسجام المهام تكون مترابطة والوقت المحدد. ونجد بها مصلحة المعالجة، مصلحة تسيير العمال.

#### 4- مصلحة الجودة والوقاية:

تقوم بمتابعة سير عمل مصلحة الوقاية ومراقبة وتفسير وتحليل المواد في مختلف مراحل الإنتاج ومناقشة واقتراح حلول فيما يخص النتائج متابعة مختلف مراحل الأعمال والوقاية (الترتيب، تنظيف...) وأخذ عينات من المنتج ( خام، نصف مصنع، مصنع). ومرافقة الزبائن خلال زيارتهم من أجل الاقتناء مختلف أنواع ومراقبة شروط التخزين، التعليب، نقل المنتج. ونجد بها مصلحة الوقاية، مصلحة الجودة والنوعية.

#### 5- مدير الصيانة والحظيرة:

يقوم بإعداد مخطط لاستعمال التجهيزات حسب البرنامج المسطرة للشركة في كل مرحلة، والتسجيل اليومي والأسبوعي للحوادث المتعلقة بالتجهيزات، والسهر على التنفيذ الجيد لحطة التدخل المتعلقة بالصيانة وضمان سرعة تنفيذ العمليات المتعلقة بها، والأسرع في عمليات الاقتناء، ومراقبة فترة الأمر بمهمة (وتسجيل وقت الخروج، ووقت الدخول... ) وحماية السلعة، والسهر متابعة وصيانة غرفة التبريد، ومراعاة شروط الحماية عند القيام بالعمليات التقنية. وتتكون من المصالح التالية: مصلحة الحظيرة، مصلحة الصيانة.

#### 6- مدير التجارية:

تقوم باقتراح إستراتيجية تجارية مبكرة، وتقديم وسائل مساعدة في المنافسة وتنسيق مهام المصالح التجارية، وينسق المجهودات المرغوبة لدى الزبائن فيما يخص النوعية والطلائعية ملائمة (في الوقت المناسب) بالتعاون مع مديرية الإنتاج، وهو الذي يقوم بإعداد ملف الزبائن والحرص والسهر على إقامة، متابعة صيرورة العمل (تحديد السعر...) ويكون تجارية فعال مع الزبائن وما يرغبون فيه وضمان مصلحة التجارة تكون مليحة واقتراح الإعلان سواء في الوطن أو الخارج، والحرص على تحضير إجراءات المشاركة في العروض والتظاهرات الإقتصادية والتجارية، وضمان تحديد مواد التغليف من عند موارد أجنبية أو محليين والإصغاء للمشاكل وتقديم الحلول المناسبة. وتتكون من المصالح التالية: مصلحة التخزين مواد التغليف، مصلحة تخزين المادة الأولية، مصلحة المبيعات والعبوة.

## 7- مصلحة الأمن والوقاية:

ضمان مراقبة وحراسة المؤسسة ومراقبة دخول وخروج الأشخاص الوافدين وضمان الاستقبال ومرافقة الأشخاص الذين عندهم علاقة بالمؤسسة.

كما يعرف الهيكل التنظيمي على أنه بناء أو شكل يبين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية ومختلف الوظائف، ويبين أنواع الاتصالات والعلاقات القائمة داخل المؤسسة، يتضمن الهيكل التنظيمي لشركة عدة مستويات كما هو مبين في الشكل التالي:

```

graph TD
    MD[المدير العام] --- H[الحراسة]
    MD --- AA[الأمانة العامة]
    MD --- IM[الإدارة العامة]
    MD --- MM[المالية و المحاسبة]
    MD --- MS[المستخدمين]
    MD --- MI[مصاحبة الإنتاج]
    MD --- I[إنتاج]
    MD --- M[معالجة]
    MD --- TQ[الوقاية و الأمن الصناعي الجودة]
    MD --- VC[الصيانة و الحظيرة]
    MD --- MT[مصاحبة التجارة]
    MD --- TS[تخزين]
    MD --- MCH[منتوج خام]
    MD --- ME[مبيعات و عبور]

    IM --- IMI[الإدارة المالية و المحاسبة]
    MS --- MSU[المستخدمين]
    MI --- MIU[مصاحبة الإنتاج]
    I --- I1[إنتاج]
    M --- M1[معالجة]
    TQ --- TQ1[الوقاية]
    TQ --- TQ2[الجودة]
    VC --- VC1[حظيرة]
    VC --- VC2[صيانة]
    MT --- MT1[مصاحبة التجارة]
    TS --- TS1[تخزين]
    MCH --- MCH1[منتوج خام]
    ME --- ME1[مبيعات و عبور]
  
```

sudaco, مذكرة ماستر، للجامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016، ص 78

**المبحث الثاني : واقع المزيج التسويقي المطبق لدى الشركة:<sup>1</sup>**

يلعب التسويق دوراً هاماً في الشركة إذا تقوم بشراء المنتجات التي تحتاجها في عملية التعبئة والتغليف من السوق المحلي والسوق الأجنبي حيث يمر المنتج بعدة مراحل لتهيئته إلى أن يصبح منتج نهائي قابل للاستهلاك ذو جودة عالية، هذا بمساهمة رجل التسويق والمبيعات في الشركة ولتوضيح النشاطات التسويقية التي تتم فيها. لذلك ارتأينا تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى طريقة الإنتاج والتوزيع وفي المطلب الثاني إلى عناصر المزيج التسويقي في الشركة أما في المطلب الثالث إلى التعرف على استراتيجيات الشركة لغزو الأسواق الدولية.

**المطلب الأول : طريقة الإنتاج والتوزيع:**

تتم عملية الإنتاج إلى غاية التوزيع بثلاث مراحل:

**1- المرحلة الأولى :** تبدأ هذه المرحلة منذ أن يسجل العميل الأجنبي طلبه المتمثل في طلب الحصول

على نوع معين من التمر حسب المواصفات التي يريدها وقد يرسل العميل مواد التعبئة الخاصة به ويطلب تعبئتها بالمنتج.

**2- المرحلة الثانية:** تقوم مصلحة الإنتاج بتهيئة المنتج المستهدف بعد مروره بمراحل لتجهيزه ثم تقوم

مصلحة التسويق والمبيعات بإرسال طلب تحدد التكاليف إلى أن يتم في الأخير تحديد تكلفة المنتج النهائية بإبلاغ العميل بها والاتفاق على الكمية والسعر المناسب فإذا كان العميل لأول مرة يتعامل مع الشركة فتشترط فيه تسبقاً قبل شحن السلعة و إذا كان على علاقة معها والعميل معروف بسمعته وحسن نيته تتفاوض فيما بعد على المبلغ المستحق.

**3- المرحلة الثالثة:** بعد الاتفاق بين الشركة والعميل يأتي أمر من مصلحة التسويق والمبيعات بشحن

السلعة وتهيئتها لتوصيلها ونقلها الى الميناء لاستلامها من طرف العميل ويتم الدفع عن طريق التحولات البنكية.

**المطلب الثاني: سياسات المزيج التسويقي بشركة جنوب :**

تسعى شركة الجنوب للتناسق بين عناصر المزيج التسويقي المتمثلة في المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع.

**1- سياسة المنتج في الشركة:**

للحصول على منتج ( التمر ) ذات الجودة العالية يمر بمراحل لتصنيعه وتعبئته:

أ. مرحلة التموين: تتعدد أنواع التمور حيث يتم شراء التمر من الموردين وقبل تخزينه واختيار نوع

1. عزوز عبد الحميد، إستراتيجية المؤسسة في اختراق الأسواق الدولية، دراسة حالة شركة الجنوب للتمور sudaco، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016، ص 80

التمر المراد شراؤه تقوم الشركة ب:

- مراقبة نوعية التمر ومصدره
- مناقشة السعر ومقارنته بالجودة
- التأكد من المنتج كله مماثل

ب. **مرحلة الفرز:** يتم فرز التمور حسب الحجم واللون والنوع والجودة والتخلص من العينات الفاسدة

لكي لا تؤثر على المنتجات.

ت. **مرحلة المعالجة:** أي يتم معالجته ببخار الماء ثم تجفيفه وتركه مدة لتعبئته وتغليفه .

ث. **مرحلة التعبئة:** يتم تعبئة التمور بعد معالجتها في العبوات مختلفة الحجم حسب رغبة الزبون وقد يقدم عبوات خاصة به ويأمر بتعبئتها حسب الاتفاق، وفي الأخير تقوم بوضع ملصقات على العبوات تتضمن اسم المصنع، اسم المنتج، الوزن، تاريخ الصلاحية، البلد المنتج... الخ

## 2- سياسة التسعير:

يتم تحديد السعر في الشركة على أساس التكاليف مع مراعاة الطلب على السلعة وسعر المنافسين مع

إضافة هامش ربح للشركة وعليه فتحديد السعر في الشركة يكون كالتالي:

$$\text{السعر} = \text{تكلفة الإنتاج} + \text{هامش الربح}$$

يتم تحديد تكلفة الإنتاج عن طريق مدير الإنتاج الذي يقع على عاتقه تحديد مختلف التكاليف الداخلة

في عملية تصنيع المنتج حتى يصبح جاهزا للبيع.

○ **إستراتيجية التسعير:** تعتمد على إستراتيجية تتماشى مع تقلبات ظروف المنافسة في السوق

وأیضا على سعر شراء المنتج من الموردين حسب الفصول وسعر المنتج السائد في السوق.

## 3- سياسة التوزيع:

إن رحلة المنتج من مراكز التخزين أو الإنتاج إلى غاية وصوله للعميل تتطلب إعداد مسبقا يقوم على ممارسة مجموعة من الأنشطة التي تتضمن تقييما موضوعيا واقتصاديا لقناة التوزيع المستخدمة فبغض النظر عن القناة أو القنوات التوزيعية المختارة فانه يجب على مدير التسويق أن يقوم بالتوزيع لمنتجات الشركة من خلال القناة المناسبة، وعليه تقوم مصلحة التسويق بإيصال السلع إلى العميل في الوقت المناسب والكمية المناسبة حسب الاتفاق، هناك ثلاث مجالات تغطيها مصلحة التسويق هي:

أ. **التخزين:** تعطي الشركة أهمية بالغة للتخزين فهي تحتوي على مخازن كبيرة جدا في الشركة حيث تقوم بتخزين منتجاتها إلى وقت تسليمها للعملاء، ويتم مراقبة المنتجات حين تكون في مخازن التبريد بصفة مستمرة.

ب. **النقل:** يعتبر النقل عنصراً أساسياً في عملية التوزيع حيث يعتبر الوسيلة التي يتم من خلالها تصريف منتجات الشركة من أماكن تخزينها إلى زبائنها، عبر ناقلات مجهزة بأجهزة تبريد للمحافظة عليه و ليكون كل نوع من التمور في درجة حرارة مناسبة، إلى غاية وصولها الميناء ثم شحنها في البواخر من أجل توصيلها للعميل النهائي.

ت. **الاستلام:** بعد وصول المنتج إلى بلد العميل يتم التسليم إما في مينائه ومخازنه حسب العقد المبرم بين الشركة والزبون.

#### 4- سياسة الترويج:

لا يخلو أي برنامج تسويقي عن الترويج كعنصر أساسي وقد يتخذ الترويج صوراً عديدة، قصد تعريف المشتري بوجود السلعة وإقناعه بعد ذلك بأنها أقدر من غيرها على إشباع احتياجاته كما تعتمد الشركة على مجموعة من الوسائل والأدوات التي تستعملها بقصد التعريف بمنتجاتها والاتصال مع زبائنها في الخارج نذكر منها:

##### • البيع الشخصي:

يتم الاتصال وجها لوجه مع الزبائن المحتملين من أجل القيام بعملية البيع ومحاولة إقناعهم بشراء منتجات الشركة من خلال الاتصال الشخصي قد يكون مدير الشركة الذي تولي مهمة رجل البيع.

##### • العلاقات العامة:

تشارك الشركة في مختلف المعارض المحلية والدولية قصد توطيد علاقاتها مع زبائنها وأيضاً على بعض العلاقات الموجودة مع أصدقاء لإطارات شركة الجنوب الموجودين في الخارج حيث يقومون بالمساهمة في ربط الاتصال بين العملاء الأجبيين والشركة.

##### • الرعاية:

تقوم الشركة برعاية بعض النشاطات والمعارض التي تقام بالمدينة وتتكفل بالعمال والشخصيات والأجانب الذين يأتون للمعرض وتدعيم الفرق المحلي حيث وشاركت في تدعيم مختلف الأنشطة الرياضية.

#### المطلب الثالث : إستراتيجية شركة الجنوب لغزو الأسواق الدولية:

تعتمد شركة الجنوب على إستراتيجية المشاركة في المعارض الدولية والوطنية، كإستراتيجية رئيسية لاختراق الأسواق الدولية، حيث يمكن اعتبار مشاركتها في المعارض الدولية بأنها الخطوة الأولى نحو تحقيق الهدف التي ترمي إليه هذه الشركة وهو أن تفرض وجودها في الأسواق الدولية وبالتالي خوض غمار التصدير.

حيث أن هذه الشركة كانت حاضرة في عدة معارض دولية ووطنية نذكر منها:

- فرنسا 2012 - 2010 - 2008
- لاس فيغاس (الولايات المتحدة الأمريكية) 2008
- تركيا 2013 - 2012 - 2011
- روسيا 2014 - 2013
- مكناس (المغرب) 2011
- ألمانيا 2012
- سيول 2014
- غانا 2012

#### المطلب الرابع: إستراتيجية التصدير في شركة الجنوب للتمور:

الهدف الأساسي لدى هذه الشركة هو التحكم في ميكانيزمات واليات التصدير الكفيلة بغزو الأسواق الأجنبية وتجسيدها لهذه الإرادة والرغبة الملحة في جعل منتجاتها تنافس أكبر الشركات العالمية، وترتكز الاستراتيجيات المتبعة من قبل الشركة على المحاور الآتية:

- خلق وتنمية ثقافة التصدير.
- إنشاء بنك للمعلومات يحتوي على ملفات للدول الراغبة في منتجات الشركة.
- زيادة تنوع منتجاتها وتطويرها.

وبالفعل فقد بدأت هذه الإستراتيجية المنتهجة من قبل الشركة تأتي ثمارها وتثبت فعاليتها، حيث استطاعت منتجات شركة الجنوب للتمور من النفاذ مؤخرا إلى العديد من الدول وفيما يلي ذكر الدول التي تصدر إليها المنتج نجد في أوروبا ( فرنسا، بلغاريا، روسيا، أوكرانيا، ألمانيا، استراليا ) دول شرق الأوسط ( الإمارات العربية المتحدة، سوريا، لبنان، البحرين، الأردن ) آسيا ( الصين ، الهند، ماليزيا بنغلادش، اندونيسيا ) أما أمريكا الشمالية كل من ( كندا، أمريكا ) وأمريكا الجنوبية ( كولومبيا ) ففي قارة إفريقيا نجد المغرب فقط. فاستطاعت الشركة بفضل نجاح إستراتيجيتها زيادة رقم أعمالها من سنة إلى أخرى كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (3 - 1) تطور الصادرات للشركة خلال الفترة (2008 - 2014)

السنة	الصادرات (طن)	التغير النسبي
2008	1300	
2009	890	-24.62
2010	1200	22.45
2011	1000	-16.67
2012	1500	50.00
2013	980	-34.67
2014	700	-28.57

المصدر: عزوز عبد الحميد، إستراتيجية المؤسسة في اختراق الأسواق الدولية، دراسة حالة شركة الجنوب للتمور sudaco، مذكرة ماستر، لجامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016، ص 78

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن سنة 2008 سجلت الشركة تصدير ما حجمه 1300 طن أما سنة 2009 فقد انخفض حجم تصديرها ليصل إلى 980 طن أي بانخفاض ما يقدر بنسبة 24.62% . أما بالنسبة لسنة 2010 قد شهد الشركة انتعاش في الصادرات حيث وصل إلى 1200 طن أي بزيادة قدرها 22.45% مقارنة بالسنة الماضية.

أما بالنسبة لسنة 2011 تعاود انخفاض في الصادرات ليصل حجم الصادرات في هذه السنة إلى 1000 طن أي بنسبة انخفاض قدرها 16.67% من السنة الماضية.

أما بالنسبة لسنة 2012 فارتفعت الصادرات ليصل إلى 1500 طن أي بنسبة 50% من السنة الماضية.

أما بالنسبة لسنة 2013 تعاود انخفاض في الصادرات ليصل حجم في هذه السنة إلى 980 طن أي بنسبة انخفاض قدرها 34.67% من السنة الماضية.

أما بالنسبة لسنة 2014 فانخفض اقل من السنة الماضية وهذا يرجع أساسا لسوسة التمور، حيث بلغ حجم الصادرات في هذه السنة 700 طن أي انخفاض بنسبة 28.57% .



المبحث الثالث: طريقة السداد في الصفقات الدولية المعتمدة من طرف الشركة:

المطلب الأول: تعريف الاعتماد المستندي:

الاعتماد المستندي هو: تعهد مكتوب صادر من بنك يسمى (المصدر)، بناء على طلب المشتري مقدم الطلب أو الأمر لصالح البائع (المستفيد)، ويلتزم البنك بموجبه بالوفاء في حدود مبلغ محدد خلال فترة معينة متى قدم البائع مستندات السلعة مطابقة لتعليمات و شروط الإعتماد. وقد يكون الإلتزام البنك بالوفاء نقداً أو بقبول كمبيالة.

المطلب الثاني: أهمية الاعتماد المستندي:

ويستعمل الاعتماد المستندي في تمويل التجارة الخارجية ، وهو يمثل في عصرنا الحاضر الإطار الذي يحظى بالقبول من جانب سائر الأطراف الداخلين في ميدان التجارة الدولية بما يحفظ مصلحة هؤلاء الأطراف جميعاً من المصدرين و المستوردين.

● بالنسبة للمصدر: يكون لديه ضمان بواسطة الإعتماد المستندي، بأنه سوف يقبض قيمة البضائع التي يكون قد تعاقد على تصديرها و ذلك فور تقديم وثائق شحن البضاعة إلى البنك الذي يكون قد أشعره بورود الاعتماد.

● وبالنسبة للمستورد: فانه يضمن كذلك أن البنك الفاتح الاعتماد لن يدفع قيمة البضاعة المتعاقد على استيرادها إلا بتقديم وثائق شحن البضاعة بشكل مستكمل للشروط الواردة في الاعتماد المساندني المفتوح لديه.

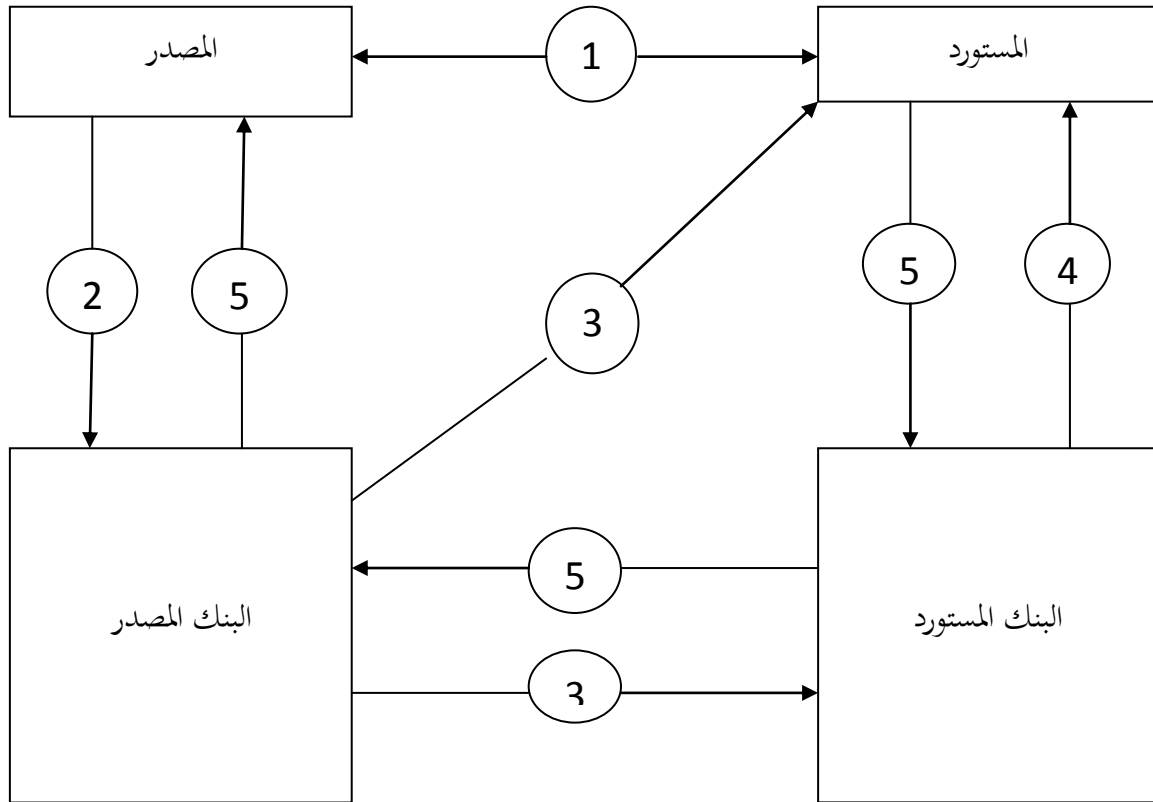
المطلب الثالث: أطراف الاعتماد المستندي:

يشترك في الاعتماد المستندي أربعة أطراف هي:

1. المشتري: هو الذي يطلب فتح الاعتماد في شكل عقد بينه و بين البنك فاتح الاعتماد .ويشمل جميع النقاط التي يطلبها المستورد من المصدر.
2. البنك فاتح الاعتماد: هو البنك الذي يقدم إليه المشتري طلب فتح الاعتماد حيث يقوم بدراسة الطلب و في الحالة الموافقة عليه و موافقة المشتري على شروط البنك ، فيقوم بفتح الاعتماد و يرسله إما إلى المستفيد مباشرة في حالة الاعتماد البسيط أو إلى أحد مراسليه في بلد البائع في حالة مشاركة بنك ثاني في عملية الاعتماد المستندي.
3. المستفيد: هو المصدر الذي يقوم بتنفيذ شروط الاعتماد في مدة صلاحيته ، و في حالة ما إذا كان تبليغه بالاعتماد معززا من البنك المراسل في بلده .فإن كتاب التبليغ يكون بمثابة عقد جديد بينه و بين البنك المراسل ، و بموجب هذا العقد يتسلم المستفيد ثمن البضاعة إذا قدم المستندات وفقا لشروط الاعتماد.

4. البنك المراسل: هو البنك الذي يقوم بإبلاغ المستفيد بنص خطاب الاعتماد الوارد إليه من البنك المصدر للاعتماد في الحالات التي يتدخل فيها أكثر من بنك في تنفيذ عملية الاعتماد المستندي كما هو الغالب . و الشكل يشرح كيف تمر عملية الاعتماد المستندي باختصار:

الشكل رقم (3 - 2) مراحل عملية الاعتماد المستندي:



المصدر: عزوز عبد الحميد, إستراتيجية المؤسسة في اختراق الأسواق الدولية, دراسة حالة شركة الجنوب للتمور

sudaco, مذكرة ماستر, لجامعة محمد خيضر, بسكرة, 2016/2015, ص 87

### الخاتمة العامة:

إن التحولات الإقتصادية الراهنة أفرزت إنعكاسات هامة على مستوى الأسواق، ومن ثم فقد أعطت تصورات جديدة في الأنماط التسييرية على مستوى المؤسسات الإقتصادية، وحاجة المؤسسة إلى التوسع 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 طرق و أساليب لاختراق جميع الأسواق الأجنبية الممكنة، عبر مختلف الدول من تصدير، شراكة، استثمار مباشر وغير مباشر، عقود واتفاقيات دولية مختلفة.

يمكن من خلال هذه الطرق والأساليب المبتكرة للدخول إلى الأسواق الدولية وفق خصوصية كل دولة أو سوق بواسطة إتباع إستراتيجية تسويقية دولية لطرح مختلف منتجاتها عبر هذه الأسواق المستهدفة في إطار الإستراتيجية الدولية العامة للمؤسسة ذلك بعد التشخيص والتحليل الدقيق لجميع مختلف المتغيرات البيئية ( السياسية، الإجتماعية، التكنولوجية والإقتصادية )

وفي الجزائر شهد القطاع العام و الخاص نموا متزايدا في السنوات الأخيرة، وشرعت الدولة في تأهيل المنشآت الإقتصادية الجزائرية بالإعتماد على نظام الخوصصة بكل أشكاله، وذلك حتى تصبح قادرة على مواجهة تحديات المنافسة الدولية، لان التنافسية في وقتنا الحاضر أصبحت أمرا لا مفر منه، فأصبح لها مجالس، هيآت، وأدوات، واستراتيجيات، ومؤشرات، كما أصبحت تؤثر على دخول المنتج إلى الأسواق الدولية والبقاء فيها، كما أدركت المنشآت الجزائرية المختلفة أن أنشطتها يجب أن تكون موجهة بالسوق، وأن الإهتمام بالوظائف التسويقية قد أصبح أمرا مطلوبا، والأخذ بالأساليب التسويقية الحديثة قد أصبح أمرا واجبا ومفروضا، كما صاحب ذلك زيادة الإحساس بأهمية التسويق الدولي، وإدراك دوره الهام في اختراق الأسواق الدولية ودراسة الأسواق الخارجية والتعرف على الفرص التصديرية المتاحة.

من جهة أخرى يتحتم على المؤسسة الجزائرية الراغبة في النجاح في تعاملها مع الأسواق العالمية والمنافسة العالمية، أن تكون لديها تفكير عالمي ينطلق من إيجاد التنظيم المناسب لمديرية التسويق الدولي، ومهارة الموظفين في شتى المجالات، لأن الوقت الراهن يتميز بسيطرة اقتصاديات المعرفة التي تتطلب المهارة في التعامل معها، وعليه أصبحت الموارد البشرية من أغلى الأصول المؤسسة، باعتبارها مصدر جل المزايا التنافسية للمؤسسة.

لذا فقد كان الهدف من هذه الدراسة، هو فهم و إدراك ماهية التسويق الدولي ، ثم إبرازه إلى الواجهة أكثر بالإضافة إلي التعرف على دور إستراتيجية التسويق الدولي في تحقيق الأهداف الدولية للشركة.

من خلا هذه الدراسة تم وضع تصور عام لماهية التسويق الدولي، كذا الإحاطة بمختلف جوانبه ، كما سمحت هذه الدراسة بالإجابة على عدد من الأسئلة التي كانت مطروحة ، ومن أبرزها تحديد المراحل الناجحة في إعداد إستراتيجية التسويق الدولي التي تساعد في غزو الأسواق الدولية بعرض العرض السابق

لمحتوى البحث من الدراسة نظرية تليها الدراسة التطبيقية المتمثلة في دراسة حالة شركة الجنوب لتمور يمكن استخلاص النتائج التالية:

- ✓ إن إتباع الخطوات الرئيسية للتسويق الدولي يسمح للمؤسسة الراغبة في اختراق الأسواق الدولية بانتهاج سياسات صحيحة ودقيقة لبلوغ ذلك
- ✓ عمليات اختيار الأسواق الدولية تعتبر أهم خطوة من خطوات التسويق الدولي، فيها تتجنب المؤسسة معظم الأخطار المحتملة، وتحمل الخسائر، لذلك على المؤسسة أن توليها اهتماما وتركيزا إضافيا فهذه العملية أو الخطوة تؤثر على جميع القرارات اللاحقة كأسلوب لاختراق الأسواق الدولية
- ✓ السوق الجزائرية تتميز بالطلب أكثر من العرض، ومنافسة ضعيفة إن لم نقل منعدمة، وفي مجالات محدودة، وهو ما يفسر هيكلية وبنية المؤسسة التي تفتقر إلى هيكلية وبنية تعتمد على المبدأ التسويقي، حيث يكون رجل التسويق يتمتع بقدرات وكفاءات وإمكانيات، وقدرة على اتخاذ القرار التسويقي، ولكن مع انفتاح الإقتصاد الجزائري هناك إدراك لدى المسيرين بضرورة تبني التوجه التسويقي لأنشطة المؤسسة
- ✓ المزيج التسويقي الدولي هو العنصر الرئيسي للإستراتيجية التسويقية في مجال النشاط الدولي للمؤسسة، فهو يعتبر الواجهة الميدانية التي من خلالها يتم خدمة الأسواق المستهدفة
- ✓ إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ليتواءم مع المفهوم الحديث للتسويق بشكل عام والتسويق الدولي بشكل خاص، بتكوين مصلحة التسويق، ومصلحة للبحث والتطوير.
- ✓ الاهتمام بالمزيج التسويقي الدولي، وأيضا الاهتمام ببحوث التسويق وتكوين نظام للمعلومات المتجددة لأسواق الأجنبية المستهدفة

قائمة المراجع:

أولا :الكتب:

✓بالغة العربية:

1. الديوهجي أبي سعيد، التسويق الدولي .دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق، 1997
2. احمد السيد مصطفى، التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية لتصدي .شركة ناس لطبعة، مصر، 2001
3. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي .دار النهضة العربية، القاهرة، 2000
4. المساعد زكي خليل، التسويق في المفهوم الشامل .دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997
5. بشير عباس العلاق وآخرون إستراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر، الأردن، 1999
6. بشير عباس العلاق، قطحان بدر العبدلي، إدارة التسويق .دار الزهران، عمان، الأردن، 1999
7. توفيق محمد عبد المحسن، التسويق الدولي وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير .دار النهضة العربية، مصر، 1997
8. توماس هولين، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990
9. حبيب الله، محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي .دار إعلام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
10. حسام عيسى، شركات متعددة القوميات.المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، دون سنة النشر.
11. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية .دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005
12. صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي :نظم التصدير والاستيراد .مكتبة عين شمس، الطبعة 10 ، مصر، 2003
13. صلاح الدين حسن السيسي، شركات متعددة الجنسيات وحكم العالم :تطوير و ربط البورصات العربية وتأسيس البورصة العربية الموحدة .عالم الكتب، القاهرة، 2003
14. طلعت أسعد، عبد الحميد، التسويق الفعال :الأساسيات والتطبيق .مكتبة عين شمس القاهرة، ط 9 ، 1999،

15. عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي .الدار الجامعية، مصر،2002
16. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي .مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية،2001
17. عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال .مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001
18. عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي .الدار الجامعية، مصر،2003
19. عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية .مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1989
20. عبد الحميد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج لمواجهة تحديات القرن . 21 مجموع النيل العربية، القاهرة، 1999
21. عصام حسين، أسواق الأوراق المالية:البورصة .دار أسام لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
22. عمرو خير الدين، التسويق الدولي .مجهول دار النشر، مصر،1996
23. عليوش قريوع كمال، قانون الاستثمارات في الجزائر .ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999
24. فريد النجار، الاستثمار الدولي والتنسيق الضريبي .مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000
25. فريد النجار، التسويق الصادرات العربية :آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحر العربية الكبرى .دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002
26. فهد سليم الخطيب، مبادئ التسويق .دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن،2000
27. قحطان العبدلي، بشير العلاق،التسويق أساسيات ومبادئ .دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1999
28. كريستوف رابارتلت، سوفترجوشال، الإدارة عبر الحدود" الحلول بين القطرية، ترجمة سعاد الطنبولي، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، مصر، 1994
29. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية .دار وائل للنشر، عمان،الطبعة الرابعة، 2004
30. محمد إبراهيم عبيدات،مبادئ التسويق مدخل سلوكي .دار المستقبل للنشر، عمان،1999
31. محمد السعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق .الدار الجامعية، مصر،1992

32. محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي. دار حامد للنشر، ط 2 ، عمان، الأردن، 2004.
33. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية . دار المعارف، القاهرة، 1995
34. هاني حامد الضمور، التسويق الدولي . مؤسسة وائل للنشر، الأردن، 1994
35. يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح . دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997

✓ باللغة الأجنبية:

1. Alain Olivier ET autres، Le Marketing international: que sais-je?. Presse universitaire de France, Paris, 1990.
2. CHARLES CROUE, **Marketing international**. De Boeck université, 2<sup>eme</sup> éd, Bruxelles, 1994.
3. CharlesCroute, **Marketing international**. De Boeck et larcier s.a, 3<sup>eme</sup> ed, Bruxelles, 1999.
4. Corrine, Pasco, **Commerce international**, Dunod, 2 emme édition, Paris, 1999.
5. Jean-marc De Leesnyder. **Marketing international** (Tome2) . Encyclopedie de gestion, 2emme édition, economica, Paris, 1997.
6. Jean Louis Mucchielli, Multinationales et Mondialisation, Edition Seuil, paris, 1998.
7. Jean Paul Lemiare, **stratégie d'internationalisation**. DUNOD, Paris, 1997.
8. Jean- Pierre Helfer, jaques orsoni, **marketing**. Librairie Vuibert, 4<sup>eme</sup> édition, Paris, 1995.
9. Pasco Berho, **Marketing international**. Edition Dunod, 3<sup>emme</sup> edition, Paris, 2000
10. Pasco, Berho, **Marketing International**. Dunod, 4 edition, Paris, 2002.
11. SABINE URBAN, Management International, Edition Lexis Nexis, Paris 1993.

ثانيا :الرسائل الجامعية

1. عزوز عبد الحميد، إستراتيجية المؤسسة في اختراق الأسواق الدولية، دراسة حالة شركة الجنوب للتمور sudaco، مذكرة ماستر، لجامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015