

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم: العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم تجارية

التخصص : تجارة دولية

الموضوع:

الإستراتيجيات التسويقية لإختراق الأسواق الدولية

دراسة حالة مؤسسة Condor

إشراف الدكتور:

نعيم دفرور

إعداد الطالبان:

- عبد الكريم دلال

- علاء الدين بدري

لجنة المناقشة

رئيسا

مناقشا

مناقشا

مشرفا

أستاذ محاضر

أستاذ محاضر

أستاذ مساعد

أستاذ محاضر

الدكتور / عقبة ريمي

الدكتور / شاهد الياس

الأستاذ / رشيد بن سهلة

الدكتور / نعيم دفرور

الموسم الجامعي: 2016/2015

الشكر والتقدير

تسابق الكلمات وتتزاحم العبارات لتنظم عقد الشكر الذي إليك أهدي
عبارات الشكر والتقدير.

" د. نعيم دفرور " ، جزاك الله خير الجزاء.

والشكر موصول للجنة المناقشة، ولجميع أساتذة الجامعة.

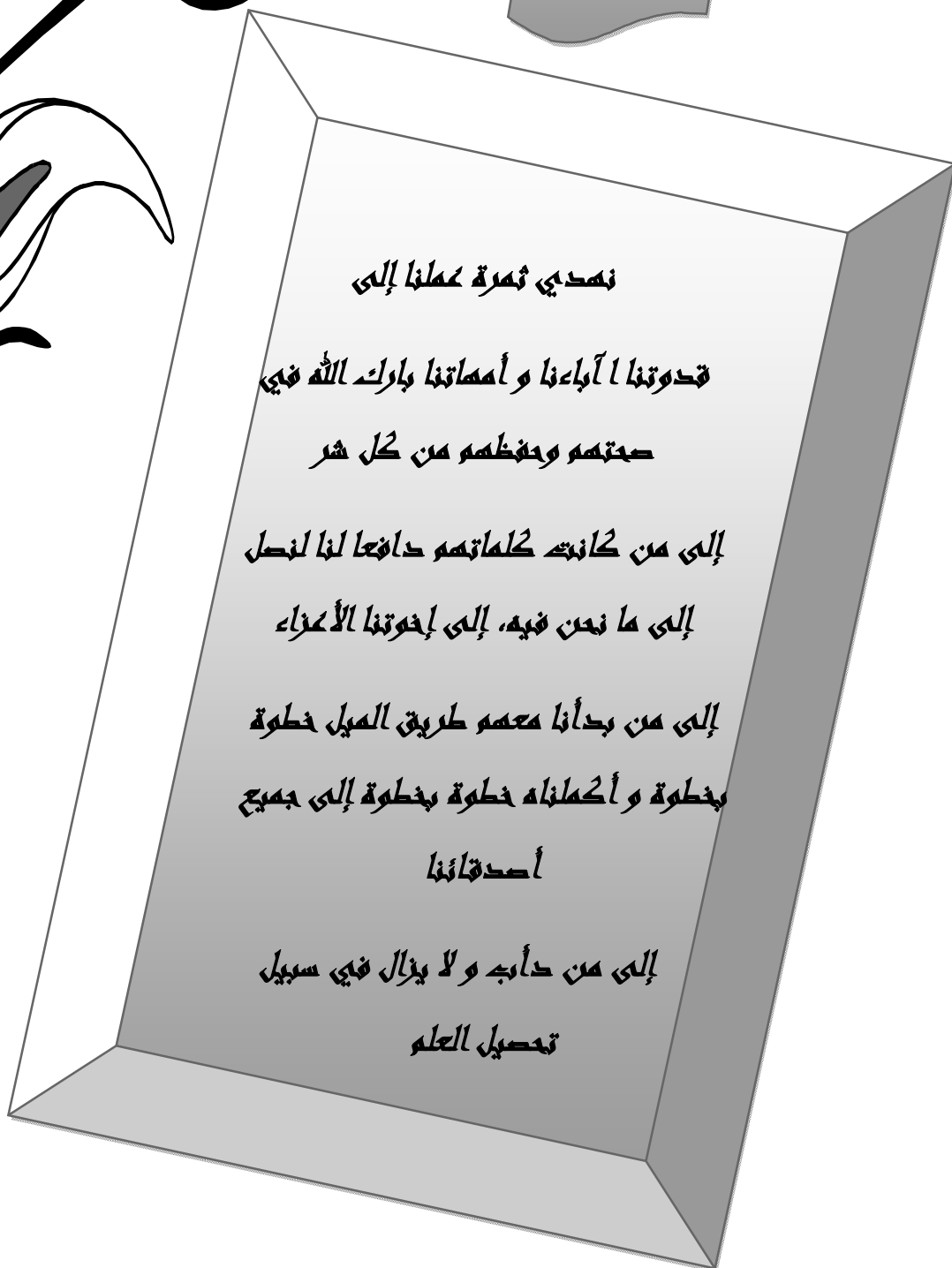
كما أشكر جامعة - وادي سوف - وخاصة " كلية العلوم الإقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير " التي فتحت لنا أبوابها لنل من علمها الكثير.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والثناء لجميع موظفي مؤسسة "

كوندور " - برج بوعريريج - على ما أبدوه من تعاون لإنجاز الدراسة

الميدانية

وأخيرا لا ننسى أن أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز
هذه الدراسة.



نهدي ثمرة عملنا إلى

قدوتنا آباءنا وأمهاتنا بآراء الله في

صحتهم وحفظهم من كل شر

إلى من كانت كلماتهم دافعا لنا لنصل

إلى ما نؤمن فيه، إلى إخواننا الأعماء

إلى من بدأنا معهم طريق الميل خطوة

بخطوة وأكملناه خطوة بخطوة إلى جميع

أصدقائنا

إلى من دأبوا ولا يزال في سبيل

تحصيل العلم

الفهرس العام

الفهرس العام

أولاً: الفهرس المحتويات

الصفحة	البيان
-	الشكر.....
-	الإهداء.....
II-I	الفهرس المحتويات.....
III	فهرس الأشكال.....
IV	فهرس الجداول.....
V	فهرس الملاحق.....
أ - د	مقدمة.....
29-01	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية التسويقية.....
03	المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية التسويقية وإعدادها لإقتحام الأسواق الدولية.....
03	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التسويقية والتخطيط الإستراتيجي.....
07	المطلب الثاني: مراحل التخطيط الإستراتيجي للتسويق الدولي.....
10	المطلب الثالث: أدوات التخطيط الإستراتيجي للتسويق الدولي.....
16	المبحث الثاني: أساسيات نجاح إستراتيجية التسويق الدولي.....
16	المطلب الأول: الإجراءات الواجب إتباعها لدخول الأسواق الدولية.....
18	المطلب الثاني: المفاتيح الرئيسية لنجاح الإستراتيجية التسويقية الدولية.....
20	المطلب الثالث: النجاح الإستراتيجي ومؤشرات قياسه.....
23	المبحث الثالث: تقييم أداء وكفاءة إستراتيجيات التسويق الدولي.....
23	المطلب الأول: تحليل المبيعات.....
24	المطلب الثاني: تحليل حجم الحصة السوقية.....
26	المطلب الثالث: تحليل كفاءة المزيج التسويقي الدولي.....
57-30	الفصل الثاني: أساليب إختراق الأسواق الدولية.....
32	المبحث الأول: دراسة وتحليل البيئة التسويقية الدولية.....
32	المطلب الأول: دراسة البيئة الإقتصادية والثقافية.....
35	المطلب الثاني: دراسة البيئة السياسية والقانونية.....
38	المطلب الثالث: دراسة البيئة التنافسية والتكنولوجية.....
40	المبحث الثاني: دراسة وإختيار الأسواق الدولية.....
40	المطلب الأول: بحوث التسويق الدولي.....
43	المطلب الثاني: نظام المعلومات التسويقية الدولية.....
45	المطلب الثالث: إختيار الأسواق الدولية.....
48	المبحث الثالث: إستراتيجيات غزو والأسواق الدولية.....
48	المطلب الأول: إستراتيجية التصدير.....
51	المطلب الثاني: الإمتيازات وعقود التراخيص.....

الفهرس العام

52	المطلب الثالث: المشاريع المشتركة والتحالفات الاستراتيجية.....
55	المطلب الرابع: الإستثمار المباشر.....
83-59	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة - كوندور -
60	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "كوندور".....
60	المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة "كوندور".....
62	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "كوندور".....
66	المطلب الثالث: أهداف ومهام مؤسسة "كوندور".....
67	المطلب الرابع: التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة "كوندور".....
73	المبحث الثاني: المزيج التسويقي لمؤسسة كوندور.....
74	المطلب الأول: منتجات مؤسسة "كوندور".....
75	المطلب الثاني: التسعير في مؤسسة "كوندور".....
77	المطلب الثالث: التوزيع في مؤسسة "كوندور".....
77	المطلب الرابع: الترويج في مؤسسة "كوندور".....
80	المبحث الثالث: إستراتيجيات التسويقية المتبعة في مؤسسة "كوندور".....
80	المطلب الأول: إستراتيجية التصدير في مؤسسة "كوندور".....
81	المطلب الثاني: إستراتيجية التنويع بمؤسسة "كوندور".....
86-84	خاتمة.....
91-87	قائمة المراجع.....
-92	الملاحق.....

الصفحة	البيان	
8	مراحل التخطيط الإستراتيجي للتسويق الدولي.....	01
11	مصفوفة بوسطن الإستشارية.....	02
14	مصفوفة جاذبية السوق، الدولة/ القوة التنافسية.....	03
22	دور النجاح الإستراتيجي.....	04
42	خطوات البحث التسويقي الدولي.....	05
45	نظام المعلومات التسويقية.....	06
66	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.....	07
70	نموذج بورتر الديناميكي لتحليل المحيط التنافسي لمؤسسة كوندور.....	08

فهرس الأشكال

ثالثا: قائمة الجداول

الصفحة	البيان	/
71	المؤسسات المنافسة لمؤسسة "كوندور"	01
72	موردي مؤسسة "كوندور"	02
74	منتجات مؤسسة "كوندور"	03

مقدمة

باعتبار أننا اليوم نعيش فيما يسمى بالثورة التسويقية، نظرا للتحويل من الطرق القديمة في التسويق إلى النظم الجديدة و ذلك ان دول العالم اليوم قد أصبحت لا تتنافس فقط على أساس ممتلكه من تكنولوجيا و أموال ولكن على أساس قدرتها على التسويق العالمي، وفتح أسواق جديدة بناء على السلع التي تقديمها باستمرار في السوق العالمي. كما تمثل دراسة وتطبيق المفاهيم التسويقية أهمية خاصة بعد اتجاه الدول لسياسات الإصلاح الاقتصادي و تحرير الإقتصاد ليعمل في ظل آليات جديدة للسوق يقوم على المنافسة بين المنظمات المختلفة سواء المملوكة للدولة أو تلك التي تعمل في القطاع الإستثماري الخاص ، وتشجيع الدولة لفتح أسواق جديدة و الإتجاه 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 تحترق العالم بمنتجاتها. وبما أن المؤسسة الجزائرية لا ترتبط 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 واذا و الخدمات عبر الأسواق الدولية بغرض إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية و تحقيق أهداف المؤسسة . أرادت المؤسسة الإقتصادية 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، وتبني استراتيجيات تنقلها من الإحتكار إلى المنافسة و الإستمرار 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 مع روح المنافسة الدولية، تترجم هذه الإستراتيجية ميدانيا في اتخاذ القرارات و استغلال الفرص المتاحة لإختراق الأسواق الأجنبية، بالإضافة لذلك يتوجب على المؤسسة الجزائرية تحديد أحد البدائل الإستراتيجية المثلى لإختراق الأسواق المستهدفة و هذا ما يمنحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية.



أولاً: المشكلة الرئيسية

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

ماهية الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات الوطنية في إختراق الأسواق الدولية ؟

في ضوء هذا الإشكال تتبادر إلى أذهاننا التساؤلات التالية:

- ماهي أنواع الإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة ؟
- ماهو مفهوم الأسواق الدولية وماهي خصائصها؟
- ماهي الأشكال أو الأساليب التي تسمح بإختراق الأسواق الدولية؟
- ماهي الخطوات المتبعة التي تدفع المؤسسة لاختراق الأسواق الدولية ؟
- ماهي إستراتيجيات التصدير الدولي ؟
- هل المؤسسة الوطنية مهيئة لدخول لسوق الدولي ؟

ثانياً : فرضيات الدراسة

وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- 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.
- غياب مفهوم التسويق الدولي في المؤسسات الجزائرية إلى طبيعة السوق المحلي حيث العرض يفوق الطلب في أغلب المنتجات.

ثالثاً: مبررات إختيار الموضوع

إن التطرق لهذا الموضوع و اختياره و معالجة جوانبه جاء انطلافاً من ، و أيضاً انطلافاً من الأهمية البالغة التي يكتسبها التسويق الدولي باعتباره قضية العصر، بحيث أصبح يمس بشكل كبير ، و كما يمكن له المساهمة بشكل كبير فيه.

1- الأسباب الذاتية:

- إن الدفع الرئيسي وراء إختيار هذا الموضوع جاء نتيجة البحث عن مستجدات.
- زني مواضيع التجارة الدولية و التي هي لب الإختصاص الذي ندرسه.
- الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة بغزو الاسواق الدولية.

2- الأسباب الموضوعية:

- أهمية الموضوع في ظل الانفتاح على اسواق العالم.
- محاولة إبراز أهمية الغزو الاسواق في وضع إستراتيجيات للنفاذ في الأسواق، بحيث يمكن للمؤسسات المحلي تبيينها.

رابعاً: أهداف الدراسة وأهميتها

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على الفرص الدخول للأسواق الدولية.
- إعطاء صور واضحة عن المفاهيم المرتبطة بالتصدير.
- كيفية بناء استراتيجيات تعتمد على التصدير وتسمح بالنفاذ في الأسواق الدولية.
- إبراز الجانب العملي آلية النفاذ إلى الأسواق الدولية عن طريق التصدير.
- الوقوف على مدى اهتمام المؤسسات الوطنية بالتصدير و استراتيجياتها من دراسة مؤسسة كوندور كإحدى أهم الشركات الوطنية الناجحة في الأسواق الدولية.

تكمن أهمية دراسة هذا البحث في محاولة تحسين متخذي القرار في المؤسسات الجزائرية بضرورة إعطاء أهمية التسويق الدولي و اعتباره أداة فعالة في تحقيق الربحية و المحافظة على البقاء و النمو و استمراره من جهة و تنمية الإقتصاد الوطني من جهة أخرى ، خصوصا و أن الإقتصاد الجزائري على مسار اقتصاد السوق الذي يتميز بالجو التنافسي الشديد مما سيضع المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في مواجهة غير مسبقة بالمؤسسات الأجنبية أكثر خبرة و اكبر حجم يتمتعون بكفاءات عالية و يستطيعون بوسائلهم التسويقية الحديثة المتطورة كسب السوق الجزائرية و الإستلاء على حصص السوق بكل سهولة.

خامساً: الدراسات السابقة

تتمثل أهم الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع والتي تم الإطلاع عليها مايلي:

1- دراسة رماس محمد أمين بعنوان : دراسة إختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية-حالة

المؤسسة الوطنية ALZINC تجلى أهمية بحثنا في كيفية إكتشاف الفرص التسويقية الدولية، وخطوات دراستها، وطرق الدخول على الأسواق الدولية، كذا السياسات التسويقية التي ينبغي تطبيقها لتحقيق النجاح في الأسواق المستهدفة،

ومؤشرات نجاحها، لتأتي بعد ذلك مرحلة تعتبر اختباراً وتحدياً صعباً للمؤسسة يتمثل في مرحلة اختيار الأسواق الدولية المنتظر دخولها من طرف المؤسسات من خلال تحليل دقيق للفرص والتهديدات الممكنة مصادفتها في هذه الأسواق، وهذا وفق جملة من المعايير والمؤشرات التسويقية، وكذا مجموعة من السياسات التسويقية التي تدخل ضمن إطار عملية اختيار الأسواق الدولية.

2- دراسة عمر تيمجغدين: دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة

مؤسسة كوندور تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعاً ذا أهمية في حياة المؤسسة الصناعية ، وذلك بالتطرق إلى الدور الذي تلعبه الاستراتيجيات التنافسية في بقاء ونمو المؤسسة ، وهذا بتسليط الضوء بالتحديد على دور إستراتيجية التنويع وتأثيرها على أداء المؤسسات الاقتصادية.

سادساً: الإطار الزمني والمكاني

1- الإطار المكاني: أجريت هذه الدراسة بمؤسسة كوندور - برج بعريج-

2- الإطار الزمني: من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة والوصول إلى نتائج موضوعية تقدم نظرة حقيقية على

واقع المؤسسة محل التطبيق من 2010 إلى 2015

سابعاً: المنهج والأدوات المستخدمة

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 ميدانياً على المؤسسة محل الدراسة .

ثامناً: صعوبات البحث

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

- قلة المراجع والدراسات و البحوث المتخصصة و المعمقة في هذا المجال.
- ندرة المعطيات و المعلومات أحياناً و صعوبة الحصول عليها أحياناً أخرى خاصة في الدراسة الميدانية و ذلك بحجة سر المهنة.

تاسعا: محتوى البحث

بناء على الأهداف والفرضيات الموضوعة سابقا في حدود الإشكالية المطروحة، تم الإعتماد على تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:

1- الفصل الأول:

يتضمن ثلاث مباحث سيدرس المبحث الأول ماهية الإستراتيجية التسويقية وإعدادها لإقتحام الأسواق الدولية من خلال التعرف على مفهوم الإستراتيجية التسويقية والتخطيط الإستراتيجي مع التفصيل في مراحل التخطيط الإستراتيجي للتسويق الدولي وأدواته ، وتناول أساسيات نجاح إستراتيجية التسويق الدولي من إجراءات الواجب اتباعها لدخول الأسواق الدولية و المفاتيح الرئيسية لنجاح الإستراتيجية،

أما المبحث الثالث ستركز فيه تقييم أداء وكفاءة إستراتيجيات التسويق الدولية من خلال تحليل المبيعات، تحليل حجم الحصة السوقية، تحليل كفاءة المزيج التسويقي.

2- الفصل الثاني:

سيقسم بدوره إلى ثلاث مباحث سيتناول المبحث الأول دراسة وتحليل البيئة التسويقية الدولية من خلال دراسة البيئة الإقتصادية وثقافية، والبيئة السياسية والقانونية، ودراسة البيئة التنافسية والتكنولوجية، أما المبحث الثاني سيفصل في دراسة وإختيار الأسواق الدولية من خلال التعريف ببحوث التسويق الدولي ونظام معلومات التسويقية، أما بالنسبة للمبحث الثالث سيدرس إستراتيجيات غزو الأسواق الدولية سيقسم هذا المبحث بدوره إلى أربع مطالب. حيث المطلب الأول سيفسر إستراتيجية التصدير، أما المطلب الثاني سيتناول الإمتيازات والعقود، أما بالنسبة للمطلب الثالث المشاريع المشتركة والتحالفات الإستراتيجية والمطلب الأخير سيعرض الإستثمار المباشر.

3- الفصل الثالث:

سيتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث سيدرس المبحث الأول التقليم العام لمحل الدراسة المتمثلة في مؤسسة كوندور -برج بوعرييج ، سيتم تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب، المطلب الأول سيركز فيه تعريف بالمؤسسة ،والمطلب الثاني تحليل هيكلها، أما المطلب الثالث سيفسر فيه أهداف ومهام المؤسسة، بالنسبة للمطلب الرابع في هذا المبحث سيتطرق لتحليل محيط المؤسسة، أما المبحث الثاني سيدرس المزيج التسويقي لمؤسسة كوندور من خلال المطلب الأول سيعرض منتجات مؤسسة كوندور، أما المطلب الثاني

سياسات التسعير، والمطلب الثالث سياسات الترويج والأخير سيتناول ساسة التوزيع المتبعة بمؤسسة كوندور، أما المبحث الثالث فتمثل في أهم الإستراتيجيات التسويقية المتبعة من قبل مؤسسة كوندور.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية التسويقية

تمهيد الفصل:

الذي لاشك فيه لم تبقى ممارسة الاعمال الدولية بديلا جذابا للنمو فحسب، بل اصبحت طريقا حتميا يحدد ويرسم الاستراتيجية العامة للمؤسسة ، ولكن هذا ليس بالأمر السهل بل يجب التخطيط له وإعداد استراتيجيات تسويقية دولية . فالمؤسسة من منطلق تبني استراتيجية طويلة الاجل تستهدف استغلال الفرص المتاحة وبأقل تكلفة باستخدام التخطيط الاستراتيجي الذي اصبحت له مكانة هامة ومميزة في الادارة التسويقية للمؤسسة ، وبالتالي فنجاح نشاط المؤسسة في الاسواق الدولية لا يتم الا عن طريق وضع استراتيجية تسويقية محكمة وذلك انطلاقا من قدرات المؤسسة وامكانياتها .

وانطلاقا مما سبق قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الاول: ماهية الاستراتيجية التسويقية واعدادها لأقتحام الاسواق الدولية.

المبحث الثاني: اساسيات نجاح استراتيجية التسويق الدولي.

المبحث الثالث: تقييم اداء وكفاءة استراتيجيات التسويق الدولي.

المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية التسويقية وإعدادها لاقتحام الاسواق الدولية.

تحتاج المؤسسة اليوم الى رؤية مستقبلية حول الفرص التسويقية العالمية والمحلية ، ومدى توفير مستلزمات الانتاج والحصول عليها بأسعار تنافسية .ومن ثم يجب بناء استراتيجيات للتعامل مع المستقبل حتى تتحقق الاهداف طويلة الاجل ، فلا يمكن للمؤسسات ومهما كانت قدراتها التسويقية والنجاحات التي تحقّقها في الاسواق ، ممارسة التسويق الاستراتيجي الا بعد القيام الجيد لإستراتيجية المؤسسة ككل ،بعد تركيز على التقاء انشطة المؤسسة (الانتاج ،البيع، التسويق،... الخ.) مع البيئة الخارجية (الحكومة ،المتجمع،المستهلكالخ.) وذلك للاستغلال الفرص التي توفرها هذه البيئة وتجنب مهدداتها .

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية التسويقية والتخطيط الاستراتيجي

تحتل الاستراتيجية التسويقية والتخطيط الاستراتيجي مكانا ودورا هاما في ادارة المؤسسة في ظروف بيئة متغيرة اذا ان معظم المؤسسات تعترف بأهمية الاستراتيجية التسويقية والتخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها طويل الامد. ولذا في هذا المطلب سنحاول التطرق الي مفهوم الاستراتيجية التسويقية والذي يقودنا الي مفهوم التخطيط الاستراتيجي وبعض الجوانب المتعلقة به، كما اننا سنتطرق الى التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي .

1- مفهوم الاستراتيجية والإستراتيجية التسويقية:

ترجع جذور كلمة الاستراتيجية الى اصل يوناني stratos- agos حيث انها مركبة من كلمتين stratos وتعني الجيش ،و agos تعني فن القيادة ،وانطلاقا من الجذور العسكرية لمفهوم الاستراتيجية على انها "علم تخطيط وتوجيه العملية الحربية " وعلم وفن الحرب الذي يهدف الى مواجهة العدو تحت ظروف تفوق وفقا لموقف وقوة كل طرف ،وبانها خطة محكمة او اسلوب لانجاز نهاية معينة¹.

¹ نبيل محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية، تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 50.

ولم تبقي رهينة الميدان العسكري بل تعددت ذلك لتشمل الميادين الأخرى الاقتصادية و الإدارية ، وبشكل عام هناك العديد من التعاريف بشأن مفهوم الاستراتيجية من أهمها .

- تعريف الفريد تشاندلر (Chandler - 1962) "تحديد الأهداف والأغراض الرئيسة وطويلة الأجل للمؤسسة ، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف "

- تعريف وليم جليك (Glueck - 1980) " بأن الاستراتيجية هي خطة موحدة ، شاملة ، ومتكاملة للتحقق من أن الأهداف الرئيسة للمؤسسة قد انجزت . "

- تعريف جيمس كوين (Quinn - 1980) " بأن الاستراتيجية هي نمط أو خطة لتحقيق التكامل بين الأهداف الرئيسة للمؤسسة ومجموعة من السياسات وسلسلة التصرفات بحيث تكون كلاً متكاملًا " ¹.

- تعريف بيتر دركر (Peter Draker) " بأن الاستراتيجية تحليل للموقف الحالي وتغييره إذا ما تطلب الأمر ، بما في ذلك تحديد ماهية وكمية الموارد " .

- تعريف ولكر (Walker) " بأن الاستراتيجية هي النماذج الأساسية لتخطيط الأهداف ، الموارد ، العاملين ، وبما يتوافق مع توجه المؤسسة نحو السوق ، المنافسين ، والعوامل البيئية الأخرى المحيطة بها " ².

وتتفق هذه التعاريف بشكل أو بآخر على أن الاستراتيجية هي:

- الاستراتيجية تعبر عن مسار يتم تفصيله واختياره من بين عدة مسارات حتى تستطيع المؤسسة لنفسها في المستقبل .

¹ نبيل محمد مرسي ، الإدارة الاستراتيجية ، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 49

² ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002 ، ص 24

- بأن الاستراتيجية فكر علمي بعيد المدى يتصف بالابداع والشمول ولديها القدرة على مزاجية الواقع والخيال بنظرة موضوعية تستند من الحاضر القريب وبرؤيا متجددة تنطلق بتفاؤل المستقبل البعيد لتعطي نتائج ملموسة على المدة الزمنية.¹

ومن خلال ما تم ادراجه من تعاريف شاملة للاستراتيجية ،يمكن اعطاء تعريف للاستراتيجية التسويقية، فالاستراتيجية التسويقية "هي العملية التي تحول استراتيجيات وخطط التسويق الى أنشطة استراتيجية تسويقية بحيث تتمكن المؤسسة من الحصول على ميزات تنافسية وتكيف مع الأوضاع المتغيرة ،فالاستراتيجية التسويقية خطة للوصول الى المستهلك بفعالية عالية وسريعة للحصول على حصة أكبر في السوق"²

2- التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي التسويقي:

لقد اصبح التخطيط الاستراتيجي من الضروريات الاساسية للنجاح ،وخاصة في المؤسسات الكبيرة والعامة على صعيد البيئة العالمية .وقد اعطت عدة تعاريف للتخطيط الاستراتيجي منها:

- تعريف Bryson (1993) "ان التخطيط الاستراتيجي عبارة عن شكل من اشكال التخطيط تم تصميمه بغية مساندة المؤسسات التي لا تسعى لتحقيق ربح للاستجابة بشكل فعال للتغيرات التي تحدث في المؤسسة ،فهو عبارة عن نظام من الجهود المتكاثفة لا تحاذ القرارات وخطوات حاسمة بشأن ؛ ماهية المؤسسة ؟ وما تفعل ؟ ولماذا تعمل ذلك."³

- تعريف (scott-1995) . " ان التخطيط الاستراتيجي هو اسلوب منظم تقوم به المؤسسة لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا المهمة والجوهرية لبقيائها وحيويتها واستمرارها على المدى الطويل وتكون هذه القضايا بمثابة الاساس لكل الخطط التي يتم تطويرها لأي فترة زمنية لاحقة ،كما يعني بتصميم استراتيجية طويلة المدى لتوفير المعلومات حول اهداف المؤسسة وتوجهاتها الاساسية لتكون الموجه الاساسي لكل العمليات والانشطة التشغيلية للمؤسسة ."⁴

¹ حسين محمد جواد الجبوري ،التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن ،2014، ص269

² رضوان المحمود العمر ،مبادئ التسويق ،الطبعة الثانية ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن، 2005 ، ص 42

³ حسين محمد جواد الجبوري ،التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة ، مرجع سبق ذكره ، ص 68

⁴ حسين محمد احمد المختار ، الادارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر ، 2008، ص11.

- التخطيط الاستراتيجي هو " عبارة عن عناصر الادارة الاستراتيجية وليس الادارة الاستراتيجية بعينها لأن الادارة الاستراتيجية تعني ايضا بأدارة التغيير التنظيمي وادارة الثقافة التنظيمية وادارة الموارد وادارة البيئة في نفس الوقت " .
ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول ان التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يتضمن مجموعة أنشطة مثل:

- تحليل اداء المؤسسة بشكل عام .
- تحديد التحديات الاستراتيجية التي تواجهها المؤسسة حاضرا ومستقبلا ان امكن .
- تحديد الفرص المتاحة امام المؤسسة والوسائل التي يمكن استخدامها لأستغلال تلك الفرص .
- تحديد مهمة واهداف المؤسسة ، واستراتيجيات وحدات العمل داخل المؤسسة .
- تقرير الاولويات من الاهداف المراد تنفيذها مع تطوير الاستراتيجيات الفرعية .

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للتسويق جزءا من التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة . حيث يلعب دورا هاما في مساعدة المؤسسة على مواجهة الظروف المتغيرة بالتعرف على الفرص التسويقية المتاحة ومحاولة الاستفادة منها ، وبوجه عام على ان تخطيط الاستراتيجي التسويقي عملية تتضمن اتخاذ القرارات بشأن تحديد رسالة المؤسسة واغراضها الرئيسة والاستراتيجيات الموصلة الى تحقيقها .

وبمعني آخر يعني التخطيط الاستراتيجي التسويقي العملية التي يتم من خلالها الربط بين رسالة المؤسسة واهدافها الرئيسة من جهة والاستراتيجية التسويقية التي تمكن من تحقيقها من جهة اخرى .

فالتخطيط الاستراتيجي التسويقي هو عملية الادارية التي يمكن من خلالها التوفيق ما بين موارد المؤسسة وامكانياتها وفرص الاعمال المتاحة امامها.¹

¹ عصام الدين ابو علفة ، التسويق - المفاهيم والاستراتيجيات، الجزء الاول ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص127

المطلب الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي .

قبل ان نتطرق الى مراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي يجب ان نخرج اولاً المراحل التي يمر بها التخطيط الاستراتيجي للتسويق بصفة عامة ، اذا تشمل عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق مجموعة من الخطوات هي :¹

1- تحديد اهداف المؤسسة : ما الذي تسعى المؤسسة لأجازه ؟ من خلال تحديد طبيعة نشاطها ومجال عملها.

2- تحليل الوقف : يعتبر تحليل الموقف الخطوة الاولى في عملية التخطيط التسويقي ، حيث الاعتبار الاهم يمكن في تحديد أي وحدة او وحدات تستخدم كأساس للتحليل والتخطيط للمرحلة المقبلة وعلى ضوء العوامل البيئية المختلفة وتأثيرتها المؤكدة.

3- وضع الاستراتيجية التسويقية: بعد تحديد الاهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ،، توضع الاستراتيجية التسويقية لتنمية المزيج التسويقي الذي يساعد على اشباع حاجات ورغبات المستهلكين ، في مختلف الاسواق المستهدفة ، من خلال التعريف بتفاصيل وخصائص المنتج ، وتوضيح كيفية ايصاله للمستهلك على ضوء امكاناتهم الشرائية.

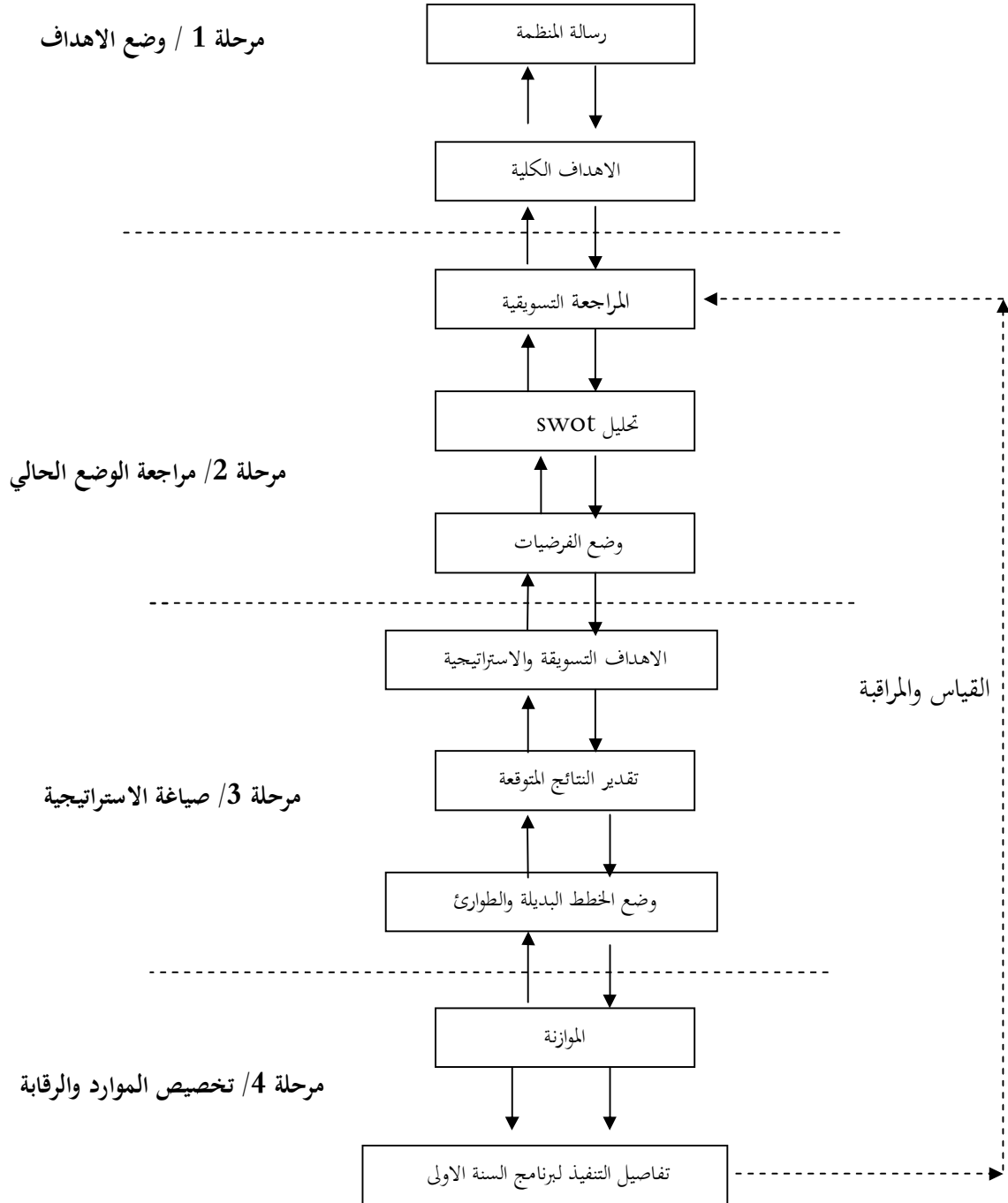
4- تنفيذ الخطة الاستراتيجية التسويقية : تحتاج عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية التسويقية من اجل ضمان نجاحها بأختيار الافراد الملائمين لتنفيذ الخطة الاستراتيجية ، وتحديد المسؤوليات واعطاء السلطات اللازمة للافراد ، وتحديد الوقت اللازم للتنفيذ.

5- تقييم نتائج الاستراتيجية التسويقية : ان الهدف من تطوير برنامج لتقييم الاداء التسويقي هو الحصول على معلومات ، تم تحليلها لاتخاذ القرارات اللازمة ، وبالتالي يمكن استخدام نتائج العملية لتعديل الاستراتيجية الحالية . اما بتقديم سلع جديدة ، او تعديل بعضها .

ان استراتيجية التسويق الدولي لا تختلف عن استراتيجية التسويق المحلي فهي نفس الخطوات ، وتهدف الى نفس الاهداف ، الا ان نشاطها يخترق الحدود القومية ليتوسع الى الحدود العالمية ، ويمكن بيان المراحل التي يمر بها التخطيط الاستراتيجي للتسويق والمتكون من اربعة مراحل ومتضمنة على عشرة خطوات والتي يوضحها الشكل رقم (01)

¹ محمد ابراهيم عبيدات ، استراتيجية التسويق مدخل سلوكي ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن ، 2002، ص 206-215.

الشكل رقم (01) مراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي



المصدر : ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق ، ص 173

وتتمثل مراحل التخطيط في مايلي:¹

- المرحلة الاولى: وضع الاهداف

تتمثل في بيان شامل لمجال عمل المؤسسة وماذا عليه في هذا المجال مستقبلا، وبالتالي فأنها تعني تحديد دقيق لتوجه المؤسسة وهويتها المستقبلية، وبالتالي تمثل بذات الوقت الغرض الاساسي الذي وجدت من اجله المؤسسة، او المهمة الجوهرية ورؤيتها العامة لما يمكن تحقيقه مستقبلا.

- المرحلة الثانية:مراجعة الوضع الحالي

وتتضمن هذه المرحلة خطوة مهمة تبدأ بها وتسمى بالمراجعة التسويقية، بأنها عملية وفحص شامل ونظامي بشكل دوري للبيئة التسويقية للمؤسسة وأهدافها التسويقية الاستراتيجية. والتي تعني بشكل مختصر التشخيص الدقيق والنظامي SOWT اما الخطوة الثانية فتمثل بتحليل لعوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة من جانب، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية من جانب آخر.

اما الخطوة الثالثة والاخيرة في هذه المرحلة فتمثل بالفرضيات التي يتم وضعها لغرض الاجابة عن تساؤلات التي تم تحديدها في رسالة واهداف المؤسسة والتي تقود الى عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

- المرحلة الثالثة: صياغة الاستراتيجية

سبق الاشارة الى مضمون هذه المرحلة من خلال تشخيص الاستراتيجية التسويقية ووضع الاهداف ضمن الاستراتيجية التسويقية ومايفترض ان تكون عليه من سمات ودلائل للوصول اليها وتحقيقها. وان يكون هناك توقع موضوعي للنتائج التي يمكن الوصول اليها. والشئ المهم هو ان تكون هناك خطط بديلة لتغيير مسار الخطة ان تعذر تحقيقها، او بلوغ الهدف المطلوب.

- المرحلة الرابعة: تخصيص الموارد والرقابة

تتمثل بوضع البرامج التنفيذية التي تحتوي على التفاصيل الزمنية والمسؤوليات والتكاليف وتوقعات المبيعات والميزانيات المالية اللازمة لتنفيذ كل ذلك خلال السنة الاولى من الخطة.

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 174

المطلب الثالث: أدوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي

كلما زادت المنافسة على الحصة السوقية في الاسواق الدولية في العديد من الصناعات ، ازدادت الحاجة الى التحليل والتخطيط الاستراتيجي وذلك من اجل تقييم فرص الاسواق الخارجية وتهديداتها ولتطوير خطة استراتيجية للاستفادة من هذه الفرص .

وعموما يعتمد اختيار اداة التحليل على الهدف المطلوب تحقيقه من قبل المؤسسة ، علميا لا يكون اعتبار أي اداة من ادوات التحليل الاستراتيجي للتسويق الدولي بأنها ذات قدرة كاملة على الوفاء بكافة المتطلبات او التوقعات الادارية لمن استخدمها . ويتطلب استخدام هذه الادوات التحليلية ، الخبرة الادارية والفنية حول ميكانيكية وعمل الادارة حسب طبيعة وحجم عمل المؤسسة . وفيما يلي عرض لأهم ادوات التحليل الاستراتيجي التسويقي :

أولاً: مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية .

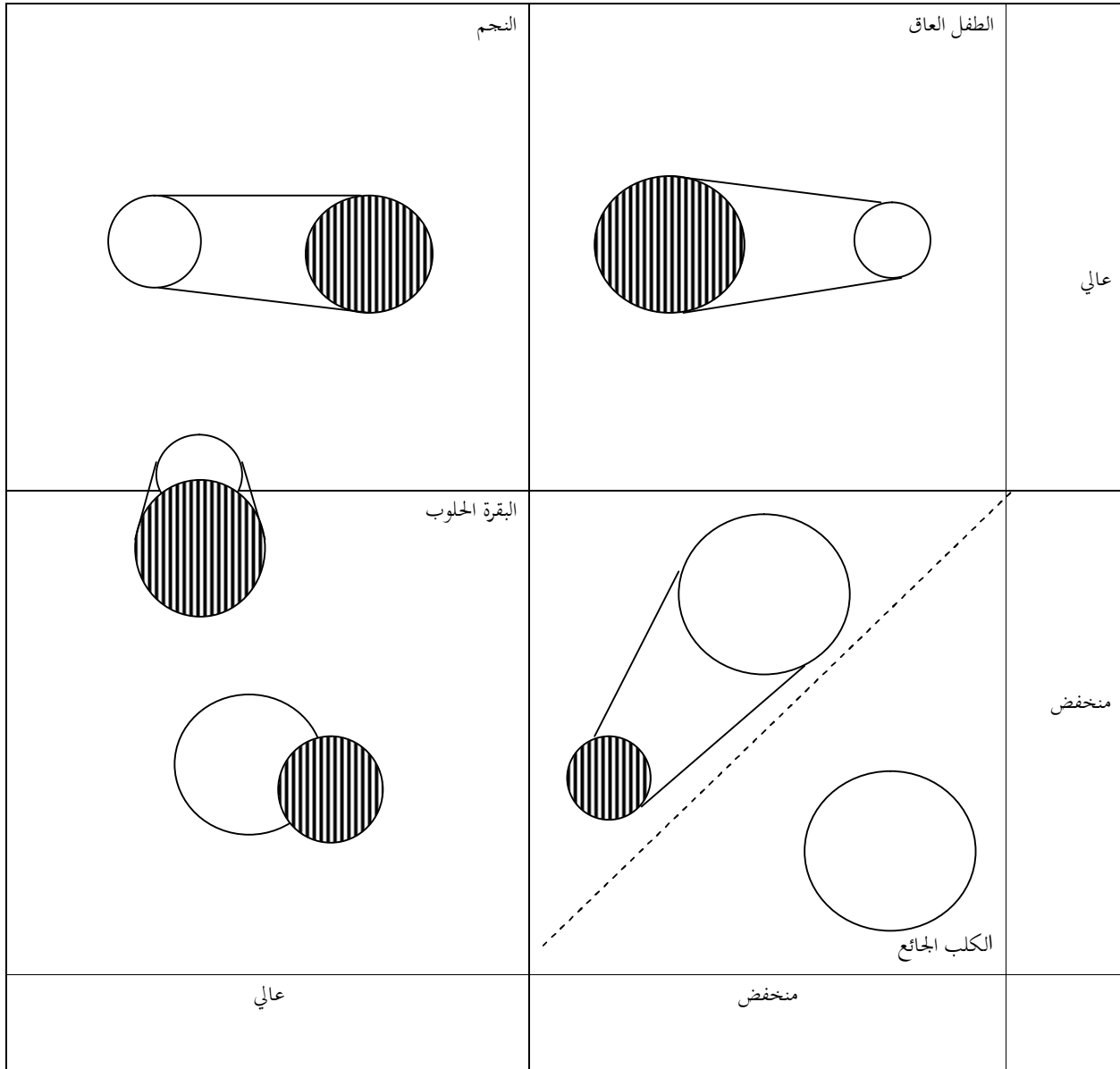
تستخدم هذه المصفوفة من قبل المؤسسات التي يحتوي عملها على اكثر من وحدة عمل او التي يوجد لديها اكثر من ماركة سلعية حيث . يتم وضع عمل او سلعة على مصفوفة (2×2) كما هو موضح في الشكل رقم (2) يشير المحور الافقي الى الحصة السوقية ، بينما يشير المحور العمودي الى درجة النمو في وحدة العمل او الماركة السلعية موضوع الدراسة ، اما دلالات الاسماء الواردة في المربعات وهي (النجم، البقرة الحلوب، الكلب الجائع، الطفل العاق،) فتشير الى المواقع الاستراتيجية التي تحتلها كل وحدة عمل تقدم اما ماركة سلعية اة خدمية بالنظر للعاملين المؤثرين في كل موقع وهما الحصة السوقية ومعدل النمو في السوق .

اما الفرضية الاساسية لتحليل مضمون التخطيط الاستراتيجي التسويقي لموقع الماركة في المصفوفة فتشير الى ان الماركة السلعية ذات الحصة السوقية المنخفضة وفي السوق ناضجة مع معدل نمو بطيء ، تجاريا معركة خاسرة اذا قررت العمل على استعادة اة تحقيق حصة سوقية اعلى من المنافسين الرئيسيين في نفس ميدان الصناعة وكما هو مبين في الشكل رقم (2) كما ان القدرة المالية للماركات الاخرى في المربعات ستختلف باختلاف مواقعها داخل المصفوفة¹

¹ محمد ابراهيم عبيدات ، مرجع سبق ذكره ، ص 67

وتصنف مصفوفة بوسطن الاستشارية من حيث درجة جاذبيتها، واحتياجاتها للتدفق النقدي تحققه الى اربعة مجموعات وهي موضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم (2) يوضح مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية



المصدر: محمد ابراهيم عبيدات ،استراتيجية التسويق ،مدخل سلوكي،ص68.

ويمكن شرح المصفوفة كآلي: ¹

1- النجم:

تمثل المربع الذي يحتوي على وحدات العمل الاستراتيجي التي تتميز بمعدل نمو مرتفع وتستحوذ على نصيب كبير من السوق واحتمالات عالية لتحقيق الأرباح، ولذا فأنها تعطي أهمية كبيرة في عملية التمويل والاعلان والمركز المنتج للتوزيع، ولذا فأنها تحتاج الى سيولة نقدية لتمويل عملية النمو السريع وبالتالي فهي تعاني من النقص في السيولة النقدية حيث ان من تدفقات داخلية اقل مما تحتاجه من تدفقات خارجة، نلاحظ معدل النمو هذه المجموعة يهبط ببطء او يدخل منطقة البقرة الحلوب التي تعد مصدر من مصادر السيولة النقدية الرئيسة التي تقدم وحدات العمل الاستراتيجي الاخرى.

2- البقرة الحلوب:

تمثل المربع الذي يحتوي على وحدات عمل استراتيجي تعيش معدلات نمو منخفضة ونصيب عالي من السوق. وتقدم تدفقات عالية، وتعتبرها ادارة المؤسسة في العادة وحدات الأرباح وتستخدم لتمويل مجالات العرض العالية للوحدات التي تعيش مرحلة النجم والطفل العاق، وهكذا تساهم وحدات او منتجات هذه المنطقة في تدعيم المؤسسة من السوق الحالي اكثر من عملية توسعية لان التوسعية تتطلب الاستثمارات اضافية، وهذا يقلل من تدفقات النقدية الداخلية التي تحققها البقرة الحلوب.

3- الطفل العاق:

وتمثل المربع الذي الذي تقع فيه وحدات العمل الاستراتيجي الذي يستحوذ على نصيب منخفض من السوق ولكن معدل نموها مرتفع، وهي تحتاج الى تدفق نقدي كثيرة للمحافظة على نصيبها من السوق عاى الاقل وقد تحتاج الى تحريكها الى الاسفل او حتى حذفها، ويجب ان تدرس الادارة هذه البدائل بدقة خاصة وان اتجاهات هذه الوحدات غير واضحة رغم ما قد تكون المؤسسة قد انفقت عليها من استثمارات ولذا سميت بالطفل العاق.

4- الكلب الجائع:

وتمثل وحدات العمل الاستراتيجي ذات النمو المنخفض ونصيبها من السوق منخفض ايضا، ويجب ان تجلب هذه الوحدات تدفق نقدي كافى لأستمرارها وان كان لا يمتثل ان تصبح ذات مصدر كبير

¹ محمد ابراهيم عبيدات ، مرجع سبق ذكره ، ص 207.

للتدفق النقدي ولا يوجد أمل لنموها ،وقد لا تقوم ادارة المؤسسة بحذفها اذا كان من الممكن الاستفادة منها في الاجل القصير ،ولانه هناك مجموعة المستهلكين مازالوا يطلبونها او غيرها من الاسباب لكن المؤسسة تسعى الى تصنيفتها على المدى الطويل.¹

ثانيا: تحليل الفجوة الاستراتيجية :

المؤسسة التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي التسويقي تضع في اعتبارها الاهداف البيعية التي تسعى لتحقيقها خلال فترة من الزمن وقد تكون اكثر من الواقع ،ومن هنا تحصل الفجوة بين المخطط والفعلي .وعليه فأن منظمات الاعمال اعتمدت تحليل الفجوة الاستراتيجي والذي يعد اسلوب تكتيكي (فني) مبسط ومعمق بذات الوقت لمساعدة المؤسسة في استيضاح استراتيجيتها الحالية المتعلقة بالسوق / المنتج نحو انجاز اهدافها المخططة ،ويمكن التعبير بشكل مبسط عن الفجوة الاستراتيجية بأنها الفرق بين الموقع الذي ترغب ان تكون به المؤسسة في المستقبل وما هي عليه في الحاضر. وللـفجوة ثلاث استراتيجيات مختلفة وهي كمايلي :

1- النمو المكثف:

قبل كل شئ فأن المؤسسة عليها ان تبحث ضمن هذه الاستراتيجية على اية فرص يمكن استثمارها لتحقيق النمو إتجاه غلق الفجوة .وخير تعبير لمعالجة هذا الامر وانتهاجه ضمن هذه الاستراتيجية .

2- النمو المتكامل:

تتمثل هذه الاستراتيجية المعتمدة في غلق الفجوة عن عملية البحث على فرص جديدة او اكتساب اعمال جديدة تكون مرتبطة الى حد كبير مع الاعمال المؤسسة الحالية و تكون بمثابة استمرار او امتداد لهذا العمل الذي تقوم به.

3- النمو المتنوع:

تستخدم هذه الاستراتيجية والتي تمثل الخلية الرابعة من مصفوفة انسوف عندما تلوح المؤسسة فرص ربحية وبيعية خارج اعمالها الحالية التي بها .وكأن يكون ذلك بأضافة خط جديد لمزيج المنتج الذي تتعامل به او زيادة عدة المنتجات التي تتعامل بها في الخط الواحد (زيادة عمق المزيج) .وهذا الامر بطبيعة الحال

¹ محمد ابراهيم عبيدات ، مرجع سبق ذكره ، ص 207

يكسب المؤسسة قوة مضافة في تنويع المنتجات التي تتعامل بها مما يزيد من عدد الزبائن من جانب ويقلل احتمالات المخاطرة التسويقية من جانب آخر.¹

ثالثا: تحليل جنرال الكترك (مصفوفة جاذبية السوق والقدرة على المنافسة)

يصور الشكل رقم (3) مصفوفة جاذبية السوق والقدرة على المنافسة والتي قامت باحتكارها شركة جنرال الكترك بالتعاون مع مجموعة ماكينزي للاستثمارات الادارية بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في مجال التسويق الدولي وباستخدام الشكل فان كل دولة تقع في منظومة شبكة السوق تعتمد على مقدار النسبة المعطاة لجاذبية الدول والقوة التنافسية .

بينما تحدد قدرة المؤسسة على المنافسة بعدة من العوامل منها الحصة السوقية . ومدى قدرة المؤسسة على المنافسة السعرية ، وجود المنتج ، والمعرفة بالسوق والعملاء .

الشكل رقم (3) مصفوفة جاذبية السوق ، الدولة / القوة التنافسية.

سيطرة/انهاء استثمار مشترك		استثمار/نمو
	استراتيجيات مختارة	
حصاد /انهاء اتحاد /تراخيص		

المصدر: هاني الضمور، التسويق الدولي، ص179.

¹ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص: 288.

ويمكن شرح عناصر المصفوفة كآآتي:¹

1- دول النمو/الاستثمار:

تقع هذه الدول في خلية النمو / الاستثمار ،تتطلب استثمارات مالية كبيرة من اجل الحفاظ والحصول على حصة سوقية كبيرة في السوق و سريعة النمو ،فالامر يتطلب القيام بالاستثمار الاجنبي المباشر ، كما يجب زيادة الدعم التسويقي بجميع انواعه .

2- دول الحصاد/التراخيص /الدمج /الهجران:

تدعو تلك الدول في الحالية من المسوقين الى بناء استراتيجيات تسويقية من اجل حصد الارباح وبيع الاعمال .وهنا يصبح توقيت تدفق النقد صعبا ،وحصة المؤسسة او مركزها في السوق ضعيف ،فأنه يتوجب تركيزالخطط على حصد الارباح الآنية بعدما يتم التخلي هن نشاطات التسويق الدولي .

3- الدول المهيمنة /المجردة:

تقدم هذه الدول بهذه الخلية بالتحديد اختبارات استراتيجية صعبة ،وذلك لان المؤسسة تكون ضعيفة ،بينما يكون السوق مناسب ،حيث ان التوجه نحو مراكز اقوي في السوق تحدث عجزا طويلا الامد في السيولة النقدية ،وانقطاع فرص الربح.

4- الدول الانتقالية :

هذه الدول تنطوي على مشكلة اخري ،ففي بعض الاوضاع فان المنتجات في تلك القطاعات تكون عموما مرشحة مثالية للاستغلال .وهذه تؤدي الى التدفق قوي ،ولكن في تلك الدول من الصعب المحافظة على الحصة السوقية ،حتى لوكانت المؤسسة في مركز تنافسي ،ان تلك الاسواق توحى الينا بوضوح ضرورة وجود استراتيجيات للمحافظة عليها والتي من شأنها تحقيق السيولة النقدية.

¹ هاني حمد الضمور ،التسويق الدولي ،الطبعة الثالثة ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن،2004،ص 180.

المبحث الثاني: أساسيات نجاح استراتيجية التسويق الدولي

على كل مؤسسة رغبة الاسواق الخارجية بهدف التوسع في التجارة الدولية ان تبني استراتيجية تسويقية فعالة ومحكمة لدخول هذه الاسواق ،فبعد قيام المؤسسة بتقييم بيئة التسويق الدولي واتخاذ القرار بالدخول الى الاسواق الخارجية عليها ان تحدد الاسواق يتم التعامل معها وكيفية الوصول اليها مع اعداد الميزج التسويقي المناسب ،وتحديد الوقت الملائم لاقتحام هذه الاسواق وذلك دون اهمال تحديد الهيكل التنظيمي المناسب مع الاستراتيجيات الممكنة لاقتحام الاسواق الدولية بحكم وضعيتها التنافسية .

المطلب الأول: الإجراءات الواجب اتباعها لدخول الاسواق الدولية

ان المؤسسات في الوقت الحاضر لاتقوم باتخاذ اى قرار ما لم يستند على مجموعة من المعلومات والدراسات والبحوث بهدف تحديد الاسواق وطبيعة العمل فيها .واصبحت عملية دخول الاسواق الخارجية او الدولية صعبة تتطلب من رجل التسويق اعداد استراتيجية يستند عليها قبل اتخاذ قرار الدخول ،وذلك فأن الاجراءات التى تتبعها المؤسسات بهدف الوقوف في نطاق التسويق الدولي مايلى:

1- التعرف على البيئة التسويقية الدولية:

على المؤسسات التي ترغب في اختراق الاسواق الدولية ان تتعرف على البيئة التسويقية في نظام بيئي كبير محيط بها تستمد منه قدراتها في اكتساب مدخلاتها وتوليد مخرجاتها المتوافقة مع السوق المستهدف الذي تعمل فيه .¹

2- تحديد الاسواق الدولية:

ان الاجراء الثاني هو تحديد واختيار الاسواق الدولية التي تستطيع المؤسسة العمل فيها بأختيار وتحديد الاسواق احدي المشاكل المعقدة ،نظرا لكون أي مؤسسة لاتعمل بمعزل على المؤسسات الاخرى المنافسة المتعاملة بنفس المنتجات من ناحية كما وان الخطأ في اختيار الاسواق الدولية سيؤدي الى خسارة كبيرة للمؤسسة تنعكس على امكانية تحقيقها لاهدافها بشكل مرغوب.²

¹ ثامر البكري ، مرجع سبق ذكره، ص 85.

² نزار عبد المجيد البرواري، احمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، المفاهيم بالاسس .الوظائف ..الطبعة الاولى .دار وائل لنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن 2004، ص 98.

3- تحديد الفرص المتاحة:

ان المؤسسات المحظوظة بقدر كاف لمعرفة الغرض التسويقية المتاحة تواجه مشكلة جديدة وتحديد، ان تتخذ قرار بشأن تحديد الفرص التي تستحق السعي وراءها أكثر من غيرها، ان معظم المؤسسات تضع معايير تقودها في البحث عن واختيار مشروعات ذات قيمة.

4- تحديد طريقة الدخول :

يقوم رجل التسويق لمقابلة حاجات الاسواق الدولية المستهدفة على اختيار افضل طريقة للدخول الي هذه الاسواق ،والفرص المتاحة والمستقبلية للمبيعات في الاسواق الدولية اذا هناك عدة طرق التي تستطيع المؤسسة الدخول من خلالها .ونذكر بعضها: (التصدير، الامتيازات، عقود التراخيص، الاستثمار المباشر.....)¹.

5- وضع خطة المزيج التسويقي:

يمثل المزيج التسويقي دورا هاما ، وهو الاداة التنفيذية للتسويق ككل وهو جوهر استراتيجية التسويق المنفذة في السوق .وبالتالي فان القرارات المتخذة في مجال المزيج التسويقي تنصب اساسا حول فهم المؤسسة الدقيق للسوق المستهدف ،عبر البحث الدقيق والمعمق للخصائص والصفات التي تتميز بها السوق المستهدف عن غيره من حيث البيانات الديمغرافية ،حاجات المشتري، تصميم المنتج ،المنافسةالخ. وبعامة يمكن القول بان القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي لرسم وصياغة استراتيجية.²

6- تقسيم الاسواق الدولية:

يمكن ايجازاهمية الاسواق الدولية بالمزايا المترتبة على التقسيم الاسواق الدولية الي قطاعات متجانسة لتحقيق اهداف المؤسسة ومنها:

- تمكين المؤسسة من وتقييم الفرص المتاحة امامها في الاسواق الدولية .
- تمكين المؤسسة من تحديد الاهداف التسويقية وتقييم الاداء.
- تمكين المؤسسة من القيام بالتوزيع الافضل لمواردها في ضوء اختيار الاسواق المستهدفة.³

¹ فيلب كوتلر ،ترجمة فيصل عبد الله بابكر، كيف تنشئ الاسواق وتغزوها وتسيطر عليها، مكتبة جرير ص98.

² عامر عبد الله موسى ادارة التسويق، الطبعة الاولى ،دار البداية للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن، 2009، ص: 18.

³ نزار عبد المجيد البرويري ،احمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص94.

7- اختيار توقيت دخول الاسواق الدولية:

- يعد اختيار الوقت المناسب ضروري لرجل التسويق الذي يسوق منتجاته دوليا ، وهذا الاختيار مرتبط بالطلب على المنتج ، وهناك مبادئ عامة يمكن الالتزام بها عند اختيار ذلك التوقيت.¹
- تهيئة المستهلك الاجنبي : وذلك بدراسة سلوكه ورغباته ومحاولة عرض منتج بتلاقي عيوب المنتجات المنافسة ويشبع رغبات المستهلكين .
 - مراعاة توافق اوقات الانتاج مع الوقت مع اوقات الطلب : يعني محاولة انتاج المنتج وتصديره في الوقت الذي يكون الطلب عليه في الاسواق الاجنبية .
 - مراعات الظروف المناخية للدول الاجنبية : قد تفرض الظروف المناخية في الدول الاجنبية دخول المؤسسة الى اسواق هذه الدول في اوقات معينة دون غيرها .

المطلب الثاني: المفاتيح الرئيسة لنجاح الاستراتيجية التسويقية الدولية

- ان اتخاذ قرار الدخول الى الاسواق الدولية يتطلب استراتيجيات محكمة لكي تتحقق الاهداف المرسومة ، وذلك يحتاج رجل التسويق مفاتيح رئيسة لا بد من توفرها ، ومن ابرز هذه المفاتيح مايلي:
- اولا: ادارة المنافسة**

وتتطلب هذه الادارة مهارات تتعلق بمايلي :

- القدرة على جمع البيانات من مصادرها العالمية حول المنافسين .
- القدرة على استثمار هذه المعلومات واستغلالها بطريقة عقلانية تسمح بتعزيز مكانتها التنافسية وربحياتها على المدى القصير والمتوسط والطويل .

ثانيا: ادارة التعقيدات

تتزايد التعقيدات التي تواجه رجل التسويق الدولي لعدة اسباب ومن بينها: تعدد الاهداف والاسواق ، صعوبة الاختيار، اتساع الافق الجغرافي وتعارض مصالح المتعاملين عالميا .

¹ عصام الدين ابو علفة ، التسويق الدولي، الجزء الرابع ، الطبعة الاولى، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 237.

وهنا يحدد المدير والمسيرين انفسهم امام خيارات متناقضة تتطلب نوع من الموازنة بين الاهداف وفقا لادارة فعالة والتي تتطلب مايلي:¹

- توفير وتوزيع الاصول والموارد على نطاق علمي
- التنسيق بين الادوار المتباينة من خلال الاعتماد المتبادل.
- تسليط الانظار على المنافسين ودراسة سلوكهم.

ثالثا:ادارة حالة التكيف

في ظل المناخ العالمي الذي يتميز بتقلبات سياسية واقتصادية متواترة ،وانماط من الطلب والمنافسة والاستهلاك والتطورات التنظيمية دائمة التغيير ،وثررة التكنولوجيا والاتصالات ،اصبح التغيير المستمر جزءاً من حياة المؤسسة العالمية .

رابعا: ادارة الفرق متعددة الجنسيات

ان الفرق الكفؤة هي مفتاح المستقبل في المنافسة العالمية ،وهي المحور الاساسي في تطوير القوي العاملة وادارتها بفعالية ، فالفرق الدارة ذاتيا لها دور حيوي في تحسين الجودة وخدمة العملاء وتطور المنتجات وهي ضرورية لنجاح المؤسسة العالمية .

رابعا: ادارة التدفق

هي عبارة عن نمط من انماط التغيير .حيث تعمل المؤسسة على ادارة التحولات ومواكبتها وتتوافق معها في عدة اتجاهات ،وهذا مايتطلب من المدير والمسيرين للمؤسسة العالمية خمس خصائص:

- القدرة على الشعور بالارتياح في حالات عدم الابهام وعدم التاكيد.
- رؤية فرص تلوح في حالات عدم التاكيد والمبادرة بانتهازها.
- القدرة على تحويل الفرص الى منتجات جديدة او خدمة فريدة .
- الرغبة في القدرة على النظر لاشياء من زوايا مختلفة .
- القدرة على الادراك ان كل المنتجات والخدمات ،الاستراتيجيات والهياكل قابلة للتقادم وبالتالي الاستبدال.

¹ غول فرحات التسويق الدولي مفاهيم وأسس النجاح في الاسواق العالمية ،الطبعة الاولى ،دار الخلدونية للنشر والتوزيع ،الجزائر 2008،ص106.

سادسا:ادارة التعلم

يمكن القول ان من حتميات التسويق الدولي ان يواصل المدير عملية التعلم بدون توقف ،لان المتكامل والمتين للموارد البشرية في المؤسسات العالمية العصرية المعقدة ضروري لنموها وبدونها فمصيرها الفشل ،وتتكون استراتيجية تعليم وتدريب القوي العاملة في المؤسسة لتشكيل رباطا وثيقا يشد اجزاء المؤسسة بعضها الى بعض لتقييم بنيانا راسخا.¹

سابعا:ادارة نظام المعلومات

وذلك فأن المؤسسة تحتاج الي نظام معلومات تستطيع من خلاله التعرف ليست فقط في الاسواق الدولية بل ايضا الاخذ بالاعتبار العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والعوامل التشريعية والقانونية ،وبهذا نستطيع القول بأن هناك عدة مجموعات من العوامل التي تؤثر على القرارات التسويقية .²

ثامنا: التعلم بالممارسة

وستستخدم هذه الطريقة عادة اذا كانت تكاليف اجراء البحوث ،فبدلا من تقوم المؤسسة بأجراء بحوث ،تبدأ بالتصدير اولاً ،ومن ثم بعد مرور سنة اوستتين تتعرف على اوضاع السوق وردود الفعل الناتجة ،وهذا يفيدنا اكثر مما لو اجرت ابحاثا ، حيث تتعرف بالتجربة على هذه الاسواق .حيث تعتمد المؤسسة في اتخاذ قرارها على اتباع هذه الطريقة في الوصول الي النتائج ،فإذا كانت النتائج ايجابية فأن المؤسسة ستزيد نشاطها وتتوسع اكثر ،اما اذا كانت النتائج سلبية فأنها سوف تتراجع دون تحمل خسائر اكبر .³

المطلب الثالث: النجاح الاستراتيجي ومؤشرات قياسه

ان تنامي احجام ونشاطات المؤسسات وامتداد دائرة تعاملها خارج الحدود الاقليمية لبلداتها ،جعل المنافسة في الاسواق الوطنية والعالمية اشد قسوة ،واكثر عنفا ، لذلك اخذ السعي الجاد والدؤوب والمتواصل الى البحث عن مؤشرات لقياس نجاح استراتيجيات هذه المؤسسات تلائم الظروف التي تمر بها.

¹ غول فرجات ،مرجع سبق ذكره، ص108.

² هاني حامد الضمور،مرجع سبق ذكره،ص124.

³ نفس المرجع السابق ،ص 134.

وفي هذا الصدد يمكن اعطاء مفهوم للنجاح الاستراتيجي على انه " قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو ، في ظل الاهداف التي تسعى الي تحقيقها ".¹

ان ظهور هذا المفهوم يرتبط بمتطلبات التكيف البيئي والنمو وبالتالي تحقيق البقاء ، فالمؤسسة تتعامل في اطار بلوغ اهدافها مع اوساط بيئية غير مستقرة ، مما يعني ان الامكانية التي يتطلبها الاستمرار والاستقرار تجعل من التكيف البيئي وخلق التوازن المتحرك معه من مستلزمات وجودها ، كما يظهر هنا اعطاء تقييم اداء المؤسسة بعداً اشمل او اكثر اتساعاً من معني تحقيق الاهداف .

ولذلك يمكن للمؤسسة استخدام ثلاث مؤشرات لقياس النجاح الاستراتيجي وهي:²

اولاً: التكيف

يمكن تحديد مفهوم التكيف بأنه درجة قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل وايجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الامكان . فالتكيف هنا يعني ان المؤسسة تواجه العديد من المواقف التي تستدعي اتخاذ القرارات اللازمة لخلق التوازن المطلوب وتحقيق الاستقرار النسبي والاستمرار . وينبغي على هذا الاساس اعتماد اسلوب التنبؤ والتوقع لما تلاقيه م تغير بيئي غير منظور وتعالجه بأقل قدر من الخسائر فالتكيف هو الخطوة الاولى والمهمة من اجل ايجاد جسر بين البيئية المتحركة دوما والتي تحمل العديد من المفاجآت التي على المؤسسة التحسب لها ، ووردم فجوة التباين بينها وبين البيئية الخارجية .

ان التكيف ذات امد قصير ، وذلك لان حالته ليست الحالة النهائية المرغوبة من قبل المؤسسة ، بل انهاء مقدمة لحالة تطمح اليها وهي احداث حالة النمو والتطور من اجل بلوغ الاهداف والغايات التي تخطط المؤسسة الوصول اليها.

ثانياً: النمو

تعد ظاهرة النمو من الظواهر الطبيعية الاساسية ، وفي الوقت نفسه من العمليات المعقدة كونه احد العمليات المرغوبة بسبب ما يخلقه من حافز لأغتنام الفرص وما يوفره من عوامل وقدرات لمواجهة التهديدات والتحديات هذا ماجعل النمو مؤشراً لقياس مدى امكانية المؤسسة وقدرتها على الاستمرار في النشاط .

¹ كاظم نزار الركابي ، الادارة الاستراتيجية ، العولمة والمنافسة ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن 2004 ، ص 343.

² نفس المرجع السابق ، ص 349.

ويرى (قولدس) ان اتجاهات النمو هي :توسيع السوق اى من خلال بيع اكبر كمية من نفس المنتج او المنتجات لنفس الزبائن ،وادخال منتجات جديدة ،دخول مجالات عمل جديدة، اما بالنسبة للعوامل المؤثرة على النمو فقد حددت بأربع عوامل هي :

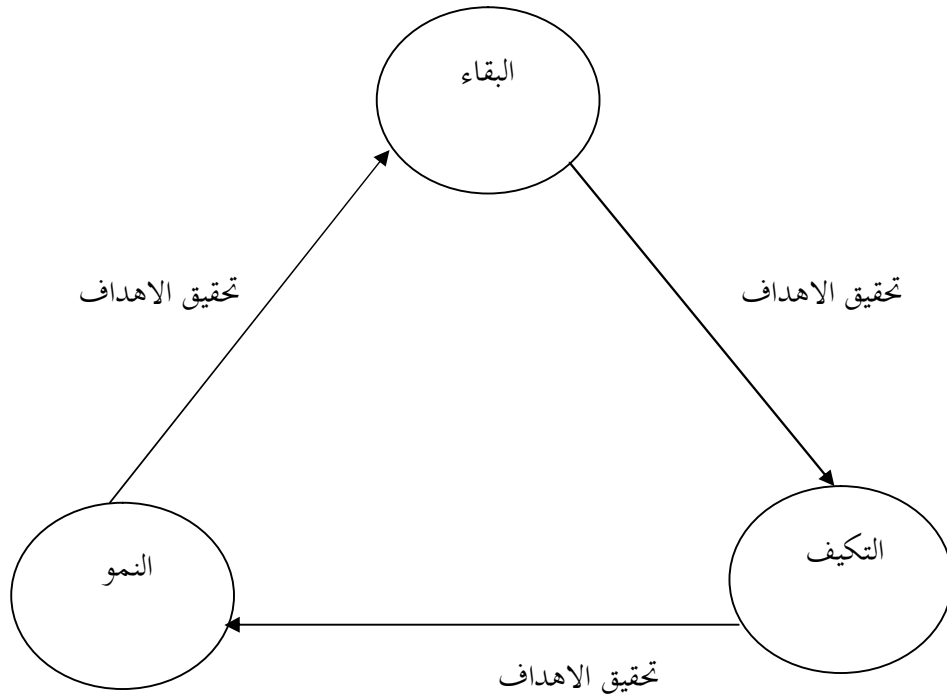
- الطلب على مخرجات المؤسسة.
- الامكانيات المتاحة للحصول على فرصة خاصة.
- تكلفة الدخول الى النشاط.
- سهولة الحصول على ما يحتاج اليه من المدخلات ،هذه العوامل تدفع المؤسسة لكي تنمو وترتفع في مجال اعمالها.

ثالثا:البقاء

يعد هدف الاستمرار والبقاء من بين اهم دوافع النمو والتطور للمؤسسة اذا انها يمكن ان تضحي ببعض ارباحها وتقبل ارتفاعا معيناً بالتكلفة الناجمة عن فعاليتها ،وانشطتها الا انها لاتقبل اطلاقاً بفقدان البقاء ،ولذا فان جميع المتغيرات الدافعة للنمو والتطور تفقد اهميتها ان لم تقتزن بضرورة بقاء واستمرار المؤسسة .

من المفهوم الذي حددناه للنجاح الاستراتيجي ،فان المؤسسة لايمكن ان تنمو بأتجاه عشوائى ،وكيفما كان ولكن عليها ان تنمو بأتجاه الاهداف التي ترغب المؤسسة تحقيقها والتي من اجلها انشأت او وجدت .وبالتالي فأن دورة النجاح الاستراتيجي ،والتي يمثلها الشكل رقم (4) لايمكن ان تتم او تلور الا بأتجاه الاهداف ،فالوثوب من اجل والى البقاء ينبغي ان يحقق للمؤسسة غايتها واغراضها .

الشكل رقم (04) دور النجاح الاستراتيجي



المصدر: كاظم نزار الركابي، الادارة الاستراتيجية. ص348.

المبحث الثالث: تقييم اداء وكفاءة استراتيجيات التسويق الدولي

بعد ان يتم اعداد الاستراتيجية لدخول اسواق دولية والتخطيط لما يجب عمله ،يجب في الاخير على رجل التسويق الحكم على مدى كفاءة الاستراتيجية التسويقية المتبعة ،ومدى تحقيقها للاهداف المسطرة ، وماهي العوامل التي ساهمت في تحقيق النجاح او الفشل التسويقي ،وبناء عليه سيكون محور دراستنا في هذا المبحث لاهم المؤشرات التي يمكن بواسطتها الحكم على الاستراتيجية التسويقية المتبعة والمتمثلة اساسا في :تحليل المبيعات ،تحليل الحصة السوقية ،تحليل الربحية وفي الاخير تحليل كفاءة عناصر المزيج التسويقي الدولي .

المطلب الاول: تحليل المبيعات

يستخدم حجم المبيعات كمقياس لكفاءة الاستراتيجية التسويقية ،وتتضمن عملية تحليل المبيعات وقياس وتقييم المبيعات الفعلية ومقارنتها باهداف المبيعات الموضوعة سلفا .

ويفضل عند تحليل المبيعات الاجمالية الاعتماد على المبيعات السابقة للمؤسسة لعدد من السنوات لمعرفة التطور الذي حدث في مبيعاتها ودراسة اسباب نقص او زيادة المبيعات خلال تلك الفترة .

يسمح مؤشر تحليل المبيعات الاجمالية بإعطاء صورة على المكانة او الموقع التنافسي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة ،الا ان لهذا المؤشر جانب من القصور، نظرا لكونه لايعطي تحليلا شاملا ووافيا عن المبيعات، وخاصة اذا كانت المؤسسة تملك فروع في مختلف انحاء العالم او تسوق منتجاتها في عدة اسواق اجنبية ،ولهذا يتطلب الامر القيام بتحليل تفصيلي للمبيعات حسب الاسس التالية .

1- تحليل المبيعات حسب المناطق الجغرافية:

في هذه المرحلة يتم تقييم رقم المؤسسة الاجمالي وذلك حسب المناطق البيعية المختلفة التي تقوم المؤسسة بخدومتها وتغطيها ،ويهدف هذا النوع من التحليل الي معرفة مقدار المبيعات المحققة في كل منطقة ومقدار الزيادة او الانخفاض فيها ،ويعتبر هذا المؤشر من اهم المؤشرات التي يعتمد عليها رجل التسويق في تحليل حجم المبيعات في الاسواق الدولية.

2- تحليل المبيعات حسب المنتجات:

يستخدم تحليل المبيعات حسب المنتجات في حالة قيام المؤسسة بإنتاج منتجات عديدة، وبالتالي يهدف هذا التحليل الى دراسة المبيعات من كل منتج ومقارنتها بمبيعات السنوات السابقة او مبيعات المؤسسات المنافسة لمعرفة الموقف النسبي لكل منتج في كل سوق اجنبي، حتي يمكن توجيه الجهود التسويقية نحو المنتجات التي لا تحقق زيادة ونمو.

3- تحليل المبيعات حسب العملاء:

يعد تحليل المبيعات حسب المجموعات المختلفة من العملاء المؤسسة بالعديد من المؤشرات التي يمكنها من الحكم على مظاهر القوة والضعف في تعاملها مع كل مجموعة من العملاء، وكذلك تقدير الجهد المطلوب والمبدول مع كل مجموعة، وقد تجد المؤسسة ان معظم مبيعاتها من مجموعة محدودة من العملاء، ويتطلب ذلك مزيدا من الجهد والتركيز على هذه المجموعة المربحة والتي تحقق مبيعات عالية للمؤسسة، وهي على هذا النحو التالي:

- تحليل المبيعات بالنسبة للعملاء الرئيسين.
- تحليل المبيعات بالنسبة للعملاء مع الوسطاء (الموزعين).
- تحليل المبيعات وفقا للقطاعات السوقية المخدومة وبأستخدام اسس التقسيم المختلفة التي قامت المؤسسة بتقسيم السوق على اساسها.

واخيرا فأن تحليل حجم المبيعات يوضح الي أي مدى نجحت المؤسسة في تحقيق اهدافها ودراسة اسباب الانخفاض في حجم مبيعاتها، ومعرفة الانخفاض نتيجة تقصير في الاداء التسويقي او للانخفاض الطلب العام.¹

المطلب الثاني: تحليل حجم الحصة السوقية

ان تحليل مبيعات في الاسواق الدولية هو مؤشر ضروري ولكنه غير كافي للحكم على اداء المؤسسة، فقد تزداد المبيعات نتيجة للتحسين في الظروف الاقتصادية في البلد الذي تعمل فيه المؤسسة او نتيجة لنمو السوق وزيادة معدلاته بصورة سريعة بالاضافة الي ذلك فقد تكون الزيادة راجعة الي فعالية المزيج التسويقي للمؤسسة مقارنة بأداء المؤسسات الاخرى المنافسة في السوق الدولية.

¹ محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 381.

ومن ثم فإن الامر يتطلب الاهتمام بقياس الحصة السوقية للمؤسسة في كل سوق دولية وبطبيعة الحال فإن الخطوة الأساسية لتحليل الحصة السوقية هي تحديد المقاييس المستخدمة في التمييز هذا الصدد بين اربعة مقاييس على النحو التالي:¹

1- الحصة السوقية الاجمالية:

تقاس الحصة السوقية الاجمالية للمؤسسة عن طريق قسمة مبيعات المؤسسة على مبيعات الصناعة (أي جميع المؤسسات العاملة في نفس القطاع). وذلك على النحو التالي:

$$\text{حصة المؤسسة من السوق} = (\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة} / \text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}) \times 100$$

ويلاحظ انعلى المؤسسة ان تتخذ عدة قرارات في هذا الخصوص:

- تحديد ما اذا كانت المؤسسة تستخدم المبيعات بالقيمة او بالوحدات للتعبير عن الحصة السوقية.
- تحديد المنطقة الجغرافية التي سيتم قياس الحصة السوقية فيها.
- تحديد مفهوم الصناعة الاجمالية والتي سوف يتم على اساسها مقارنة مبيعات الصناعة .

2- حصة السوق المخدوم:

وتعني حصة المؤسسة من السوق المخدوم، ويتم ذلك من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات الصناعة في هذا القطاع السوقي المخدوم ، ويتكون هذا الاخير كل من المشتريين القادرين على شراء هذا النوع من المنتجات ،ويمكن حساب نسبة السوق المخدوم حسب العلاقة التالية :

$$\text{حصة السوق المخدوم} = (\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة} / \text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة في القطاع السوقي المخدوم}) \times 100$$

وبطبيعة الحال فإن الحصة السوقية للمؤسسة من السوق المخدوم (المستهدف) دائما ما تكون من الحصة الاجمالية للسوق ،فالمؤسسة يمكن القول ان تحقيق حصة قدرها 80% من السوق المخدوم ولكن قد تنخفض هذه الحصة الي 18% اذا تم مقارنة مبيعاتها بمبيعات الصناعة الاجمالية .

¹ محمد فريد الصحن ،نبيلة عباس ،مرجع سبق ذكره ص388

3- الحصة السوقية النسبية:

تقاس الحصة السوقية النسبية من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة اعلى ثلاث مؤسسات في الصناعة ، كما هو موضح في المعادلة التالية .

$$\text{الحصة السوق النسبية} = (\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة} / \text{مبيعات اعلى ثلاث مؤسسات في الصناعة في نفس الفترة}) \times 100$$

وبصفة عامة اذا زادت الحصة السوقية النسبية عن 33% يمكن اعتبار هذه المؤسسة من المؤسسات القوية داخل الصناعة .

4- الحصة السوقية النسبية مقارنة بالقائد:

تقوم بعض المؤسسات بمقارنة حصتها كنسبة من مبيعات المؤسسة القائدة في الصناعة . فعلى سبيل المثال فان مؤسسة ميكروسوفت يمكن حساب حصتها عن طريق مقارنة مبيعاتها بمبيعات IBM وكلما اقتربت هذه النسبة الى 100% كلما كان ذلك يعني اتجاه المؤسسة للحصول على مركز قيادي داخل الصناعة .

بالرغم من ان تحليل حصة السوق يساهم في تقويم اداء الاستراتيجية التسويقية ، وبطبيعة الحال فإن الحصة السوقية تفسر نتائجها وفق للعناصر السابقة ويقدم ادوات مفيدة لمدير التسويق عند الحكم على الحصة السوقية للمؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل كفاءة المزيج التسويقي الدولي

يمدنا هذا الاسلوب بالعديد من الادوات التي تمكن من الحكم على مدى كفاءة الاداء في الجوانب التسويقية المختلفة ، فبافتراض ان تحليل ربحية المنتجات او المناطق او المنافذ او العملاء ، قد اظهر وجود خلل معين في احد المنتجات او المناطقالخ.فإن هذا الخلل قد يدفع رجل التسويق الي محاولة الكشف عن اسبابه ومحاولة طريقة ايجاد طريقة افضل للاداء .

وفيما سيأتي تقدم بعض المؤشرات التي تساعد في قياس مدى كفاءة الاداء التسويقي في مجالات المهام البيعية ، الترويجية ، الاعلاناتالخ.

1- معايير قياس كفاءة المهام البيعية:

- التعاقدات الخاصة بكل منتج او مشروع او عملية على حده.
- التعاقدات الخاصة بكل مستوي او فئة من المستويات او الفئات المنتجات او المشاريع او الخدمات .
- التعاقدات حسب فئات او انواع العملاء او القطاعات السوقية الدولية .
- التعاقدات لكل احصائي تسويق .
- التعاقدات الاجمالية على مستوى النشاط خلال فترة زمنية معينة .

2- معايير قياس كفاءة المهام الترويجية:

- كفاءة وفعالية الاعلانات .
- كفاءة وفعالية البيع الشخصي .
- كفاءة وفعالية المعارض .
- كفاءة وفعالية المراسلات.
- كفاءة وفعالية تنشيط المبيعات.
- كفاءة وفعالية مهام الترويج ككل .

3- معايير قياس كفاءة مهام النشاط التسويقي في تدعيم الموقف التنافسي:

- الحصة السوقية.
- التطور التاريخي لتعاقدات المؤسسة .
- معدلات الغاء التعاقدات .
- تحولات العملاء بين المؤسسة والمؤسسات المنافسة .
- مقارنة تعاقدات مشروع معين بمشروع آخر منافس.

4- معايير قياس كفاءة الاداء الفردي لرجل التسويق.

- معدلات البيع المرتبطة ب (المشروعات ،العملاء ،الازمنة)
- الترشيح في نفقات الترويج مع انجاز المستهدف
- الاعمال المكتبية الروتينية

- الابتكار والابداع
- علاقات العمل مع الآخرين
- نتائج عملية التدريب وانعكاسه على الاداء والسلوك والعلاقات
- 5- معايير قياس كفاءة مهام نشاط التسويق من حيث التكلفة والربحية:**
- تكلفة التسويق والايادات من كل مشروع او عملية او منتج او خدمة .
- تكلفة التسويق الدولي والايادات كل مدير التسويق .
- تكلفة التسويق الكلية والايادات الكلية لقطاع التسويق الدولي خلال فترة زمنية معينة .
- التغير النسبي في تكاليف التسويق الدولي (عام ، بنود فرعية).
- التغير النسبي في اليرادات (المشروعات ، منتجات ، خدمات ، اسواق ، عملاء)¹

6- معايير قياس كفاءة مهام قنوات التوزيع :

- الاعتبار الخاصة بالسوق الدولي .
- الاعتبار الخاصة بالمستهلك .
- الاعتبار الخاصة بالسلعة او الخدمة .
- الاعتبار الخاصة بالمشروع .
- الاعتبار الخاصة بالوسطاء.

وبناء على هذه المعايير السابقة الخاصة بتحليل اداء وكفاءة استراتيجيات التسويق الدولي يتم اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة ، وفي حالة اتخاذ قرار تصحيحي ينبغي دراسة مدى تأثير ذلك على الاداء الكلي للمؤسسة وكذا عدم تعارضه مع الاهداف المسطرة .²

¹ مصطفى محمود ابو بكر ، مدخل استراتيجي تطبيقي في ادارة التسويق في المنشآت المعاصرة ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 520.

² محمد الباشا ، محمد رسلان الجيوسي ، مبادئ التسويق الحديث ، الطبعة الاولى ، دار الصفاء لنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2000 ، ص 133.

خلاصة الفصل:

في الاسواق العالمية المعاصرة منافسة شديدة ،لهذا فأن تحقيق الميزة التنافسية ورفع مستوى اداء المؤسسة الي الحد الاقصى يتطلب ان تقوم بالتوسع في عملياتها خارج اقليم الدولة ،وبناء على ذلك يتعين على المؤسسة ان تتدبر استراتيجيات عالمية بشكل اساسي على التشخيص الداخلي للمؤسسة والتشخيص الخارجي لها لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة ،ويتم ذلك بأستخدام مجموعة من ادوات التحليل الاستراتيجي ،ويتعين على المؤسسة اجراء تقييم لهذه البدائل المختلفة مع مراعات قدرتها على تحقيق اهدافها في الاسواق الدولية .

ولكي تحقق المؤسسة النجاح الاستراتيجي على المستوى العالمي بمعنى قدرتها على التكيف والنمو والبقاء في ظل الاهداف التي تسعى الى تحقيقها ،يجب ان تتبع مجموعة خطوات وبشكل متدرج لبناء استراتيجيتها في دخول الاسواق الدولية آخذة بالاعتبار كل الظروف المحيطة بالمؤسسة .

وبعد ان يتم اعداد استراتيجية لأقتحام الاسواق الدولية ، يجب على رجل التسويق تقييم هذه الاستراتيجية والحكم على مدى تحقيقها للاهداف المسطرة ،وذلك بتحليل مجموعة من المعطيات هي : المبيعات ،الحصة السوقية ،الربحية والكفاءة التسويقية وكل هذا من اجل اتخاذ الاجراءات التصحيحية والتأكد من نجاح الاستراتيجية التسويقية المعتمدة في الاسواق الدولية .

الفصل الثاني: أساليب إحتراق الأسواق الدولية

تمهيد الفصل:

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.

و انطلاقا من كل هذا و في سبيل الإلمام بأهم القرارات التي يتخذها رجل التسويق بهدف الدخول إلى الأسواق الدولية، قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: دراسة وتحليل البيئة التسويقية الدولية

المبحث الثاني: دراسة واختيار الأسواق الدولية

المبحث الثالث: إستراتيجيات غزو الأسواق الدولية

المبحث الأول: دراسة وتحليل البيئة التسويقية الدولية

يعتبر قرار الدخول إلى الأسواق الخارجية من أصعب القرارات التي تواجه رجل التسويق في المؤسسات الاقتصادية، فالمؤسسة التي ترغب في دخول سوق خارجي عليها القيام بدراسة و تحليل و تقييم الأسواق المحتملة و التي يراد التوجه إليها. فالسوق العالمي اليوم يواجه العديد من التقلبات و التغيرات و التي تمثل فرصا تسويقية محددة كما قد تمثل مشاكل و تحديات.

المطلب الأول: دراسة البيئة الاقتصادية والثقافية

عند الرغبة في دخول أسواق أجنبية فلا بد من رجل التسويق القيام بدراسة لاقتصاديات كل دولة على حدة ، وتختلف الثقافات من بلد لآخر، لذا فان مفتاح النجاح لرجل التسويق الدولي يكمن في قدرته على تحليل البيئة الاقتصادية والثقافية قبل صياغة إستراتيجية تسويقية لدخول هذه الأسواق.

أولا- البيئة الاقتصادية:

وتتمثل البيئة الاقتصادية في الملامح الأساسية للاقتصاد والظروف الاقتصادية في الدولة¹ و يرى "كوتلر kotler" أن هناك عاملان أساسيان يعكسان مدى جاذبية الدولة كسوق محتملة، العامل الأول يتمثل في الهيكل الصناعي للدولة، أما العامل الثاني فيتمثل في توزيع الدخل فيها. و فيما يلي شرح مبسط لهذه العوامل:²

1-الهيكل الصناعي:

يشكل الهيكل الصناعي للدولة احتياجاتها من المنتجات و الخدمات، و مستويات دخلها، و مستويات عمالتها. و هناك أربعة أنماط من الهياكل الصناعية في العالم هي:

- اقتصاديات الوجود(الاكتفاء): في هذه الاقتصاديات، تكون غالبية الناس يشتغلون في الزراعة البسيطة، فهم يستهلكون الجزء الأكبر من المخرجات، و يقومون بالمقايضة على الجزء المتبقي في مقابل سلع و خدمات بسيطة، و بالتالي فان الفرص المتاحة في هذه السوق محدودة جدا.

- الاقتصاديات المصدرة للمواد الخام: تتسم هذه الاقتصاديات بزيادة مواردها الطبيعية من مورد طبيعي أو أكثر و فقرها في مجالات أخرى. و من الأمثلة على ذلك الشيلي (القصدير و النحاس)، الزئبر (النحاس و القهوة)، المملكة العربية السعودية (النفط)، الجزائر (الغاز الطبيعي).

¹ د. عبد السلام أبو كحف، إدارة الأعمال الدولية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص: 82.

² Philip kotler et Bernard Dubois : marketing management, 7^e édition, publi-union, paris, France, 1992, p 455.

و تعتبر هذه الدول أسواق مربحة لمعدات الاستخراج و الآلات و المعدات. و في حال وجود العديد من الأجانب المقيمين، هناك وجود طبقة راقية غنية فان هذه الدول تكون سوقا للسلع الفاخرة أيضا.

- الاقتصاديات التي تمر بمرحلة التصنيع: في هذه الاقتصاديات يشكل التصنيع ما مقداره 10 إلى 20% من إجمالي الناتج القومي للدولة، و مثال هذه الدول الصين، مصر، الهند و البرازيل، و حينما تتزايد درجة التصنيع فان الدولة تعتمد بدرجة اكبر على استيراد الآلات الثقيلة و بدرجة اقل على استيراد السلع الجاهزة كالمنسوجات. و في هذه الحالة تنشأ طبقة غنية و طبقة متوسطة متنامية، و كل منهما له طلبات على أنواع جديدة من السلع المستوردة.

- الاقتصاديات الصناعية: تعد هذه الاقتصاديات المصدر الرئيسي للسلع المصنعة و الخدمات و كذلك الاستثمارات، و يتبادلون السلع مع بعضهم البعض، زد على ذلك تصدر تلك السلع إلى اقتصاديات أخرى مقابل المواد الخام و السلع نصف المصنعة. و قد أدى تنوع الأنشطة الصناعية و كذلك زيادة القوى الشرائية الأفراد في هذه البلدان إلى جعلها سوقا غنية بكل أنواع السلع و الخدمات.

2- تصنيف الدول على أساس الدخل:

يمكن قياس قدرة الأفراد على الشراء بمقدار ما يحصلون عليه من دخول، و إن الدخل القومي و توزيعه العادل في بلد ما يعطي صورة عامة عن القدرة الشرائية و السلوك الاستهلاكي في هذا البلد. و وفقا لتقديرات البنك الدولي (1989) عن متوسط دخل الفرد في مختلف دول العالم فانه تم تقسيم هذا الأخير إلى مجموعات متباينة من حيث متوسط دخل الفرد على النحو التالي:¹

- اقتصاديات منخفضة الدخل: هي التي يبلغ متوسط نصيب الفرد فيها من الناتج القومي الإجمالي 480 دولار أو اقل.

- اقتصاديات متوسطة الدخل: هي التي يبلغ نصيب الفرد فيها من الناتج القومي أكثر من 480 دولار و اقل من 6000 دولار، و يراعي أن البنك الدولي بدا في تقسيم هذه المجموعة إلى فئتين الأولى و تسمى اقتصاديات الدخل المتوسط الأدنى و الثانية هي اقتصاديات الدخل المتوسط الأعلى.

- اقتصاديات مرتفعة الدخل: هي التي يبلغ نصيب الفرد فيها من الناتج القومي 6000 دولارا أو أكثر من ذلك.

¹ منير نوري: التسويق - مدخل المعلومات و الاستراتيجيات-، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص 109.

و تعد هذه التصنيفات ذات فائدة محدودة لرجل التسويق، كما يجب أن لا تستخدم كقاعدة و معيار واحد لاتخاذ قرار الدخول للأسواق الخارجية، حيث أن هذه التصنيفات تحتوي على عدة عوامل متناقضة داخل النظام و بالتالي قد يكون هناك دولتان مختلفتان في عدة مجالات يمكن أن تصنفا ضمن المجموعة نفسها.

ثانيا- البيئة الثقافية:

تعد العوامل الثقافية أكثر تعقيداً من غيرها ، وتتسم الأسواق العالمية بوجود اختلافات وتشابهات ثقافية¹، وتمثل أهم عناصر البيئة الثقافية في الآتي:²

1- **اللغة:** اللغة هي وسيلة نقل الأفكار و المعلومات و تمثل مشكلة هامة فيما يتعلق ببرنامج التسويق حيث يتعين أن تقدم السلعة للمستهلك باللغة التي يفهمها. و رجل التسويق يواجه مشاكل كبيرة بالنسبة للدول التي تتحدث بعدة لغات كالهند و إثيوبيا. و يضاف إلى عامل اللغة المنطوقة معرفة الإشارات و الإيماءات في الاتصال غير الناطق و التي تعطي انطباعات و معاني معينة قد تؤثر في سير المفاوضات. على سبيل المثال حركة الحجاب إلى الأعلى عدة مرات في سورية تعني الرفض، و لكن في اليمن تعني الموافقة. و عندما نتحدث إلى أمريكي فانه يحتفظ بمسافة بسيطة بينكما و ينظر مباشرة إلى عينيك و يتوقع منك الشيء نفسه، فإذا أشحت ببصرك عنه اعتبر ذلك اهانة و قلة اهتمام به. و بالتالي عند اتخاذ قرار الدخول إلى أسواق خارجية لابد من دراسة اللغات المنطوقة و غير المنطوقة الموجودة في البلد المستهدف.

2- **الدين:** إن الاعتقاد الديني يؤثر على نظرتنا و تطلعننا للحياة و على سلوكنا الشرائي و انتظام أفعالنا. نحن نعلم أن الإسلام يحرم أكل لحم الخنزير و المشروبات الروحية، و الهندوسية تحرم أكل لحم البقر. لذلك على المسوق العالمي أن يدرس هذه الناحية بعناية و تقديم منتجات تناسب مع المعتقدات الدينية الموجودة في البلد المستهدف.

¹ Michael J.Etzel et al., **Marketing** , N.Y.:McGraw-Hill Companies , Inc ., 1997 .P : 47.

² -رضوان المحمود العمر: مرجع سبق ذكره، ص 31.

- 3- **العادات و رموز الجمال:** إن الاختلافات الثقافية للأفراد تؤدي إلى حدوث اختلافات في كل العادات و السلوك الشرائي و في النظرة الجمالية، فما هو مقبول و جميل في بلد ما ليس مقبول بالضرورة في بلد آخر، فمثلا مدلول الألوان يختلف من بلد لآخر، فاللون الأبيض يرمز إلى الفرح و السرور عند العرب بينما يدل الحزن و الحداد في اليابان و الصين. بالتالي يجب على رجل التسويق دراسة معاني الألوان و مراعاة العادات و التقاليد للبلاد التي يرغب بالتسويق إليها، و خصوصا عند تصميم حملاته الإعلانية.
- 4- **الأخلاق:** إن الأخلاق و المعايير المتصلة بأخلاقيات العمل هي معقدة بشكل كبير، حيث ما هو صحيح في مجتمع هو خاطئ في مجتمع آخر. إذ هناك قواعد نستند إليها عندما نقرر ما هو صحيح و ما هو خاطئ، و تؤدي هذه القواعد إلى تكوين اعتقادات لدى الأفراد حول ما هو صحيح و ما هو خاطئ، و من أهم مصادر هذه القواعد نجد الكتب السماوية، الضمير الإنساني، و الأفراد الذين يحيطون بالفرد. لذلك يجب على المؤسسة أن تكون عملياتها أخلاقية و ذلك من أجل ترسيخ الثقة بها في ذهن المستهلك و خلق نوع من الولاء لها.
- 5- **المنظمات الاجتماعية:** لكل مجتمع و لكل ثقافة قاعدة أساسية في المؤسسات التي تحدد نمط و اتجاه العلاقة بين الأفراد في حياتهم اليومية. و تبرز أهمية هذه المؤسسات لرجل التسويق فيما يتعلق بدورها في إدراك و فهم و التنبؤ بسلوك المشتريين في السوق. و هذا التنظيم الاجتماعي أو المنظمات الثقافية يتكون أساسا من المؤسسات المتعلقة بالأسرة و دور المرأة و التعليم و المجموعات المرجعية في المجتمع.
- على رجل التسويق أن يكون على دراية بثقافة المجتمعات و أن يواكب تغيراتها، فالثقافة تتسم بالديناميكية فهي تتغير مع مرور الوقت، نأخذ مثلا قيم الدول العربية حول المرأة العاملة، حيث نجد أن تغيير هذه القيم قد تم بسرعة كبيرة، فبعد أن كانت المرأة العاملة مرفوضة كزوجة، أصبح اليوم عمل المرأة و اكتسابها لدخل معين شرطا لقبولها من طرف الرجل المتوسط الدخل.¹ و بالتالي أي خطأ في تحليل ثقافة المؤسسة يمكن أن يجلب خسائر كبيرة بالنسبة للمؤسسة.

¹ - صديق محمد عفيفي: مرجع سبق ذكره، ص: 98.

المطلب الثاني: دراسة البيئة السياسية والقانونية

يتضمن هذا المطلب دراسة وتحليل البيئة السياسية والقانونية

أولاً - البيئة السياسية:

يؤثر البيئة السياسية في أي دولة بدرجة كبيرة على قرار الدخول إلى سوق هذه الدولة، فعلى رجل التسويق أن يدرك تماماً الإطار السياسي الذي سيمارس نشاطه في ظله. و يقصد بالإطار السياسي «هيكل و فلسفة النظم السياسية الحاكمة، و المواقف العامة تجاه الأنشطة الأجنبية في كل دولة من الدول التي يتوقع رجل التسويق الدولي أن تكون لها فرصة تسويقية كامنة و يمكن استغلالها»¹.
عندما يقرر رجل التسويق الدخول إلى الأسواق الخارجية، لابد من تقييم و تحليل الوضع السياسي لهذه الأسواق من النواحي التالية:²

1- الاستقرار السياسي داخل البلد المستهدف:

إن وجود الأمان و الاستقرار السياسي في بلد ما يعد من العوامل التي تساعد في نجاح الشركة في هذا البلد، و بشكل عام يواجه رجل التسويق العديد من المخاطر السياسية مثل:

- التأميم و المصادرة و الانقلابات كما حصل في سيراليون عام 1998، و في باكستان عام 1999 و استلام حكومة عسكرية.
- الإغلاق الفوري و غير المتوقع للسوق بسبب الحروب و الثورات.
- التشريعات الجديدة المقيدة لنشاط المؤسسات الأجنبية.
- تجميد ودائع المؤسسات الأجنبية في بنوك أحد البلدان، و الظروف التضخمية الشديدة مما يفقد هذه الودائع قيمتها الحقيقية.

2- نوع النظام القائم في البلد المستهدف:

يلعب نوع النظام السياسي القائم في الدول المستهدفة دوراً في تسهيل أو إعاقة دخول الأجانب و ممارسة نشاط اقتصادي، فالأنشطة الشيوعية و الاشتراكية كانت تعرقل الاستيراد من خلال البيروقراطية و المركزية الشديدة و تدخل الحكومة في عمليات الاستيراد. كما أن النظرة المعادية من قبل الشعب للأنظمة القائمة في بعض الدول

¹ - منير نوري: مرجع سبق ذكره، ص 119.

² - رضوان المحمود العمر: مرجع سبق ذكره، ص: 40.

تعيق دخول المؤسسات الأجنبية إلى هذه الأسواق، كما هو الحال في عدم قدرة المؤسسات الأمريكية الدخول إلى إيران أو كوبا.

3- طبيعة العلاقة بين الدولة الأم للشركة و الدولة المضيفة:

إن العلاقات الاقتصادية و السياسية الطيبة بين بعض الدول تسهل عمليات التبادل التجاري فيما بينها، و العكس صحيح.

ثانيا- البيئة القانونية:

يقصد بها النظام القانوني والتشريعي في الأسواق الدولية ، لا سيما قوانين حماية المستهلك ، التوظيف والعمل، الأمن، الأجور، الاستثمار، الجمارك، الأسعار، الضرائب، التبيين ، العلامات التجارية ، الاحتكار، النقد الأجنبي ، الرقابة على النقد ، التصدير والاستيراد، الإغراق، السجل التجاري ، الوكالات التجارية ، حماية البيئة ، براءات الاختراع ، وقانون تنظيم تجارة الجملة والتجزئة¹، و لدراسة الظروف القانونية على المستوى الدولي فان ذلك يتطلب دراسة الظروف وفق ثلاث مستويات:²

- القانون المحلي.

- القانون الدولي.

- القانون المحلي في كل بلد أجنبي على حدة.

تأثر القوانين المحلية على حركة التجارة الخارجية للدولة تصديرا أو استيرادا، و لكل دولة قوانينها الخاصة و لوائحها المنظمة لدخول و خروج السلع و الخدمات و عناصر الإنتاج.³ و على رجل التسويق أن يكون على دراية بكل هذه القوانين و مراعاتها قبل اتخاذ قرار الدخول إلى الأسواق الخارجية.

¹ - الملتقى العربي الثاني: التسويق في الوطن العربي (الفرص والتحديات)، الدوحة دولة قطر، 8-6 أكتوبر 2003.
² - أبي سعيد الدهيوي جي، تيسير محمد العجارمة: التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 88.
³ - منير النوري: مرجع سبق ذكره، ص 121.

إن القانون الدولي عبارة عن مجموعة من المعاملات و المعاهدات و الاتفاقيات بين الأمم التي لها قوة القانون و التي يمكن أن تكون بين دولتين (ثنائية)، أو أكثر . فالقانون الدولي يشمل الأحكام و القواعد التي يفترض أن تكون معروفة عند المؤسسات المتعامل على نطاق دولي، و ان الجهل بناحية من النواحي هذه لا يعد مقبولا لان الذي يتعامل دوليا عليه أن يفهم كل ما هو داخل في النطاق الدولي من تشريعات و قوانين حتى يمكن تحديد السياسات و الإستراتيجية من منظور واضح و صريح.¹

أما فيما يتعلق بالقوانين المحلية للدولة المضيفة، و التي قد تكون معوقة للاستثمار الأجنبي و الاستيراد الأجنبي، و قد تكون مشجعة له، لذلك على رجل التسويق دراسة قوانين البلد المستهدف من ناحية فرض الضرائب على الأرباح أو على الاستثمارات الأجنبية و إمكانية التملك لشركات من قبل الأجانب و تحويل الأرباح و الإيرادات إلى بلد الشركة الأم و إمكانية التعامل بالنقد الأجنبي. بسبب هذه القوانين قد تجد المؤسسة نفسها غير قادرة على دخول بعض الأسواق أو الاستمرار في أسواق تعمل فيها.²

المطلب الثالث: دراسة البيئة التنافسية والتكنولوجية

سيتم تناول في هذا المطلب البيئة التنافسية وكذا البيئة التكنولوجية:

أولاً- البيئة التنافسية:

قبل اتخاذ قرار الانفتاح الدولي يجب أن تدرك المؤسسات أنها ستواجه منافسة جادة في مختلف الأسواق العالمية، سواء من قبل المؤسسات الوطنية في البلد المستهدف أو من قبل المؤسسات الأجنبية التي تعمل في السوق نفسها. حيث العولمة الحالية للأسواق و السرعة في الاتصالات و نقل التكنولوجيا جعل المؤسسات الدولية تعيش في جو من الضغط التنافسي لم تشهد له مثيل من قبل. و لهذا فكل شركة تطمح أن تحتل مكانة مميزة في السوق من حيث موقعها و سياستها التسويقية. و يمكن أن نميز بين أربعة أشكال من المنافسة في السوق الدولية هي:³

1-المنافسة الكاملة:

تعني ذلك وجود عدد كبير من المؤسسات المنتجة، تتنافس فيما بينها و تحيط بها نفس الظروف، كما أن المنتجات التي يقومون بإنتاجها متشابهة تماما في كافة الجوانب، و بالتالي فان كل المنتجات واحدة، و لكن هذا النوع من الأسواق لا تتواجد بهذه الصورة المثالية.

¹ - أبي سعيد الديوه جي، تيسير محمد العجامة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

² - رضوان المحمود العمر: مرجع سبق ذكره، ص 89.

³ - طلعت اسعد عبد الحميد: التسويق الفعال - أساسيات و تطبيق - ، الطبعة التاسعة، مكتبة الشقري، 2009، مصر، ص 73.

2- المنافسة الاحتكارية:

تعني وجود عدد كبير من المؤسسات في السوق تقوم بإنتاج عدد كبير من المنتجات مختلفة في المواصفات لكنها متنافسة، و العملاء ليس لديهم صورة متكاملة عن كل ما يجري في السوق، من منتجات أو سياسات أسعار و توزيع. و تتسابق المؤسسات في تحسين الجودة و تقديم خدمات أفضل للمستهلك.

3- احتكار القلة:

تعمل في ظل هذا النوع من المنافسة عدد قليل من المنتجين كل منهم يتمتع بـ حجم إمكانياته، و كل منهم يعرف جيدا ما يفعله الآخرون.

4- الاحتكار الكامل:

في هذا الشكل تعمل مؤسسة واحدة في السوق و لا تعمل أمامها أي قوة تنافسية أخرى، و تتمتع الكثير من البلدان عملية الاحتكار حماية لمستهلكيها باعتبار أن الاحتكار هو الوجه الآخر لعدم الكفاءة. و تتنافس المؤسسات الدولية حاليا فيما بينها ليس فقط في مجال المنتجات المتشابهة، بل من اجل الحصول على القوة الشرائية للمستهلك. و بذلك نميز نوع آخر من المنافسة هي المنافسة المباشرة و المنافسة غير المباشرة.¹

- **المنافسة المباشرة:** تتم بين المؤسسات التي تعمل في قطاع إنتاجي واحد، مثل التنافس بين مؤسسات المشروبات الغازية مثل كوكاكولا و بيبسي كولا... الخ. و مؤسسات المنظفات مثل برسيل، اومو ، سار... الخ.

- **المنافسة غير المباشرة:** تكون بين المؤسسات العاملة في سوق ما و ذلك من اجل الحصول على الموارد المتاحة في هذا السوق و هذه الموارد هي دخول الأفراد، الموارد المالية و الموارد الطبيعية. و في هذه الحالة تحاول كل مؤسسة الحصول على أكبر حصة من دخل الفرد، (كما هو الحال في المنافسة بين كولد ستار، LG و IBM للحاسبات...). فالتخطيط لأعمال التسويق الدولية يتطلب معرفة:

- هيكل المنافسة و عدد و أنواع المنافسين.

- سلوك المنافسين و الأدوات التنافسية المتوفرة لمدراء التسويق في القرارات المتعلقة بالسلعة، التوزيع ، السعر و الترويج.

¹ - رضوان المحمود العمر: مرجع سبق ذكره، ص 38.

لذا يجب على رجل التسويق و باستمرار مراقبة المنافسة في الأسواق العالمية.

ثانيا- البيئة التكنولوجية

لعل أحد الأسباب الرئيسة لاتجاه بعض منظمات الأعمال نحو تدويل أنشطتها والاستثمار في الأسواق الخارجية ، هو ما تتمتع به من سبق تكنولوجي . ويجب على المسوق الدولي تحديد كيف تؤثر مستويات التكنولوجيا في الأسواق الدولية المختلفة على عمليات منظمته والنقل ومصادر المواد الخام والطاقة. ولا شك أن البيئة التكنولوجية تتغير بدرجة عالية من السرعة ، وفي نفس الوقت تؤثر بدرجة كبيرة على الممارسات التسويقية على المستوى الدولي ، كما أن هذا التغير سوف يستمر في المستقبل . وقد يكون من المفيد الإشارة إلى عدة تغييرات أو عوامل أثرت وتؤثر بدرجة كبيرة على التسويق الدولي بشكل عام ، وذلك على النحو التالي¹:

- سهولة تحويل الأموال من بلد إلى آخر.
- تطور طرق الدفع عن طريق E-Cash (النقد الإلكتروني).
- وأیضا العوامل التالية:²
- التقدم في صناعة الإلكترونيات.
- التقدم في تكنولوجيا الاتصالات والمواصلات والنقل على النطاق العالمي.
- التقدم المذهل في تكنولوجيا المعلومات واستخداماتها في مجال إدارة الأعمال.
- شبكة المعلومات العالمية أو الإنترنت.

المبحث الثاني: دراسة وإختيار الأسواق الدولية

يتطلب بناء إستراتيجية تسويقية لاقتحام الأسواق الخارجية العديد من العمليات التي تعتمد على بحوث التسويق و على نظام دقيق لتجميع المعلومات التسويقية اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة مبنية على قاعدة متينة من المعلومات، تمكنها من الاختيار الأفضل لأسواقها الخارجية، إذ أن البيئة التي تمارس فيها العملية التسويقية في الخارج تختلف عن البيئة التسويقية المحلية.

¹ حبيب الله محمد رحيم التركستاني: التسويق الدولي، دار أعلام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص ص: 93-96.

² حبيب الله محمد رحيم التركستاني، مرجع سبق ذكره، ص ص: 93-96.

المطلب الأول: أبحاث التسويق الدولي

إن معرفة البيئة الخارجية قبل التصدير تعد من أهم العوامل التي يساعد رجل التسويق في المؤسسات المصدرة على اتخاذ القرارات السليمة، و رسم استراتيجيات تسويقية مناسبة لكل سوق خارجية على حدا. و يمكن القول أن فشل العديد من المؤسسات في التسويق الخارجي يعود إلى فشل أو انعدام الدراسات التسويقية الجادة و نقص المعلومات عن الأسواق الخارجية، و التعرض للمخاطر دون التخطيط لها مسبقا. لهذا يجب على المؤسسات القيام بدراسة الأسواق الخارجية قبل دخولها ، و هذا بالقيام ببحوث التسويق الدولي.

أما عرف كوتلر kotler بحوث التسويق بأنها « إعداد و تحضير و تصنيف و تحليل و استغلال البيانات و المعلومات المتعلقة بوضعية تسويقية معينة ».¹

و هناك حاجة ملحة لدراسة الأسواق الخارجية قبل دخولها لمجموعة من الاعتبارات أهمها:²

- الحاجة إلى وضع تصور واضح و كامل عن ظروف السوق الخارجية السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية و القانونية... الخ.
- اشتداد حدة المنافسة من قبل الشركات الدولية في هذه الأسواق.
- اختيار مدى تقبل السوق الأجنبي للمنتجات المحلية.
- وضع سياسة التسعير المناسبة قياسا بالمنافسين.
- اختيار إستراتيجية الترويج المناسبة من إعلان و بيع شخصي و تنشيط مبيعات و التي تساهم في اختراق السوق.
- التعرف على منافذ التوزيع المختلفة و اختيار أحسن المنافذ لتوزيع المنتجات.
- اختيار الإستراتيجية التنافسية لاختراق هذا السوق.

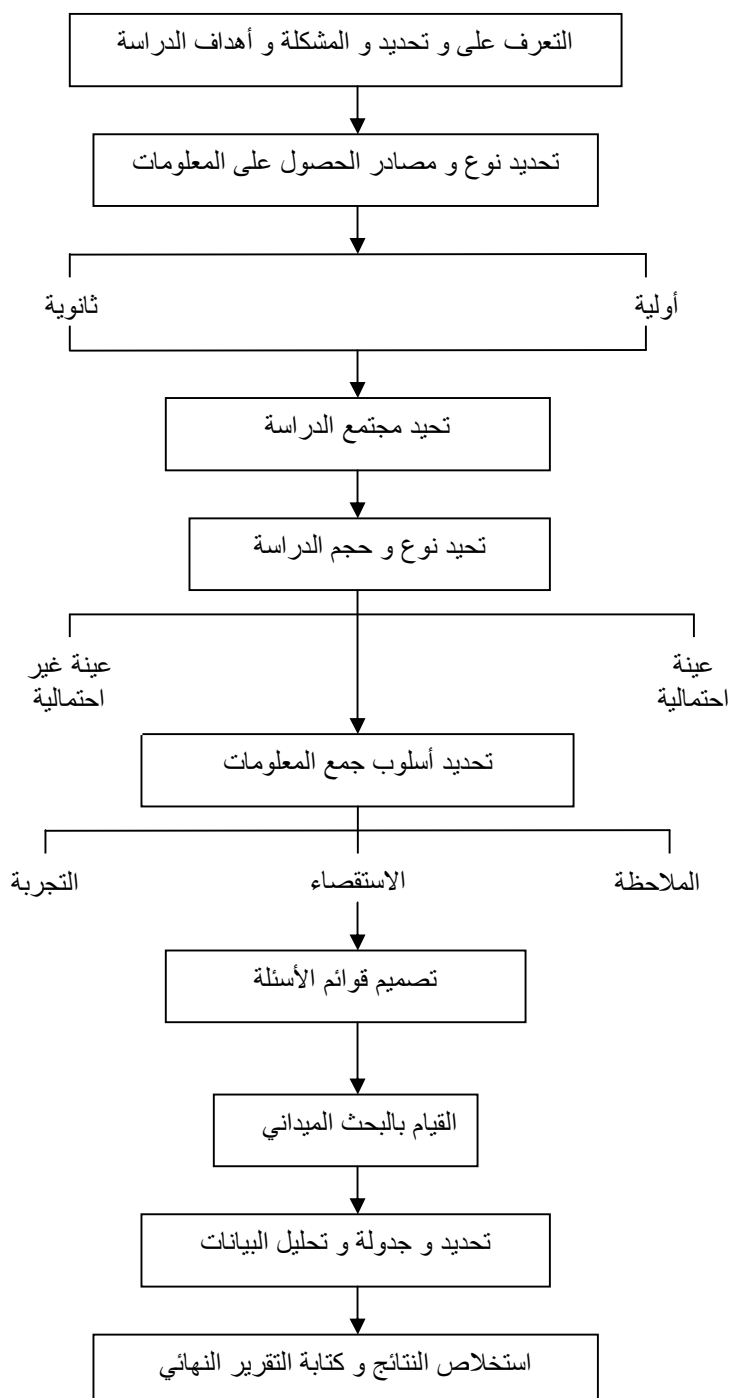
¹ Philip Kotler : **Marketing management**, 12^e éditin, op-cit, p 116.

² - توفيق محمد عبد المحسن: **بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية**، دار النهضة العربية، 2001، مصر، ص 119.

المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية:

- هل نسوق خارجا أم نبقي علي الأسواق المحلية: ونحتاج معلومات عن الطلب العالمي وحصة الشركة المحتملة ، مع مراعاة المنافسة المحلية والدولية.
 - ماهي الأسواق التي سنتعامل معها: ويتطلب ترتيب الأسواق العالمية اعتمادا علي جاذبيتها من حيث الوضع و المنافسة المحلية ، الأوضاع السياسية السائدة.
 - كيف ندخل الأسواق المستهدفة بالتصدير ، بالامتياز، بالإنتاج : يجب معرفة حجم السوق ، عوائق التجارة الخارجية ، تكاليف النقل، المنافسة المحلية، متطلبات الحكومة ومدي الاستقرار السياسي.
 - كيف نخدم هذه الأسواق :يجب معرفة سلوك المشتري، الممارسات التنافسية، قنوات التوزيع الملائمة، وسائل الترويج الملائمة ، خبرة الشركة في الأسواق.
- والشكل الموالي يوضح بإختصار خطوات البحث التسويقي الدولي:

الشكل رقم (05): خطوات البحث التسويقي الدولي



المصدر: محمد فريد الصحن: التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 113.

المطلب الثاني: نظام المعلومات التسويقية الدولية

على الرغم من توافر الكم الهائل من المعلومات، إلا إن هذه المعلومات قد لا تكون معدة بالشكل الذي يرغب فيه رجل التسويق، مما يقلل من فاعليتها في عملية اتخاذ القرارات. فالكثير من رجال التسويق يشكون بعدم توافر المعلومات الكافية، أو بالشكل المناسب للقرار موضع الدراسة. و الوجه الآخر قد يشكو البعض الآخر من وجود كم هائل من المعلومات أمامهم بحيث يصبحون غير قادرين على التعامل مع هذا الكم الهائل من المعلومات. و المشكلة الخاصة بالمعلومات إذن لها ثلاث أبعاد هي:¹

- عدم توافر المعلومات الكافية.
 - توافر المعلومات بشكل لا يساعد على حسن استخدامها.
 - توافر كم أكبر من اللازم من المعلومات أمام متخذ القرار.
- و يتمثل الحل لهذه المشكلة بأبعادها الثلاث في ضرورة وجود نظام داخل المؤسسة يضمن إدارة المعلومات بشكل منهجي و منطقي وفقا لحاجة متخذ القرار. و إلى جوار ذلك أدركت المؤسسات أن عملية البحوث لا بد أن تتصف بالاستمرار و الانتظام ليس مجرد استخدامها عندما تظهر بعض المشكلات أمامها.
- و أخيرا أدى ظهور الحاسب و تطوره على سهولة إدارة المعلومات بشكل أفضل، و لكل الأسباب السابقة لجأت المؤسسات إلى استخدام نظام المعلومات. و يعد نظام المعلومات التسويقية احد نظم المعلومات في المؤسسة. فما هو نظام المعلومات التسويقية؟

عرف "كوتلر kotler" نظام المعلومات التسويقية أنها « شبكة معقدة من العلاقات الهيكلية أو المتداخلة بين الأفراد، الآلات و الإجراءات. و هذا بهدف إيجاد تدفق منسق و مرتب للمعلومات الملائمة موجهة للاستخدام القاعدي في اتخاذ القرارات التسويقية»²

أما "Evrard" : فقد عرفه بأنه «مجموع هيكلي و متفاعل من الأفراد و الآلات و الإجراءات المصممة لتوليد تدفق منتظم للمعلومات الملائمة، المجمعة من مصادر خارجية و داخلية للمؤسسة لكي تستخدم كأساس لاتخاذ القرارات في مجالات محددة في الإدارة التسويقية»³

¹ - إسماعيل السيد: أساسيات بحوث التسويق- مدخل منهجي و إداري-، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 36.

² -Philip Kotler : **Marketing Management**, 12^e éditin, op- cit, p 82.

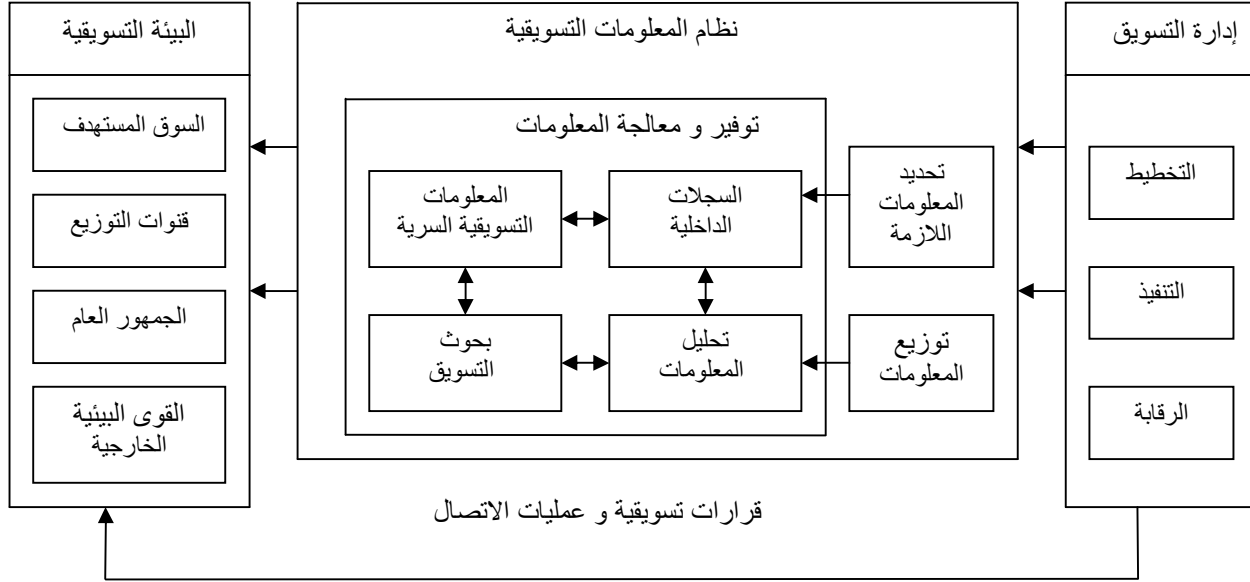
³ - Nathalie prime, Jean-Claude Usunier : op – cit, p 82.

- من التعريفين السابقين يتضح أن هناك بعض الفروض الهامة هي:¹
- يمكن نظام المعلومات التسويقية من إعداد خطة لتدفق المعلومات
 - يجب التنسيق بين عدد من الإدارات و التعاون بين الأفراد و بصفة خاصة بين مدير المبيعات، رجال بحوث التسويق، التمويل، محلي النظم، معدي البرنامج، خبراء الكمبيوتر.
 - لن يفيد المؤسسة إلا إذا تمكن من أن يحدد هدف الإحصاءات و كذلك مصادر المعلومات المطلوبة.
 - و يتكون نظام المعلومات التسويقية من مجموعة النظم الفرعية التالية:²
 - **السجلات الداخلية للمؤسسة:**
 - تعتبر السجلات الداخلية و التقارير الصادرة عن المؤسسة، مصدرا رئيسيا للمعلومات، هذه المعلومات تساعد رجل التسويق على تحديد نشاط المؤسسة الحالي و طريقة الأداء.
 - **الاستخبارات التسويقية:** تعرف الاستخبارات التسويقية بأنها المعلومات السرية التي تقوم إدارة التسويق بجمعها عن المنافسين للمؤسسة في السوق، و التي تقوم المؤسسة في ضوءها بوضع و تعديل برامجها التسويقية. و قد تطورت أهمية هذا النوع من المعلومات مع ازدياد حدة المنافسة و زيادة حرص المؤسسات على ما يقوم به المنافسون.
 - **بحوث التسويق:** من شأن المعلومات التي يتم جمعها من البيئة التسويقية أن تساعد في التعرف على الكثير من الفرص الموجودة في السوق. و الشكل التالي يوضع المكونات الأساسية لنظام المعلومات التسويقية.
 - والشكل الموالي يوضح نظام المعلومات التسويقية:

¹ محمد سعيد عبد الفتاح: إدارة التسويق، الدار الجامعية للطباعة و النشر، مصر، دون سنة نشر، ص: 236.

² ناجي معلا: بحوث التسويق - مدخل منهجي تحليلي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 21.

الشكل رقم (06): نظام المعلومات التسويقية



المصدر: ناجي معلا : بحوث التسويق - مدخل منهجي تحليلي - ، ص 22

المطلب الثالث: إختيار الأسواق الدولية

التسويق فلسفة و فن، و هو كفلسفة يعني أن توجه كل أنشطة و جهود المؤسسة نحو احتياجات و متطلبات السوق، وهو كفن يعني إيجاد أفضل السبل التي بها يمكن تلبية حاجات المستهلكين التي تكون هذه السوق، و ذلك من خلال عملية تخطيط و تطوير المنتجات و اختيار منافذ التوزيع المناسبة، و هذا يوضح أهمية التعرف على الأسواق و تقييمها و تصميم البرامج التسويقية الملائمة لهذه الأسواق.¹

في الواقع، اختيار الانفتاح على الأسواق الخارجية لا ينجم دائما عن استخدام المعايير الرشيدة و المنطقية الناتجة عن معلومات واضحة و موضوعية . إن الكثير من المؤسسات تتخذ قرار التصدير بناء على بعض الظواهر المبنية على الصدفة أكثر من الاعتماد على دوافع مبنية على الحكمة.

وهنا يمكن القول أن اختيار احد الأسواق الأجنبية يرتكز على محاولة التوفيق بين ثلاث معطيات: الإمكانات الكامنة و ظروف السوق، وحدة المنافسة فيه و طموحات و إمكانيات المؤسسة، فالتحليل الاستراتيجي يجب أن يأخذ بعين الاعتبار التقاطع و التنسيق بين ثلاث معايير: سوق، منافسة، مؤسسة.

¹ - هاني حامد الضمور: مرجع سبق ذكره، ص 147.

1- تحليل الأسواق الأجنبية:

عند اتخاذ قرار التصدير قرار التصدير، أي اختيار التعامل مع عدة أسواق، يجب على المؤسسة مجاهدة النتائج المختلفة المتعلقة بهذه الأسواق الجديدة و التعامل مع العناصر الأجنبية. و هنا لا بد للشركة من تحليل السوق و ظروفه و شروطه، و تحديد العوامل الجوهرية التي تقود و توجه اختيار الاستثمار في سوق معينة و من أهمها:¹

1-1- الإمكانيات الكامنة للسوق:

لمعرفة إمكانيات السوق، يجب معرفة فيما إذا كان هناك عرض (منتج) مشابه لعض الشركة، إذا كان الجواب ايجابيا، هذا يعني انه يجب قياس حجم الطلب الحالي و محاولة التنبؤ بمعدل النمو الاقتصادي و نمو الطلب المستقبلي لفترة محدودة، بالإضافة لذلك يجب التعرف إلى عدد المنافسين و قوة المنافسة و لعبتها. أما إذا كان المنتج المعروض من طرف المؤسسة جديدا، هنا يجب معرفة قدرة هذا المنتج على إشباع حاجة الزبائن، و بيان المنتجات المكافئة له، و من ثم إنتاجها و توزيعها، أو أن يجد المنتج لنفسه سوقا جديدة ملحقه بالسوق إلام أو مشابهة لها أو الجزء منها.

1-2- سهولة دخول السوق:

السوق ذات الإمكانيات الكامنة لا يمكن أخذها بعين الاعتبار إلا في حال تمكن المؤسسة الأجنبية من دخولها بأقل تكلفة ممكنة، و بأقصر مدة زمنية، لأي مؤسسة، تمثل السوق الأجنبية ثلاث خطوط دفاعية تتمثل فيما يلي:

- الحماية الجمركية و القوانين و الأنظمة المتبعة في كل بلد.

- العقبات الناجمة عن القواعد المطبقة على المنتجات و التجارة في بعض الأسواق.

1-3- درجة تقبل السوق للعناصر الأجنبية:

عند دخول المؤسسة إحدى الأسواق، تتعرض إلى ردود فعل العناصر الاقتصادية التي لم تؤخذ بعين الاعتبار أثناء دراسة الأسواق، و بالتالي لابد من تحليل طريقة و أسلوب تقبلها للمؤسسة بشكل عام و لسلوك إدارتها بشكل خاص من ناحية شراء سلعها و أثر عبارة Made In... على سلوك المستهلك. يجب أن يتم هذا التحليل من خلال بيان نقاط القوة أو نقاط ضعف المؤسسة في هذه الأسواق.

¹ - رماس محمد أمين: دراسة إختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية حالة المؤسسة الوطنية ALZINC ، مذكرة لنيل ماجستير، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، 2012، غير منشورة، ص ص : 44- 50.

فالبينة الاجتماعية و الاقتصادية الجديدة يمكن أن تفترض على المؤسسة جهود إضافية يصعب تحملها، كما يمكن كذلك أن تقدم تسهيلات جامدة للمؤسسة، و هذا يختلف من بلد لآخر.

1-4: استقرار السوق:

قبل دخول أي سوق، يجب على المؤسسة تقييم مدى استقرار هذه السوق و المخاطرة التي يمكن أن تنجم عنه. هناك نوعين من المخاطر في الأسواق الخارجية: خطر اقتصادي (ينجم عن ضعف القوة الشرائية للزبائن و ضعف إمكانياتهم في الاستمرار في الشراء)، و خطر سياسي (ينجم عن سلوك الحكومات اتجاه المؤسسات الأجنبية).

2-دراسة و تحليل المنافسة:

حاليا، لا يمكن إيجاد أسواق جديدة خالية من منافسة أو جو تجاري. فالمؤسسة المصدرة تتمكن من دخول السوق بقوة إذا تمكنت من تقديم معايير المنافسة مختلفة عما هو موجود في السوق و هذا يحتاج إلى إمكانيات كبيرة: ميزة نادرة الوجود أو غير متوفرة لدى الكثير من المؤسسات. تسمح دراسة المنافسة بمعرفة فيما إذا كانت المؤسسة قادرة على التصدير إلى سوق ما أم لا. فمن أجل دخول سوق يشغله عدد محدد من المنافسين الكبار فان حض المؤسسة بفتح فروع لها فيه غير ممكن إلا عندما تتبنى إستراتيجية التمييز (أو التمايز) أي تلك الإستراتيجية التي تقوم على تقديم منتج ذو ميزة أو خاصية يصعب الطعن بها أو مهاجمتها من قبل المؤسسات الأخرى.

3-تحليل مؤهلات و مهارات المؤسسة:

إن التحليل و الدراسات السابقة تقدم للمؤسسة معلومات هامة تسمح لها بتقييم مؤهلاتها و إمكانياتها الخاصة. و في الواقع، المهارات و المؤهلات الملائمة للتصدير اغو لاتخاذ بعض القرارات الإستراتيجية لا يمكن تقييمها إلا بالنسبة إلى موضوع معين و هذا يسمح بتشخيص حالة المؤسسة و قدرتها على التصدير. فبالنسبة إلى سوق معينة أو إلى عدد المنافسين يتوجب على المؤسسة الموازنة بين نقاط قوتها و نقاط ضعفها، و هنا لابد من التساؤل عن المؤهلات و الميزات النسبية التي تتمتع بها المؤسسة، و عن وضعها الحالية أو المستقبلي، و وضعها التنافسي على مستويات السلعة، الجودة، السعر، التمويل و التوزيع...الخ.

و من أهم مؤهلات المؤسسة و عوامل نجاحها في التصدير نذكر:

- الجودة العالية للمنتجات.
- احترام مدة التسليم.
- الأسعار التنافسية المستخدمة.
- القدرة على التجديد في الإنتاج.
- التخصص الدقيق في الإنتاج.
- الخبرة و المعرفة الجيدة للأسواق الخارجية.
- جودة شبكة التوزيع.

المبحث الثالث: إستراتيجيات غزو 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:

المطلب الأول: إستراتيجية التصدير الدولي

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 التصدير¹:

1- الطريقة غير المباشرة (التصدير غير المباشر):

يعد التصدير غير المباشر الطريقة أكثر شيوعاً 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، 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:²

- **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 وضياع فرصة، في الوقت الذي تتوفر هذه المادة بكميات كافية في نفس البلد من قبل منتجين محليين آخرين ويتم إدارة هذه المؤسسة من قبل المنتجين أنفسهم .

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

¹ خير الدين عمرو: **التسويق المفاهيم والاستراتيجيات**، مكتب عين الشمس، القاهرة، 2013، ص: 51.
² - فريد النجار: **تسويق الصادرات العربية** "آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحرة العربية الكبرى"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص ص: 20- 15 .

2- الطريقة المباشرة (التصدير مباشر):

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 إلى درجة عالية من الخبرة، وتتطلب زيادة أكثر في الاستثمارات، ومخاطر أكبر وأرباحا أكبر في حالة الاستغلال الجيد لموارد المؤسسة،

ويمكن أن يتم ذلك من خلال عدة طرق أو قنوات هي¹:

- **قسم التصدير المحلي:** حيث تخصص المؤسسة قسما خاصا بعمليات التصدير بإشراف مدير يرأس مجموعة من العاملين، حيث ينحصر مهام القسم بأداة النشطة 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 الغرض 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.

¹ فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص : 21.

المطلب الثاني: الإمتيازات وعقود التراخيص

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.

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 بالترخيص 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 الترخيص) بالسماح للمؤسسة أخرى (المرخص لها)، بحق استعمال براءة اختراع الملكية الفكرية، العلامة التجارية، التكنولوجيا، طرق وأساليب الإنتاج...، وذلك مقابل أتعاب متفق عليها¹.

قد يشمل الترخيص التصميمات الهندسية والصناعية والتدريب وأساليب ضبط الرقابة على الجودة، وكافة التعليمات الأخرى المرتبطة بممارسة النشاط محل الترخيص.

¹ خير الدين عمرو، مرجع سبق ذكره، ص: 52-54.

يترتب عن هذا العقد بالنسبة للمؤسسة المرخص لها حقوق وواجبات أهمها:¹

1- الحقوق:

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

2- الواجبات:

- يقوم بانتاج سلعة مانح الترخيص.
- تسويقها في مناطق جغرافية محددة.
- دفع مقابل مالي لحامل الترخيص مرتبط بحجم المبيعات المحققة من هذه المنتجات.

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.²

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: هيلتون العالمية للفنادق، ماكدونالد للوجبات السريعة، وبيبي كولا، ويتبع حق الامتياز كغيرها من بدائل لاخترق السوق الدولية.³

¹ نفس المرجع السابق، ص: 52-54.

² نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، 2010، ص: 239.

³ خير الدين عمرو، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

المطلب الثالث: المشاريع المشتركة والتحالفات الإستراتيجية

1- المشاريع المشتركة:

الشراكة أو العمليات الاقتصادية المشتركة تتمثل في إنشاء شريكين من جنسيتين مختلفتين لمؤسسة صناعية، اقتصادية أو تجارية، من خلال المساهمة الهادفة في رأس المال من طرف مؤسسة أجنبية تنشط في سوق تصديرية معينة، مع مؤسسة تصديرية وطنية تنشط في السوق نفسه. فطبقا لهذا الأسلوب تساهم المؤسسة في رأس المال و إدارة المشروع المشترك بنسبة تختلف معدلها من بلد إلى آخر بحسب القوانين و الأنظمة المعمول بها في كل بلد (عادة ما تكون بين 25% إلى 75%)¹.

و قد انتشر هذا الأسلوب انتشارا واسعا في الكثير من الدول و ذلك للأسباب التالية:²

- إن الترخيص يمنح الشركة الأم نسبة معينة أو عائدا محدودا يتناسب و حجم المبيعات مثلا، بينما الإنتاج المشترك سيمنح الشركة الأم في التوسيع نطاق الإشراف على السلع المصنعة و المسوقة بالإضافة إلى زيادة العائد المحقق من المبيعات .
- الشركة الأم سيكون لها صوتا متساويا لصوت الشركة المحلية في السوق الأجنبية و هذا سيمكنها من التدخل في معظم السياسات و البرامج التسويقية.
- يمكن الاستفادة من خبرة الشريك المحلي في التعرف على مقومات السوق المحلي و اعتبارات أخرى تخص الإنتاج و التسويق. و لكن بالمقابل تتميز المشاريع المشتركة بخطرين أساسيين هما:
- لا تمنح للمؤسسة إمكانية التحكم المشترك لسياساتها في البلد الذي تدخله، خاصة عندما تكون المؤسسة حديثة النشاط.
- التضارب على الأهداف، أو الذهنيات التي قد تظهر بين الشريكين و سلوكياتهم، و التي قد تنتهي بشل النشاط إذا كانت المساهمات متساوية 50/50، أو بفسخ عقد الشراكة إذا كان الشريك الحديث يعتبر نفسه متضررا من العملية.

¹ - رضوان المحمود العمر: مرجع سبق ذكره، ص 153.

² - أبي سعيد الديوه جي، تيسير محمد العجارمة: مرجع سبق ذكره، ص 151.

لذلك من اجل نجاح المشروع المشترك يفضل الانتباه الكامل إلى العناصر التالية:¹

- أهداف المشروع المشترك: يجب تحديد المحاور العريضة لقيام الفرع وكذلك لأنشطته المختلفة.
- مساهمة كل من الشريكين في رأس المال و التكنولوجيا و الكفاءات و التسويق: حيث بعض المعايير يصعب تقديرها بشكل كمي.
- اختيار تركيب رأس المال: يتم هذا الاختيار تبعا لاعتبارات إستراتيجية متضمنة الشركاء و أهداف البلد الذي سيقام فيه الفرع.
- توزيع مسؤوليات الإدارة: يفضل عادة تفويض الإدارة لأحد الشركاء، لان الشريكين لهما تطلعات مختلفة يصعب عليهما إدارة المشروع بالمشاركة و لاسيما في البداية إذا كان الشركاء لا يعرف بعضهم بعضا بشكل جيد، أو إذا كانوا من ثقافات مختلفة. بشكل عام يتمتع الشريك المحلي بميزة نسبية لأنه يعرف البيئة المحلية، و يمكن أن يقدم الكثير من الخدمات للمشروع المشترك.

في هذا الأسلوب يجب أن تتجنب المؤسسة الدولية غياب المساواة في القوى، فالاشتراك بين قوي و ضعيف ليس مجديا، و ينتهي غالبا بامتلاك الفرع من قبل إحدى الشركات الأم، لكن يلاحظ حاليا أن الكثير من المؤسسات الكبيرة و القوية تبحث عن الاشتراك مع مؤسسات صغيرة و متوسطة من اجل السيطرة على المشروع المشترك و المؤسسات الضعيفة من جهتها تبحث كذلك عن شريك قوي بهدف حل مشاكلها أو من اجل كسب مهارات إضافية.²

2- التحالفات الإستراتيجية:

مفهوم التحالفات الإستراتيجية ينطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين مؤسسات متنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين.³ والحقيقة أن المؤسسات تدخل في تحالفات إستراتيجية بهدف تقليل درجة المخاطرة المرتبطة بتطوير تكنولوجيا جديدة، أو تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج أو دخول سوق جديد بتكلفة منخفضة.

¹- رضوان المحمود العمر: مرجع سبق ذكره، ص 152.

²- نفس المرجع السابق، ص 153

³- عمرو خير الدين: مرجع سبق ذكره، ص 69.

- و نوضح فيما يلي المعايير التي تأخذها الشركات الدولية في الاعتبار عند اختيار شركاء التحالف:¹
- أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية (إنتاجية، تكنولوجياية أو تسويقية).
- أن تكون مساهمات كل طرف متوازنة.
- أن يتفق الطرفان على الإستراتيجية العالمية المزمع إتباعها.
- أن يكون احتمال تحول احد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل احتمالا ضعيفا.
- أن يكون من الأفضل التعاون مع الطرف الآخر بدلا من منافسته.
- أن يكون هناك توافق بين الشركتين على مستوى الإدارة العليا لكل منها.
- و أخيرا نناقش أمثلة مختلفة لتحالفات إستراتيجية:²

1- تحالفات إستراتيجية تكنولوجياية:

يعتبر اكتساب خبرة تكنولوجياية في مقابل الدخول إلى الأسواق هو الأساس في التحالف الاستراتيجي بين شركتي "أي تي اند تي" الأمريكية و "اوليقتي" الايطالية، حيث كانت "أي تي اند تي" في اشد الحاجة إلى دخول الأسواق الأوروبية، لكنها لم تكن تملك الخبرة و الاتصالات اللازمة لذلك، و في المقابل فان شركة "اوليقتي" كانت ترغب بشدة في إضافة الحاسبات الآلية الضخمة عالية التقنية لخطوط منتجاتها. و بالتالي استفادت الشركتين من الميزة التنافسية التي يتمتع بها كل طرف.

2- تحالفات إستراتيجية إنتاجية:

يعتبر التحالف الاستراتيجي بين شركتي "جنرال موتورز" و "تويوتا" تحالف إنتاجي في المقام الأول، حيث تهدف "جنرال موتورز" في الاستفادة من المعرفة الإنتاجية الخاصة بشركة "تويوتا" في مجال صناعة السيارات متوسطة و صغيرة الحجم في مقابل مساعدة "تويوتا" في الدخول إلى السوق الأمريكية.

3- تحالفات إستراتيجية تسويقية:

تتصاعد في الفترة الأخيرة أهمية التحالفات الإستراتيجية التي تركز على الاستفادة من نظام التوزيع الخاص بالطرف الآخر، حيث اندمجت كل من "كاتريلر" من الولايات المتحدة الأمريكية و "ميتسوبيشي" من اليابان لتكوين تحالف استراتيجي في اليابان من شأنه السماح لكل من الشركتين استخدام نفس التوزيع في الشرق

¹ - نفس المرجع السابق، ص 71.

² - عمرو خير الدين: مرجع سبق ذكره، ص 72.

الأقصى، كما يمكن لـ "كاتربيلر" بمقتضى الاتفاق إمداد السوق الاسترالي رأساً من اليابان و التوفير بذلك في تكلفة النقل.

المطلب الرابع: الاستثمار 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 حالياً قضية شائكة و غامضة في ذات الوقت لها مؤيدوها و معارضوها.

الاستثمار المباشر هو تواجد المؤسسة في الأسواق الخارجية عن طريق إقامة مشاريع إنتاجية أو تجميعية في الخارج.¹ فالكثير من المؤسسات تفضل الدخول إلى الأسواق الخارجية من خلال امتلاك أصول في الدولة المضيفة و الاستثمار فيها مباشرة.

أولاً- أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر: عادة ما يأخذ الاستثمار المباشر أحد الشكلين التاليين²:

1- 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.

2- 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 - Philip Kotler & Dubois : **Marketing Management**, 10^e édition, publi union, paris, 2002, p :399.

² غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص:205.

خاتمة 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 وسمات 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.
 - 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 جهم وكرهم للمخاطر، وأيضا المتطلبات المالية، وخاصة تكلفة المواد المختلفة ومدى توافرها.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية في مؤسسة كوندور

تمهيد الفصل:

جاء هذا الفصل كتكملة لمواصلة الدراسة النظرية حول موضوع البحث وصبها في الواقع الإقتصادي المعاش، ومن أجل إثراء البحث العلمي و إعطاء صورة صحيحة وواضحة عن الموضوع وقع الإختيار على مؤسسة "عنتر تراد" كوندور-برج بوعرييج- لتكون ميدانا لتطبيق الدراسة النظرية، حيث تم في هذا الفصل التفصيل في نشأة المؤسسة وهيكلها و تركيبة مواردها البشرية، كما تم التعرف إلى مزيجها التسويقي ، وللوقوف على دور الإستراتيجيات التسويقية لإختراق الأسواق الدولية و تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور

المبحث الثاني: المزيج التسويقي لمؤسسة كوندور

المبحث الثالث: إستراتيجيات التسويق الدولي في مؤسسة كوندور

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور

تعتبر مؤسسة كوندور من أبرز المؤسسات على المستوى الجهوي التي تزود المنطقة بوسائل إلكترونية، إذا تتوفر على موارد عدة تساعد على موارد عدة تساعد على تحقيق أهدافها بالإضافة إلى موقعها الاستراتيجي المتميز

المطلب الأول : تعريف ونشأة المؤسسة

على إثر انتقال الجزائر من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، ونظرا للحو الملائم الذي يسمح بوجود سوق تنافسية محلية جديدة، وفتح أبواب الاستثمار في السوق الوطنية والدولية أمام الخواص، ونتيجة لتطور والمواكبة، وزيادة الطلب على المنتجات الإلكترونية والإلكترومنزلية، تأسست مؤسسة "عنترتراد"، وهي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة "SARL"، والتابعة لمجموعة بن حمادي التي تحتوي على أربع وحدات أخرى وهي:

للمؤسسة "Argilor" وهي وحدة لإنتاج الآجر.

للمؤسسة "Gerbior" وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.

للمؤسسة "Polyben" وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية.

للمؤسسة "Gemac" وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء.

تنشط المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أبريل 2002، وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003.

وقد نشأت المؤسسة في بيئة ملائمة، حيث أن نشاطها في صناعة الإلكترونيك والإلكترومنزلي يعرف انتعاشا في بلادنا، وذلك لتزايد حاجة المستهلك لمثل هذه المنتجات العصرية، وكذلك لمبادرة الجزائر بإنشاء هذا القطاع الإلكتروني لتلحق بموكب الدول، وهذا ما وفر لها بيئة تنافسية، وخاصة وأن هذه الصناعة متمركزة محليا في ولاية برج بوعريرج .

مؤسسة بن حمادي "عنترتراد" هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، وهي تحمل الاسم التجاري "عنترتراد"، وهو اسم باللغة الإنجليزية، ومعناه بالعربية "عنتر للتجارة". وهي تحمل كذلك العلامة التجارية "Condor"، والرمز الذي يوجد أمام الكلمة "Condor" يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية، ومعرف عنه أنه يطير عاليا حتى يكون فأل خير عليها. والحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد

تقع مؤسسة "كوندور" بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريرج، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة - مجموعة بن حمادي "عنتر تراد" معناها : عنتر للتجارة، تقدر المساحة الإجمالية للمؤسسة ب : 80104 م²، طبيعة

الإستثمار للمؤسسة هو : صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية والإلكترومنزلية ، يبلغ عدد عمال المؤسسة حوالي 1500 عامل موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص .

تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية : ISO 9001 VERSION 2000 .

- المراحل التي مرت بها المؤسسة:

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، وهي:

1-المرحلة الأولى الشراء للبيع (Vente en état):

حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة، وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية:

2-المرحلة الثانية شراء المنتج مفككا جزئيا SKD (Semi Knock Down):

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي:

❖ تخفيض تكلفة الشراء.

❖ التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه.

❖ المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

3-المرحلة الثالثة شراء الجهاز مفككا كليا CKD (Complete Knock Down):

أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:

❖ التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه.

❖ معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وبتكلفة أقل.

❖ توفير مناصب أخرى للعمل.

4-المرحلة الرابعة الإنتاج:

في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص

Licence، وهذا ما قامت به فعلا، حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisens

الصينية.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتم تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري لمصالح وفروع المؤسسة، وهو ما يساعد على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات، ومهام كل دائرة من هذه الدوائر.

أولاً- الأمانة العامة: تتكون من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام ونائب المدير العام وتسيير

أعمال الجودة ، تتمثل مهام المديرية العامة في :

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة .
- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة .
- ضمان السير الحسن للمؤسسة .
- تطوير آليات الدخل للأعمال .
- تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين .
- تقرير الأولويات العامة ، وتحسم في الأمور المعقدة .
- تطبيق حق المسؤول على العمال في المؤسسة .

ثانياً- المصالح الاستشارية: وهي تتمثل في:

1- مسؤول تسيير الجودة: وظيفة استشارية، وهو يقوم بالمهام التالية:

- يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة ISO.
- يعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.

- مساعدون assistants هناك أنشطة مؤقتة تقوم بها المؤسسة، مثل شراء مصنع مفلس وتودوا

المؤسسة شراؤه. لذا فإنها تستعين بخبير أو مجموعة خبراء لدراسة الجدوى من شراء هذا المصنع وأهميته. كما

يقوم بإعطاء نصائح لمختلف المصالح الأخرى.

2- مديرية الموارد البشرية: تسيير كل العمال ب :

- توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة .
- معالجة الشؤون القانونية للعمال .
- تنسيق أعمال الوسائل العامة .
- التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة .

3- مصلحة العتاد Logistique: وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية

اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، البنزين... الخ

4- مصلحة المحاسبة والمالية: وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوما بعد

يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروقات، وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.

5- مصلحة الأمن والوقاية : هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات بأجهزة الأمن أو

التسيير حسب قرارات المؤسسة ، وتقوم ب :

- تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.
- تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما .
- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات .

6- المديرية التقنية : تتمثل مهامها في :

- المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج .
- القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها .
- تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.
- السهر على توفير الدائم لقطع الغيار .

7- مصلحة البيع: تتمثل مهامها في :

- الاستماع إلى الزبون
- تطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن القدماء والحصول على زبائن جدد .
- تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها .
- دراسة السوق وإدارة مخزونه .
- الإمداد والتكفل بالنقل .

8- مصلحة المشتريات: تتمثل مهام هذه المصلحة في:

- التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبات ، ومتابعتها في مراكز العبور .
- معالجة الطلبات اتجاه البنك ، الإمضاء على الموافقة من طرف البنك .

- فرز ملفات الشراء .

9- مديرية خدمات ما بعد البيع: تتمثل مهامها في :

- توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان

- جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج .

- توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج .

- إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع .

10- مديرية التسويق : تتمثل مهامها فيما يلي :

- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق .

- القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام .

- تنظيم المعارض الوطنية والدولية .

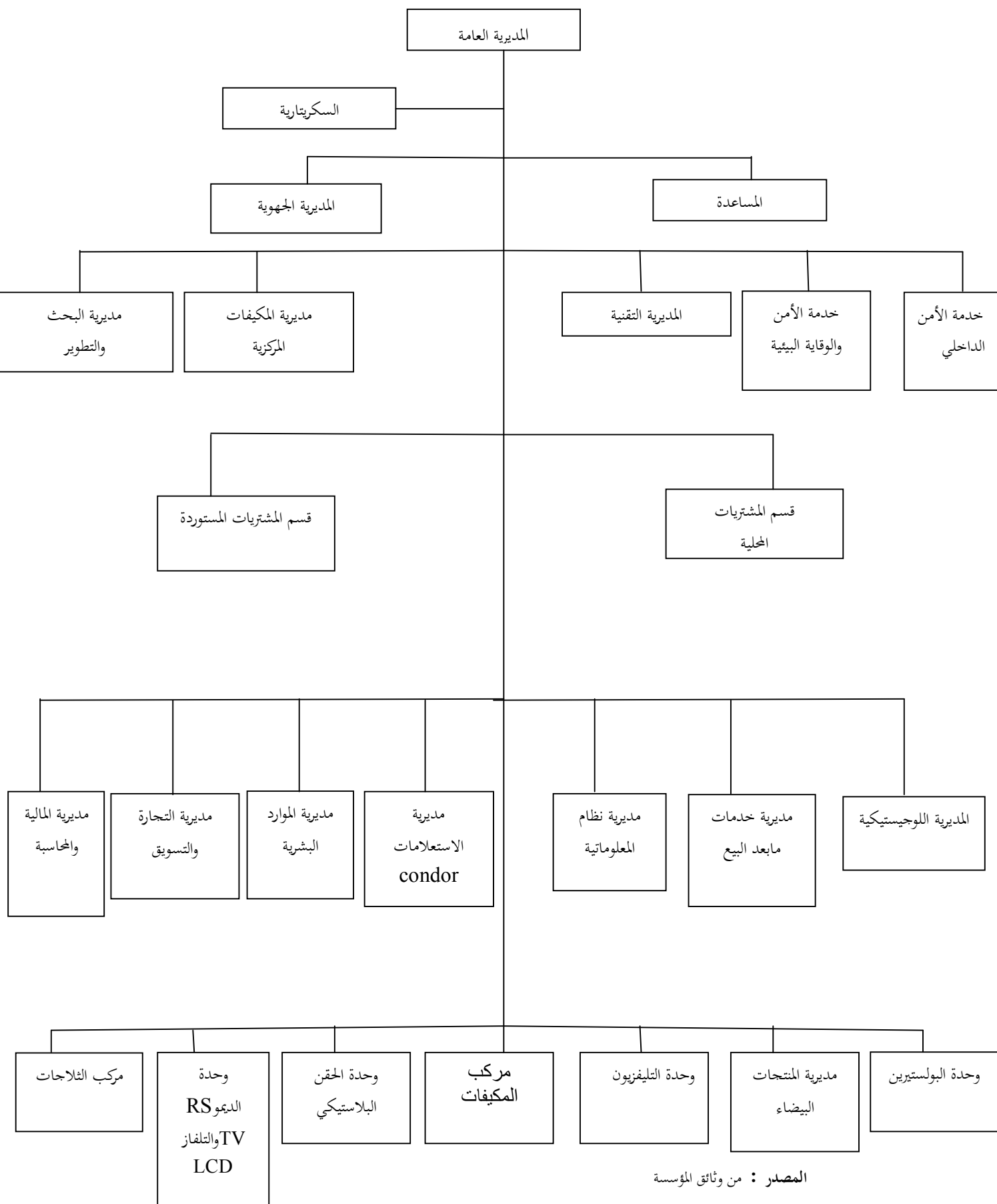
- تنظيم المسابقات وتسيير موقع الانترنت .

- تدعيم فرق كرة القدم والنشاطات الثقافية والاجتماعية.

- مركب الثلاثجات ، وحدة المكيفات والمواد البيضاء ، وحدة جهاز الإستقبال الرقمي

- وحدة التلفاز ، وحدة البلاستيك ، وحدة البوليستيران.

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المطلب الثالث : أهداف ومهام مؤسسة " كوندور "

هناك عدة أهداف ترغب مؤسسة كوندور الوصول إليها وكذا موكلة عدة مهام نذكر أهمها:

أولا- أهداف المؤسسة

للمؤسسة مجموعة من الأهداف و تسعى إلى تحقيقها نذكر منها مايلي:

- تحقيق احتياجات الزبائن و المتطلبات القانونية و التنظيمية.
- تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية و رفع قيمة الإنتاج الوطنية.
- العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتوج.
- المداومة على تنظيم و تحسين هياكل المؤسسة.
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير و تنويع المنتج.
- توفير مناصب شغل للتقليل من نسبة البطالة.
- التكوين المستمر للعمال و الإطارات.
- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى و الكفاءة.

ثانيا- مهام المؤسسة

من أهم مهام مؤسسة "عنتر تراد" كوندور مايلي :

- تطوير المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة :بحيث تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات , وللقيام بذلك تستعمل أحسن وأحدث الابتكارات التكنولوجية وهذا لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب المكانة والسمعة السوقية .
- توفير مناصب شغل :بحيث توفر المؤسسة مالا يقل عن 1500 منصب شغل.
- تطوير الاقتصاد .
- توفير منتج وطني جزائري في السوق :وذلك من خلال المنتجات التي تطرحها وتضخها المؤسسة في السوق الوطنية.
- تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع :أي تحقيق التكامل والتوازن واحترام الأهداف المسطرة مسبقا لضمان الاستمرارية وذلك من خلال : الوصول إلى رقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الإدارة لكل سنة.
- الحفاظ على الصحة السوقية بضمان الزبائن والعملاء الحاليين و كسب متعاملين جدد

- تقديم منتج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار .
- الحصول على متعاملين أجنب من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى.
- كما تهدف المؤسسة أيضا إلى التخفيف قدر الإمكان من التكاليف والأعباء وهذا بإتباع أفضل السبل المتاحة في كل المستويات وفي مختلف مراحل العملية الإنتاجية من اجل القضاء على التبذير وكذا الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية من خلال إدخال آلات إنتاجية جديدة تواكب التطور الحاصل في سبل الإنتاج ونوعية المنتج وكذا تأهيل العمال والسعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.

المطلب الرابع: التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة كوندور

- قصد إعطاء صورة واضحة على مؤسسة كوندور لاسيما حول الظروف المحيطة بها ، والتي أدت بالمؤسسة باتباع إستراتيجية التنوع ، لابد من تحليل محيطها التنافسي بما يشمل من كافة المتغيرات التي تؤثر على نشاط المؤسسة محل الدراسة.

أولا: تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة

- سنتطرق إلى تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة كوندور من خلال تبيان أهم نقاط القوة والضعف على مستوى وظائفها المختلفة فيما يلي:

1- الوظيفة التسويقية: تتمثل أهم نقاط القوة على مستوى هذه الوظيفة في النقاط التالية:

- حصة سوقية معتبرة لاسيما في مجال إنتاج أجهزة التلفاز.
- منتجات المؤسسة تعتبر في مرحلة النمو مما يضمن لها الحفاظ على المركز التنافسي.
- سهولة تصريف منتجاتها بتواجده على مستوى كافة التراب الوطني.
- تقديمها لخدمة مابعد البيع مما يضمن لها ولاء ووفاء الزبون.
- السمعة الحسنة التي تتمتع بها العلامة التجارية للمؤسسة في السوق خاصة بعد حصولها على شهادات الجودة.

غير أن ما يهدد المؤسسة كنقطة ضعف هو العلامة التجارية المقلدة في بعض الأسواق.

2- وظيفة الإنتاج: من أهم نقاط القوة التي تميز مؤسسة كوندور هي:

- حداثة الوحدات الإنتاجية وكذا الآلات ، فهي تعتبر حديثة النشاط كما تطرقنا في تقديمها فبداية نشاطها يعود إلى فيفري 2003 .

- استفادتها من أثر التعلم والخبرة لاسيما على مستوى وحدة إنتاج أجهزة التلفاز التي تعتبر رائدة في هذا المجال.

- حافظة إنتاجية متنوعة ، مما يضمن لها التوازن المالي والاستراتيجي.

3- وظيفة التمويل: أهم نقاط القوة التمويلية التي تميز مؤسسة كوندور تتمثل في:

- سمعة المؤسسة الجيدة جعل المؤسسة تحتل مكانة متميزة لدى البنوك مما مكناها من الحصول على

تسهيلات ، وهذا لالتزام المؤسسة بتسديد مستحقاتها من جهة ، وكذا توفرها على كافة

الضمانات البنكية من جهة أخرى.

- توفر المؤسسة على إمكانية التكامل المالي باعتبارها إحدى مجموعة بن حمادي الست.

4- الموارد البشرية: تعتبر المؤسسة إحدى نماذج القطاع الخاص المستقطب للكفاءات والإطارات ،

بالمؤسسة يشكل نقطة قوة HISENS كما أن تواجد مجموعة من المهندسين التابعين للشركة الصينية بالنسبة لها ، إضافة إلى العلاقة الطيبة والجد متميزة بين الرئيس والمؤوسين ، وهذا ما لمسناه أثناء تنقلنا على مستوى وحدات الإنتاج مما يؤكد على الثقافة الخاصة للمؤسسة في التعامل بين الرئيس والمؤوس ومما يؤكد ذلك هو حصول المؤسسة على شهادة المسؤولية الاجتماعية سنة 2011 نظر للظروف الحسنة التي توليها لعمالها.

ثانيا : تحليل المحيط الخارجي لمؤسسة كوندور

يتكون من المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة والتي يصعب عليها التحكم فيها كليا منها:

1- المحيط الإقتصادي والقانوني لمؤسسة كوندور:

تم استفادة المؤسسة من الدعم الحكومي والإعفاء الضريبي في بداية نشاطها ، كما استفادت من تخفيض القيود الجمركية لا سيما بعد دخولها في الاستثمار في تصنيع البطاقات الالكترونية حيث 2000 من تخفيضات جمركية 74 / 04 / المؤرخ في / 20 استفادت في إطار المرسوم التنفيذي رقم 2000 هامة بالإضافة إلى حصولها على امتيازات كبقية المؤسسات الوطنية ، في إطار إبرام الصفقات / 12010/07. 236 المؤرخ في / 15 العمومية في ظل أحكام الأمر الرئاسي رقم 10 غير أن المؤسسة تعاني من مجموعة من القيود والتهديدات أهمها:

- المنتجات المقلدة لعلامتها في السوق.

- فقدانها لبعض الأسواق المهمة في تونس وليبيا.

2- المحيط الاجتماعي والثقافي:

إن الحملات الإعلانية التي تقوم بها المؤسسة لاسيما حضورها الدائم على المستوى المعارض الوطنية منها:

- معرض الإنتاج الوطني بالجزائر العاصمة من 2005/12/05 إلى 2005/12/17
- معرض الإنتاج الوطني بأدرار من 2005/15/25 إلى 2006/01/05
- معرض الإنتاج الوطني بحاسي مسعود من 2006/02/20 إلى 2006/03/02
- معرض الإنتاج الوطني ببرج بوعريرج من 2006/03/22 إلى 2006/04/02

جعل المؤسسة ترسخ ثقافة اقتناء المنتج الوطني في ذهنية الزبائن الجزائريين سواء من ناحية الجودة وحتى سعر المنتج التنافسي الذي يتناسب مع دخل العامل الجزائري.

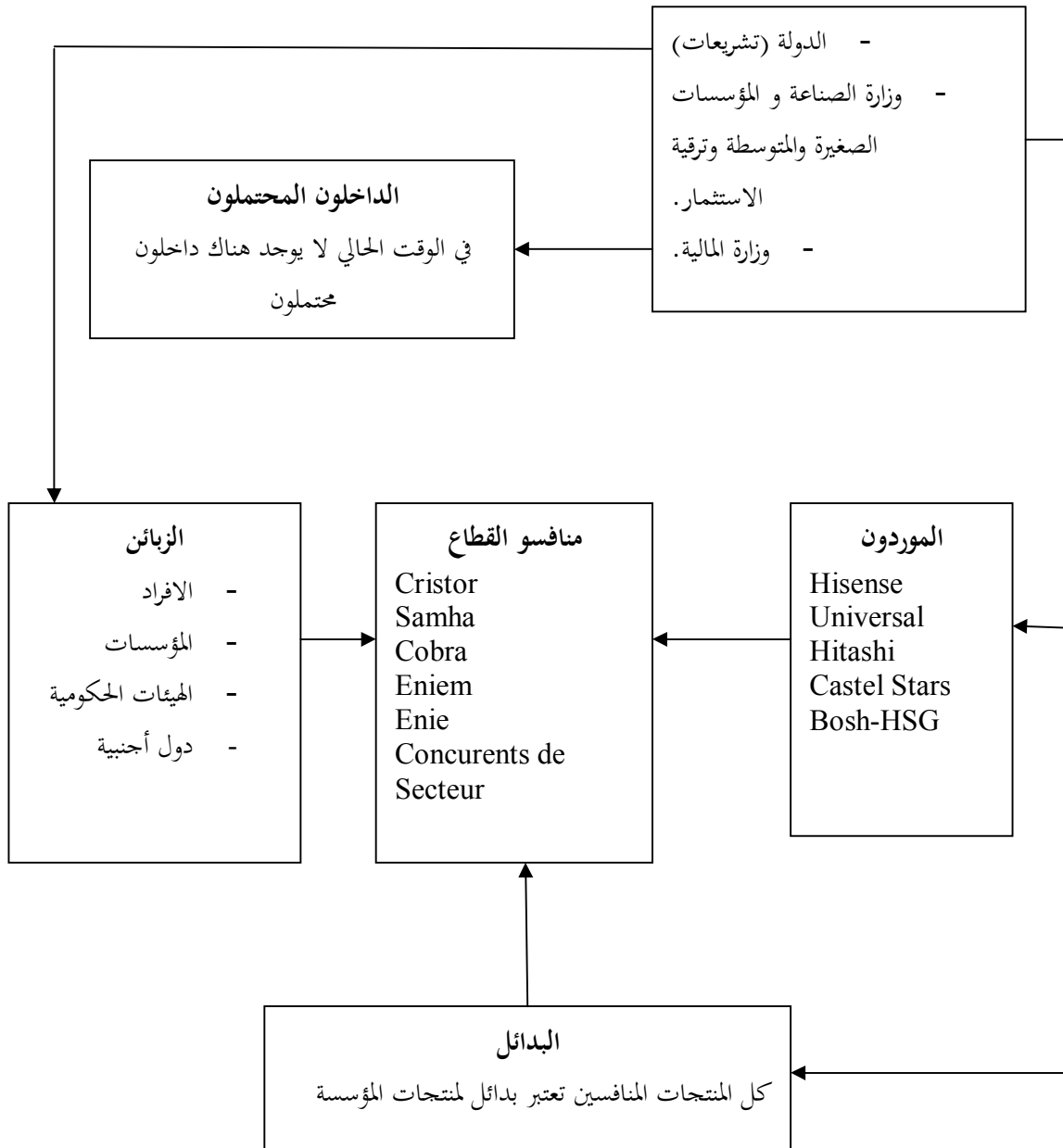
3- المحيط التكنولوجي:

تمتلك المؤسسة آلات ذات تقنية عالية متطورة مما ساعدها كثيرا في تحقيق اقتصاديات الحجم لاسيما على مستوى وحدة إنتاج أجهزة التلفاز.

ثالثا : تحليل المحيط التنافسي للمؤسسة

لقد وجدت مؤسسة كوندور في محيط تنافسي يتميز بحدة المنافسة بين عدة مؤسسات مستوردة للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية في شكل منتجات تامة الصنع ، أو مؤسسات تقوم بتركيب منتجاتها محليا ممثلة لمؤسسات أجنبية أو لعلامات تجارية خاصة بها . ولذلك فهي تواجه عدة تهديدات يمكن التطرق إليها وفق ما يسمى بالنموذج الديناميكي ل Porter الممثل في الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): نموذج بورتر الديناميكي لتحليل المحيط التنافسي لمؤسسة كوندور



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على Michael Porter, l'avantage Concurrentielle, comment davancer les concurrents et maintenir son avance, Dunod, Belgique, 2003, P : 14.

1- المنافسون المباثرون:

تواجه المؤسسة منافسة حادة في مجال الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية ، لذلك فهي تتبع إستراتيجية التنويع في منتجاتها بتقديمها بسعر منخفض وبجودة عالية ، مما جعلها تحقق نجاحا منذ دخولها إلى السوق ، إضافة إلى حقن محفظة أنشطتها بمجالات جد جذابة وأخذ الريادة فيها مثل البطاقات الالكترونية وكذا تبنيها لمنتوج جديد مستقبلا متمثل في صنع السيارة الكهربائية . وأهم المؤسسات المنافسة لكوندور على المستوى المحلي والوطني يمكن توضيحها في الجدول أدناه:

الجدول رقم(01):المؤسسات المنافسة لمؤسسة كوندور

المؤسسة	سنة بداية النشاط	العلامة التجارية	مقر النشاط
Cristor	1998	Cristor	برج بوعريريج
Samha	2006	Samsung	سطيف
Enie	1982	Enie	برج بوعريريج
Eniem	1983	Eniem	تيزي وزو
Cobra	1998	Cobra	برج بوعريريج
Sterax	2004	Iris Sat	سطيف
Essalem	1997	Essalem	تبسة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات مقدمة من طرف مؤسسة كوندور.

2- القدرة التفاوضية للموردين:

تتعامل المؤسسة عموما مع المورد الأجنبي ، ونظرا للعلاقة الطيبة والجيدة بينهم فان التفاوض معهم يتم حتى الوصول إلى اتفاق يرضي الطرفين ، ويتم إما عن طريق منح التراخيص، أو عن طريق المنتجات . والجدول الموالي يوضح توزيع الموردين الذي تتعامل معهم مؤسسة كوندور:

الجدول رقم (02): موردي مؤسسة كوندور

المؤسسة	البلد
Hisense	الصين
Home Cost	كوريا الشمالية
Universal	الولايات المتحدة الأمريكية
Selco	الهند
Castele Stars	دبي
Tonic emballage (سابقا)	الجزائر

المصدر: من اعداد الطالب بناءا على تصريحات رئيس وحدة انتاج التلفاز.

3- القدرة التفاوضية للزبائن:

تنوع حافظة أنشطة المؤسسة ، جعلها تتعامل مع زبائن مختلفي الأحجام ، إذ تتعامل مع مؤسسات وطنية خاصة وعامة منها:

- الجامعات الجزائرية.
- الإدارات العمومية لاسيما التابعة للجماعات المحلية.
- تجار الجملة والتجزئة المتواجدين عبر مختلف مناطق التراب الوطني.

ومن الخارج تتعامل مع مجموعة من الدول منها :تونس،السودان ، والاردن ، ليبيا ، البرتغال ، اسبانيا، حيث تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع مع إعطاء تحفيزات لزبائنهم من أجل كسب ثقتهم وولائهم. غير أن هذا التنوع والتعدد الهائل في زبائن مؤسسة كوندور ، لا يجعلها في أي من تهديداتهم مستقبلا في ظل المنافسة الحادة التي يشهدها القطاع وما تطرحه المؤسسات المنافسة من زيادة في مدة الضمان للمنتجات أو تمديد آجال الدفع لمشترياتهم وكذا طرق التسديد.

4- المنتجات البديلة:

كل منتجات المنافسين تعتبر منتجات بديلة لمنتجات المؤسسة محل الدراسة ، ويمكن أن يستبدله الزبون في أي وقت ، غير أنه في الوقت الحالي سيتحمل تكلفة إضافية وهو فرق السعر ، لكنها لا تشكل خطرا على المؤسسة في الوقت الحالي لكسبها لميزة سعرية جد تنافسية.

5- الداخلون المحتملون:

في الوقت الحالي لا يوجد هناك داخلون محتملون وهذا رغم عدم وجود حواجز للدخول ولو ظاهريا في هذا المجال سيما القانونية منها وهذا الذي كرسته أحكام الأمر رقم 03/01 المؤرخ في 20/08/2001 إلا أنه يمكن تسجيل بعض العوائق المتمثلة في:

- الاحتياجات المالية الضخمة من اجل تجسيد هذا النوع من الصناعة.
- ارتفاع التكلفة مقارنة بالمؤسسات القائمة المتفوقة عن طريق اقتصاديات الحجم.
- السمعة الجيدة لبعض العلامات القائمة ومنها مؤسسة كوندور مما يصعب كسب ولاء الزبائن في المدى القريب.
- تواجد المؤسسات الحالية ومنها مؤسسة كوندور على المستوى الوطني بشبكات التوزيع ولا سيما خدمات ما بعد البيع التي تعتبر أهم حاجز للدخول.

المبحث الثاني: مزيج التسويق لمؤسسة كوندور

و يعرف المزيج التسويقي على أنه مجموعة الوسائل التي يستخدمها مدرء التسويق لتحقيق أهدافهم, وتشمل هذه الوسائل العديد من العوامل، التي يمكن تلخيصها في: السلعة، توزيعها، تغييرها، وترويجها، بحيث يقوم مدير التسويق الناجح بإيجاد الخطة المناسبة من هذه العناصر الأربعة, وفقا لمتطلبات كل ظرف من الظروف. و ينبغي الإشارة إلى أن عناصر المزيج التسويقي الدولي يجب أن تتصف بالاستمرارية نظرا للطبيعة الديناميكية التي يعمل فيها النشاط التسويقي الدولي، و من ثم يجب إعادة النظر فيها من فترة لأخرى، حسب العوامل و التغيرات التي تطرأ على البيئة التسويقية الدولية.

المطلب الأول: منتجات مؤسسة كوندور

يعرض في هذا المطلب منتجات المؤسسة تتمثل أهم منتجات المؤسسة في التشكيلات التالية :

الجدول رقم(٠): منتجات مؤسسة كوندور

أجهزة تلفاز Téléviseur	المكيفات Climatiseur	أجهزة التلاجات Réfrigérateur	أجهزة الإستقبال Démodulateur
Crt	Série Console	Distributeur d'eau	Modèles Hd
Led Série T39 3D	Série GHM3T1D	Congélateurs	Modèles Avec Lecteur De Carte
Led Série C	Série MRM1T1	Réfrigérateur NO FROST	Modèles Fta . 4500,5000
Led série K26 Narrow Frame	Série GAM1T1	Réfrigérateur DEFROST	Modèles DVB-T
Lcd série V79	Série GCM1T1	Réfrigérateur SIDE BY SIDE	Lecteur DVD
Led série LD	Clim Specialisee	Réfrigérateur COMBI	Ci , XCi , X , 9090
Lcd série XS	Série GCM1T3 (Tropical)		
Led série k21	Mono Bloc		
Led série T36	Série U		
Lcd Série E	Série CSHR		
led Série F			
lcd Série V			
led série K			

المصدر: من اعداد الطالب بناء على تصريحات رئيس وحدة انتاج التلفاز.

1- أجهزة التلفاز:

TV1= DAS1: وهي الأجهزة التي تستخدم تكنولوجيا عادية و تتمثل في نوع CRT ، لا يوجد منافس للمؤسسة في هذا النوع من المنتج LG. شعار المؤسسة : تلفاز للجميع.

TV2= DAS2: وهي الأجهزة التي تستخدم تكنولوجيا متوسطة و تتمثل في نوع LCD ، واكبر منافس للمؤسسة في هذا النوع من المنتج هو LG. شعار المؤسسة : الراحة البصرية.

TV3=DAS3: يمتاز هذا النوع من الأجهزة باستخدام تكنولوجيا معقدة نوعا ما ، وتتمثل في أجهزة من نوع LED. شعار المؤسسة : تحدي التكنولوجيا.

2- المكيفات الهوائية:

CLIM = DAS4: أكبر منافس للمؤسسة هو SAMSUNG.

3- الثلاجات:

FRIGO = DAS5: أكبر منافس للمؤسسة هو المؤسسة العمومية ENIE .

شعار المؤسسة : منتجات تحافظ على الطبيعة.

4- أجهزة الإستقبال الرقمي:

DEMO= DAS6: يمتاز هذا النوع من المنتج باستخدام تكنولوجيا عادية ، أكبر منافس للمؤسسة

هو ASTON.

المطلب الثاني: التسعير في مؤسسة كوندور

يعد قرار التسعير في الأسواق الخارجية من القرارات الهامة التي تؤثر على نجاح المؤسسة, حيث أن قرارات التسعير تساهم في زيادة الربحية, بالتأثير المباشر على حجم المبيعات المتوقعة, و الأرباح التي يمكن تحقيقها من جراء ذلك . فهو أحد القرارات الحيوية لحياة المشروع في المؤسسة, و أحد العناصر الاستراتيجية التي من ورائه تسعى المؤسسة لتحقيق الربح, بالإضافة إلى هذا يستخدم السعر كعنصر فعال و مؤثر يجذب المستهلكين, و من هذا المنطلق, كان محور اهتمام الكثير.

إن قرار التسعير يتأثر بعدة عوامل، على مؤسسة كوندور أخذها بعين الاعتبار عند تحديد السعر في الأسواق الأجنبية, و فيما يلي سنتناول هذه المحددات و تأثيرها على قرار التسعير في الأسواق الدولية, و التي يمكن حصرها في الآتي:

1- هدف مؤسسة كوندور:

إن أهداف التسعير ترتبط بأهداف التسويق التي يتم تحديدها من طرف مؤسسة كوندور، و هذه الأهداف تتمثل في الإنتاج، المخزون، البيع، الربحية، و زيادة نصيب المؤسسة من السوق... الخ. إلا أنه غالباً ما يختلف هدف المؤسسة من سوق لآخر. ففي الأسواق الأجنبية دوماً تعمل مؤسسة كوندور على التعمق و غزو الأسواق بتطبيق نظرية التمكن بالسوق، أما إذا كانت المؤسسة تعتمد في سوق آخر على الموزع فإنها تعتمد على فرض سعر مرتفع لاستخدام استراتيجية كشط السوق.

و من ناحية أخرى، قد تقوم مؤسسة كوندور بتحديد أهدافها من التسعير في بناء صورة معينة للمؤسسة، أي بمعنى أن الاستراتيجية المتبعة في التسعير، الهدف من ورائها الإسهام في خلق انطباع معين لدى المستهلك من أجل البقاء و الاستمرار و كسب تأييد الرأي العام لها حتى تستطيع تحقيق أقصى ربح ممكن.

2- التكاليف:

للتكاليف دور هام في تحديد السعر في الأسواق الدولية، و هو الأمر الذي لا يمكن تجاهله في التسويق الدولي، لذلك فإن التكلفة في الأسواق الأجنبية يجب أن تضمن كل شيء ضروري، لتوصيل المنتج إلى المستهلك مثل نفقات المبيعات، الإعلان، تكاليف البحوث، و التسويق إضافة إلى بقية التكاليف للسلعة ذاتها. إلا أن مؤسسة كوندور تحتفظ بأسعار مرتفعة في حالة ما إذا كان المركز التنافسي في المؤسسة طويلاً، و كذلك إذا اتبعت سياسة التمييز السعري.

3- المنافسة:

إن درجة المنافسة السائدة في الأسواق الأجنبية التي تتعامل معها مؤسسة كوندور، تعتبر إحدى العوامل أو الاعتبارات الأساسية التي تؤثر على قرار التسعير في الأسواق الخارجية، فيختلف السعر في هذه الأسواق باختلاف قوة المنافسة في السوق الآخر، إلا أنه يمكن للمؤسسة الاحتفاظ بأسعارها المرتفعة في حالة ما إذا اتبعت سياسة التمييز السعري.

المطلب الثالث: التوزيع بمؤسسة كوندور

كل منتج يسعى إلى إيجاد نوع من الترابط مع مؤسسة كوندور، التي تساعد على توزيع منتجاته، و تحقيق أهدافها، و هذه المؤسسة يطلق عليها منافذ التوزيع و التي هي عبارة عن مجموعة من الوحدات التنظيمية التي يتم عن طريقها تسويق السلع.

1- الطريقة المباشرة:

وجدت مؤسسة كوندور أن بناء نظام توزيعي داخلي خاص بها، هو الطريق الوحيد المرضي للوصول إلى الأسواق الخارجية، فالمؤسسة كوندور ترغب في تصميم نظامها التوزيعي الخاص بها دون التعامل مع الوسطاء، و تصريف منتجاتها إلى الأسواق الخارجية من خلال إدارات التصدير من أجل:

- ارتباط المؤسسة بصفة مباشرة بأسواقها الخارجية.

- زيادة حصتها في السوق.

2- الطريقة غير المباشرة:

وفي هذه الطريقة تعتمد مؤسسة كوندور بتوزيع منتجاتها مباشرة إلى المستهلك، و التي يمكن فيها اختيار وسطاء لتوزيع السلع، حيث يتحمل الوسيط المسؤولية في نقل المنتجات إلى الأسواق الخارجية و هذا ما يوفر للمؤسسة العديد من المزايا كإخفاض تكاليف التصدير، و سهولة التعامل من خلال هذه القنوات¹.

3- مشاكل التوزيع التي واجهتها مؤسسة كوندور:

يمكن حصر المشاكل التي تتعلق بالتوزيع الدولي في الآتي :

- عدم توفر قنوات التوزيع المناسبة، و استحالة تغطية السوق عن طريق قناة بسيطة، و كذا عدم وجود قنوات توزيع مناسبة.

- العوائق القانونية و المنافسة، فكثيرا ما يصادف المسوقون بعض العوائق في قنوات التوزيع التي يختارونها، و يعود سبب هذه العوائق إلى المنافسين الذين أنشأوا خطوطا لمنتجاتهم في قنوات التوزيع الدولية.

- مقارنة التغير و التطور، فالمؤسسات التي تكون وجهتها الدول النامية، هي مجبرة على إتباع أساليب تناسب طبيعة الدولة المستهدفة، و هذا لقلة تقبل هذا الأخير للتطور و التغير كما في الدول المتقدمة.

¹ أنظر الملحق رقم (01).

- مشاكل السيطرة و الرقابة، و هذا يعود إلى درجة السيطرة و التحكم التي ترغب المؤسسة في ممارستها على الوسطاء الدوليين، و مدى تقبلهم لسياسات المنتج.

المطلب الرابع: الترويج بمؤسسة كوندور

الترويج هو العنصر الرابع من عناصر المزيج التسويقي، و الذي يقصد به اتصال مؤسسة كوندور بمستهلكيها المختلفين، بهدف الحصول على المعلومات و دراسة سلوكهم الاستهلاكي. و كذلك يعرف المزيج التسويقي بأنه: "التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ المعلومات، و في تسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة".

تعتمد مؤسسة كوندور عدة طرق ترويجية لمنتجاتها نذكر منها:

1- الإعلانات:

- إعلانات الجرائد.
- إعلانات المجلات.
- الملصقات والمنشورات.

ملاحظة هامة: يجب أن يكون تصميم الحملة الإعلانية منسجم ويحمل هوية واحدة.

2- البيع الشخصي:

- عروض المبيعات.
- إجتماعات دائمة.
- حوافز مشجعة.
- معارض عامة.

3- العلاقات العامة:

- الأخبار.
- تصريحات صحفية.
- تقارير سنوية.
- أحتفالات العملاء.
- الإتصال المباشر بالعملاء.

4- تشجيع المبيعات:

- مسابقات وألعاب.
- جوائز وهدايا.
- تخفيضات.

5- التسويق المباشر:

- عبر الايميل.
- الموقع الالكتروني.
- عبر التلفاز.
- عبر الهاتف.
- عبر الراديو.
- عبر الفاكس.

المبحث الثالث: إستراتيجيات التسويقية المتبعة بمؤسسة كوندور

من خلال استعراضنا لتشكيلة منتجات المؤسسة المنوعة بين المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية ممثلة في: أجهزة التلفاز، أجهزة الاستقبال الرقمي، الثلاجات، المكيفات الهوائية.. الخ ، يمكن تحديد الاستراتيجيات المتبعة من طرف مؤسسة كوندور والمتمثلة في:

المطلب الأول: إستراتيجية التصدير في مؤسسة " كوندور "

يعتبر التصدير الوسيلة الأكثر سهولة للمؤسسات في اختراق الأسواق الأجنبية، لأنه يتضمن أقل نسبة من المخاطر.

"وأشار بن حمادي في هذا الاطار، إلى أن بعد دراسة السوق الأوروبية، تم بملاحظة استيراد المنتجات الإلكترونية من تركيا والصين، موضحا أن المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية الوطنية ذات جودة عالية وأحسن بكثير من المنتجات الصينية وبإمكانها منافسة هذه المنتجات، إلى جانب عامل غلاء اليد العاملة بتركيا مقارنة بالجزائر، ومن ثم تشكل السوق الأوروبية فرصة ثمينة للتنويع في صادراتنا، إلى جانب استثمار تجارب المستهلك الجزائري للترويج لمنتجاتنا.

وبخصوص انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة ومدى تأثير ذلك على نشاط المجمع في مجال الصناعة الكهرومنزلية، قال ذات المتحدث إن ذلك لا يشكل أي خطر، بل بالعكس سيسمح بتطوير منتجاتنا، وما يتعين فعله لحماية المنتج الوطني هو التعامل بالمقاييس والمعايير المعمول بها دوليا، من خلال عدم السماح بدخول المنتجات المضرة بالمستهلك وذات النوعية الرديئة وهذا حماية للاقتصاد الوطني واليد العاملة الجزائرية. في هذا السياق، أكد بن حمادي أن نشاط المجمع في مجال الإلكترونيات عرف نشاطا ونجاحا وهذا لارتباط هذا المجال بالسكن، إلى جانب استثمارنا في مجال متعدد الوسائل واللوحات والهواتف الذكية، حيث ارتفعت المبيعات بـ 40% مقارنة بـ 2013.

وأعلن الرئيس المدير العام لمجمع «كوندور» عن بقاء أسعار منتجاته على ما هي عليه خلال شهر رمضان، رغم ضعف التكلفة والمحافظة عليها إلى غاية 2014، معلنا عن إطلاق سلسلة من الهواتف الذكية مع أواخر شهر جويلية، (سي 2، سي 4 +، سي 5، سي 8 وسي 8 أس)

وفي مجال آخر، تحدث بن حمادي عن ولوج مجمعه عالم العجائن، حيث قام بشراء شركة «جيبات» المختصة في العجائن، حيث تم تغيير تجهيزاتها وكذا التسيير واليوم هي تنتج منتوجا وطنيا يحمل علامة «إكسترا» وتسوق

بصفة جيدة، كاشفا عن إبرام اتفاقية مع الشركة الإيطالية «بنزانيا» بهدف اكتساب الخبرة المطلوبة في هذا المجال، ونفس الأمر بالنسبة لـ «جازي»، الذي اختار كوندور لتلبية حاجياته وانتقل إلى برج بوعرييج للاطلاع عن منتجاته.²

من جهة أخرى، كشف ذات المسؤول عن بعض المشاريع المستقبلية للمجمع، على غرار مشروع الصناعات الصيدلانية الذي تمت الدراسات المتعلقة به وانطلاق الأشغال به قريبا، إلى جانب مصنع آخر للمعادن «برج شيل»، ومصنع آخر «بانو سندويش» التي تم تشغيلها في 2015.

الإستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي إستراتيجية التنوع في منتجاتها، وهي تقوم بالتعريف بأفاتها وغاياتها تحت شعار (رسالة): "الحياة ابتكار **Innovation is life**"، وتسعى لتحقيق الرؤى التالية:

للم تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج.

للم التواجد عبر كامل التراب الوطني.

للم التصدير.

وبالفعل فالمؤسسة حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار، وذلك من خلال استفادتها من التعلم، واكتساب الخبرة، كما أنها تحاول التواجد عبر 48 ولاية، سواء عن طريق التواجد الفعلي، أو عن طريق نقاط البيع، أو المعارض... الخ.

المطلب الثاني: إستراتيجية التنوع بمؤسسة كوندور

إن مؤسسة كوندور تعتمد على إستراتيجيات تسويقية تسعى من خلالها الدخول إلى الأسواق العالمية :

1- إستراتيجية التميز: إن مؤسسة كوندور عدة منتجات وأصناف عديدة ، إذ نجد أن وحدة إنتاج التلفاز تقدم تشكيلة من أجهزة التلفاز بأصناف متعددة من حيث الحجم ، الشكل ، الطاقة الكهربائية المستهلكة ، يعبر عن تلفاز تقليدي مقارنة CRT وحتى من حيث الجودة ، فنجد مثلا أجهزة التلفاز من نوع فهما يتميزان بالشاشة المسطحة ناهيك عن التكنولوجيا ، LCD و LED بأجهزة التلفاز من نوع المضافة وغيرها.

2- إستراتيجية التنوع: كما سبق وأن تطرقنا إلى التنوع في الفصل الأول ، فهو يعني دخول المؤسسة

² بناءا على تصريحات صحيفة الشعب، سعاد بوعبوش، يوم 2014/05/25.

إلى السوق بمنتجات جديدة وليس مجرد تطوير للمنتجات الحالية ، فالمنتج الجديد قد ينتمي إلى نفس خط المنتجات الحالي وقد لا ينتمي إلى هذا الخط ، بل إلى خط منتجات آخر جديد .

فمؤسسة كوندور، باعتبارها تنتج منتجات إلكترونية وكهرومنزلية، يمكن القول بأنها تتبع إستراتيجية التنوع المرتبط، إذ ترتبط سواء من ناحية التكنولوجيا ، المورد البشري ، الزبائن، الأسواق وحتى العلامة التجارية...الخ، المؤسسة تعتمد أيضا على استراتيجية التنوع الرأسي من خلال مثلا شرائها للمكونات الأساسية بموجب عقد الشراكة ، إذ يتم تركيبها من طرف المؤسسة UNTIL للحواسيب، وذلك من مؤسسة GOLD أصلي، بالإضافة إلى عقدتها شراكة مع مؤسسة MICROSOFT Office وتزود ببرنامج المعروفة ببرنامج تسيير قاعدة المعطيات في مجال الإعلام الآلي للتسيير.

خاتمة الفصل:

تمكنت مؤسسة كوندور رغم حداثة نشاطها مقارنة بمنافسيها ، من احتلال موقع هام في السوق المحلية والوطنية ، وهي تسعى جاهدة إلى تعزيز تواجدها على المستوى العالمي ، بطموحها إلى احتلال مرتبة مقبولة ضمن مراتب المؤسسات الرائدة في صناعة الالكترونيات و الكهرومنزلية، وذلك بفرض نفسها من خلال تشكيلة المنتجات المتعددة والمختلفة ، المتأتية من تبنيتها لإحدى استراتيجيات النمو والتوسع والمتمثلة في إستراتيجية التنويع في المنتجات باستغلالها لمجموع إمكانياتها ، قدراتها وكفاءتها الداخلية ، بإتباع دراسات وبحوث تطويرية تتماشى والمرحلة التي تعيشها البلاد من انفتاح للسوق.

الخاتمة العامة :

يشهد العالم اليوم صراعات اقتصادية محتدمة بين المؤسسات فرضت الانتقال من مجرد المعاملات الاقتصادية والحواجز القومية الى مرحلة في التطوير الاستراتيجية لمؤسسات اقتصادية بحيث تبدأ في تخصيص الموارد مع الاخذ بعين الاعتبار الاهداف العالمية التي ترغب في تحقيقها للوصول الى السوق المستهدف بأكثر جودة واكل تكلفة .

لذا فقد كان الهدف من هذه الدراسة ،هو فهم ماهية الاستراتيجية التسويقية ،ثم ابراز الواجهة أكثر بالاضافة الى التعرف على دور الاستراتيجية التسويقية لأختراق السوق الدولي في تحقيق الاهداف الدولية للمؤسسة .

من خلال هذه الدراسة تم وضع تصور عام لماهية الاستراتيجية التسويقية لاختراق السوق الدولي ،كذا الاحاطة بمختلف جوانبه ،كما سمحت هذه الدراسة بالاجابة على عدد من الاسئلة التي كانت مطروحة ،ومن ابرزها الاستراتيجية التسويقية وإعدادها لاقتحام الاسواق الدولية التي تساعد في غزو واقتحام الاسواق الدولية.

بعد العرض السابق لمحتوي البحث من الدراسة النظرية تليها الدراسة التطبيقية المتمثلة في دراسة حالة للمؤسسة "كوندور" يمكن استخلاص النتائج التالية .

. هناك تقنيات لأختيار الاسواق الدولية لابد لأي مؤسسة تريد الدخول الى الاسواق الدولية ان تأخذها بعين الاعتبار وتستعملها في توجه نحو الاسواق الدولية .

. عمليات اختيار الاسواق الدولية تعتبر اهم خطوة من خطوات الاستراتيجية التسويقية ،فيما تتجنب المؤسسة معظم الاخطار المحتملة ،وتحمل الخسائر ،لذلك على المؤسسة ان توليها اهتماما وتركيزا اضافيا فهذه العملية او الخطوة تؤثر على جميع القرارات اللاحقة كأسلوب لأختراق الاسواق الدولية .

. ان اتباع الخطوات الرئيسة للاستراتيجية التسويقية يساعد المؤسسة في اختراق الاسواق الدولية بأنتهاج سياسات صحيحة ودقيقة لبلوغ ذلك .

. المزيج التسويقي الدولي هو احد عناصر الاستراتيجية التسويقية في مجال النشاط الدولي للمؤسسة ،يعتبر الواجهة الميدانية المستهدفة .

. تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات بأحسن واحداث الابتكارات التكنولوجية لأستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب مكانة وسمعة سوقية.

المؤسسات الناشطة في مجال التسويق الدولي يمكن لها اعتماد أكثر من اسلوب لأختراق الاسواق الدولية حتى يتسنى لها مواكبة التغيير البيئي السريع .

الملخص:

في ظل التطورات السريعة التي تشهدها وسائل الانتاج والابتكارات الجديدة والمعاصرة في ممارسة اساليب التنافس واستراتيجيات اختراق الاسواق الدولية وفتح مجالات جديدة لتسويق منتجاتها ، تجد المؤسسة نفسها امام خيارات استراتيجية تجعلها في مرتبة تسمح لها باكتساب ميزة تنافسية لتسويق منتجاتها لضمان استقرارها وبقائها . في هذا الاطار جاءت الدراسة التطبيقية للمؤسسة "كوندور ببرج بوعرييج الجزائر " محاولة لتسليط الضوء على المكونات الاساسية للاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة ، حيث تبين لنا رغم ما تبذله من جهود على كل المستويات ، تبقي اساليب اختراق الاسواق العالمية ومواكبتها رهانا يصعب كسبه بسهولة .

الكلمات المفتاحية : التحالفات الاستراتيجية ، التسويق الدولي ، الاستراتيجية التسويقية ، اختراق الاسواق .

Résumé

À la lumière des développements rapides qui ont lieu dans les moyens de production et de nouvelles et contemporaines innovations dans la pratique des méthodes de concurrence et des stratégies pour pénétrer les marchés internationaux et d'ouvrir de nouvelles zones pour commercialiser leurs produits, trouver l'institution elle-même en face d'une stratégie fait dans bien arrangé leur permettre d'acquérir un avantage concurrentiel pour commercialiser leurs produits afin d'assurer les options de stabilité et de survie. Dans ce contexte, est venu étude appliquée de l'institution "Condor Tour Bou Arreridj Algérie" une tentative pour faire la lumière sur les éléments clés de la stratégie suivie par l'institution, où il nous montre, en dépit de leurs efforts à tous les niveaux, garder la pénétration des marchés, des méthodes internationales et tient paru difficile agagné. facilement Mots clés: alliances stratégiques, marketing international, marketing stratégique, la pénétration du marché

قائمة المراجع

I. الكتب:

- 1- أبي سعيد الدهيوي ج، تيسير محمد العجارمة: التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 2- إسماعيل السيد: أساسيات بحوث التسويق - مدخل منهجي و إداري -، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 3- توفيق محمد عبد المحسن: بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، 2001، مصر.
- 4- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن ، 2002.
- 5- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن، 2008 .
- 6- حبيب الله محمد رحيم التركستاني: التسويق الدولي، دار أعلام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 7- حسين محمد احمد المختار، الادارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.
- 8- حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، طبعة الاولى ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان،الاردن ،2014.
- 9- خير الدين عمرو: التسويق المفاهيم والإستراتيجيات، مكتب عين الشمس، القاهرة، 2013.
- 10- رضوان الحمود العمر، مبادئ التسويق، الطبعة الثانية ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان،الاردن، 2005 .
- 11- طلعت اسعد عبد الحميد: التسويق الفعال - أساسيات و تطبيق - ، الطبعة التاسعة، مكتبة الشقري، 2009، مصر.

قائمة المراجع

- 12- عامر عبد الله موسى، ادارة التسويق، الطبعة الاولى ،دار البداية للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن، 2009.
- 13- عبد السلام أبو قحف ، إدارة الأعمال الدولية ، الأسكندرية : الدار الجامعية ، 2005.
- 14- عصام الدين ابو علفة ،التسويق الدولي، الجزء الرابع ، الطبعة الاولى، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 15- عصام الدين ابو علفة ،التسويق- المفاهيم والاستراتيجيات، الجزء الاول ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، 2002.
- 16- غول فرحات التسويق الدولي مفاهيم وأسس النجاح في الاسواق العالمية ، الطبعة الاولى ،دار الخلدونية للنشر والتوزيع ،الجزائر 2008.
- 17- فريد الصحن: التسويق ،الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 18- فريد النجار: تسويق الصادرات العربية " آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحرة العربية الكبرى" ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، 2012.
- 19- فيلب كوتلر ،ترجمة فيصل عبد الله بابر، كيف تنشئ الاسواق وتغزوها وتسيطر عليها، مكتبة جرير، بدون سنة النشر.
- 20- كاظم نزار الركابي ،الادارة الاستراتيجية ،العولمة والمنافسة ، الطبعة الاولى ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن 2004.
- 21- محمد ابراهيم عبيدات ،استراتيجية التسويق مدخل سلوكي ، الطبعة الرابعة ،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن ، 2002.
- 22- محمد الباشا ،محمد رسلان الجيوسي ،مبادئ التسويق الحديث ، الطبعة الاولى، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان ،الاردن، 2000.
- 23- محمد سعيد عبد الفتاح: إدارة التسويق، الدار الجامعية للطباعة و النشر، مصر، دون سنة نشر.
- 24- محمد فريد الصحن ،نبيلة عباس، مبادئ التسويق ،الدار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع ،الاسكندرية ،مصر، 2004.

قائمة المراجع

- 25- مصطفى محمود ابو بكر ،مدخل استراتيجي تطبيقي في ادارة التسويق في المنشآت المعاصرة ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الاسكندرية ،مصر، 2004.
- 26- منير نوري، التسويق - مدخل المعلومات و الاستراتيجيات-، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007.
- 27- ناجي معلا: بحوث التسويق - مدخل منهجي تحليلي ، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 28- نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية، تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 29- نبيل مرسى خليل، الإدارة الإستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، 2010.
- 30- نزار عبد المجيد البرواري، احمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، المفاهيم بالاسس . الوظائف. الطبعة الاولى . دار وائل لنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن 2004.
- 31- هاني حمد الضمور ،التسويق الدولي ،الطبعة الثالثة ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن، 2004.

II. المذكرات:

- 1- رماس محمد أمين: دراسة إختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية-حالة المؤسسة الوطنية ALZINC ، مذكرة لنيل ماجيستر، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2012.

III. مجلات وملتقيات:

- الملتقى العربي الثاني: سويسى عبد الوهاب، التسويق في الوطن العربي (الفرص والتحديات)، الدوحة دولة القطر، 8-6 أكتوبر 2003.

- 1- Philip kotler et Bernard Dubois : **marketing management**, 7^e édition, publi-union, paris, France, 1992.
- 2- Michael J.Etzel et al., **Marketing** , N.Y.:McGraw-Hill Companies , Inc ., 1997.
- 3- Philip Kotler :**Merketing management**, 12^e éditin, op-cit.
- 4- Nathalie prime, Jean-Claude Usunier : op – cit.
- 5- Philip Kotler &Dubois : **Marketing Management**, 10^e édition, publi union, paris, 2002.