



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم تجارية

التخصص: تجارة دولية

أهمية التخطيط الاستراتيجي في التسويق الدولي

دراسة حالة مؤسسة إنتاج وتصدير التمور بـ : بسكرة

من إعداد الطالبتان:

– منال بن علي

– إلهام هباز

تحت إشراف الأستاذ:

إلياس شاهد

اللجنة المناقشة

عقبة ريمي

إلياس شاهد

محمد الطيب بن مير

أحمد عازب الشيخ

أستاذ محاضر ب

أستاذ محاضر أ

أستاذ مساعد أ

أستاذ مساعد أ

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

ممتحنا

السنة الجامعية: 2015 / 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

يا من أحمل اسمك في قلبي بكل فخر

يا من تعبته وسهرت بكل صبر

يا من أودعني الله لكي هدية أمديك هذا البحث

المتواضع أمي الحبيبة.

إلى أبي الذي رحمني منذ صغري

إلى أصدقائي وبأخص صديقتي لعزيزة رابحة وعائلتي

كل واحد باسمه

إلى كل من أثار عقلي بكلمة وبكلمة ، بمعرفة بنصيحة

أو علم .

إلى الدكتور الذي تفضل بإشرافه على هذا البحث.

الهام هياز

الأهداء

أهدي هذا العمل إلى أئز مخلوقين على قلبي في هذا
الوجود إلى من لها الفضل في تربيتي و تعليمي إلى
من دفعاني دوما إلى الأمام و منحاني القدرة على
المواصلة أمي الحبيبة وأبي الغالي حفظهم الله لنا
و إلى جميع إختي و أخواتي الأئزاء كل واحد باسمه
إلى جميع الأصدقاء و الزملاء
إلى جميع أساتذتي و معلمي من الابتدائي إلى الجامعة و
إلى جميع الأساتذة بالكلية إلى كل طلبة علم أئمني له
النجاح .

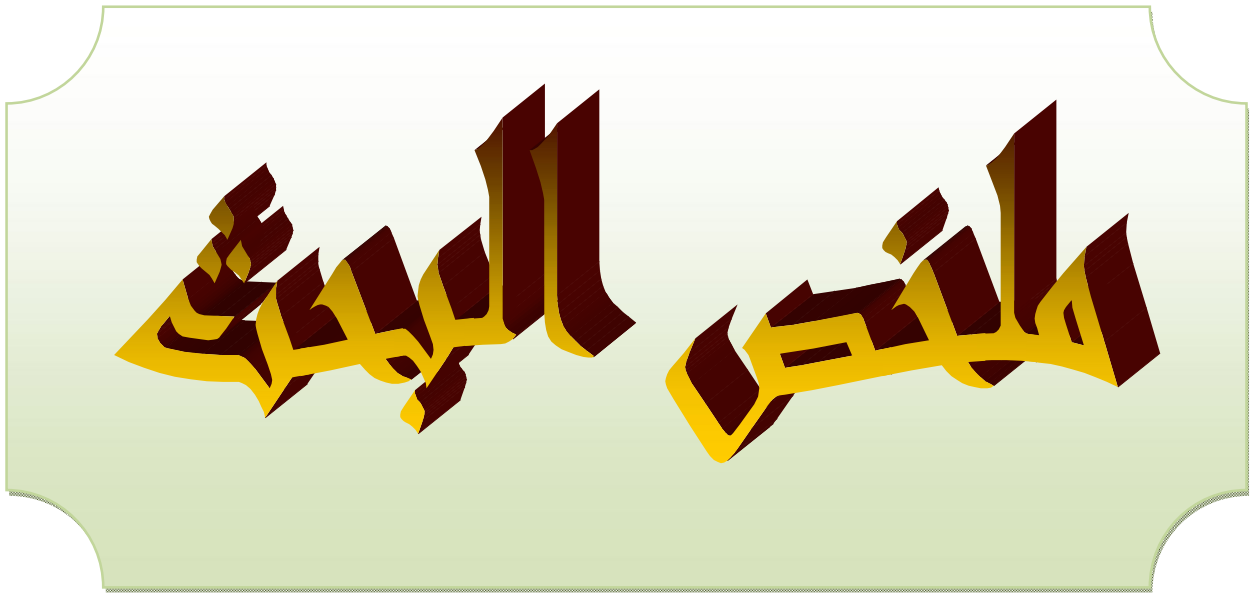
منال بين علي

شكر و عرفان

أولا وقبل كل شيء اشكر الله العلي القدير على ما
أتاني من فضل، ثم أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ
المشرف الدكتور شامد الياس على قبوله الإشراف
لإنجاز هذه المذكرة وعلى سعة صدر وحكمة
توجيهاته وملاحظاته التي كانت نورا تسيّر على ضوئه
خطوات البحث .

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى السادة
اعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بتخصيص جزء من وقتهم
لقراءة ومناقشة هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى المؤسسة على تعاونها
معانا لكل من قدم لنا يد العون في الحصول على
المراجع والى كل من ساعدنا بمعلومة ونصيحة، توجيه
بكلمة طيبة .



الملخص

تناول البحث أهمية التخطيط الاستراتيجي في التسويق الدولي، إذ يتركز اهتمام البحث على شريحة من المستويات الإدارية في المؤسسة الخاصة.

وتمثلت مشكلة البحث في التعرف على الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي وأهميته في التسويق الدولي والعالمي لما هو من تحقيق والجمع بين مختلف الجهات الداخلية والخارجية للمنشأة كما يعمل على إيجاد وخلق حالة من التوازن بين الأداء العملي و الإنتاج والمبيعات الخارجية.

ويسعى البحث على تحقيق جملة من الأهداف المعرفية بالاستناد إلى فرضية رئيسية وقد استخدمت العديد من الزيارات الميدانية للمؤسسة الإنتاج التمور، من خلال إجراء المقابلة الشخصية مع مسؤول التسويق في المؤسسة قمنا بتحليل وتشخيص على واقع التخطيط الاستراتيجي المتبع من طرف المؤسسة، وفي إطار مناقشة أظهرت النتائج على أن المؤسسة استطاعت الدخول إلى عدة أسواق أجنبية في ظل تبني خطة إستراتيجية تسويقية من أجل الإيفاء بحاجات ورغبات المستهلكين.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التسويق الدولي ، منتج التمور ، التصدير .

Résumé

La recherche l' importance de la planification stratégique dans le marketing international, que l' attention est concentrée sur le segment de la recherche de la niveaux administratifs de l'organisation.

problème de recherche le plus à identifier le rôle de la planification stratégique et son importance dans le marketing international et mondial à jouer Fun pour réaliser la combinaison de divers côtés internes et externes de l' installation est travaille également à trouver et à créer un état d'équilibre entre les performances pratiques et de la production et de ventes à l' étranger.

La recherche vise à atteindre un certain nombre d'objectifs cognitifs basés sur la prémisses majeure a été utilisé un certain nombre de visites sur le terrain à l' établissement des dates de production, par le biais d' un entretien personnel avec un fonctionnaire de marketing à l' institution QMNI'analyse et le diagnostic de la réalité de la planification stratégique suivie par l' institution, et dans le contexte de la discussion des résultats ont montré que l' organisation a été en mesure d' accéder à plusieurs marchés étrangers à la lumière de l' adoption d'un plan de stratégie de marketing afin de répondre aux besoins et aux désirs des consommateurs.

Mots clés: planification stratégique, marketing international, les dates de produits, l' exportation.



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
III -I	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول و الأشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
أ - هـ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي التسويقي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل حول التخطيط الاستراتيجي التسويقي
03	المطلب الأول: مفاهيم أساسية للتخطيط والتخطيط الاستراتيجي التسويقي
03	أولاً: الأسس النظرية للتخطيط
04	ثانياً: مفاهيم التخطيط الاستراتيجي التسويقي
05	المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتسويق
07	المطلب الثالث: أهداف التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأهميته
07	أولاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي
09	ثانياً: أهداف التخطيط الاستراتيجي التسويقي
10	المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي التسويقي (متطلبات، المراحل، الخصائص)
10	المطلب الأول: متطلبات التخطيط الاستراتيجي التسويقي
11	المطلب الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي التسويقي
14	المطلب الثالث: خصائص التخطيط الاستراتيجي التسويقي
15	المبحث الثالث: العوامل و مستويات التخطيط الاستراتيجي التسويقي
15	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي التسويقي
16	المطلب الثاني: مستويات التخطيط الاستراتيجي التسويقي
17	المطلب الثالث: مراحل نموذج خطة إستراتيجية في التسويق
20	خلاصة الفصل



	الفصل الثاني: الإطار النظري للتسويق الدولي
22	تمهيد
23	المبحث الأول: مدخل التسويق الدولي (مفاهيم)
23	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للتسويق الدولي
24	المطلب الثاني: أهمية التسويق الدولي
25	المطلب الثالث: أهداف التسويق الدولي
27	المبحث الثاني: دوافع ومبادئ التسويق الدولي وأبعاده
27	المطلب الأول: دوافع التسويق الدولي
27	المطلب الثاني: مبادئ التسويق الدولي
31	المطلب الثالث: أبعاد التسويق الدولي
32	المبحث الثالث: مراحل ومشكلات التسويق الدولي وبيئته
32	المطلب الأول: مراحل التسويق الدولي
33	المطلب الثاني: مشكلات التسويق الدولي
34	المطلب الثالث: بيئة التسويق الدولي
41	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي في المؤسسة (محل الدراسة)
43	تمهيد
44	المبحث الأول: تقديم المؤسسة (محل الدراسة)
44	المطلب الأول: نشأة المؤسسة وهيكلها التنظيمي
44	أولا: نشأة المؤسسة
45	ثانيا: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
48	المطلب الثاني: أهمية الاقتصادية للمؤسسة وأهدافها
52	المبحث الثاني: محاولة بناء خطة إستراتيجية للتسويق المؤسسة محل الدراسة
52	المطلب الأول: العوامل المتحكم فيها
61	المطلب الثاني: العوامل الغير متحكم فيها
61	أولا : دراسة سوق
62	ثانيا : دراسة المنافسين
64	ثالثا : دراسة المستهلكين
64	المبحث الثالث: مقومات تسويق التمور في المؤسسة (محل الدراسة)
64	المطلب الأول: معوقات وأفاق المؤسسة

65	أولاً: المعوقات
65	ثانياً: أفاق المؤسسة
66	المطلب الثاني: نقاط القوة ونقاط الضعف
66	أولاً: نقاط القوة
66	ثانياً : نقاط الضعف
67	خلاصة الفصل
69	الخاتمة
72	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الحرور والأسكال الالالنة

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم الجدول
37	بعض القوى التكنولوجية	1-2
49	نسبة وكمية منتج التمورالمسوق خارجيا حسب الدول لسنة 2013	1-3
50	نسبة وكمية طلبيات الدول من منتج التمور حسب الأصنافلسنة 2013	2-3
50	نسبة وكمية منتج التمور المسوق خارجيا حسب الأصناف لسنة 2013	3-3
62	يوضح تطور رقم الأعمال والكمية المسوق في الأسواق المستهدفة	4-3

فهرس الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	مشكلات وتحديات التسويق	(1-2)
35	متغيرات البيئة للتسويق الدولي	(2-2)
38	الرأي العام للتسويق	(3-2)
40	عناصر البيئة الثقافية	(4-2)
46	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(1-3)
49	نسبة منتج التمور المسوقة خارجيا للدول 2013	(2-3)
50	نسبة طلبية الدول من منتج التمور حسب الأصناف لسنة 2013	(3-3)
51	نسبة طلبية الدول من منتج التمور حسب الأصناف لسنة 2013	(4-3)
55	يوضح عملية تكيف ومعالجة التمور	(5-3)
59	مسلك التوزيع للمؤسسة	(6-3)

مقدمة اللامعة

قائمة الملاحق

صفحة الملحق	عنوان الملحق	الرقم
75	الدواء لمعالجة التمور	1
76	الدواء لمعالجة التمور	2
77	العلامة التجارية للمؤسسة	3
78	شهادة المنشأ	4
79	طلبية الشراء من المؤسسة	5
80	شهادة معالجة التمور	6
81	وثيقة شحن	7
82	دليل المقابلة مع مدير المؤسسة	8
83	أصناف التمور	9

الاصحاح

حدث تطور في العالم بدرجات كبيرة خلال العقود الماضية فبعد أن كان العالم مناطق متباعدة أصبح وبفضل التقدم في مجال العلوم والتكنولوجيا أصبح العالم لا حدود لها وأصبح التقدم والتطور العلمي احد سمات هذا العصر وأضحت المؤسسات والشركات بل الدول والإفراد لا يتقدمون على اتخاذ إي قرار ما لم يكن قد تم دراسة هذا الأمر وأعدله جيدا . وقد لجأت معظم دول العالم إلى اتخاذ التخطيط كأحد الأدوات المستخدمة في تحقيق أهدافها وقد شاع في الفترة الأخير استخدام التخطيط الاستراتيجي الذي يحتل الإطار النظري الأساسي الذي لا يمكن بدونه أن تتم إستراتيجية التسويق بكل أبعادها ومضامينها ، حيث يحتل الحجر الأساسي لصياغة أي إستراتيجية ناجحة تحقيق الأهداف المنشورة .

ولقد حظي لتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة في التسويق الدولي والعالمي لما هو من تحقيق والجمع بين مختلف الجهات الداخلية والخارجية للمنشأة كما يعمل على إيجاد وخلق حالة من التوازن بين الأداء العملي والإنتاج والمبيعات الخارجية كما تسعى دائما إلى الربط بين مختلف الوحدات والأقسام والفروع الإدارية وتعمل على تحقيق التوافق بين الموارد المالية والبشرية مع الحرص على زيادة الأرباح ومعرفة كيفية الاستغلال الأمثل للفرص التسويقية .

■ أولا: إشكالية البحث :

مما سبق اتضح معالم إشكالتنا والتي يمكن بلورتها في السؤال الرئيسي التالي :

ما الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي وما أهميته في التسويق الدولي ؟

وبغية الإجابة على هذه الإشكالية جزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي مراحل التخطيط الاستراتيجي التي من شأنها أن تساهم في بناء الإستراتيجيات التسويقية؟.
2. ما مفهوم التسويق الدولي و ما أهميته للمؤسسة؟.
3. ما هي الخطة الإستراتيجية الواجب إتباعها من طرف المؤسسة للدخول إلى الأسواق الدولية؟.

■ ثانيا - فرضيات البحث :

وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

1. تحدد مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق ثلاثة مراحل رئيسية بدءا من تقييم صياغة الإستراتيجية و التخطيط المفصل للنشاط و نهاية باتخاذ القرار.
2. يمكن فهم التسويق الدولي على أنه عمليات التبادل التي تتم عبر الحدود الدولية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية، و تكمن أهميته بالنسبة للمؤسسة في مجال التخصص في الإنتاج للتصدير لتحقيق الربح و الحفاظ على نموها و مكائنها في الوسط التنافسي الدولي.
3. أي مؤسسة تسعى إلى الدخول الأسواق الدولية عليها المرور بمراحل خطة إستراتيجية بدءا من تقسيم البيئة (سواء الداخلية أو الخارجية)، و بانتهاء باتخاذ مختلف القرارات.

■ ثالثا- أهداف البحث :

نهدف من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن نلخصها فيما يلي:

- إبراز ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق، ومحاولة تفهم ديناميكيتها وتأثيراتها على المنظمة .
- محاولة إظهار أساليب وأهمية التسويق الدولي بصفة خاصة والتي تساعد على مواجهة تحديات العصر .
- التعرف على الفرص والتحديات .
- إدراك أهمية التسويق الدولي في رسم الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة الجزائرية .
- محاولة الوصول إلى التخطيط الاستراتيجي ناجح، يحقق الأهداف المرغوبة .

■ رابعا: أهمية البحث :

تمكن أهمية دراسة التخطيط الاستراتيجي في التسويق الدولي في محاولة تحسيس متخذي القرار في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والجزائرية غلى وجه الخصوص بضرورة إعطاء أهمية التسويق الدولي واعتباره أداة فعالة في تحقيق الربحية والحفاظة على البقاء واستمراره.

يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الاهداف الاستراتيجية التسويقية من خلال التعرف على الفرص و التهديدات المستقبلية.

■ خامسا: دوافع اختيار الموضوع:

انقسمت دوافع اختيارنا لهذا الموضوع كما يلي:

● دوافع علمية:

- نظرا الأهمية البالغة التي يكتسبها التسويق الدولي بالنسبة للمؤسسة الراغبة في التصدير وفي تنويع الصادرات .

أهمية التخطيط الإستراتيجي باعتباره أحد الوسائل الناجعة في خلق المنتجات و المنافسة في الأسواق الدولية.

● دوافع ذاتية:

- تتمثل في رغبة منا في تطوير معارفنا التسويقية بحكم التخصص.
- الميول الشخصي لمواضيع التسويق و الرغبة في معرفة المستجدات في هذا الميدان.
- محاولة ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي عبر إسقاط الدراسة على أرض الواقع.

■ سادسا : الدراسات السابقة :

لقد تم الإطلاع على عدد من الدراسات و الكتب ذات العلاقة بالموضوع قيد الدراسة ، أو ذات العلاقة ببعض جوانبه منها على سبيل المثال:

- مذكرة ماستر الطالبة بوزيان جواهر بعنوان "واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و التجارة، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، سنة 2011 والتي عاجلت الإشكالية التالية " ما دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة" تهدف إلى دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لأحد المؤسسات، وتوصلت إلى غياب شبه تام للتخطيط الاستراتيجي لمؤسسة ورود.
- مذكرة ماستر لطالبة رحمة زغبني " اثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)، جامعة محمد خيضر- بسكرة، سنة 2013-2014. والتي عاجلت الإشكالية التالية " كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية" تهدف إلى إبراز أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة، وتوصلت إلى أن الجامعة تقوم بتحليل بيئتها للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.

- مذكرة ماجستير لطالب محمد عادل حمد الكبسي بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية" كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط سنة 2012 والتي عالجت الاشكالية التالية " ما أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية" تهدف الدراسة على التعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية وتوصلت إلى وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على الحصة السوقية.
- مذكرة ماجستير لطالب علي عبد الله بعنوان " فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة سنة 2007 والتي عالجت الإشكالية " ماهو دور عملية تخطيط الموارد البشرية في ظل عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة؟ وماهي العمليات التي من خلالها عملية تخطيط الموارد البشرية؟ تهدف إلى إبراز أثر التخطيط الاستراتيجي على تخطيط الموارد البشرية، وتوصلت إلى أن تخطيط الموارد البشرية المنهجية التي تمكن المنظمات من تحقيق هذه المتطلبات.

■ سابعاً : الحدود الزماني والمكاني :

● الحدود المكانية :

اقتصرت المجال للقيام بالدراسة على مؤسسة للإنتاج وتجهيز وتصدير التمور في بلدية طولقة ولاية بسكرة.

● الحدود الزمانية :

بغية الإحاطة بالإشكالية والوصول إلى نتائج المتوخاة من البحث، كانت الدراسة خلال سنة 2011-2014.

■ ثامناً- المنهج والأدوات المستخدمة :

المنهج المتبع في هذا البحث هو مزج من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث يتعلق الجانب الوصفي بالجزء النظري من البحث، والمنهج التحليلي بالجزء التطبيقي من خلال إسقاط الدراسة ميدانياً على المؤسسة محل الدراسة .

من بين الأدوات التي استخدمناها للقيام بهذا البحث ما يلي :

● المسح المكتبي :

من خلال الاطلاع على مختلف المراجع والمصادر بلغة العربية والأجنبية المتعلقة بالموضوع .

● المقابلة الشخصية :

مع بعض مسؤولي مؤسسة الإنتاج وتعبئة وتغليف وتجهيز التمور ، وذلك لتجميع البيانات والمعلومات التي تساعدنا على تحليل النتائج المتحصل عليها.

● وثائق المؤسسة (محل الدراسة)

■ تاسعا : صعوبات البحث :

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

● لعل أهم عائق سجلناه أثناء قيامنا بالبحث يمكن بصفة أساسية في رفض معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالسماح لنا بالقيام بدراسة ميدانية.

■ عاشرا: محتوى البحث

وتجدر الإشارة في الأخير بأنه حتى يتم الإلمام بالموضوع بتطلب هيكله البحث وتقسيمه حسب رأينا إلى ثلاثة فصول منها فصلين نظريين والأخر تطبيقي يتمثل في الدراسة حالة تسبقها مقدمة عامة وتلحقها خاتمة عامة.

● الفصل الأول :

يهتم الفصل الأول بدراسة التخطيط الاستراتيجي للتسويق ، حيث يتناول المبحث الأول مدخل حول التخطيط الاستراتيجي التسويقي من خلال إعطاء مفاهيم ، أهدافه وأهميته وعلاقته مع التسويق ويتناول المبحث الثاني من مراحل متطلبات ، خصائص التخطيط الاستراتيجي للتسويق إما المبحث الثالث العوامل المؤثرة في التخطيط وأهم مستويات ومثال مراحل نموذج خطة استراتيجية في التسويق .

● الفصل الثاني :

يعتبر كمدخل تمهيدي للموضوع نتناول فيه مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسويق الدولي والذي تدرج ضمنه ثلاثة مباحث أساسية نتحدث في الأول منها : عن مدخل التسويق الدولي ، أما في الثاني فتناولنا دوافع ومبادئ التسويق الدولي وأبعاده ، كما تطرقنا في المبحث الثالث من هذا الفصل إلى مراحل ومشكلات التسويق الدولي وبيئته .

• الفصل الثالث :

وفي دراسة حالة مؤسسة للإنتاج وتعبئة وتغليف والتجهيز التمور حيث يتم من خلالها إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا، في ثلاثة مباحث أساسية نتحدث في الأول على مدخل للمؤسسة أما في الثاني فنتناولنا دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وفي الأخير تعرضنا إلى دراسة ميدانية .

الفصل الأول:

الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي التسويقي

تمهيد

أدت التطورات التكنولوجية و المتغيرات البيئية التي تتصف بسرعة التغير وكثرة التعقيدات والعوامل المؤثرة على مختلف نشاطات مما زادا اهتمام الباحثين والدارسين بضرورة إعادة النظر والبحث في مجال التخطيط الاستراتيجي التسويقي الذي يعتبر كمخرج من هذه التعقيدات وطريقة علمية تحقق لنا الكثير من الفوائد وتجنبنا الكثير من المشكلات.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي التسويقي في حقيقته النظرة الشاملة للعلاقة بين المزيج التسويقي وبقية الوظائف الأخرى في المنظمة والتي تصب في تحقيق رسالتها كوحدة أعمال إستراتيجية أو في غاياتها الكلية كمنظمة الأعمال، وهو من أهم الأدوات لتعامل مع ملامح اليوم هذا العالم المتغير ذو التطورات العلمية والتقنية ثورية الطابع خاصة في مجال الاتصالات و المعلومات بالإضافة إلى الاقتصاد العالمي الذي يعتمد على المعرفة.

وللوقوف على التخطيط الاستراتيجي التسويقي و أهميته في إطار هذا الفصل سيتم الاعتماد على خطة تتكون من ثلاثة مباحث، حيث سيتم التطرق من خلال المبحث الأول إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي التسويقي وعلاقته مع التسويق وصولاً إلى أهميته وأهدافه المرجوة، أما المبحث الثاني من متطلبات التخطيط الاستراتيجي التسويقي وصولاً إلى أهم خصائصه، وبالنسبة للمبحث الثالث تطرقنا إلى عوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي التسويقي وصولاً إلى مراحل نموذج للخطة استراتيجية في التسويق.

المبحث الأول : مدخل حول التخطيط الإستراتيجي التسويقي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للتسويق بمثابة الدعامة الأساسية لخطط التسويق والتي صممت لتلبية احتياجات السوق والوصول إلى الأهداف التسويقية وتوضع الخطط والأهداف عموماً للحصول على نتائج قابلة للقياس.

وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى التخطيط الاستراتيجي التسويقي من خلال المطلب الأول والثاني من مفاهيم وعلاقته بالتسويق، أما المطلب الثالث من أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

المطلب الأول : مفاهيم أساسية للتخطيط والتخطيط الإستراتيجي التسويقي

قبل التطرق إلى مفهوم التخطيط الإستراتيجي التسويقي نقوم بتقديم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتخطيط.¹

أولاً- الأسس النظرية للتخطيط

سنتناول مفهوم عملية التخطيط الأهداف والسياسات التكتيك البرنامج التسويقي والخطة.

1- مفهوم عملية التخطيط:

- **التخطيط** : هو عملية التنبؤ بالمستقبل واستخدام هذه التنبؤات لتحديد ما يجب عمله لتحقيق أهداف المنظمة (بمعنى تحديد الأهداف و كيفية تحقيقها). أو هو تصميم مجموعة من الخطوات للوصول بشكل واضح ومحدد إلى ناتج معين مطلوب.
- **عملية التخطيط**: هي العملية التي تعمل على تحقيق شيئين مهمين الأول تشخيص مشاكل المنظمة والبحث عن الحلول البديلة، والثاني توفير للمنظمة نقطة تركيز و اتجاه.
- 2- **الأهداف**: هي نقطة نهاية ترغب المنظمة الوصول إليها تحت قيد الإمكانيات المتاحة وفي ظل ظروف متوقعة خلا فترة زمنية محددة وتصنف إلى أهداف طويلة الأجل و أهداف قصيرة الأجل.
- 3- **سياسات**: فهي توفر خطة عمل أو إطار للمبادئ والقواعد وإرشادات التنفيذ التي يمكن من خلالها للإدارة توقع تحقيق وظائف المنظمة.
- 4- **التكتيك**: بأنه الخطط أو الطرق قصيرة الأجل تستخدم لتنفيذ الإستراتيجيات.
- 5- **البرنامج التسويقي**: يعبر عن تطبيق عدة خطط تسويقية للمنظمة بوقت واحد. والحصلة النهائية لعملية التخطيط هي تكوين خطة.

¹ قداية أمينة، "دور التحليل التسويقي في اختيار الإستراتيجية التسويقية"، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقره بومرداس، 2006-2007، ص: 85-86.

6-الخطة: هي وثيقة مكتوبة تحدد المتطلبات المختلفة من الموارد التكاليف المتوقعة والأنشطة الضرورية لتحقيق هدف معين وتشمل الخطط طويلة الآجل متوسطة وقصيرة الأجل.

ثانيا : مفاهيم التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

هناك عدة تعاريف للتخطيط الإستراتيجي التسويقي من بينها ما يلي:¹

1- عرفه Me carthy التخطيط الإستراتيجي التسويقي على أنه التعرف على الفرص الحقيقية في السوق وتطوير إستراتيجيات تسويقية مربحة و من ثم فالتخطيط الإستراتيجي للتسويق له جانبان هما: الأول سوق مستهدف والذي يتضمن مجموعة متجانسة من المستهلكين ترغب المنظمة في الوصول إليهم نظرا لوجود حاجات و رغبات مشتركة لديهم، أما الثاني مزيج تسويقي والذي تشكله إدارة التسويق لإشباع حاجات و رغبات السوق المستهدف.

2- في حين يرى كلا من Kerin & Beterson أن التخطيط الإستراتيجي للنشاط التسويقي يعبر عن مجموعة من النواحي أو الجوانب الرئيسية المرتبطة بالنشاط التسويقي والتي أن تتبعها الإدارة العليا للمنظمة وتقوم بدراستها واتخاذ قرارات رئيسية مستقبلية بشأنها لإكمال وسلامة الخطة التسويقية الرئيسية و التنفيذية، وضمان الاستقرار و عدم التعارض، و من ثم سلامة تنفيذ و تحقيق الأهداف.

3- كما عرفها Vietor P. Buel التخطيط الإستراتيجي للنشاط التسويقي بأنه: عملية تتكون من الخطوات التالية:

- تحليل الموقف (عوامل داخلية خارجية).
- إنشاء الأهداف.
- تحديد أسواق المنتجات و حصص السوق.
- تحديد و تخصص الموارد.
- وضع و إدارة البرنامج التسويقي (إستراتيجية و المنتجات إستراتيجية السعر إستراتيجية التوزيع إستراتيجية الترويج).
- التقييم و الرقابة.

¹: محمد الصربي، "التسويق الاستراتيجي"، بدون ط، دار النشر: المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص: 123-124.

4- وعرف Kotler بأن التخطيط الإستراتيجي التسويقي يسعى الامتلاك ثلاثة مفاتيح رئيسية وهي:

- التوجه نحو إدارة أعمال المنظمة و تحديد نحو محفظة الاستثمار.
 - تعزيز قوة الأعمال للمنظمة وإشراك وحدات الأعمال الإستراتيجية في المساهمة بزيادة معدل النمو في السوق و بما يؤول إلى خلق مكانة مناسبة لها في السوق المستهدف.
 - التوضيح الدقيق لمهام وحدات الأعمال الإستراتيجية لإنجاز أهدافها المطلوبة على الأمد الطويل و التي تصب أساسا في أهداف المنظمة الكلية.
- وعلى ضوء ذلك يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي التسويقي وبشكل مبسط على أنه " العملية الإدارية الخاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المنظمة والمهارات المتاحة والموارد والفرص التسويقية المتغيرة " وهذا التعريف يمكن أن تتوضح مضامينه بالآتي:

- كونه عملية إدارية مستمرة و لا تتوقف عند حدود معينة، ويستمد هذه السمة بالاستمرارية من خلال السعي لإدامة العلاقة بين المتغيرات التي تتعامل بها المنظمة و وجود أهداف متغيرة و دائمة أمام المنظمة.
 - تسعى إلى خلق الموازنة بين موارد المنظمة و ما متاح لها من مكامن قوة وفرص في السوق. و هذا أفضل تعبير عن الواقعية في التخطيط و انتهاج المنهج العلمي في التعامل مع المتغيرات.
 - الفرص التسويقية التي تتعامل معها المنظمة و لاقتناص تكون متغيرة، مما يعني بالضرورة أن تكون متضمنات التخطيط الإستراتيجي و أدواته المستخدمة متغيرة أيضا تبعا لذلك.
- يرتبط التخطيط الإستراتيجي مع حالة عدم التأكد لكونه يرتبط بالمستقبل والبعيد منه بشكل خاص، لذلك هناك حاجة إلى مهارات متميزة لجعله أكثر قربا للتأكد قدر المستطاع.

المطلب الثاني: التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالتسويق

بشكل عام الفكرة الأساسية ترتكز على مقولة بسيطة جدا وهذه المقولة تقول (إذا لم يقتنع المستهلكين بالمنتجات المقدمة سواء سلعة أو خدمة فانه أو خدمة فانه حتما سوف لا يشترونها)²

أي انه إذا السلع والخدمات لم تقدم وفق رغبات المشترين سوف لا يشترونها.

ومن هنا نستطيع القول إن هناك ثلاث أركان تشكل العمود الأساسي لهذه المقولة.

1 ثامر ياسر البكري، "استراتيجيات التسويق" ط1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص:169.

2 محمد ابراهيم عبيدات، "استراتيجيات التسويق كمدخل سلوكي"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص: 22.

- لا بد لنا كمنظمة إن نأخذ بالاعتبار حاجات ورغبات المستهلكين على أنها المهمة الأساسية للمنظمة التي يجب مباشرتها و تنفيذها على الوجه الأكمل.
 - للوصول إلى الهدف الأول لابد من تحديد الكيفية التي تتم إتباعها لإشباع تلك الحاجات و الرغبات.
 - تحقيق أهداف أي منظمة حتما يأتي مع إشباع حاجات و رغبات المستهلكين من السوق المستهدفة.
- إذن من أجل أن نكون ضمن إطارنا أو مهمتنا يجب أن نحدد ما نسال أنفسنا ماذا نريد؟ ماذا نعمل؟ و كيف نتصرف؟

وبالطبع نريد إن نشبع حاجات و رغبات المستهلكين¹

المخطط يجب إن يكون قادر على وضع إستراتيجية ممكنة التنفيذ و إن يكون صادق في التعامل مع المستهلكين أو السوق المستهدفة. أي يقدم لهم ما يفيدهم من جهة و يكون صادق في تقديمه للخدمات التي أعلن عنها حتى لا تهتر ثقة المستهلكين بالمنظمة.

إذن على المنظمة أن تخلق صورة معينة لها ومنها هل هي قادرة على توفير السلع و الخدمات التي خططت لإنتاجها.

إن نجاح المنظمة في خلق صورة ايجابية تترافق مع مستوى التقديم سواء للخدمة أو السلعة أو الخدمات الأخرى ما بعد البيع.

أما علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتسويق فهو موضوع يرتبط بعلاقة وثيقة على مستوى المنظمة فالتخطيط يكون على المستوى الأعلى ثم الأدنى ثم الفعاليات الموجودة على مسألة التكامل والارتباط من جهة والمهمة الأساسية من جهة أخرى يجب إن تكون واضحة للمخطط المطابقة ما بين التخطيط والتنفيذ قد يكون هناك نوع من أنواع الاختلاف من المخطط و المنفذ.

إذن النظرة الشمولية (التكامل) هي التي تربط بشكل عام هناك بعض النقاط التي تمثل التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمة و هي:

1- تحليل الأداء بشكل عام.

2- تحديد التحديات الإستراتيجية التي تواجه المنظمة.

¹ محمد إبراهيم عبيدات, "مرجع سبق ذكره", ص: 23.

- ✓ يقوي التنسيق والتعاون بين مختلف أنشطة المنظمة التسويقية و الإنتاجية و التمويلية و الذي من شأنه العمل على تحقيق تفكير مشترك واضح واستغلال أفضل لموارد المنظمة.
- ✓ يساعد المنظمة على وصف النمو المتوقع حيث يمكن تقويم الأهداف الهامة في مستقبل المنظمة.
- ✓ التخطيط يزيل حالة التعصب، حيث أن الأحداث غير المتوقعة يمكن أن تسبب الكثير من المشاكل للمنظمة.
- ✓ التخطيط الاستراتيجي يحقق أحواء فاعلة لإدارة عملية التغيير و ذلك من خلال دفع متخذي القرار بالتفكير بماذا سيفعل إذا ما حصلت حادثة أو حوادث معينة.
- ✓ إن التخطيط الاستراتيجي لا غنى عنه للإدارة العليا لتأدية مسؤولياتها بصورة فعالة.
- ✓ يدفع المدراء إلى السؤال و الإجابة عن الأمور ذات الأهمية العالية للمنظمة و يطور من مهارة المدراء.
- ✓ يعمل على محاكاة المستقبل على الورق كوسيلة تسمح للمنظمة من اتخاذ قرارات أفضل عن الفرص التي يمكن عملها في المستقبل و التي تحدد الحاضر بدلا من انتظار حدوثها و أن التخطيط يعمل على تصنيف الفرص و كذلك التهديدات التي تواجهها المنظمة.
- ✓ التخطيط الاستراتيجي طريقة فعالة للنظر إلى المشروع كنظام و بالتالي عمله على منع تقليل شأن الأجزاء (النظام) على حساب كامل المنظمة.
- ✓ يعمل على توفير عاملين لهما أهداف واضحة و اتجاهات نحو مستقبل المنظمة.
- ✓ يساعد على تشخيص المسائل الإستراتيجية و وضع الأولويات للتعامل معها.
- ✓ يساعد المنظمة في التعامل على ارتفاع درجة تعقيد نشاط الأعمال و بصفة خاصة في المنظمة الكبيرة.
- ✓ كما تبرز الأهمية الكبيرة للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الخدمية مثل مكاتب المحامين و العيادات و المستشفيات، الحاجة لفهم ماهية التخطيط الإستراتيجي لأنشطة المؤسسات و فعاليتها الإنتاجية و البيعة. ذلك أنه حتى وقت قريب كان جهد إدارات تلك المؤسسات الخدمية منصبا فقط على¹ الربحية و ليس التخطيط الشامل لمختلف عناصر المزيج التسويقي للخدمة المراد طرحها للتداول. فلقد تحولت معظم إدارات تلك المؤسسات الخدمية و خاصة في الدول المتقدمة صناعيا إلى محاولة فهم الدور الإستراتيجي الذي يمكن أن يقوم به التسويق الحديث في عملية تخطيط تنفيذ الإستراتيجية العامة لمؤسسة خدمية، عن طريق إشراك الممارسين التسويقيين فيها، في عمليات التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ لعملياتها وأنشطتها.

¹ محمد إبراهيم عبيدات، "مرجع سبق ذكره"، ص: 19.

ثانيا : أهداف التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

إن المسؤولية الرئيسية للإدارة العليا هي وضع خطة إستراتيجية تعمل على قيادة الأنشطة التسويقية في كافة المستويات للمنظمة إن خطة التسويق الإستراتيجية يجب أن تعمل على تحقيق عدة أهداف وذلك لتوفير توجيه مناسب علاقة الفرص التسويقية وحسبما يأتي:¹

1- **تحديد المهام المشتركة** : يجب على الخطة الإستراتيجية تحديد الأنشطة الكلية للمنظمة حيث إن أي خطأ في تحديد أنشطة المنظمة على نحو ملائم سيقود إلى زج المنظمة بأخطاء أو مسائل لا تهدف في المدى البعيد إلى تحقيق نمو مشترك.

2- **وضع الأهداف المشتركة**: حيث لا يكفي التحديد الواسع للأنشطة المشتركة التي توفر توجيه واضح للنشاط التسويقي، على سبيل المثال وضعت شركة kellogg أهداف إستراتيجية لمواجهة الطلب الراكد على الحبوب حيث ركزت الإدارة العليا ما يلي:

✓ البحث عن أسواق محلية جديدة.

✓ تحفيز الطلب الخارجي على الحبوب.

✓ تنوع محدود في الخطوط المستقلة بمبيعات سنوية 500 مليون دولار أو أكثر و معدل نمو اعلي من 10 بالمئة في السنة و بأسعار عالية.

3- **توفير دليل لتطوير المزيج السلعي**: إن وضع أهداف مشتركة واضحة قد يساعد شركة kllogg في وضع المزيج السلعي الملائم مع توسيط خط إنتاج الحبوب مع تنوع محدود لخطوط الغذاء ذات معدلات النمو العالية.

4- **تحقيق تكامل الموارد التسويقية و غير التسويقية**: إن خطة التسويق الإستراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار كل الموارد المشتركة (التصنيع، البحث و التطوير، التمويل، الإدارة و التسويق)، وعلى الإدارة العليا توضيح كيفية استغلال هذه الموارد وما هي الموارد الإضافية التي تحتاجها المنظمة.

5- **وضع أهداف أداء مشتركة**: على خطة التسويق الإستراتيجية وضع أهداف أداء قياسية لكل وحدات العمل مثل العائد على الاستثمار، العائد على صافي الموجودات، التدفق النقدي المخصص، و يجري في ضوء هذه الأهداف المالية تقويم الوحدات الإنتاجية.

العمير رضوان محمود ، " مبادئ التسويق " ، ط2، دار وائل للنشر ، عمان، 2005 ، ص: 166 .

6- توفير دليل عمل لتوزيع الموارد: واحد من الأهداف الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة هو توزيع الموارد على وحدات النشاط أو الوحدات الإنتاجية المختلفة.

7- وضع تخطيط أفقي طويل الأمد: يجب أن تحتوي خطة التسويق الاستراتيجي على نظرة طويلة الأجل وذلك بسبب الحاجة إلى اختبار الفرص الاستثمارية البديلة عبر الأسواق.

8- تأكيد مسؤولية الإدارة العليا: إن خطة التسويق الإستراتيجية هي من مسؤولية الإدارة العليا سواء منها على مستوى مشترك أو مستوى وحدات النشاط، إن أهمية مسؤولية الإدارة العليا تكمن في إن الخطة الإستراتيجية تقود توزيع الموارد المشتركة و تؤثر بالتالي على الموقف المالي للمنظمة، إن جهود الإدارة الوسطى تكون غير مرغوبة في حالة عدم مشاركة الإدارة العليا.¹

المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي التسويقي (متطلبات ، المراحل ، الخصائص)

نتطرق في هذا المبحث إلى أهم متطلبات ثم المراحل المتبعة بغية ممارسته، مع الإشارة لأهم خصائص التي يتميز بها التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

المطلب الأول: متطلبات التخطيط الإستراتيجي التسويقي

عندما يتم اعتماد التخطيط الإستراتيجي التسويقي كمنهج لعمل المنظمة وتفاعلها مع البيئة المحيطة بها و تنفيذ أنشطتها في السوق، فإن ذلك يتطلب العديد من المتطلبات و من أبرزها هي:²

1- يجب أن لا ينظر إلى التسويق على أنه نشاط تنحصر مهامه في تحقيق العوائد و التدفق النقدي إلى المنظمة فحسب، بل ينظر إليه كطريق استراتيجي للتفكير والتحكم في ضبط الأنشطة ذات العلاقة به، وامتداد ذلك لتأثيره على أعمال المنظمة ككل.

2- الموقع التنظيمي لقسم التسويق يجب أن يكون بما يتوافق مع قيمة و حقيقة تأثير التسويقي. أي يفترض أن يكون القسم صانعا ومساهما و متخذ للقرار الإستراتيجي على مستوى المنظمة ككل.

3- التقويم الدقيق للبيئة الخارجية الحالية والمستقبلية لتأشير نقاط الفرص المتاحة والمحتملة، وما يمكن أن يقابلها من تهديدات كي يتم الاستعداد المبكر لها بشكل موضوعي و دقيق.

¹العمر رضوان الخمود ، مرجع سبق ذكره ،ص: 167.

²تامر ياسر البكري، "مرجع سبق ذكره"،ص: 170-171.

4- التحليل الشامل للبيئة الداخلية من خلال تأشير مكان القوة التي تمتلكها المنظمة ككل وما يخص التسويق تحديدا. و ما يعترضها من ضعف وقيود تحول دون القدرة العالية في التنفيذ والوصول للأهداف. لذلك يتوجب أن تحدد الإدارة التخطيطية ماهية النشاط الذي تمارسه المنظمة التي تشاركها في ذات الصناعة ومقدار قوتها التأثيرية في السوق.

5- يجب أن تهتم عملية التخطيط الإستراتيجي التسويقي. بمنح الفرص أمام الكادر التسويقي في أن يمتلك فسحة مناسبة من حرية الإبداع و القدرة على التفكير بما هو أفضل . و بخاصة فيما يتعلق بالحالات الموقفية التي تتطلب السرعة والقدرة على اتخاذ القرار الصحيح والمناسب فضلا عن تنمية قدراتهم في استخدام المعلومات المتحصل عليها وتحليلها وتكفيها بما يخدم الخطة التسويقية والأهداف الموسوعة.

6- التأكيد على وجود منهج ثابت في التخطيط الاستراتيجي التسويقي وابتعاد عن الاجتهادات الشخصية والمصالح الضيقة للأقسام المشتركة في عملية التخطيط ذاتها أو تنفيذ ما يتطلب منها كإسهام فعال في الخطط التسويقية. فضلا عن ذلك فانه من الخطأ الجسيم أن تصاغ إستراتيجية التسويق على أساس مسار أو طريق واحد للوصول إلى الهدف وهذا يعني بأنه يجب أن تكون هنالك خطة إستراتيجية للطوارئ. أي مادا يمكن أن تفعل المنظمة فيما لو حصل ذلك الشيء غير المتوقع حدوثه. لذلك هنالك من يقول بان الخطأ القاتل الذي يقع به المخطط الإستراتيجي هو عندما يضع نفسه أمام خيار أو قرار استراتيجي واحد و دون أن يكون لديه بديل آخر في لحظة ما يتطلب أن يسلكه لصعوبة أو استحالة تنفيذ القرار الأول¹.

المطلب الثاني: مراحل التخطيط الإستراتيجي التسويقي

معرفة و تحديد مراحل التخطيط الإستراتيجي التسويقي يستند بالأساس إلى ما يسبق ذكره من تحديد للإستراتيجية التسويقية، والفهم الواضح والدقيق للتخطيط التسويقي بذات الوقت والنظرة الشمولية للإدارة تجاه التخطيط الإستراتيجي التسويقي وتحقيق التناسق والتوافق المناسب بين أجزاء ومكونات عملية التخطيط. و يرى الكثير من الكتاب بأن هناك نماذج مختلفة يمكن اعتمادها في التخطيط الإستراتيجي التسويقي، فمنهم من يحددها بثلاثة مراحل رئيسة تتمثل بالتقييم صياغة الإستراتيجية والتخطيط المفصل للنشاط ولكن هناك من يرى بأنه يتم على وفق أربعة مراحل ترتبط في نهايتها باتخاذ قرار وهي:

¹ نامر ياسر البكري، "مرجع سبق ذكره"، ص: 171-172.

المرحلة الأولى : وضع الأهداف

تتمثل في تبيان شامل لمجال عمل المنظمة وماذا ستكون عليه في هذا المجال مستقبلا وبالتالي فإنها تعني تحديد دقيق لتوجه المنظمة وهويتها المستقبلية عبرى الرسالة التي نختطها و التي تمثل بذات الوقت الغرض الأساس الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية التي تطلع بها، العامة لما أن تحققه مستقبلا.

- المرحلة الثانية: مراجعة الوضع الحالي

تتضمن هذه المرحلة خطوة مهمة تبدأ بها و تسمى بالمراجعة التسويقية، حيث تشير الدراسات إلى أن نصف الشركات الإنتاجية في الولايات المتحدة الأمريكية قد فقدت نصف عملائها خلال السنوات الخمسة الأخيرة ونصف العاملين فيها خلال أربع سنوات، ونصف مخزونها بأقل من سنة هذه تمثل بعض من نقاط الضعف التي تعترى عمل الشركات و التي تستوجب القيام بما يسمى بالمراجعة التسويقية لغرض تشخيص ذلك الضعف. و يمكن تعريف المراجعة التسويقية على أنها " عملية فحص شامل ونظمي و بشكل دوري للبيئة التسويقية للمنظمة وأهدافها التسويقية والإستراتيجيات والأنشطة التي يتم من خلالها تشخيص المشكلات والصعوبات والفرص المتاحة و لوضع الخطة المناسبة لتحسين الأداء التسويقي للمنظمة "

أما الخطوة الثانية من هذه المرحلة فتتمثل بتحليل SWOT والتي تعني بشكل مختصر التشخيص الدقيق والنظامي لعوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة من جانب والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية من جانب آخر و الإستراتيجية التي يمكن اعتمادها في تحقيق التوافق بينها و بشكل فعال.

أما الخطوة الثالثة و الأخيرة في هذه المرحلة فتتمثل بالفرضيات التي يتم وضعها لغرض الإجابة على التساؤلات التي تم تحديدها في رسالة و أهداف المنظمة و التي تقود عملية التخطيط الإستراتيجي التسويقي بالشكل المناسب¹.

¹ عاطف زاهر عبدالرحيم، "مفاهيم تسويقية حديثة"، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2009 ص: 167 .

- المرحلة الثالثة: صياغة الإستراتيجية

سبق الإشارة إلى متضمنات هذه المرحلة من خلال تشخيص الإستراتيجية التسويقية و وضع الأهداف ضمن الإستراتيجية التسويقية و ما يفترض أن تكون عليه من سمات و دلائل للوصول إليها و الشيء المهم هو أن تكون هنالك خطط بديلة لتغير مسار الخطة أن تعذر تحقيقها أو بلوغ الهدف المطلوب¹.

- المرحلة الرابعة: تخصيص الموارد و الرقابة

تتمثل بوضع البرامج التنفيذية التي تحتوي على التفاصيل و المسؤوليات و التكاليف و توقعات المبيعات

و الميزانيات المالية اللازمة لتنفيذ كل ذلك خلال السنة الأولى من الخطة.

أما الجانب الأخرى والمتمثل بالرقابة على التخطيط الاستراتيجي التسويقي فإنه يمكن أن يتم من خلال ثلاث أشكال وهي :

1- يمكن أن تتم عن طريق الخطة السنوية و المتعلقة بالانجاز المطلوب تحقيقه في مجال المبيعات الحالية والأرباح والأهداف الأخرى التي تصب في هذا الجانب . و يتم قياس ما تحقق من أداء و نتائج بالمقارنة مع الخطة الموضوعية و العمل على خلق الفجوة الحاصلة بينهما بفعل تصحيحي يتوافق مع ما معتمد في الخطة

2- تتم عن طريقة الرقابة الربحية **profitability control** من خلال قياس الأرباح الفعلية المتحققة عبر المنتجات الجاميع المستهدفة من المستهلكين حجم الطلايات المتحققة العوائد من القنوات التوزيعية... الخ. و يتم ذلك عبر دراسة الأنشطة التسويقية المؤداة في المنظمة و مدى فاعليتها في تحقيق الأهداف الربحية المرسومة لها من خلال الرقابة الإستراتيجية **strategic control** و ذلك عبر تقييم الإستراتيجية التسويقية و تنفيذها في السوق المستهدف و مدى إستجابتها أو تضادها مع التغيرات البيئية الحاصلة في محيط .

¹عاطف زاهر عبد الرحيم , "مرجع سيق ذكره", ص: 168 .

المطلب الثالث: خصائص التخطيط الإستراتيجي التسويقي

يعكس التخطيط الإستراتيجي للتسويق الخصائص التالية:¹

- المخاطرة المحسوبة، فالمسوق يعمل عادة على ظروف عدم تأكد بدرجة كبيرة.
- توقع ردود فعل المنافسين و الإحباط ضدها.
- التكامل و الترابط مع جميع وظائف المنشأة.
- التكيف مع الظروف البيئية و خاصة الخارجية.
- التركيز على المخرجات بالدرجة الأولى.
- تنمية أكبر عدد من البدائل للوصول إلى مهمة المنشأة
- التركيز على المخرجات بالدرجة الأولى.
- تنمية أكبر عدد من البدائل للوصول إلى مهمة المنشأة وأهدافها الرئيسية.
- رسم أساليب الحركة في السوق على شكل حلقات متتابعة.
- النظرة الشمولية للمتغيرات التي يتم التعامل معها.
- مرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة.
- الحاجة لقدرة كبير من المعلومات أغلبها خارج نطاق المنشأة
- أن يكون ممكنا و واقعيًا
- تحديد أفق زمني مناسب لتحقيق الأهداف.
- توفير التغذية المرتدة بالمعلومات.

¹ غادة محمود سلامة ابو عويلى، "مدى تبني مكونات الاستراتيجيات تسويقية في مصارف فلسطين"، مذكرة ماجستير في ادارة أعمال جامعة اسلامية غزة، 2008-

المبحث الثالث: العوامل ومستويات التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

تتأثر عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي بعدة عوامل و على ضمن عدة مستويات، ومن خلال هذا المبحث نتطرق إلى أهم هذه العوامل هذا ضمن المطلب الأول أما المطلب الثاني و الثالث نتطرق إلى مستويات و مراحل نموذج لخطّة استراتيجية في التسويق.

المطلب الأول : العوامل المؤثرة على عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

تتأثر عملية التخطيط الاستراتيجي بالبيئة الإستراتيجية المتمثلة بنوعين من العوامل هي عوامل البيئة الخارجية و العوامل الداخلية للمنظمة و هي عوامل مرتبطة ببعضها إلى حد ما و حسبما يلي:¹

1- **عوامل البيئة الخارجية:** و هذه العوامل تتصف بشكل عام بأنها لا يمكن السيطرة عليها أو يصعب السيطرة عليها من قبل إدارة التسويق و هذه العوامل تتمثل بسبعة عوامل هي الظروف الاقتصادية، حجم السوق واتجاهاتها المنافسة، منافذ التوزيع التكنولوجية الاعتبارات القانونية و السياسية للدولة، العوامل الاجتماعية و الثقافية، فعلى سبيل المثال لا يمكن لإدارة التسويق التحكم بالظروف أو البيئة الاقتصادية في حين يمكنها التحكم إلى حد ما بمنافذ التوزيع.

العوامل الداخلية للمنظمة: و هذه العوامل تتصف بشكل عام بأنها يمكن السيطرة عليها حيث يمكن للمنظمة التحكم بأنشطتها الداخلية و لكن هناك بعض القيود التي تعيق سيطرة إدارة التسويق عليها و بدرجات متفاوتة و هذه العوامل تشمل موارد المنظمة، فلسفة الإدارة التنظيم والعوامل التسويقية، و على سبيل المثال- التداخل و الارتباط بين العوامل الخارجية و الداخلية و إمكانية السيطرة عليها- ما يخص العوامل التسويقية، المنتج، السعر الترويجي و التوزيع، فهي عوامل يمكن إلى حد بعيد التحكم بها في حين تتأثر هذه العوامل بشكل كبير بعوامل البيئة الخارجية. و يرى kotler أن المنظمة تراقب و تتكيف و تستجيب للبيئة التسويقية حيث أنها تستجيب و تتكيف إلى ما أسماه بالبيئة الجزئية و المتمثلة بالوسطاء التسويقيين المجهزين المنافسين و المستهلكين كما أنها تتكيف مع أسماه بالبيئة الكلية المتمثلة بالعوامل الديموغرافية/ الاقتصادية، المؤثرات السياسية/ القانونية، العوامل التكنولوجية/ المادية و العوامل الاجتماعية/ التكافئية ، كل هذه العوامل تؤثر على إستراتيجية التسويق

¹الصميدعي محمود حاسم محمد، "استراتيجيات التسويق مدخل كمي والتحليلي"، بدون ط، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص: 47-48.

للمنظمة حيث تأخذ المنظمة وبنظر الإعتبار العوامل في البيئة التسويقية عند وضعها لإستراتيجيتها لخدمة الهدف السوقي.

المطلب الثاني: مستويات التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

يصنف التخطيط حسب المستويات التنظيمية إلى¹:

1- على مستوى المنظمة

يمتاز ما يلي:

- يكون من مسؤولية الإدارة العليا.
- يعمل على تحديد نشاط المنظمة و تحديد الأهداف طويلة الأجل.
- يضع خطة شاملة هذه الأهداف.
- يأخذ بعين الاعتبار كل الاحتياجات المالية للمنظمة، طاقات الإنتاج، احتياجات العمال، جهود البحث و التطوير و طاقات التسويق.
- إن التخطيط على مستوى المنظمة يأخذ اتجاهين المهمين:
 - التخطيط لكل السوق.
 - التخطيط لكل المزيغ السلعي للمنظمة (محفظة النشاط).

2- على مستوى ميدان النشاط الاستراتيجي.

يمتاز بـ:

- تحديد أهداف الوحدات المستقلة و فرصها التسويقية.
- تحقيق الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تكون من مسؤولية إدارة ميدان النشاط الإستراتيجي.

3- على مستوى الوظيفي (التسويق)

يمتاز ب:

- أنه يكون من مسؤولية مديري التسويق.
- تحديد الأهداف التسويقية.

¹ طميلة الهالم فخري، "استراتيجيات التسويق اطار نظري وتطبيقي"، ط1، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 48.

- المساهمة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للميدان النشاط الاستراتيجي.
- تحديد الأسواق المستهدفة.
- تحديد مختلف بدائل المزيج التسويقي.
- 4- على مستوى تسويق المنتج:
 - يتضمن التخطيط عند هذا المستوى ب:
 - اختيار الأهداف السوقية (كالمبيعات و حصة السوق).
 - وضع البرامج طويلة الأجل.
 - اختيار المزيج التسويقي المناسب (أنشطة المنتج، نظام التوزيع، الأسعار و النشاط الترويجي).
 - تكون من مسؤولية مدراء المنتج.
 - تحديد الموارد التسويقية لتلبية حاجات المستهلكين .

المطلب الثالث: مراحل نموذج خطة استراتيجية في التسويق

نحاول من خلال هذا المطلب عرض نموذج لخطة استراتيجية يتضمن الخطوط العامة التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية لشركة.¹

- 1- تحليل و تحديد المكانة و ظروف النشاط- السابقة والحالية و في المستقبل كما يتضمن تحليل مكانة المنظمة- أين نحن؟ و في بعض الأحيان أيضا كيف وصلت المنظمة إلى هذه الحالة؟ البيانات يجب إن ترجع إلى الوراء 3-5 سنوات المفردات المقترحة تغطي الجوانب التالية:

- مجال السوق (تصنيف التجارة).
- تاريخ المبيعات- للمنتجات، الأصناف التجارية و المناطق.
- إمكانية السوق- الاتجاهات الرئيسية المتوقعة.
- منافذ التوزيع.

*تشخيص المنافذ الرئيسية.

*المبيعات السابقة لكل نوع.

¹الصبيدعي محمود حاسم محمد،، " مرجع سبق ذكره"، ص: 44.

*عادات الشراء و موقف الوسطاء في منافذ التوزيع.

*سياسات البيع للمنظمة و التطبيقات الفعلية.

● المستهلك أو المستخدم النهائي:

*تشخيص المستهلكين الذين يتخذون قرارات الشراء وتصنيفهم حسب العمر، مستويات

الدخل، الوظيفة، الموقع الجغرافي...

*مواقف المستهلكين تجاه المنتج أو الخدمة النوعية، الأسعار

*تاريخ النشاط الإعلاني المصروفات، الوسائل، مقاييس الكفاءة.

*الغاية و المؤتمرات التعليمية الأخرى.

● المنتج أو الخدمات:

● تاريخ خط المنتج، تطور النوعية، التوريد و الخدمات.

● المقارنة مع المناهج أخرى لتلبية احتياجات المستهلكين.

● بحوث المنتج: الخطط السابقة لتحسين المنتج.

2- تشخيص المشاكل و الفرص البديلة:

نظرة إلى الحقائق المشار عليها في (أولاً) أعلاه ما هي المشاكل الرئيسية المقيدة أو المؤثرة على نشاط

المنظمة و التي تتمتع نموها.

● معالجة المشاكل أعلاه.

● تحسين الخط المنتج أو إضافة منتجات جديدة.

● خدمة احتياجات عدد أكبر من المستهلكين في سوقنا أو تطوير أسواق جديدة.

● تطوير كفاءة نشاطنا.¹

3- تحديد دقيق و حقيقي لأهداف نشاط المنظمة:

● فرضيات و توقعات لظروف المستقبل:

● مستوى النشاط الاقتصادي.

¹الصبيدي محمد حاسم محمد، "مرجع سبق ذكره"، ص: 45

- مستوى النشاط الصناعي.
- التغير في احتياجات المستهلكين.
- التغير في المسالك التسويقية
- التغيرات الحاصلة في إجراءات الرقابة، ارتفاع التكاليف.
- الأهداف التسويقية الأولية:
- الأخذ بنظر الاعتبار على أين تريد الذهاب ؟ و كيف يمكن الوصول إلى هناك؟
- إن الأهداف تمثل الأساس الضروري لأي خطة حيث يجب أن تكون للخطة اتجاهات محددة إستراتيجية عامة لتحقيق الأهداف الأولية الإستراتيجية العامة للأقسام المختلفة¹.

¹الصيدعي محمود حاسم محمد، " مرجع سبق ذكره "، ص: 46 .

خاتمة الفصل

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل بأن التخطيط الاستراتيجي التسويقي مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه وكذا ارتباطه بالمستقبل الذي يتم بالديناميكية وسرعة التغير الديناميكية وسرعة التغير المستمر والتفاعل مع بيئته الخارجية غير المستقرة.

فالتخطيط الاستراتيجي التسويقي يعمل على تحقيق التوافق بين موارد المنظمة و الفرص التسويقية المتاحة من خلال إعداد وتطوير الاستراتيجي التسويقية وكيفية تنفيذها لتحقيق الأهداف التسويقية التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في النهاية وأيضا تحقيق النمو في المدى البعيد و له مراحل عديدة تبدأ من وضع الرؤيا الإستراتيجية و أخيرا تطبيق الخيار الاستراتيجي.

الفصل الثاني =

الإطار النظري للتسويق الكو

تمهيد

لقد أصبحت وظيفة التسويق الدولي من بين أهم الوظائف لأي منشأة اقتصادية، ومحددة لنجاحها وقدرة أي منشأة على القيام بواجباتها الإنتاجية، فانه لا بد لها من أداء الوظائف الإدارية الأساسية التي تتمثل عادة في وظائف التمويل، والإنتاج وإدارة الأفراد والتسويق، حيث أصبح التسويق الدولي يكتسي أهمية كبيرة في مختلف المؤسسات الطموحة، فالتسويق الدولي يجعل المؤسسة على دراية تامة بكل ما يحدث في الأسواق الدولية. لقد أصبح من اهتمامات التسويق الدولي، وتحليل البيئة الدولية للمؤسسة، وفي ظل وجود منافسة في الأسواق الدولية يتوجب على المؤسسة تصميم مزيج تسويقيا يضمن جلب عدد اكبر من المستهلكين على المستوى العالمي.

يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث، حيث نقوم بعرض مفصل لأهم مفاهيم المختلفة للتسويق الدولي.

- المبحث الأول: مدخل التسويق الدولي (المفاهيم).
- المبحث الثاني: دوافع ومبادئ التسويق الدولي و أبعاده.
- المبحث الثالث : مراحل وتحديات التسويق الدولي ومشكلاته.

المبحث الأول: مدخل لتسويق الدولي (مفاهيم)

تعد الدراسة التسويقية أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري, ذلك أنّ التسويق بهتم باتساع الرغبات والحاجات الإنسانية. ولا يخفي على أحد ما يحظى به التسويق الدولي من اهتمام في ظل المرحلة الراهنة, بحيث يعد التسويق الدولي نشاطا اقتصاديا عالياً, فهو يعني القدرة على فهم الفرص التجارية في الأسواق الخارجية, واستيعابها لضمان النجاح و مواجهة المنافسة الدولية.

كما يشير كذلك إلى عمليات التبادل التي تتم عبر الحدود الدولية, بهدف إشباع الحاجات, والرغبات الإنسانية, إلى جانب سعيه من التخفيف من الآثار المتزايدة و الناجمة عن تزايد حدة المنافسة, و على النطاق المحلي الذوي.وعليه فعرض محتوى المبحث ينطلق من عرض أهم التعاريف المختلفة للتسويق الدولي وأهميته وأهدافه.

المطلب الأول : مفاهيم الأساسية لتسويق الدولي

1- يعرفه عمرو خير الدين بأنه:"مصطلح يشير إلى عمليات التبادل التي تتم عبر الحدود الدولية, بهدف إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية¹ .

2- و يقول كذلك "Allain Ollivier" في هذا المجال " التسويق الدولي هو تلك الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لأجل إيجاد علاقة بين الربحية و الأسواق² إلا أنّ "Allain Ollivier" يقسمه إلى ثلاث خطوات رئيسية:³

- المعرفة الجيدة للأسواق بالملاحظة و التحليل للطلب و المنافسة, الوسطاء, المحيط القانوني, التقني, الاقتصادي, تحديد و تعريف الغرض التجاري كعمل مستهدف و مختار, و البحث عن أحسن وضعية لسياسة المنتج, السعر, التوزيع.

- التسويق الجيد للمنتجات و للخدمات الجيدة لسياسة الاتصال و التوزيع, و حسب "A. Ollivier" فهي تعتبر القواعد الأساسية لتسويق.

3- ويعرفه عمر سلمان:" بالعملية التي يتم من خلالها خلق تمويل تبادل السلع بين المنتج و المستهلك, و التنمية الاقتصادية".

1 عمرو خير الدين، "التسويق الدولي"، بدون دار النشر، 1996، ص28.

2. 4 p, 1990, je press unerstaire de France, paris, Allainollivier, MarketingInternationalepuesait

3 . Ibid,p05

- ويتضح جلياً من هذا التعريف، أن عمر سلمان يركز على عملية التصدير، باعتبارها جزءاً هاماً من التسويق الدولي، حيث أن هذه العملية تساهم في توسيع نطاق التجارة الخارجية، والتنمية الاقتصادية.¹
- 4- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق: التسويق الدولي هو عبارة عن عملية دولية لتخطيط وتسعير وترويج السلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المنظمات والأفراد.²
- 5- كما يعرف charlescroué: بأنه عبارة عن منهجية تهدف أي التعظيم الموارد وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الفرص المتاحة في الأسواق العالمية ولقد طرح الكاتب عند شرحه لهذا التعريف شروط وجود التنافسية في المجال الذي تنوي المؤسسة أن تنشط فيه.³
- 6- ويعرفه أبو قحف عبد السلام: بأنه اكتشاف حاجات المستهلك وإشباعها على المستوى الدولي وبمستوى أفضل من المنافسين المحليين والدوليين وتنسيق الجهود والنشاطات فيفضل قيود متغيرات البيئة الدولية.⁴
- 7- ويعرفه كاتوريا cateoria التسويق الدولي على أنه أداء الأنشطة التجارية التي تساعد على تدفق سلع الشركة وخدماتها إلى المستهلكين أو المستخدمين في أكثر من دولة واحدة.⁵

المطلب الثاني: أهمية التسويق الدولي

عندما نتحدث عن الدور الإنمائي للتجارة الدولية، فإننا نعني بذلك دراسة أهمية التجارة الدولية في الاقتصاد القومي لأي بلد من بلدان العالم، هذه الأهمية أدت إلى إبراز ودفع التسويق الدولي لما له من الأهمية في التجارة الدولية. إذ أصبح رجال التسويق مختصون في تحليل الأسواق المختلفة وإبرام الصفقات التجارية مع الخارج. فالتسويق الدولي له أهمية بالغة تستفيد منها الدول ونذكر منها:

أولاً: الاستفادة من التصدير: يأخذ الطرف الرئيسي لتمويل الواردات بالطريقة التي لا تؤثر سلباً على ميزان مدفوعات الخارجية، فالتصدير لا يعمل فقط على توفير مورد مستمر الاستثمارات، بل يعمل على تنمية الصناعات المحلية وتخفيض تكاليف الإنتاج، مما يعني إتاحة الفرص لتحديد أسعار أقل للمستهلكين للسلع المحلية وبالتالي قد يؤدي إلى رفع القدرة الشرائية للمستهلكين للسلع المحلية وكذلك من خلال دفع أجور عالية للعاملين في صناعة التصدير وخلق فرص جديدة للتوظيف.

1 عمر سليمان، "التسويق الدولي من المنظور بلد نامي"، الدار المصرية اللبنانية، 1996، ص 61.

2 فهد سليم الخطيب، "مبادئ التسويق"، ط 1، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص 194.

Charlescroué, Marketing international, 2^{ème} ed Boeck_Bruxelles; 1994, p.4.

4 عبد السلام أبو قحف، "التسويق الدولي"، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 20.

5 هاني حامد ضمور، "التسويق الدولي"، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 21.

- **ثانيا : الاستفادة من الاستيراد:** لاستقصر فائدة الاستيراد على كونه طريقة لتحصيل قيمة الصادرات وإنما الفائدة الأساسية هي في إتاحة الفرص للحصول على بعض السلع بتكلفة أرخص من إنتاجها محليا، وأتاحه الفرصة للحصول على سلع لا تنتج بكميات كافية محليا أولا تنتج مطلقا نتيجة لعوامل مناخية أو لنقص الموارد الطبيعية. ومثل هذا الاسترداد قد يرمي بالضرورة إلى رفع مستويات المعيشة.¹
- **ثالثا: الاستفادة من الاستثمارات الأجنبية:** حين تقدم المؤسسات الدولية على تصدير رؤوس الأموال والخبرات في شكل استثمارات طويلة الأجل داخل الدول الأخرى ، لا تفعل ذلك إلا تقديرا لمصلحتها في المقام الأول ولكن تقدير تلك المصلحة يكون له جانب إيجابي لمصلحة الأطراف الأخرى. ومعنى يمكن للدول المضيفة إن تستفيد اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا من تشجيع الاستثمارات الأجنبية بها وتلك هي مراحل الالتزام في التسويق الدولي. ويمكن توضيح هذه الأهمية على مستوى المجتمع وعلى مستوى المؤسسة.
- **بالنسبة للمجتمع :** إن التسويق الدولي أهمية كبيرة بالنسبة للمجتمع حيث يعمل على رفع المستوى المعيشي للمستهلك، وتطوير وترقية المجتمع في جميع المجالات وخاصة الاقتصادية، إن أكثر المكاسب وضوحا وإيجابية وهو فتح المجال أمام الصناعات التي تتمتع فيها الدولة بمزايا على نظيرتها في الدول الأجنبية.
- **بالنسبة المؤسسة:** تظهر أهمية التسويق الدولي في مجال التخصص في الإنتاج للتصدير، وعدم الاعتماد على وجود الفائض من عدم وجوده، إذ أن السياسة الأخيرة (سياسة تصدير الفائض)، نجحت في يوم ما فإن الفشل سيكون في الأيام الأخرى لهذا السبب فإن أهمية التسويق الدولي تبدو واضحة من مبدأ التخصص في الإنتاج والتصدير .
- وكل مؤسسة إن تحدد أهدافها وتنظيم مواردها لتحقيق الربح والحفاظ على نموها ومكانتها في الوسط التنافسي الدولي الذي يحتم عليها الحيلة والنظرة الثاقبة لما يدور في بيئة الأعمال الدولية.²

المطلب الثالث: أهداف التسويق الدولي

للتسويق الدولي مجموعة من الأهداف يمكن ذكر أهمها حسب (تربسترا وسراي Sarathy Terpestra et فيما يلي:³

¹ صديق محمد عفيفي، "التسويق الدولي نظم التصدير والاستيراد"، ط1، مكتبة عين شمس، مصر، 2003، ص13.

² أي سعيد الديوه جي، "المفهوم الحديث الإدارة التسويق"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص85.

³ غول فرحات، "التسويق الدولي (مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق الدولية)"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، صص: 26_27.

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

¹عبد السلام أبو قحف ، " التسويق الدولي " ، الإسكندرية ، 2001، ص16.

- اكتشاف حديد حاجات المستهلك الدولي، كما يسمح بالتطور والنمو المؤسسة داخل الأسواق الخارجية التي تنشط فيها.
- إعادة تشخيص وتعريف التصورات الجديدة للمنتجات وذلك من اجل إيجاد أماكن لتصريفها ، وتنسيق الجهود والنشاطات التسويقية في ظل قيود أو متغيرات البيئة الدولية أو بمفهوم آخر تنسيق عناصر النشاط التسويقي وتطويرها من اجل رفع المستوى التنافسي.¹

المبحث الثاني: دوافع ومبادئ التسويق الدولي وأبعاده

إن الشركة التي تريد القيام بعملية التسويق الدولي يجب عليها إن تعمل على معرفة مجموعة الدوافع والمبادئ التي تميزها ، حتى يتمكن لها من تحقيق مختلفة أبعاد التسويق الدولي وكما يتوجب عليها معرفة المؤسسات العاملة في التسويق الدولي .

المطلب الأول : دوافع التسويق الدولي

يمكن ذكر الدوافع التالية وراء تنشيط وتوسيع قاعدة التسويق الدولي .²

مبدأ المزايا النسبية : يتطلب تبادل السلعة وتوزيع الفائض .

تغير التكنولوجيا العالمية (الرغبة في تصدير التقنيات المتقدمة للغير)

يتطلب تزايد الفجوة بين الدول الغنية وتنافس الدول الفقيرة وحتى بين دول العالم جميعا إلى ضرورة القيام بالتسويق الدولي.

تستهدف بعض الشركات تحقيق مركز تنافس قوي ، من خلال التسويق الدولي أو تحقيق قوة إدارية في اتخاذ القرارات . مثال شركة البترول و المقاولات والكمبيوتر.

قد يتطلب النظام الضرائفي في بعض الدول توزيع الفائض في الأسواق الدولية لتجنب دفع ضرائب عالية.

قد يكون العائد على الاستثمار في التسويق الدولي علي من التسويق المحلي.

الاستفادة من فروق الأسعار وأسعار الصرف كأحد دوافع التسويق الدولي .³

المطلب الثاني: مبادئ التسويق الدولي

يمكن إن نوضح المبادئ الاقتصادية الأساسية التي يقوم عليها التسويق الدولي فيما يلي :

¹ اغول فرحات ، "مرجع سبق ذكره" ، ص28.

² فريد النجار ، "إدارة منظومات التسويق العربي والدولي" ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، 1998، ص557.

³ فريد النجار ، "إدارة أعمال الدولية والعالمية استراتيجيات الشركات عابرة القارات الدولية ومتعددة الجنسية والعالمية" ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، 2007، ص306.

– **تقسيم العمل:** إن مبدأ تقسيم العمل الذي أمكن تطبيقه بنجاح في داخل كل دولة، ينطبق أيضا بينا متعددة، بمعنى انه يكون من الأفضل اقتصاديا لدولة أو دول معينة إن تخصص في الإنتاج سلع معينة بينما تستورد السلع الأخرى من الدول الأجنبية، والتجارة الدولية هي التي تتيح الفرصة لهذا التقسيم للعمل في إنتاج السلع. ونفس الشيء ينطبق إلى حد ما في مجال الخدمات كإقراض الأموال، والنقل البحري والتأمين ليس من الاقتصاد إذن إن تحاول الدولة إنتاج كل شيء فبعض الخدمات والسلع محلي بالضرورة في طبيعته مثلا بسبب قابليته للتلف السريع ليس محلا للتجارة الدولية، وكذلك الرمال والطوب بسبب ضخامة تكاليف نقلها ولكن هناك سلع أخرى يمكن إن لقاعدة التخصص وتصبح بالتالي محالا للتسويق الدولي.¹

وقد تؤدي عوامل المناخ أو الثروات الطبيعية المتوافرة إلى إن تقوم دولة بإنتاج سلع لاستهلاك المحلي وللتصدير معا، كتخصص مصر والسودان بسبب ظروف طبيعية في إنتاج أجود أنواع القطن في العالم، ومن جهة أخرى فقد تعوق الظروف الطبيعية إنتاج سلعة معينة ويتعين بالتالي استيرادها. كاستيراد الولايات المتحدة للموز وخام الصفيح، ومع ذلك فهناك الكثير من السلع التي يمكن إنتاجها في كل أرجاء العالم تقريبا، ومع ذلك فهي محل التجارة الدولية وتقسيم العمل هنا مبني على اعتبارات التكلفة وباستثناء نتائج فرض التعريفات أو إجراءات جمركية معينة فسوف تميل كل دولة إلى استزاد السلع التي تكون تكاليف إنتاجها محليا أعلى من تكاليف استيرادها، وليس المقصود بالتكاليف تكاليف العمل فقط، إنما أيضا تكاليف المواد الخام والوقود، تكاليف ورأس المال وتكاليف الاستهلاكات. تكاليف النقل وكل عناصر التكلفة الأخرى. والدول بالطبع تختلف فيما بينها في تلك التكاليف جميعا، وفي إمكانيات التوفير فيها. فالبعض كفاية العمل به عالية والبعض الآخر بالعكس والبعض يحقق وقورات هامة من الإنتاج الكبير والبعض الآخر لا يتمتع بهذه المزية.

ويمكن إيراد العديد من الأمثلة على ذلك فالمملكة المتحدة تصدر معدات النسيج إلى مصر، أن الأولى تستطيع إنتاجه بكفاءة اعلي من الثانية وبالتالي بتكلفة ارخص واليابان تصدر المنسوجات إلى الولايات المتحدة الآن الأولى تستطيع إنتاجها بتكلفة اقل ومصر تصدر الاسمنت إلى السودان الآن تكلفه إنتاجها بالأولى ارخص ولبنان يصدر التفاح إلى الخارج ألان تكلفه الإنتاج اقل وهكذا.

وباستضافة إلى ذلك، فان التخصص لا يقتصر على حدود الدول. وإنما قد يشمل التخصص مناطق واسعة من العالم تضم كل منها عدة دول. فنجد العالم ينقسم إلى دول زراعية تصدر الخامات ودول متقدمة تصدر المنتجات الصناعية ولا يقتصر الأمر على ذلك بل إن التبادل يقع أيضا بين الدول الصناعية وبعضها البعض،

¹صديق محمد عفيفي، "إدارة التسويق الدولي"، ط3، مصر، 2003، ص558.

فكما ذكرنا من قبل نجد اليابان تصدر المنسوجات إلى الولايات المتحدة وكذلك السيارات والمعدات الكهربائية الخ. بل انه قد قيل إن اليابان تعامل الولايات المتحدة كما لو كانت بلدا متخلفا. إذ تستورد منها الخامات ثم تعود فتصدرها إليها في شكل منتجات صناعية وقى هذه الحلة فان السلع المستوردة تكون عادة منافسة للسلع المنتجة محليا وإذا لم تكن هناك إجراءات لحماية المنتجات المحلية ، فان السلع الأجنبية الرخيصة الثمن ستجد طريقا ممهدا لغزو السوق.

- **التكاليف المقارنة :** ولا يترتب على ما تقدم بالضرورة .وان كل دولة ستقوم بالإنتاج كل السلع التي تتميز فيها عن غيرها، بمعنى أنها لن تنتج كل سلعة يتكلف إنتاجها محليا اقل من استيرادها .وذلك بسبب الرغبة في التركيز على الصناعات التي تكون مزيتها فيها اكبر .أي إن مصر تستورد القمح مثلا رغم إن تكاليف إنتاجه محليا ارخص وذلك لرغبتها في التركيز بدرجة اكبر على إنتاج القطن الذي فيه لها اكبر¹ مزية على الدول الأخرى فتقسيم العمل الدولي يطبق بحيث تتحقق للدولة اكبر مزية ممكنة بتخصصها في إنتاج السلع التي تفوق فيها بدرجة كبيرة .وتحمل السلع التي نسبة تفوقها فيها اقل .

- **فائض الإنتاج :** كذلك لا يترتب على ما سبق إن كل صناعة محلية تتميز على الصناعات المشابهة في الخارجة ستشتغل بالتصدير .فالمبادئ السابقة تحدد الصناعات التي تنتج سلعا يمكن تصديرها ولكنها لا تحدد النقطة التي تبدأ عندها تلك الصناعات في التصدير . بالفعل فمن المؤكد إن احتياجات السوق المحلية تمتص كل إنتاجها المتزايد .وهناك استثناءات على ذلك بالطبع كما حدث في الحرب العالمية الثانية ، حين تعتمد المملكة المتحدة زيادة صادراتها والحد من استهلاكها المحلي وذلك بسبب الموقف اليائس للميزان التجاري البريطاني في ذلك الحين .

فإذا تشعبت السوق المحلية إلى حد إن نمو الصناعة أصبح غير ممكن ، ا والى درجة إن تخفيض الأسعار لتنمية الطلب المحلي أصبح حتميا ، فهنا تبدأ الصناعة في الإنتاج للتصدير ، بافتراض إن منتجاتها قابلة للتصدير طبعا وهذا النقطة _نقطة فائض الإنتاج هي التي تحدد الوقت الذي تبدأ الصناعة فيه التصدير. أما إذا كانت الصناعة عاجزة عن سد السوق المحلية فاحتمال قيامها بالتصدير غير وارد، ما لم تكن هناك أسباب أخرى تدفع للتصدير قبل اكتفاء السوق المحلية. بالإضافة إلى ذلك فقد تلجأ الصناعة للتصدير قبل إشباع السوق المحلية إذا كان في ذلك استفادة بأسعار أفضل ، أو إذا كان هناك فائض إنتاج مؤقت وغير ذلك .وللتمثيل على ذلك نفترض إن الدولة خفضت من قيمة عملتها ، والنتيجة أن أسعار صادراتها في الخارج ستكون اقل ، ومن جهة أخرى فقد

¹صديق محمد عفيفي ، "مرجع سبق ذكره" ، ص 550 - 559 .

يقوم وكلاء الشراء الممثلين لدول أجنبية بشراء أي شئ يطلبونه بصرف النظر عما إذا كان هناك فائض محلي في الإنتاج من الناحية الفنية، على إن الكميات المصدر في هذه الحالة تكون في العادة محدودة أولا وغير منتظمة ثانيا. وهناك سبب إضافي قد يدفع للتصدير قبل الوصول إلى نقطة فائض الإنتاج وهو الرغبة في التمهيد للمستقبل حين تصل الصناعة إلى تلك النقطة.

- **ميزان المدفوعات:** والمبدأ الرابع هو المحافظة على توازن ميزان المدفوعات الدولية. وذلك التوازن ضروري وإلا تعرض اقتصاد الدولة للاهتزاز. يجب إذن إن يتوازن ما يدخل الدولة مع ما يخرج منها سواء كقيمة الصادرات أو واردات أو شحن وتأمين، أو مصروفات سفر، أو مسموحات هجرة، أو فوائد وأرباح أو قروض، أو الذهب وفضة، أو عملات أجنبية ومال م يوجد هذا التوازن فان دفع قيمة الصادرات والواردات سيكون صعبا، وربما مستحيل أو الاعتماد المستمر على الحركة الذهب أو لمنح القروض لتحقيق التوازن يهدد المركز التجاري للدولة في الخارج .

- **القوة الشرائية للدولة المستوردة:** والبدا الخامس يتعلق بتوافر القوة الشرائية لدى الدول المستوردة، أي لدي كل العالم التجاري لان كل دولة تستورد وتصدر في نفس الوقت، وعلى حين يتعلق ميزان المدفوعات بوجود توافر عملات أجنبية لانتقال القيم بين الدول، فان القوة الشرائية تتعلق بقدرة مشتري السلع على الدفع بالعملات المحلية، فتلك القوة الشرائية هي التي تحدد إبعاد السوق في دولة معينة، وهي التي تحدد قدرة كل دولة على شراء البضائع من الخارج، أي أن القوة الشرائية عامل له تأثير في السوق دوليا بنفس درجة تأثير في السوق المحلية. وعلى ذلك يجب النظر إلى الجهود الرامية إلى تنمية الدول المختلفة، وفي ضوء أثارها في الأجل الطويل على قدرتها الشرائية وبالتالي على حجم أسواقها أمام منتجات الدول الأخرى.¹

- **حتمية الترويج:** يجب ألا يدخل في روع القارئ ترتيبا على المبادئ السابقة، إن التسويق الدولي عملية ميكانيكية تخضع لقوى معينة، ولاحتياج لأعمال الترويج، فمثل هذا الاعتقاد خاطئ من أساسه وكثيرا ما يفترض انه إذا كانت دولة ما تتمتع بميزة تكاليف على غيرها من الدول في سلعة معينة قابلة للتصدير، كثيرا ما يفترض إن هذه الدولة ليست بحاجة إلى ترويج سلعتها لأنها ستباع أتوماتيكيا ترتيبا على ما تتمتع به من مزايا. والحقيقة أن التسويق الدولي يختلف في هذا الصدد عن التسويق المحلي. بمعنى إن المنتج

¹صديق محمد عفيفي، "مرجع سبق ذكره"، ص560.

الجيد مهما كان جيداً لا يمكن إن يبيع نفسه بنفسه وإنما هو بحاجة إلى جهود ترويجية كبيرة قبل إن تعرف الناس بوجوده ، ويقتنعون به ويفضلونه على غيره

ويقررون شراءه . إن فكرة المنتج الجيد يبيع نفسه بنفسه هي فكرة موروثه من العصر الذي سادت فيه فلسفة التوجه بالإنتاج على حساب الاهتمام بالعوامل التسويقية .

إن كمية السلع التي يمكن تصديرها لا توقف فقط على القدرة الإنتاجية المحلية بل على حجم وفعالية الطلب عليها من الخارج . وذلك الطلب في حجمه وفعاليته يتوقف على اعتبارات عديدة أهمها توافر القدرة الشرائية ، وحدة المنافسة ، وإجراءات الحماية الجمركية والتمييز فيها بين دولة وأخرى

فإذا كانت المعلومات عن سلعتنا غير متوافرة في الأسواق الأجنبية ، أو إذا كانت القدرة الشرائية لتلك الأسواق محدودة ، أو إذا كانت المنافسة عليها شديدة ، فسيبيلنا الوحيد إلى تنمية الطلب هو القيام بجهود الترويج اللازمة ، إن العامل الحاسم في كسب الأسواق هو في الواقع فعالية الترويج . ومن الخطأ تصور انه يكفي لمصر إن تبيع البرتقال إلى أوروبا ، لأن تلك السوق ستظل أسيرة لدول أخرى تقوم بالترويج بفاعلية.¹

المطلب الثالث : الأبعاد التسويق الدولي

تختلف درجة الاهتمام بالأسواق الدولية من طرف المؤسسات ويرجع ذلك على حسب القدرة على فهم الفرص الخارجية واستيعابها، وتحديد الفرص المربحة وتحليلها ، وذلك لتصميم إستراتيجية المنتجات ، والخدمات والأسعار ولتحقيق أحسن تبادل تجاري وغزو الأسواق الدولية .

ويمكن تمييز هذه الدرجات من الاهتمام بالأسواق الدولية كالتالي :

1- تقوم المؤسسة ببيع بعض منتجاتها في الأسواق الدولية لعملاء أجنبى وذلك بأي جهد أو أي

اهتمام أو تشجيع منها.

2- عند وجود فائض من الإنتاج بصفة مؤقتة قد تلجأ المؤسسة لتصريفه في الأسواق الخارجية ، دون

النية في التصدير وإنما تصريف الفائض من منتجاتها عند لزوم الأمر .

3- تبعا للمرحلة السابقة أي مع تزايد الفائض من السلع قد تفكر المؤسسة في عقد بعض الصفقات

الصغيرة غير منتظمة أي دون أن يكون لها تمثيل دائم ، وذلك لتصريف وبيع المنتجات في الأسواق

الدولية .

¹صديق محمد عفيفي ، "مرجع سبق ذكره" ، ص 561.

4 - امتلاك المؤسسة طاقة إنتاجية دائمة ، مع استخدامها لوسطاء دائمين للقيام بعمليات التسويق الخارجي ، أي بهدف توسيع سوق المنتجات التي يتم تسويقها محليا ، مع إدخال بعض التعديلات على المنتج.

5- ارتفاع درجة المنافسة وتزايد الطاقة الإنتاجية يؤدي بالمؤسسات إلى منح تراخيص لجهات أجنبية تنتج بموجبها بعض السلع مع اكتفاء المؤسسة الأم بعائد التراخيص، مع مراعاة ذوق المستهلك الأجنبي وخير مثال حيث منحت هذه الأخيرة تراخيص لعدة مؤسسات أجنبية في دول مختلفة لإنتاج نفس المنتج .

6- في هذه المرحلة تضحل فكرة الحدود الوطنية وتنظر المؤسسات للعالم بأكمله على انه سوق لمنتجاتها وكذا غزو الأسواق الدولية.

المبحث الثالث :مراحل وتحديات التسويق الدولي وبيئته

للقيام بعملية التسويق الدولي يجب عليها معرفة مجموعة من المراحل والمشكلات و حتى يتمكن لها من تحقيق بيئة من معاصر و الظروف التي تواجه الشركة .

المطلب الأول : مراحل تطور التسويق الدولي

لقد تطور التسويق الدولي بسبب ظهور الأسواق العالمية والتحالفات الدولية ، مثل السوق الأوروبية المشتركة وكذلك حدوث ثورة الاتصالات العالمية التي دفعت بالتسويق الدولي إلى الأمام وفيما يلي سوف نعرض بإيجاز المراحل الأساسية لهذا التطور بالإضافة إلى المبادئ التي يقوم عليها التسويق الدولي .
شهد التسويق الدولي العديد من التطورات إلى أن وصل إلى العالمية في العصر العولمة وفيما يلي نعرض هذه المراحل :

أولاً: مرحلة التغلب على العوائق الجمركية (1950_1960)

شهدت هذه المرحلة محاولة الشركات الضخمة العالمية تخفيض الرسوم الجمركية بين الدول بهدف تشجيع التبادل التجاري السلعي وهذا في إطار ما يسمى بمشروع مارشال ، وذلك بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية.¹

ثانياً: مرحلة التغلب على انعكاسات التباعد الجغرافي (1961_1979)

تشمل انعكاسات التباعد الجغرافي كلا من تكلفة النقل، والاختلافات الجمركية، والضريبية، والثقافية والاجتماعية والنقدية، واهم ما يميز هذه الفترة هو ظهور السوق الأوروبية المشتركة التي تهدف إلى انتقال

¹ يحي سعيد علي عبيد ،"التسويق الدولي ومصدر النجاح"، ط1، مطابع سجل العرب ،القاهرة ،1997،ص18.

السلع والخدمات والمعلومات والأموال والأفراد والتكنولوجيا بين الأسواق بكل حرية، الأمر الذي أعطى دفعا قويا للاتجاهات نحو اتحادات تجارية إقليمية أو قارية بين دول أخرى.

وما من الناحية التسويقية، شهدت هذه المرحلة تطورا ملحوظا في مجال التعاون والارتباطات بين الدول ونتيجة لازمة المدفوعات الخارجية التي كان يعاني منها العديد من البلدان ظهرت أشكال حديثة من التجارة الدولية التعويضية، التي تقوم أساسا على فكرة التبادل السلعي الدولي والذي لا يصاحبه تدفقات نقدية. كما شهدت هذه الفترة ظهور عقود التراخيص والامتيازات والاتجاهات لإنشاء فروع لشركات بعض المصدرين في الأسواق المستوردة.¹

ثالثا: مرحلة ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم مند بداية الثمانينات :

تميز ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم بالقدرة على النفاذ بالأسواق الخارجية بفضل تصميمها لمنتجات جديدة تناسب مع متطلبات هذه الأسواق واستخدام تقنيات البحث عن أسواق جديدة.

رابعا: مرحلة مفهوم السوق العالمي منذ منتصف الثمانينات :

بدأت هذه المرحلة منذ 1985 قادها الكاتب الياباني بافراضه إمكانية إطلاق المنتج في أسواق عدة في آن واحد، وهي بلدان أوروبا الغربية، الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا واليابان، وهذا بحكم تقارب سلوك المستهلكين في هذه الأسواق، فضلا عن تقارب خصائصهم الثقافية والاجتماعية، ولكن مع القيام ببعض التعديلات البسيطة ليناسب كل سوق المستهدفة، ويقوم هذا المفهوم على افتراضيين أساسيين: _ انه يمكن إطلاق المنتج على مستوى سوق يشمل العديد من الدول، بعد إجراء بعض التعديلات الطفيفة عليها.

_ إن ذلك يتطلب التعاون بين الشركات المنافسة المتواجدة في أسواق هذه الدول عن طريق تكامل إمكاناتها المميزة، سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو مالية، وأحسن مثال عن ذلك هو الاندماج الشركات.²

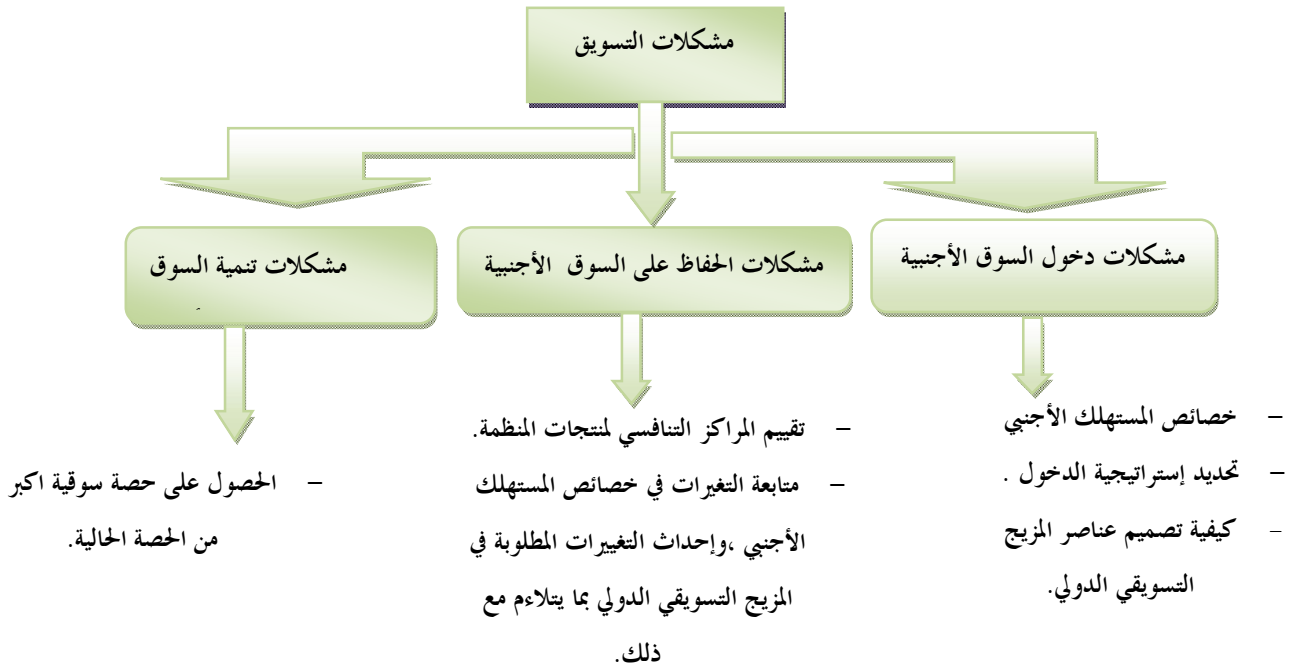
المطلب الثاني: مشكلات وتحديات التسويق الدولي

يواجه التسويق الدولي بمتغيرات ومفارقات متنوعة، بعضها يتفق مع معتقدات ومفاهيم العملاء أو المستهلكين في الأسواق الخارجية، والبعض الآخر يختلف. كما يواجه التسويق الدولي بمجموعة مشكلات لا تواجه التسويق المحلي. كما يوضح الشكل التالي :

¹ يحيى سعيد علي عبيد، "مرجع سبق ذكره" ص 19.

² صديق محمد عفيفي، "مرجع سبق ذكره"، ص 20.

- الشكل الرقم (2-1) : مشكلات وتحديات التسويق



المصدر: بيومي محمد عمار، تسويق الدولي ، 2009، ص33.

المطلب الثالث : بيئة التسويق الدولي

يقصد بيئة التسويق الدولي المناخ العام الذي يواجه الشركات عندها تقرر البيع خارج الحدود الوطنية لجزء أو لكامل من إنتاجها المحلي :

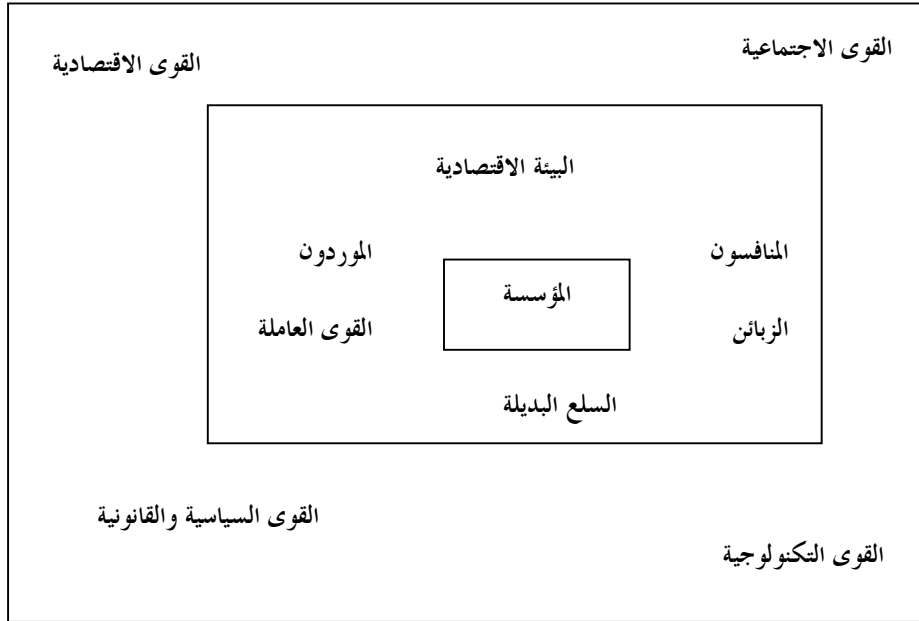
وتتكون هذه البيئة من المعاصر والظروف التي تواجه الشركة عند مرورها عبر الحدود الجغرافية والسياسية وفي داخل الاسواق الدولية المضيفة¹.

ولا يمكن للمنشآت أن تتخذ قراراتها واستراتيجياتها التسويقية دون مراعاة البيئة التي تمارس نشاطاتها فيها لما لتلك البيئة من تأثير على الأهداف التي تسعى لتحقيقها سواء كان ذلك على السلع والخدمات التي تسوقها والعوامل والمتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بها ،وعلى هذه التأثيرات والتكيف معها يتوقف نجاح المنشأة محليا ودوليا .

¹ غول فرحات ، "التسويق الدولي - مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية" ، دار الخلدونية الجزائر ، الطبعة الأولى ، 2008، ص. 55 .

وهناك العديد من المتغيرات البيئة الأسواق الدولية وسوف يتم التركيز على العوامل الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والقانونية والسياسية والمنافسة والتكنولوجيا والتي حصر أهم مكوناتها في الشكل (1-2).

• الشكل رقم (2-2): متغيرات البيئة للتسويق الدولي



المصدر : غول فرحات : التسويق الدولي - مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية , دار الخلدونية الجزائر , الطبعة الأولى , 2008, ص, 55 .

○ **البيئة الاقتصادية:** تؤثر الحالة العامة للاقتصاد دولة في وضع سياسات الشركة المصدرة ، فحالة التوسع في دورة الأعمال تخلق العديد من فرص الأعمال ، وعلى العكس في حالة الركود ، لذلك لا بد من الدراسة عناصر الاقتصاد وظروفه في البلد المستهدف قبل التصدير او اقتحام أي سوق¹ أجنبي والمخاطرة بأموالها واستثماراتها الضخمة ، ومن أهم المتغيرات التي يمكن التطرق إليها مالي :

***السكان والدخل والهيكل الصناعي للبلد:** عند الرغبة في دخول أي بلد أجنبي فلا بد من المعرفة مدى جاذبية السوق الأجنبية من خلال معرفة السكان ومعدل النمو الاقتصادي والقوة الشرائية لهم وكذلك الهيكل الصناعي للبلد المضيف¹ .

1- **عدد السكان :** يعد من العوامل الهامة الدالة على حجم السوق وبالتالي على الطلب ، فالسوق الكبيرة تقدم فرصاً أفضل الشركة الراغبة في التوسع والنمو.

1 غول فرحات ، "مرجع سبق ذكره" ، ص 56

2 رضوان محمود عمر ، "التسويق الدولي" ، دار وائل للنشر ، الطبعة 1 ، عمان ، 2007 ، ص 29

2- القوة الشرائية : وذلك لمعرفة الطلب الفعال على منتجات الشركة المصدرة ، ويعتمد قياس القدرة الشرائية والسلوك الاستهلاكي على معدل الدخل القومي وتوزيعه العادل .

3_ الهيكل الصناعي : يوجد هناك أربعة أنواع أو أنماط الهيكل الصناعي في العالم²:

- اقتصاديات مصدرة للمواد الأولية: تتوفر هذه الدول بوفرة الموارد الطبيعية وفقر في النواحي الأخرى وجزء كبير من دخل البلد يأتي من تصدير هذه المواد الأولية (البترول، النحاس) تشكل هذه الدول أسواقا جيدة للتجهيزات الكبيرة و سلع الرفاهية ووسائل النقل¹ .

_ اقتصاديات حد الكفاف: وتتميز بالتخلف وغالبية السكان يعملون بالزراعة ويستهلكون جزءا من إنتاجهم ويقايضون الباقي بالسلع والخدمات البسيطة وبالتالي على شكل فرص صغيرة للتسويق الدولي

_ اقتصاديات تقف على عتبة التصنيع : تتميز بان دخل الصناعة يشكل فيها مناسبتها 10_20 من الدخل القومي وكلما زاد حجم التصنيع فيها زادت الحاجة إلى استيراد كميات أكبر من مواد النسيج وغيرها هذه الحالة تخلق

طبقة اجتماعية غنية وطبقة متوسطة مثل : الهند ، البرازيل ، مصر..

_ اقتصاديات صناعية: وتعد هذه الدول ذات أسواق جذابة لجميع أنواع السلع (المصنعة الاستثمارات) ودول مستقرة صناعيا.

4- البيئة التحتية الأساسية: وتشمل التسهيلات والخدمات المرتبطة بوسائل الاتصال والنقل والطاقة.. الخ إن العديد من الدول العالم الثالث تفتقر لوجود الكثير من هذه الخدمات، وبالتالي فهي لا تعد أسواقا للعديد من الشركات الدولية .

5_ البيئة التكنولوجية : تتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات المخرجات وتعتبر من القوى المؤثرة على المؤسسات والتي يجب متابعتها باستمرار، لأنها قد تمنح فرصا وتشكل تهديدات المؤسسة، وهو ما يعني تتبع التطورات التكنولوجية باستمرار اليقظة التكنولوجية، حتى لا تعرض للتقادم التكنولوجي وبين لنا الجدول أهم العناصر التي يجب على المؤسسة ترقبها في مجال التكنولوجيا .

¹ عصام الدين أمين أبو علقة ،"التسويق الدولي"، مؤسسة طيبة ، القاهرة ، 2003، ص 130.

• الجدول رقم (2-1): بعض القوى التكنولوجية

-	التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون .
-	طرق الحصول على التكنولوجيا .
-	المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا .
-	الاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا .
-	التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج .
-	التكنولوجيا الحديثة في السوق .
-	التكنولوجيا الحديثة في التخزين .
-	التكنولوجيا الحديثة في التدريب .
-	التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج السلع والخدمات البديلة .
-	معدل التغير التكنولوجي في الصناعة .

المصدر: غول فرحات ، مرجع سبق ذكره ، ص70.

6_ البيئة التنافسية في البلد المضيف : قبل اتخاذ قرار الانفتاح الدولي يجب إن تدرك الشركات أنها ستواجه المنافسة حادة في مختلف الأسواق العالمية ، سواء من قبل الشركات الوطنية في البلد المستهدفة أو من قبل الشركات الأجنبية التي تعمل في السوق نفسها ، حيث العولمة الحالية للأسواق والسرعة في الاتصالات ونقل التكنولوجيا جعل الشركات الدولية تعيش في جو من الضغط التنافسي لم تشهد له مثيلا من قبل .

تجدر الإشارة إلى إن هناك نوعين من المنافسة:

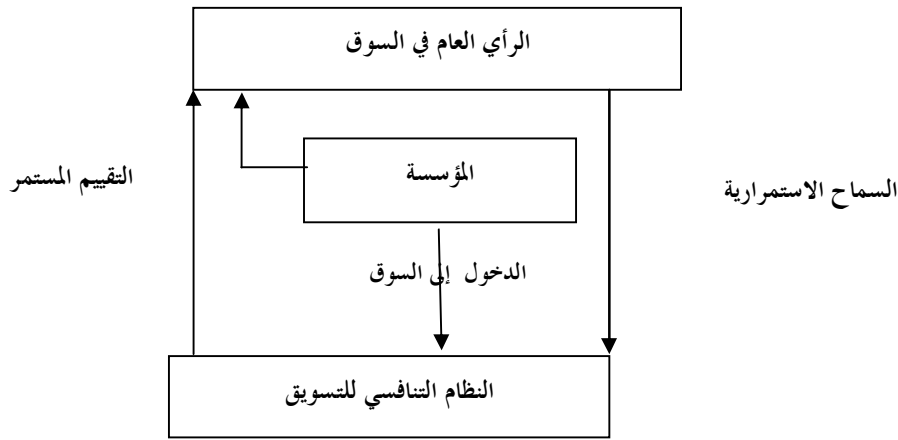
1 _ المنافسة بين الشركات في نفس القطاع الإنتاجي .

2_ المنافسة بين شركات نفس القطاع الإنتاجي وشركات أخرى تنتج منتجات بديلة .

وتختلف شدة المنافسة من قطاع إلى آخر ذلك حسب رجال البيع والعاملين في إدارات التسويق وتكون الصورة التنافسية كما يوضح الشكل (2-3)¹.

¹ عصام الدين أمين أبو علقة ، "مرجع سبق ذكره" ، ص132.

• الشكل رقم (2-3): الرأي العام في التسويق



المصدر: غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 72

○ البيئة السياسية والقانونية

تعد البيئة السياسية والقانونية من أكبر العوامل والمتغيرات التي لا تمكن للمؤسسة السيطرة عليها والتي تترك أثراً واضحة على عملها وأنشطتها في الأسواق الدولية، وخير مثال الحال الراهنة لدول إفريقيا الشمالية كدولة تونس، مصر، ليبيا، الجزائر¹.

*البيئة السياسية :

عندما تقرر شركة الدخول إلى الأسواق الخارجية، لابد من تقييم وتحليل الوضع السياسي لهذه الأسواق من النواحي التالية:

ـ دور الحكومة في الاقتصاد أو الاتجاهات نحو الشراء الخارجي : وهذا يعني نوع النظام القائم في البلد المستهدف فبعض الدول تكون الحكومة مشاركة في الاقتصاد وهي الدول الاشتراكية عامة وان تكون دخولها كمنظم للسوق وهذا في حالة الدول الرأسمالية.

ـ الاستقرار السياسي داخل البلد المستهدف : إن جود الأمان والاستقرار السياسي في بلد ما يعد من العوامل التي تساعد في نجاح الشركة في هذا البلد والاستقرار عدة مؤشرات يمكن أخذها بعين الاعتبار تلك المتعلقة بالتكرار الحاصل في نظام الحكم.

ـ القواعد المالية والنقدية : دائما يسعى رجل التسويق إلى الحصول على عملة تكون ذات قيمة مرتفعة في السوق كذلك إلى جانب العملة فان تذبذب سعر الصرف يؤدي إلى مخاطر غير عادية بالنسبة للمصدر.

¹غول فرحات، "مرجع سبق ذكره"، ص 74.

*البيئة القانونية : تتمثل في مجموعة المعاهدات والاتفاقات والمؤتمرات الدولية ،التي تكتسب قوة القانون، وتؤثر هذه الاتفاقات والمعاهدات على نشاط التسويق الدولي فقد تكون مشجعة الاستثمارات وقد تكون معوقة لهاو نذكر أهمها¹:

_المنظمة العالمية التجارة : تسعى هذه المنظمة إلى تحرير التجارة العالمية من كافة القيود التي تعيق انسياب السلع والخدمات فيما بين الدول ولها عدة مبادئ وأهداف .

_المنظمة الدولية لحماية الحقوق الصناعية : والتي تهدف إلى تبسيط تسجيل براءة الاختراع للشركات التي ترغب في تغطية التسجيل في دولة واحدة للعديد من الدول .

_المنظمة الدولية للتوحيد القياسي: والتي تعمل على تطوير نظام موحد للتوحيد القياسي دوليا، وتعتبر شروط... من الأعمال الرئيسية التي أنجزتها هذه المنظمة لتحديد المقاسات والمواصفات القياسية التي تحدد المتطلبات الأساسية لنظم إدارة الجودة في المؤسسات.

_صندوق النقد الدولي والبنك الدولي: وتعتبر من الهيئات الدولية المحدودة المصدرة والمنفذة للقانون الدولي .

_التكتلات الاقتصادية : واهم هذه التكتلات نذكر ما يلي :

الاتحاد الأوروبي ،اتفاقية المنطقة التجارة العربية الحرة،اتفاقية المنطقة الحر لشمال أمريكا.

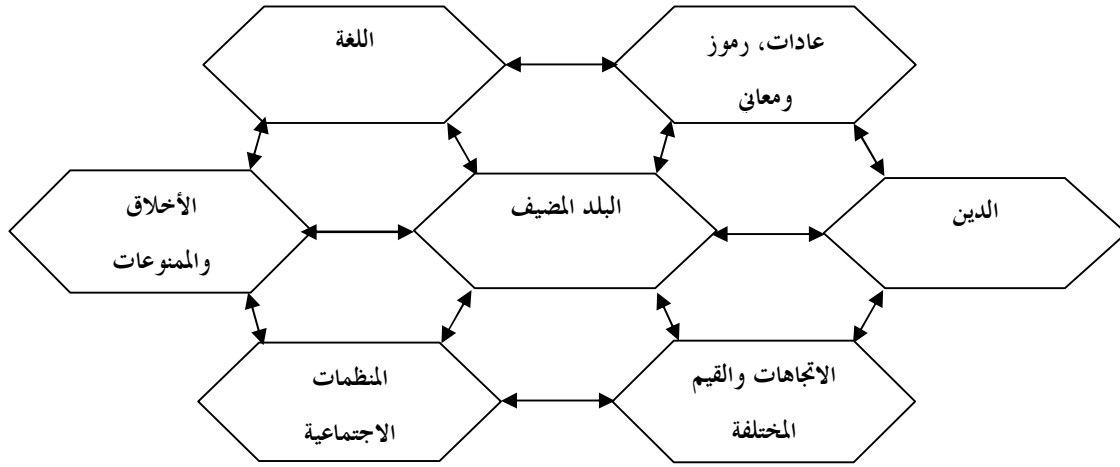
اتفاقية المنطقة الحر لشمال أمريكا

○ البيئة الثقافية: تختلف العادات والتقاليد والمعتقدات والقيم من بلد الأخر،وان التعامل مع الأسواق الدولية يتطلب التفاعل مع هذه البيئات الثقافية المختلفة ، وهذا ما يفرض على رجل التسويق الدولي دراسة خصائص مختلف الثقافات وتفهمها بطريقة جيدة تسمح لهم بترشيد عملية اتخاذ القرارات .

_المكونات الثقافية(إبعادها): الشكل التالي يبين تعدد مكونات الثقافة واهم العناصر التي سوف نركز على بعضها فيما يلي:

¹ عصام الدين أمين أبو علقه ،"مرجع سبق ذكره" ،ص 133.

• الشكل رقم (2-4): عناصر البيئة الثقافية



المصدر : رضوان الخمود العمر ، ومرجع سبق ذكره ، ص30.

– اللغة: لغة الحديث ، الكتابة.

– الدين: المعتقدات، أيام العطل والاحتفالات الدينية.

– القيم والاتجاهات: نحو الوقت، ونحو العمل .

– التعليم: التعليم الرسمي، التدريب المهني.

– القانون: القانون العام، الدستور.

– السياسة: الوطنية، الامبريالية.

– الثقافة المادية: المواصلات، نظام الاتصالات.

– المؤسسات الاجتماعية: الطبقات الاجتماعية، نظام الأسرة.

– الأخلاق والجمال: الألوان، التراث، الرموز.

تمثل الثقافة اكبر التحديات للمسوق الدولي، وفهمي تحكم سلوك الأفراد في المجتمع وتتضمن متغيرات ديناميكية ولذا يجب الإيمان بان يتعايش معها ومع اختلافات من المجتمع لا حتى ضمن المجتمع الواحد وان يرسم برنامج عمله حسب كل ثقافة¹.

1 – رضوان الخمود العمر ، "مرجع سبق ذكره" ، ص31.

خاتمة الفصل

إن الأسواق الخارجية تمثل فرصاً أمام الكثير من المنشآت للنمو و التوسيع من خلال العمل في هذه الأسواق و إشباع الاحتياجات المستهلكين فيها، أي أن هذه المنشآت لا تقتصر أسواقها في حدود الدولة الموجودة فيها. بل تمتد إلى خارج الحدود و تمارس ما يسمى بالتسويق الدولي الذي يعد العصب الرئيسي لنجاح المؤسسة فهو يحض بأهمية كبيرة في النشاط التجاري و بدون هذا الركن الهام فلا نجاح للمؤسسة التجارية و قد أدرك القائمون على الأعمال المؤسسية أهمية التسويق في تحقيق أهداف مؤسساتهم فأخذوا يهتمون بهذا الجانب اهتماماً كبيراً.

الفصل الثالث

التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي هي المرحلة الأولى من الدراسة

تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصل السابق إلى أبرز المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي التسويقي و الاستراتيجيات المتاحة أمام واقع التسويق الدولي للمنتوج الزراعي و أهميته. سنسعى للوقوف على الواقع تسويق المنتوج الزراعي جزائري. وذلك من خلال بقيام بدراسة ميدانية لأحد المؤسسات العاملة في قطاع التمور و هي مؤسسة " الإنتاج وتصدير التمور " هادفين من خلال الوقوف على الواقع تسويق منتوج التمور على مستوى الدولي وتم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة (محل الدراسة).
- المبحث الثاني: محاولة بناء خطة إستراتيجية للتسويق للمؤسسة (محل الدراسة).
- المبحث الثالث: مقومات تسويق التمور في المؤسسة (محل الدراسة).

المبحث الأول : تقديم المؤسسة (محل الدراسة)

يعتبر منتج التمور من أهم المنتوجات زراعية يمكن تسويقه للأسواق الدولية نظر لما تمتلكه الجزائر من إمكانيات ومزايا نسبة في إنتاجه وجودته ، وبهدف توضيح الموضوع محل الدراسة كان اختيارنا للمؤسسة "الإنتاج والتصدير التمور" بهدف تدعيم البحث بمعطيات ميدانية والوقوف على الواقع في تسويق التمور.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وهيكلها.

أولا- نشأة المؤسسة :

لتحقيق استغلال امثلا لهذه الثروة اقتصادية انطلقت المؤسسة لتؤكد دورها في تطوير هذا القطاع الحيوي لتكون احد الدعائم الاقتصادية الناجحة في الدولة .

مؤسسة سليم حدود منتج ومصدر التمور عبارة عن مؤسسة إنتاجية تختص بمجال إنتاج وتصدير التمور كانت بديتها سنة 1990 بمساحة 1500م2، وصلت الكمية الإنتاج حوالي 200طن، وقدرة التخزين 2800طن كانت نشأة هذه على يد مؤسسها سليم حدود وهو رجل أعمال وبحكم نشأته وترعرعه وسط عائلة تمتلك عدة بساتين من النخيل موزعة على مختلف مناطق ولاية بسكرة وبالتحديد في كل من برج بن عزو ، طولقة لغروس عين الكرمة، الحاجب، ونظر لكون هذه المناطق معروفة بإنتاج التمور ذات النوعية والجودة العالية وخاصة منطقة طولقة التي تحتوي على أجود التمور ، وهو الصنف المعروف باسم دقلة النور كل هذا جعل رجل أعمال سليم حدود صاحب النظرة المتطلعة بفكرة في التصدير هذا المنتج إلى الخارج ، وهذا ما تجسد فعلا .فهي مؤسسة خاصة تدرج ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتواجد بدائرة طولقة ولاية بسكرة ، تشغل عدد لاباس به من العمال رجالا ونساء ، ينقسمون إلى صنفين من العمال وهما :

- عمال دائمون وهم أربع وعشرون عامل .

- عمال مؤقتين يتراوح عددهم ما بين الستين والثمانين ويتجاوز المائة في الموسم جني التمور.

وتدرجيا اتسع مجال نشاطها وأصبحت في سنة 2000 تمتلك المؤسسة الإمكانيات والمؤهلات حيث أصبحت تقدر مساحة 9000م2، وصلت الكمية إنتاج 4000 طن ،وقدرة تخزين 3000طن فقامت الدولة الجزائرية باتفاقية مع اتحاد الأوربي بتأهيل المؤسسات ،وكانت ضمنها مؤسسة سليم حدود للإنتاج وتصدير

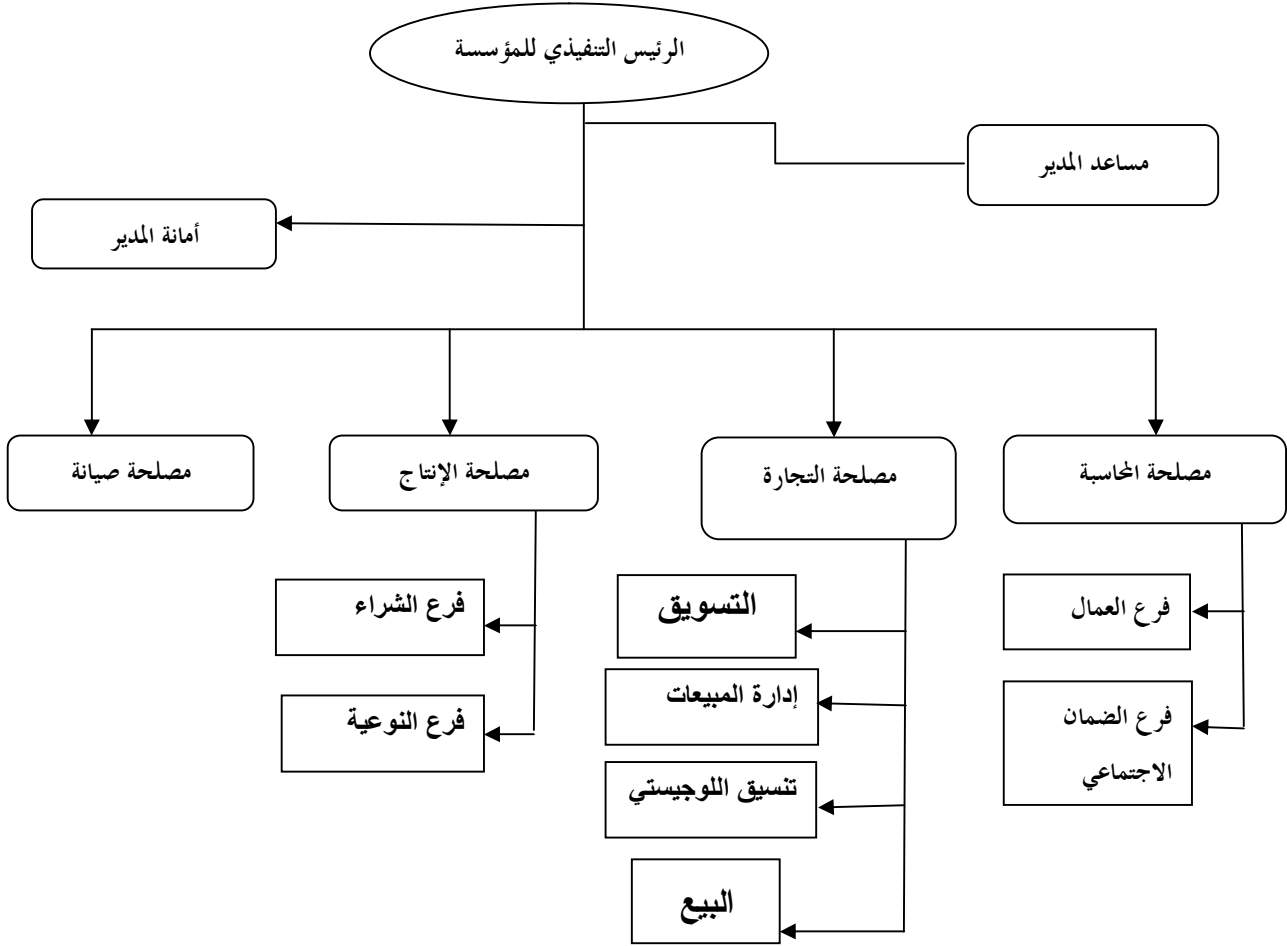
التمور من بين 40 مؤسسة جزائرية فاستفادة من الدورة التكوينية بمجموعة من النصائح التي استطاعت بواسطتها الولوج في السوق ،من اجل ترقية الصادرات من التمور والدفاع عن مكانة علامة التمور الجزائرية على مستوى الأسواق الأجنبية للاستفادة من الخبرة والتسيير والرفاهية . حيث حققت قفزات من خلال السنوات لتمتلك خبرة مكتملة بحيث يمكن الهدف في تعريف بالتمور الجزائرية وتوفيرها في المناطق بعدا في العالم وتوحيد القدرات للظفر بأسواق قوية . ويسعى هذا المتعامل الذي يملك خبرة طويلة في إنتاج وتصدير التمور إلى الاستفادة من السمعة الجيدة التي تملكها مؤسسة حدود في الخارج وأرضيتها للبحث في الأسواق الجديدة لاسيما في الشرق الأوسط والشرق الأقصى . فهي تصدر التمور حوالي 10 بلدان (الولايات المتحدة وأوروبا ودول عربية من بينها سوريا ولبنان) وباشرت حملة تصدير أخرى نحو الأسواق غير معتادة خاصة بآسيا مثل الهند وماليزيا واندونيسيا والبنغلادش ، كما سيصدر قريبا التمور نحو الأسواق أخرى بالإمارات العربية المتحدة والصين وروسيا، واعتبر أن التمور الجزائرية تفرض نفسها أمام منافسيها بالمنطقة مضييفا إن أنواعا أخرى من التمور إلى جانب دقلة النور تلقي طلبا متزايد خاصة من قبل البلدان آسيوية وقررت الوزارة توسيع حملة منح القرض الرقيق الموجه إلى منتجي ومصدري التمور واتى هذا الإجراء بشماره حيث انتقل حجم الصادرات من 12000 طن سنة 2008 إلى 4000 طن حاليا. وهي كأي مؤسسة تطمح لتحسين منتوجها ولاتجاه به إلى الأسواق العالمية.

ثانيا- دراسة هيكل التنظيمي للمؤسسة :

تسعى المؤسسة إلى تصميم الهيكل التنظيمي الذي يساعد على التجاوب والتأقلم مع الاختلافات الموجودة في البيئات المختلفة ، إضافة إلى تحديد المهام والتنسيق بين مختلف الوظائف للوصول إلى الأهداف المسطرة.

وفيما يلي مهام وادوار مختلف المصالح والفروع كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (3-1) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على وثائق مؤسسة (محل الدراسة).

✓ رئيس التنفيذي لشركة: الذي يقوم بالتسيير والإشراف على شؤون المؤسسة ويعتبر القلب النابض كما

يقوم بتولي عدة مهام تتمثل فيما يلي :

- تسيير مهام المؤسسة.
- توقيع الوثائق .
- يعد الأمر بالصرف .
- تحديد استراتيجيات الطويلة المدى للمؤسسة.

● **مساعد المدير :** وتمثل مهامه نيابة عن رئيس التنفيذي للشركة.

✓ **أمانة المدير :** وتمثل مهامها في :

- استقبال المكالمات الهاتفية وتنظيم المواعيد.
- تعتبر الوسيط بين المصالح والمدير.
- إنجاز المرسلات المكلف بها من طرف المدير.
- تتكفل بتنظيم البريد الصادر و الوارد.

✓ **مكتب المحاسبة :** تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية :

- مراقبة التنفيذ المباشر للنواحي المالية والمحاسبة .
- استخدام الأسلوب الحديث في المعالجة والتسجيل المحاسبي.
- القيام بعمليات التفاوض الخاصة بالتسويق الخارجي .
- وضع برنامج خاص بالنقل البري والبحري .

✚ وتنوع هذي المصلحة إلى فرعين هما :

○ **فرع العمال :** تتمثل مهمته الرئيسية في السهر على مصالح وشؤون العمال ، فهي

تحافظ على وتيرة النشاط والقيام بتسوية الخلافات والترعات بين العمال كما يتكفل بإعداد شبكة الأجور لمختلف فئات العمال والإداريين .

○ **فرع الضمان الاجتماعي :** يعمل على الاتصال بمؤسسات التأمين وإعداد الوثائق

اللازمة لتأمين من أخطار العمل

✓ **مصلحة التجارة :** تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- اتخاذ القرارات التسويقية وإعدادها.
- التسيير والمراقبة المباشرة على عملية إنتاج والتسويق .
- التنسيق مواعيد التسليم .
- التفاوض وبيع المنتجات إلى الزبائن .
- إبرام العقود والمعاملات التي تخدم مصالح المؤسسة.
- تعمل على الاتصال بمؤسسات التأمين واعدد الوثائق اللازمة للتأمين من أخطار العمل

● مصلحة الإنتاج: تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- الإشراف على عمليتي الفرز والمعالجة .
- الإشراف على التخزين في غرفة التبريد.

✚ وتتفرع هذي المصلحة إلى فرعين هي :

○ فرع الشراء : تقوم بالمهام التالية:

- شراء وتوفير الكميات المطلوبة من التمور ومستلزمات عمليات الإنتاج.
- السهر على تخزين المنتجات في الظروف ملائمة .
- القيام بعمليات التعليب والتغليف ومن تم التسويق.

○ فرع النوعية : ويتولي المهام التالية :

- يعمل على مراقبة المنتج ومدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة.
- متابعة وتنفيذ مراجعة الجودة داخل المؤسسة وتقديم التوجيهات

✓ مصلحة الصيانة: تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية :

- صيانة الآلات والمعدات الخاصة بالعمل .
- المراقبة الدورية على الآلات والمعدات الخاصة بالعمل بهدف عدم تأجير أي طلبية الذي قد ينتج عن أعطاب تقنية

المطلب الثاني: أهمية الاقتصادية للمؤسسة وأهدافها

تسعى المؤسسة من عام إلى آخر الوصول إلى مختلف الأسواق الدولية التي تجد فيها فرصا لتسويق منتوجاتها و خاصة صنف "دقلة نور"، لما لها من شهرة عالية فهي تتعامل مع كل من الدول الآسيوية خاصة الهند، بنغلادش، أندونيسيا ، كوريا الجنوبية.

فعلى سبيل المثال الجدول يوضحان الكمية التي تم تسويقها من طرف المؤسسة حسب الدول و الأصناف لسنة

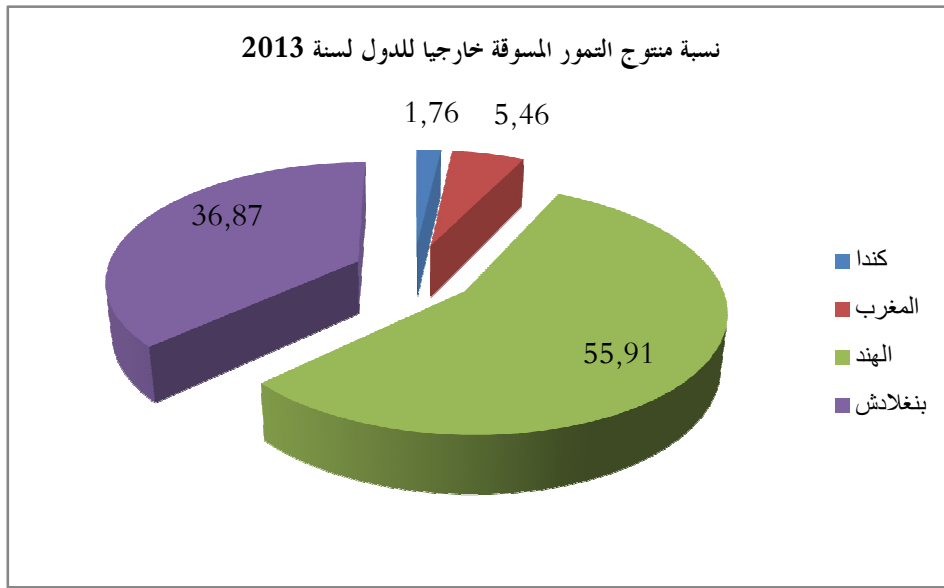
2013.

- الجدول رقم (3-1): نسبة و كمية منتوج التمور المسوق خارجيا حسب الدول لسنة 2013.

البيان	بنغلادش	الهند	المغرب	كندا	الاجموع
الكمية/طن	879,004	1333,006	130,14	42	2384,15
النسبة/%	36,87	55,91	5,46	1,76	100

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معلومات من مصلحة التسويق في المؤسسة (محل الدراسة).

- الشكل رقم (3-2).



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معلومات من مصلحة التسويق في المؤسسة (محل الدراسة).

نلاحظ من خلال الشكل و الجدول السابقين على أن المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة في تصريف منتوجاتها في بنغلادش بنسبة 36.87% فهي تحتل المرتبة الأولى من بين الدول، ثم تأتي الهند بالمرتبة الثانية بنسبة 55.36%، وأما بالنسبة للدول المتبقية فهي تتقارب في النسبة. ونستنتج من ذلك أن المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة في تصريف منتوجاتها على الدول الآسيوية.

■ نسبة و كمية طلبيات الدول من منتوج التمور حسب الأصناف لسنة 2013.

الجدول رقم (2-3)

بنغلادش						الدول
الجموع	فرازة	تمور حميرة	تمور مكيفة	شمروخ	تفوزين	الصفة
879,004	21	100	21	20,004	717	الكمية/طن
100%	2,39	11,38	2,39	2,27	81,57	النسبة %

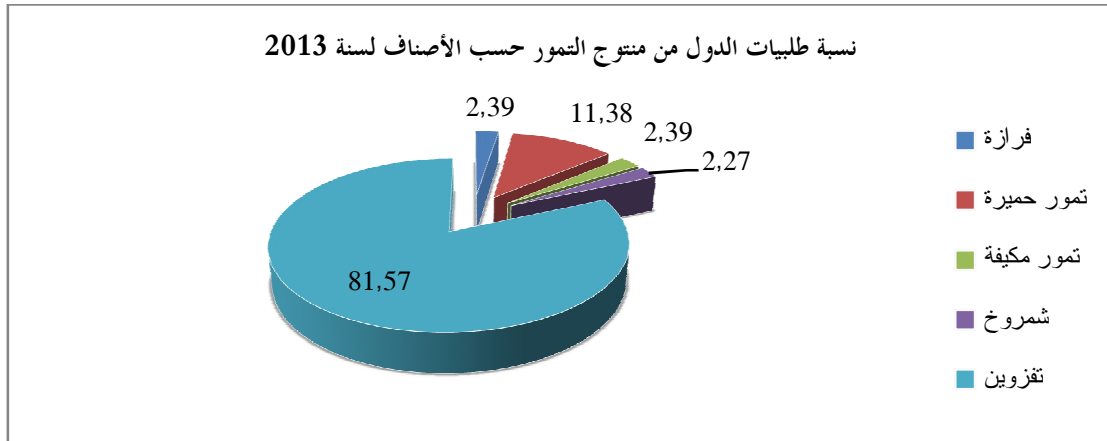
المصدر من إعداد الطالبان بناء على معلومات من مصلحة التسويق في المؤسسة (محل الدراسة).

الجدول رقم (3-3)

الهند						الدول
الجموع	تمور حميرة	تمور مكيفة	تيسين	شمروخ	تمجهورات	الصفة
1333,006	37,6	14,004	143,67	46,002	1091,73	الكمية/طن
100%	2,82	1,05	10,78	3,45	81,9	النسبة %

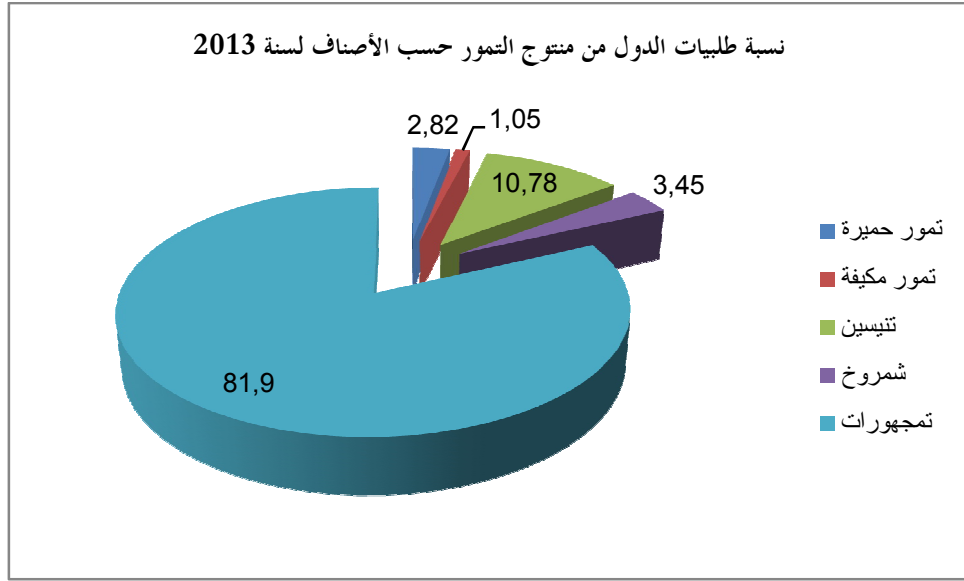
المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معلومات من مصلحة التسويق في المؤسسة (محل الدراسة).

الشكل رقم (3-3)



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معلومات من مصلحة التسويق في المؤسسة (محل الدراسة).

الشكل رقم (3-4)



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معلومات من مصلحة التسويق في المؤسسة (محل الدراسة).

نلاحظ من خلال الشكلين أن المنتج الأساسي في عملية تصدير المؤسسة لكل من بنغلادش و الهند هما تفزوين و تمجهورات الذي يشكلان بنسبة 81.57%، 81.9% من مجموع الصادرات التي تصدرها المؤسسة، ثم يأتي في المرتبة الثانية صنف تمور حميرة و تنيسين بنسبة 11.38%، 10.78%.

أما بالنسبة للأصناف الأخرى (تمور مكيفة، شمروخ، فرازة) فهي تتقارب في نسبة ب 2% بالنسبة لبنغلادش أما الهند فهي تختلف يأتي شمروخ بنسبة 3% في المرتبة الثالثة والتمور مكيفة والتمور حميرة بنسب 2% و 1% فهي تعتبر نسب جد قليلة. ونستنتج من ذلك أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير في عملية التصدير بالنسبة بنغلادش صنف تفزوين وبالنسبة للهند صنف تمجهورات

مما سبق يتضح لنا أهمية وأهداف المؤسسة الاقتصادية و التي يمكن إجمالها فيما يلي:

- المساهمة في تنمية الصادرات خارج المحروقات.
- دعم الاقتصاد الوطني من خلال جلب العملة الأجنبية.
- المساهمة في تطوير الصناعة الغذائية من خلال تحويل بعض أصناف التمور.
- المساهمة في التقليل من البطالة من خلال فتح مناصب شغل على مستوى المؤسسة.

المبحث الثاني : محاولة بناء خطة إستراتيجية للتسويق للمؤسسة (محل الدراسة)

نقصد بالعوامل المتحكم فيها جميع عناصر المزيج التسويقي المعتمدة من طرف المؤسسة و الممثل في المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع، أما العوامل الغير المتحكم فيها المنافسة، السوق، المستهلك، والتي سنتطرق إليها بالتفصيل.

المطلب الأول: العوامل المتحكم فيها.

إن إعداد برنامج المزيج التسويقي الدولي أن يكون هناك تخطيط و تنظيم و رقابة للجهود التسويقية و المبينة على دراسة السوق وذلك بهدف تقديم منتجات تتناسب مع حاجات و رغبات المستهلكين. على مستوى المؤسسة يعتبر منتج التمر نقطة بداية التسويقية في المؤسسة، وهي تسعى جاهدة لتطوير باقي عناصر المزيج التسويقي (السعر، الترويج، التوزيع).

✓ دراسة المنتج في المؤسسة محل الدراسة

يعتبر المنتج من عناصر المهمة في المزيج التسويقي الدولي، ذلك أن نجاح المؤسسة يرتبط بدرجة كبيرة بطبيعة المنتج الذي يتم تقديمه للسوق، ودرجة جودته و الخدمات المصاحبة له و مدى ملائمته و متطلباته و حاجات المستهلكين.

وعلى هذا الأساس اهتمت مؤسسة اهتماما بالغا بالمنتجات التي تم تسويقها من خلال تسويق عدة أصناف من التمور، فهي تعمل بعدة طرق وأساليب من أجل تهيئة التمور و تسويقها وتحسين الجودة و إدخال تعديلات وفقا لرغبات المستهلكين.

● مراحل تهيئة التمور المسوقة من طرف المؤسسة :

بعد حصول المؤسسة على مشتريتها من التمور تقوم بعدة عمليات للوصول إلى الشكل النهائي القابل للتسويق، و الذي يحقق جذب أكبر عدد من المستهلكين، و تتمثل هذه المراحل ما يلي:

1- الوزن: بعد دخول التمور إلى المؤسسة و قبل إجراء أي عملية عليها يتم وزنها و هذا بهدف تقدير الكمية المتوفرة لدى المؤسسة.

2- **المعالجة:** بعد وزن التمور يتم إخضاعها لعملية المعالجة و ذلك بإدخالها في آلة التبخر التي تحتوي على غرفة تتسع ل 7.66 طن من التمر و تحتوي على مضخة التفريغ التي تعمل على إخلاء الأوكسجين، كما تحتوي على جهاز يعمل على إدخال غاز. 4ph_3 (انظر الملحق رقم 1 و 2) إلى الغرفة بضغط 0.1 ميلي بار حيث تدوم مدة المعالجة 24 ساعة و ذلك بهدف فصل الحشرات العالقة بالتمور و إعطاء التمور الصلاحية على المدى الطويل.

3- **غسل التمور:** بعد معالجة التمور يتم غسلها بإدخالها في آلة الغسل، ففي هذه المرحلة يتم تحريك الثمار في سير متحرك يميل قليلا إلى الأعلى، و يتم دفع الماء من أعلى و أسفل السير المتحرك من فتحات ضيقة. و كل ذلك للمساعدة على إزالة ما قد يكون له علاقة بالثمار من أتربه كما يمكن للعامل أن يتحكم في ضغط الماء المندفَع تبعا لدرجة الأتربة و يجب أن تقل فترة تعرض الثمار للماء أثناء الغسل للحيلولة دون تخمرها.

4- **تجفيف التمور:** بعد غسل التمور و ترطيبها في خزان مائي مدة ثلاث ساعات يتم تجفيفها و ذلك بإدخالها فرن يحتوي على هواء ساخن بدرجة 40- 70 م حسب رطوبة التمر حيث يعمل هذا الفرن على تجفيف التمور نسبيا من الماء.

5- **الفرز:** توضع على طاولة ثابتة أو على سير متحرك و يتم في هذه العملية استبعاد التمور الغير الصالحة للعبئة (الصيش، التمور المصابة بالأمراض و الحشرات) و بعدها يتم تقسمها على ثلاث فئات:

- **تمور رطبة:** وهي من أجود أنواع التمور حيث تعرض للسوق في شكلها الطبيعي فلا تحتاج لعملية معالجة و تكييف، و كثيرا ما توجه نحو الأسواق الخارجية نظرا لأسعارها المرتفعة و التي لا تتوافق القدرة الشرائية للمستهلك المحلي.

و غالبا ما تكون من صنف دقلة نور حيث تعبأ في علب (1 كغ، 2 كغ، 5 كغ) و تغلف ثم يتم تسويقها.

- **تمور شبه جافة:** بعد مرورها بالمراحل السابقة الذكر يتم تقسيمها إلى نوعين:

1- **تمور متروعة النوى:** حيث يتم نزع النوى من الثمار يدويا بالضغط على الثمر فتندفع النواة إلى الخارج أو عن طريق شق الثمرة بالسكين و تترع النواة، و تنقسم التمور متروعة النواة إلى:

القسم الأول: تترع منها النواة ثم تلعب و تسوق.

القسم الثاني: تمور تترع منها النواة وتستبدل مكانها بالمكسرات أو الشكولاتة، و يصدر هذا النوع خصيصا إلى التصدير وفقا لمواصفات طلبيه الزبون الأجنبي.

القسم الثالث: تمور تترع منها النواة و توجه إلى آلة الطحن لتقوم بتحويلها إلى عجينة التمر و التي تدخل في صناعة الحلويات .

2- تمور تخضع إلى عملية التكييف: و توجه إلى التسويق الداخلي و الخارجي.

● التمور الجافة: و يتم تقسيمها إلى قسمين:

- تمور يابسة للاستهلاك البشري: و توجه إلى الأسواق الإفريقية كمالى و النيجر.

- تمور غير صالحة للاستهلاك البشري: و هي بقايا عملية الفرز (الصيش، الحشف، التمور

المصابة بأمراض و حشرات) و توجه إلى المحلية، حيث تقدم كغذاء للحيوان.

6- تغليب و تغليف التمور: بعد الانتهاء من عملية المعالجة و التكييف تأتي عملية التغليب و التغليف

و التي تهدف إلى حماية المنتج طيلة فترة نقله من المؤسسة إلى غاية المستهلك الأجنبي وسعت المؤسسة

كل إدخال تجديداً على هذه العملية، حيث تتعامل مع عدة مؤسسات لما تلعبه هذه العملية من دور

هام في جذب المستهلك على مستوى الأسواق الخارجية و التي تستعمل فيها أحداث التقنيات في

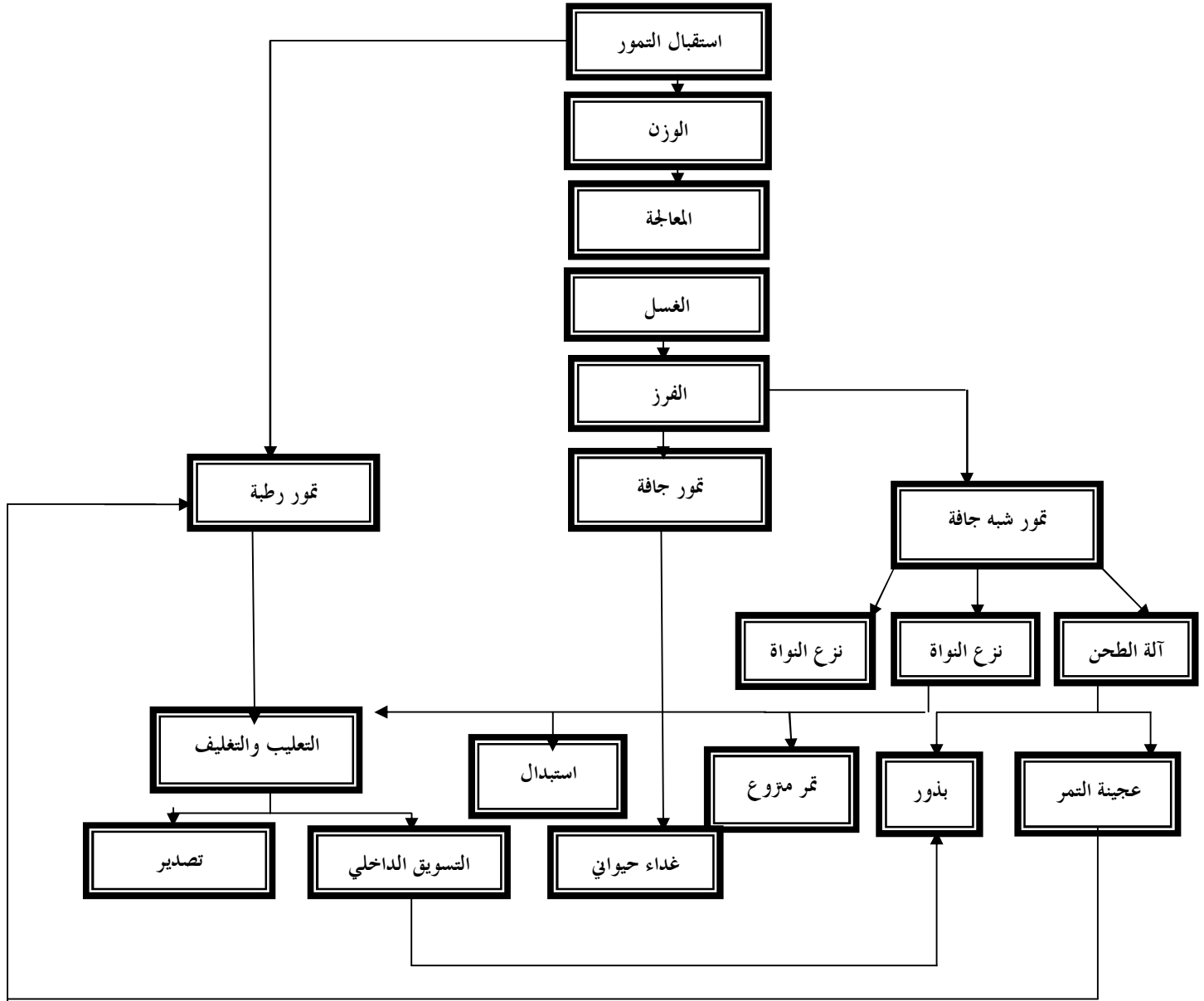
التغليف و التغليب.

7- وضع العلامة التجارية: تعتبر العلامة التجارية وسيلة للتعريف بمنتج المؤسسة طيلة فترة تسويقه و

هذه العلامة تركز على غطاء بطاقة تعريف للمنتج المؤسسة بداية من معلومات حول البلد المسوق

إلى معلومات تخص المنتج نفسه. (انظر الملحق رقم 3)

الشكل رقم (3-5) : يوضح عملية تكيف ومعالجة التمور



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على بيانات من المؤسسة (محل الدراسة).

• خطوات عملية التصدير من طرف المؤسسة محل الدراسة

تعمل المؤسسة مع المجموعة الآسيوية و بعض الدول الإفريقية حيث تمر عملية التصدير بعدة مراحل أهمها:

1- عملية التفاوض مع الزبون: تعتبر عملية التفاوض أولى المراحل و تتم في الغالب بأسلوب غير مباشر

أي عبر الهاتف أو الفاكس، حيث يتم مناقشة الاتصالات و طريقة التسديد المتعلقة بالسلعة و التأمين

و النقل... الخ. و تمر عملية التفاوض بعدة مراحل و هي:

- استقبال طلبية الزبون الأجنبي حيث يتضمن هذه الطلبية بيانات و معلومات عن السلعة المراد شرائها و الكمية و المواصفات المطلوبة، فترسل فاتورة تتضمن هذه الطلبيات تحمل توقيع الزبون عبر الفاكس. (انظر الملحق رقم4).
- بعد الاتفاق على السعر والمدة يتم الاستعلام عن البنك المتعامل معه حيث تتعامل المؤسسة مع البنك الجزائري الخارجي. (انظر الملحق5).
- 2- **تحضير السلعة (منتج التمر):** تقوم المؤسسة بإنتاج كميات معتبرة من التمور وفق مواصفات عالية بهدف تسويقها إلى الخارج، حيث يخضع هذا المنتج لعدة عمليات قبل وصوله إلى صورته النهائية.
- 3- **عملية الشحن:** بعد أن تقوم المؤسسة بإعداد السلع المطلوبة بالكميات و المواصفات المحددة تقوم المؤسسة بتسليم البضاعة إلى شركة الشحن و ذلك عن طريق الوكيل المفوض. و تكون مرفقة بالوثائق التالية:
- **فاتورة السلع:** و تتضمن هذه الفاتورة أصناف و أنواع التمور المطلوبة و أسعار الصنف الواحد، ثم السعر الإجمالي و في الأسفل بوضع ختم المؤسسة.
- **شهادة معالجة التمور:** و هي عبارة عن وثيقة تثبت فيها أن التمور المصدرة قد خضعت العملية المعالج ببخار بالتركيز المحدد و المدة المطلوبة (03 ساعات). (انظر الملحق رقم6).
- **وثائق إدارية:** تخص المؤسسة و صاحبها كنسخة من السجل التجاري، البطاقة الجبائية نسخة من بطاقة التعريف الوطنية... الخ.
- **وثيقة الشحن:** والتي تثبت أن السلعة قد تم شحنها وفق المعلومات المصرح بها من المؤسسة و تكون مصادقة من الجمارك. (انظر الملحق رقم7).
- 4- **وصول البضاعة للمستورد:** بعد القيام بعملية شحن البضاعة في الميناء من طرف الوكيل المعتمد تحصل المؤسسة على وثائق تثبت عملية الشحن حيث يتم إرسال هذه الوثيقة إلى البنك المعتمد من طرف المستورد و يقوم هذا الأخير بدفع المبلغ المستحق و يكون التسديد إما فوري أو أجل حسب ما تم عملية الاتفاق مسبقا.

- جودة المنتج

ركزت المؤسسة على الجودة من خلال اختيار أحسن أصناف التمور من حيث شكلها و نكهتها و قيمتها الغذائية، وتخص بالذكر هنا صنف "دقلة نور" والذي يملك سمعة عالمية حسنة على مستوى الأسواق الدولية و خاصة الأسواق الأوروبية، إضافة إلى صنف "تفزيون" الذي رغم أنه ليس معروفا على مستوى الأسواق.

- سياسة تحسين المنتج:

نزولا عند تغير أذواق المستهلكين و سعيا لمواكبة هذه الأذواق، قامت المؤسسة بإجراء تعديلات على منتوجاتها من التمر بعد ما كانت في السابق تهتم بتكيف و معالجة التمور و تغليفها فقط، فقد كانت المؤسسة تقوم بتسويق منتوجاتها من التمر مزروعة النوى " صنف تفزيون " ، ثم أضافت إليه تعديل المؤسسة وذلك من خلال أحشوه بالمكسرات و تعليبها نظرا لطالب المستورد على هذا النوع من التمر. فالتنوع هنا يلعب دورا هاما للملائمة مع احتياجات و رغبات المستهلك الأجنبي و حفاظا على الحصة السوقية للمؤسسة في ظل وجود منافسة شرسة و خاصة من طرف التمور التونسية.

- سياسة التعبئة والتغليف:

إن تعبئة السلعة هي سياسة ترمي إلى وضعها في عبوات مختلفة الأشكال و الأحجام والأنواع لتحقيق أغراض و فوائد كثيرة فإن مؤسسة سليم حدود تولي أهمية بالغة لقرار التعبئة و التغليف من خلال

- تنوع العبوات من حيث الشكل و الحجم فنجد:

- دقلة نور علب 250 غ.

- دقلة نور علب 500 غ

- الشماريخ 01 كغ.

- تنوع الأغلفة على حسب أصناف التمور:

إن المؤسسة تهدف من عملية التعبئة و التغليف إلى ما يلي:

- جذب المستهلك الأجنبي لشراء المنتج، وخاصة أن منتوج التمر سلعة استهلاكية عادة ما يختارها المستهلك بنفسه من أرفف الأسواق الممتازة.

▪ استجابة لطلبات المستوردين و الذين يلحون على قبول تسليم المنتجات بالكمية و النوعية المطابقة للطلبية في أجل موجز.

▪ تجنب الآثار السلبية و الأضرار المالية الناتجة عن سوء التغليف، كامتناع مؤسسات التأمين عن تعويض الأضرار و خسائر النقل (البحري) أو اختلال الثقة بين المستهلك و المؤسسة.

✓ دراسة التسعير في المؤسسة محل الدراسة :

تعتبر عملية التسعير في الأسواق الدولية من الوظائف التسويقية الهامة للمؤسسة، و لها تأثير مباشر على إيرادات المؤسسة و بالتالي على أرباحها.

كما يعتبر قرار التسعير في الأسواق الدولية أكثر تعقيدا من قرار الأسعار في الأسواق المحلية و يرجع ذلك إلى مؤثرات البيئة الخارجية و التي لا يمكن المؤسسة السيطرة عليها.

و يتم تحديد أسعار المنتج بعدة طرق من بينها طريقة التكلفة الكلية أو التكلفة الحدية أو عن طريق المنافسة.

بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة تقوم بتسعير المنتجات عن طريق المزيج بين طريقة التكلفة الكلية، أي باحتساب جميع تكاليف المنتج مع إضافة هامش الربح دون أن ننسى الأسعار المعتمدة من طرف المنافسين و يتم تحديد أسعار بطريقة التالية :

⊗ السعر تكلفة الإنتاج .

- التكاليف غير المباشر أحيانا

+ هامش الربح صافي للمؤسسة

تحسب هذه الهوامش من سعر تكلفة الإنتاج و بالتالي يكون السعر كما يلي :

$$\text{السعر} = \text{السعر التكلفة الإنتاج} + \text{هامش ربح المؤسسة}$$

كما تعتمد إدارة المؤسسة في وضع سعرها النهائي على معطيات خاصة بكل صنف من الأصناف التي تختص المؤسسة في إنتاجها و تسويقها، كما أن الأسعار المطلوبة تختلف من سوق إلى آخر مثلا متطلبات السوق الآسيوية ليست نفسها المطلوبة في السوق الإفريقية لا من حيث الكمية ولا من حيث الأصناف المصدرة لكل السوقين و يرجع سبب ذلك أن السوق الآسيوية هي السوق الرئيسية المستهدفة من طرف المؤسسة على عكس الأسواق الأخرى و التي تعمل المؤسسة على كسب موقع لها ثم اكتساحها .

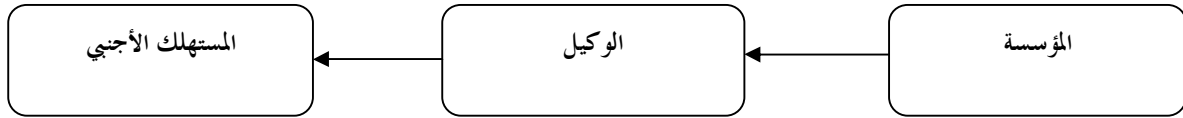
✓ دراسة منافذ التوزيع في المؤسسة محل الدراسة :

تعتبر سياسة التوزيع من الأنشطة التي تساهم بشكل واضح وكبير في العمليات البيع والشراء خاصة المنتجات التي يتم التعامل معها بسرعة وكفاءة عالية ، ما يتطلب القيام بنقلها وتخزينها باستعمال قنوات توزيعية مباشرة وغير مباشرة.

بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة تعتمد في عملية توزيع منتجاتها في الأسواق الدولية الطريق الغير المباشر بوجود وسطاء وأغلبها في ميدان الاستيراد و التصدير، فعلى سبيل المثال تعتمد على شركة Trnsiter في نقل منتجاتها إلى الأسواق الخارجية، فيما يبقى دور المؤسسة القيام بمجموعة من الأنشطة أهمها:

- **مسالك التوزيع:** هي سلسلة من الوسائط التي تمر من خلالها المنتجات من المنتج إلى المستهلك، وتختلف مسالك التوزيع حسب نوع المنتج و الطبيعة و كذلك حسب دور القطاع العام و الخاص في مسالك التوزيع و يتمثل هذا المسالك فيما يلي:

الشكل رقم (3-6) : مسالك التوزيع للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معلومات المؤسسة (محل الدراسة).

- **النقل:** لا ينحصر مفهوم النقل في العربات و الشاحنات التي تتولى نقل المنتجات من مكان إلى آخر، إنما يتعداه إلى ذلك بكثير، حيث أن الانتقال المادي لا يعني شيئاً، إن لم يكن مقرون بالمكان المناسب و الوقت المعلوم، و أن تبقى المواد المنقولة بحالتها الطبيعية من مكان إنتاجها إلى موقع استهلاكها أما بالنسبة للمؤسسة يتم النقل حسب ما يتفق عليه في حالة تصدير منتجاتها على مستوى الدولي.

- **التخزين:** تملك المؤسسة غرفة تبريد كبيرة حيث تقع هذه الغرفة داخل المؤسسة بهدف الاحتفاظ بالمنتجات المشتراة في ظل شروط تخزين مناسبة و ذلك لتسويقها، فهي تضيف على المنتج منفعة زمنية، فهذه المنتجات ليست كلها موجهة للاستهلاك لمجرد جمعها، بل يخزن الفائض لمدة قد تقصر أو

تطول .وكون إنتاج التمور موسمي مما يتطلب تخزينها لتسويقها على مدار السنة للاستقرار في الأسعار من

خلال تصريف المنتج في حالة العرض و تخزينه في حالة فائض في السوق.

✓ دراسة الترويج في المؤسسة محل الدراسة :

تعتمد إستراتيجية الترويج على مجموعة من الأدوات و الوسائل تستعملها بقصد التعريف بمنتجاتها و الاتصال بزبائنها الحاليين نلخصها فيما يلي: الإعلان، تنشيط المبيعات، الدعاية والنشر، العلاقات العامة، البيع الشخصي. أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة تهتم بهذا الجانب عن طريق بعض العناصر الترويجية من بينها:

■ البيع الشخصي:

يتم الاتصال وجها لوجه مع لوجه مع الزبائن المحتملين من أجل القيام بعملية البيع و محاولة إقناعهم بشراء منتجات المؤسسة من خلال الاتصال الشخصي لكل من المدير العام للمؤسسة ومدير التصدير في مختلف البلدان و الأسواق التي تستهدفها المؤسسة في حالة وجود هناك فرص حقيقية و كبيرة لدخول هذه الأسواق.

■ العلاقات العامة:

تقتصر العلاقات العامة في مؤسسة على بعض العلاقات الموجودة مع أصدقاء لإطارات مؤسسة الموجودين في الخارج حيث يقومون بالمساهمة في عقد اتصالات مع بعض المؤسسات و الزبائن في الدول المستهدفة.ومن بين الأدوات المستخدمة في العلاقات العامة ما يلي:

- المعارض:

تعتبر المعارض من بين أهم الوسائل المستعملة للترويج عن منتجاتها، فقد شاركت المؤسسة في عدة معارض دولية خاصة في الدول الأوروبية و العربية أين هناك فرص حقيقية لدخول إلى هذه الأسواق ومن بينهم:

المعرض الدولي Food Los vegas بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 2008.

- المعرض الدولي بباريس Sial paris سنة 2008.

- المعرض الدولي Anuga Cologn بألمانيا سنة 2009.

- المعرض الدولي بالمغرب سنة 2010.
- المعرض الدولي بإمارات.
- المعرض الدولي بكوريا
- الموقع الإلكتروني:

حيث تملك المؤسسة موقع إلكتروني ومن خلاله تقوم بطرح منتوجاتها و التعريف بها، و كيفية الاتصال معها

Conta@ ets. Haddoud. Com

المطلب الثاني : العوامل الغير المتحكم فيها

تشريح السوق يتطلب معايير والأسس بحيث يكون فيه كل قطاع أو شريحة متجانسة أو قطاعا مستهدفا في حد ذاته يتم تطوير منتج خاص بمواصفته تتلاءم واحتياجات مستهلكيه ويحدد السعر المناسب في ضوء مقدرتهم الشرائية الأمر يتوقف في النهاية على الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، بإضافة إلى حجم كل شريحة واقتصاديات التعامل معها وسلوك المنافسين والظروف المحيطة بالسوق .

● أولا : دراسة السوق

تعددت أنواع الأسواق خلال المسلك التسويقي بين المنتج والمستهلك ويختلف نوع السوق باختلاف البعد المكاني بين مناطق الإنتاج ومناطق الاستهلاك لذا قامت مؤسسة بطرح منتوجاتها في عدة أسواق في مختلف البلدان الآسيوية منها (الهند، أندونيسيا، بنغلادش) و الأوروبية (الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، ألمانيا) والدول الإفريقية (المغرب، السينغال، فيتنام) باعتبارها تشتهر بصنف مميز يسمى "دقلة نور" التي هو من أحسن الأصناف التجارية في العالم، حيث تلقى رواجاً كبيراً في الأسواق الدولية والإقليمية، بالإضافة إلى ذلك يشهد الاقتصاد العالمي تطوراً كبيراً وسريعاً، وهذه التطورات ساعدت المؤسسة على تنويع الأسواق الدولية وذلك حسب الطلب. والجدول التالي يوضح الكمية المسوقة ورقم الأعمال في مختلف الأسواق المستهدفة من طرف المؤسسة.

- الجدول رقم (3-4) : يوضح تطور رقم الأعمال والكمية المسوقة في الأسواق المستهدفة

الأسواق	السوق الأوروبية	السوق الآسيوية	السوق الإفريقية	رقم أعمال
السنوات	الكمية المسوقة	الكمية المسوقة	الكمية المسوقة	
2011	18600 طن	2657.142 طن	9300 طن	17.5 مليار دينار
2012	26000 طن	3714.285 طن	13000 طن	19.4 مليار دينار
2013	28000 طن	4000 طن	14000 طن	23.2 مليار دينار
2014	12800 طن	5333.333 طن	2133.333 طن	29.5 مليار دينار

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على وثائق المؤسسة (محل الدراسة).

من خلال الجدول نلاحظ أن للمؤسسة حصة جيدة من حيث الأسواق المستهدفة وتعتمد بنسبة كبيرة على الأسواق الآسيوية في تصريف منتوجاتها، نجد في موسم 2011 بلغت كمية المباع 2657 طن لتصل 4000 طن مع ازدياد رقم أعمال في خلال هذه السنوات احتلت السوق الآسيوية المرتبة الأولى مقارنة بالأسواق الأخرى ثم تأتي السوق الأوروبية في المرتبة الثانية.

وفي موسمين 2013، 2014 يتزايد رقم الأعمال بشكل مستمر ومتزايد عن الموسمين 2011، 2012 وكذا الكمية المباع التي وصلت إلى 5333 طن في السوق الآسيوية وهذا راجع إلى قدرة المؤسسة على تطوير قدرتها الإنتاجية من سنة إلى أخرى هذا من جهة، أما من جهة أخرى زيادة في عملياتها التصديرية بتشغيل عدد هام من اليد العاملة المؤهلة لنشاطها لتلبية جميع طلبات زبائنها والتزامها في مواعيد التسليم. ولكن من ملاحظ في الجدول هناك تذبذب في كميات المسوقة من سوق إلى آخر وهذا راجع إلى عدم استقرار الأسعار على مستوى الأسواق الدولية.

• ثانيا: دراسة المنافسين

تمكن وظائف نظام معلومات المنافسين في تحديد الاحتياجات من المعلومات عن المنافسين ماذا نريد أن نعرف عنهم وتجميع المعلومات المطلوبة من مصادر المختلفة

- معيار جودة وموصفات المنتج
- معيار كيفية تسعير المنتج
- معيار رضا المستهلكين .

ومن خلال التحدث عن المميزات بالنظر للمعايير السابقة يمكن استنتاج واقع المنافسة السائد داخل السوق الدولي وتأثيره داخل قطاع التمور بالاستناد إلى الاستنتاجات التالية مع الأخذ بالمعايير السابقة. وفي صدد هذا نقوم بدراسة المنافسين في عملية تصدير التمور الجزائرية من بينهم المؤسسات التونسية التي هي أكبر منافس في قطاع تصدير التمور حيث ارتفعت عائدات صادرات التمور في تونس ، والتي تعد أول مصدرة للتمور في العالم بشكل غير مسبوق عام 2009 لتبلغ 213 مليون دينار تونسي (حوالي 165 مليون دولار أمريكي) وأنتجت تونس خلال هذا العام 162 ألف طن من التمور صدرت منها حوالي 70 ألف طن . وتحتل التمور المرتبة الثانية ضمن صادرات تونس الزراعية وتوفر 16 بالمئة من إجمالي عائدات تصدير المنتجات الزراعية ، وتؤمن تونس 30 بالمئة من حجم المبادلات التجارية العالمية للتمور وتروج منتجاتها في 61 بلدا بمختلف أنحاء العالم وتسعى تونس إلى رفع حجم صادراتها نحو الأسواق التقليدية (ألمانيا وفرنسا وإيطاليا وإسبانيا والمغرب) والأسواق الواعدة التي دخلتها خلال السنوات أخير (ماليزيا ، واندونيسيا ، وروسيا ، الولايات المتحدة الأمريكية) وأصبحت " دقلة النور " (صنف من أجود أنواع التمور في العالم) علامة تجارية مميزة لتونس في الأسواق العالمية . وتعد تونس أول مصدر عالمي لهذا الصنف من التمر وقد أنتجت منه 110 آلاف طن عام 2009 . ورغم أن واحات النخيل التونسية تنتج نحو 120 نوعا من التمر فإن دقلة النور هي الأشهر والأكثر رواجاً . ولا تكاد بقية الأنواع تعرف خارج مناطق الواحات لقلة إنتاجها مقارنة بدقلة النور أو لعدم وجود تقاليد لتسويقها ما دفع أصحاب الواحات إلى التوسع في غراسة نخيل دقلة النور على حساب بقية الأصناف . وتساهم في أهمية قطاع للتمور في الاقتصاد الوطني

يحتل المركز الثاني في سلم صادرات المنتجات الفلاحية بعد زيت الزيتون

يساهم بنسبة 19.2% من القيمة إجمالية لصادرات الفلاحية

يساهم بالنسبة 6.6% من قيمة إجمالي الإنتاج الفلاحي

إن الهدف الأساسي لدراسة المنافس من أجل ترقية التمور الجزائرية و لتوصل إلى الخصائص الواجب توفرها في المنتج من الجودة وانخفاض التكاليف مما يحقق الفائدة لدى المنتج والمستهلك وطرق الفحص والاختيار والتأكد من مطابقة المنتج المواصفات المطلوبة ، لذا فهي تلعب دورا مهما في التجارة الخارجية فالتمور متميز بدرجات جودة عالية.

• ثالثا :الدراسة المستهلكين

يعد إنتاج التمور من الأنشطة المهمة في الأعمال الزراعية، وقد شهد هذا القطاع تطورات كبيرة، وقد ترتب على هذا توسع في الإنتاج في السنوات الأخيرة، ولهذا فإن هذا المنتج لا يعد مرتبطا بالسعر، إذ سيستمر المستهلكون بشرائه ولن تؤثر القدرة الشرائية على قرار المستهلكين في شراء هذا المنتج.

ومن خلال الدراسة التي أجريت على المؤسسة فهي تستهدف شريحة من المستهلكين ومن بينها الدول الآسيوية التي تعتبر المستهلك الأساسي للتمور الجزائرية وهذا لما يمتلكه من ميزة نسبية في إنتاجه وتصديره، وقد زاد الطلب عليه في الأخير مع تفضيلهم لصنف "دقلة نور" نظرا لامتلاكه سمعة جيدة وصيت عالمي على مستوى الأسواق الدولية، ثم تأتي السوق الأوروبية التي تعتبر مستهلك من ضمن المستهلكين للتمور لتفضيلهم تشكيلة من الخيارات من بينها تمور متروعة النوى التي لاقت الإقبال عليها بدرجة كبيرة وذلك بسبب معرفة المستهلكين بالفوائد الصحية لهذا المنتج، ولا ننسى الفرص الكبيرة لتصدير التمور في السوق الإفريقية وخاصة المغرب و السنغال التي تعتبر من أهم مستهلكين في السوق الإفريقية

المبحث الثالث : مقومات تسويق التمور في المؤسسة (محل الدراسة)

نظر للأهمية البالغة التي يحتلها مجال إنتاج وتصدير التمور تحتم تحديد مقومات تسويق التمور والمتمثلة في المعوقات والأفاق التي تطمح إليها والنتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول: معوقات وأفاق المؤسسة محل الدراسة

من خلال اللقاءات المتكررة مع مسؤولي المؤسسة اتضح لنا مجموعة من المشاكل التي تواجهها عملية التصدير وكذلك بعض الأفاق التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها لتتطرق إليها:

● أولاً: معوقات

- يواجه إنتاج التمور في المؤسسة بالعديد من المعوقات الإنتاجية والتسويقية والتي كان لها انعكاس شديد على الوضع الإنتاجي والتسويقي من بينها :
- مشكلة النقل و التأمين: النقل نحو الدول المستهدفة يعد أكبر المشاكل التي تعاني منها المؤسسة نظرا لارتفاع تكلفتها وعدم توفر بدائل كثيرة في السوق، كذلك ارتفاع تكلفة التأمين على المنتجات المصدرة نظرا لتوفر عميل واحد في السوق الجزائري متخصص في تأمين.
- صعوبة مع الدولة في توفير الدواء لمعالجة التمور.
- صعوبة في القوانين البلد المصدر.
- البطء في الإجراءات المتعلقة بالتصدير مثل شهادة المنشأ وشهادة الصحية وتعدد الجهات المسؤولة عن إصدار ذلك.

● ثانيا: أفاق المؤسسة

- رغبة من المؤسسة في التطوير و تنمية سياساتها الحالية، قامت بتسطير مجموعة من الأهداف و العمل على تحقيقها من شئها تجسيد الغاية التي أنشأت من أجلها المؤسسة و التي يتم تفصيلها كما يلي:
- تحقيق النمو الاقتصادي: من خلال الرفع من رقم أعمالها إلى المستوى الذي يمكنها من تحقيق أكبر كفاية لاستغلال قدرتها الإنتاجية، و التوزيعية و الترويجية و تدعيمها.
- التوسع: باستغلال جميع إمكانياتها و تحسينها و تطويرها لتحقيق التوسع في الأسواق الدولية.
- تغطية جميع التكاليف و تحقيق الربح.
- تحقيق الرفاهية في المستوى المعيشي للعمال.
- الحصول على شهادة IFS .
- إنشاء مصنع مشتقات التمور.

المطلب الثاني : نقاط القوة والضعف

أولا : نقاط القوة

- شهرة منتوجاتها على مستوى الأسواق الدولية .
- قدرتها على تطوير طاقة الإنتاجية من سنة إلى أخرى.
- لها علاقة جيدة مع مختلف زبائنها.
- قدرتها على تشغيل عدد هام من اليد العاملة لنشاطها .

ثانيا : نقاط الضعف

- اغلب اليد العاملة هي موسمية مما يكون له أثر سلبي على استقرار المؤسسة .
- عدم حصول المؤسسة على شهادة الإيزو "الجودة" رغم جودة منتوجاتها .

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة و تطور مؤسسة لإنتاج و تغليف التمور لسليم حدود، و لقد اعتمدنا على الوثائق في جمع معلومات الدراسة الميدانية، و هدفنا من خلالها الإجابة على الإشكالية بحثنا هذا و توصلنا إلى عدة نتائج أهمها.

تسعى مؤسسة جاهدة من أجل تسويق منتج التمور على نطاق دولي عن طريق التصدير كخطوة أولى للدخول إلى الأسواق الدولية و توسيع نطاق التصدير لتشمل دول جديدة و من أجل ذلك تتخذ المؤسسة جملة من الإجراءات الهادفة إلى كسب رضا المستهلك في السوق المستهدف من خلال التركيز على الجودة و إدخال تحسينات على المنتجات لمسايرة رغبات المستهلكين و الاشتراك على عدة معارض دولية لترويج منتجاتها في الأسواق الدولية.

و بالرغم من الجهود التي تبذلها المؤسسة إلا أن هناك بعض جوانب القصور في السياسة التسويقية الموضوعة



الخاتمة

يعد التخطيط الاستراتيجي مطلب أساسي في مجال التسويق الدولي، إذ يتركز اهتمامه على تحديد الغايات والإستراتيجيات للوصول إليها وتحديد الغايات مرتبط بتقييم الفرص التسويقية، ولا يتم إلا في ضوء التنبؤ بالمبيعات ضمن إطار من الإمكانيات المحددة حاضرا ومستقبلا وفي توصيف معين للعلاقات والاختصاصات لها نفس سمات التشابك والتنوع. وكان من الطبيعي أن تنفرد الدراسة لموضوع أهمية التخطيط الإستراتيجي في التسويق الدولي وما الكيفية والأساليب التسويقية المتاحة أمام للدخول إلى الأسواق الدولية مع تحليل لواقع على إحدى المؤسسات الاقتصادية والمتمثلة مؤسسة "سليم حدود لإنتاج وتصدير التمور" سوف تتضمن الخاتمة النتائج التي تم التوصل إليها مع إثبات صحة أو خطأ الفرضيات، ومن ثم الإجابة على إشكالية الموضوع وتساؤلات الفرعية ثم عرض أهم التوصيات وأفاق البحث.

● اختبار الفرضيات.

- صحة الفرضية: يحدد مراحل التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة (محل الدراسة) وفق ثلاثة مراحل رئيسية بدءا من تقييم صياغة الإستراتيجية والتخطيط المفصل للنشاط ونهاية باتخاذ القرار.
- صحة الفرضية: يمكن فهم التسويق الدولي على أنه عمليات التبادل التي تتم عبر الحدود الدولية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتكمن أهمية المؤسسة محل الدراسة في مجال التخصص في الإنتاج لتحقيق الربح والحفاظ على نموها ومكانتها في الوسط التنافسي الدولي.
- صحة فرضية: أي مؤسسة تسعى إلى الدخول الأسواق الدولية عليها المرور بمراحل خطة إستراتيجية بدءا من خلال القيام بدراسة السوق ثم القيام بتقييم شامل لبيئة المؤسسة (سواء الداخلية أو الخارجية) من أجل تشخيص نقاط القوة والضعف وبانتهاء باتخاذ مختلف القرارات

● نتائج البحث:

يمكن استخلاص إلى أهم النتائج كما يلي:

- اهتمام المؤسسة بجمع المعلومات من المحيط سواء المتعلقة بالمنافسين أو حاجات ورغبات الزبائن.
- اكتفت المؤسسة باستخدام التصدير الغير المباشر كأسلوب للدخول إلى الأسواق الدولية.

- يعتبر المنتج من العناصر المهمة الأساسية التي تعتمد عليه المؤسسة في سياستها التسويقية من خلال اختيار أفضل أصناف التمور من حيث الجودة، إضافة إلى قيام بعدة عمليات كالتكليف و التغليف و التعبئة من أجل إعطاء ميزة تنافسية للمنتج على مستوى الأسواق الدولية.
- تتبنى مؤسسة سياسة سعرية متعددة تختلف باختلاف الأسواق المستهدفة ويرجع ذلك للاختلاف الأصناف المسوقة إضافة إلى تباين الطلب ما بين الأسواق.
- التنوع في السياسة ترويجية لتأثير على المستهلك في السوق الأجنبي وإهمالها لبعض الأنشطة الترويجية وعلى رأسها الإعلان والنشر.

● التوصيات

- استخدام وسائل التقنية الحديثة في مجال التخطيط بصفة خاصة و التخطيط الإستراتيجي بصفة عامة.
- التنسيق عند وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة.
- التشجيع على القيام بدراسات مستقبلية في التخطيط الإستراتيجي للاستفادة منها.
- نظرا لأهمية المعلومة في ميدان التسويق الدولي فإننا نوصي بأهمية انشاء شبكة معلوماتية تزود المؤسسة بالفرص التسويقية المتاحة في الأسواق الخارجية.
- عرض الخطط الإستراتيجية و البرامج على الوحدات التنفيذية للحصول على آرائها وملاحظاتها عليها قبل إقرارها.

● أفاق البحث:

وان حاول البحث الإلمام بهذه الدراسة التي كانت تهدف إلى إبراز أهمية التخطيط الإستراتيجي في التسويق الدولي، إلا أن الدراسة تبقى مفتوحة من جوانب متعددة و بأبعاد مختلفة وبهذا الصدد نقترح عدد من مشاريع تدعم هذا البحث نذكر منها:

- كيفية تشخيص مشاكل إنتاج وتسويق المنتوجات في الجزائر؟
- كيف تبنى خطة إستراتيجية في تسويق المنتج الزراعي للدخول للأسواق الدولية؟

شبكة العراق

قائمة المراجع

• أولاً: المراجع باللغة العربية:

1) الكتب:

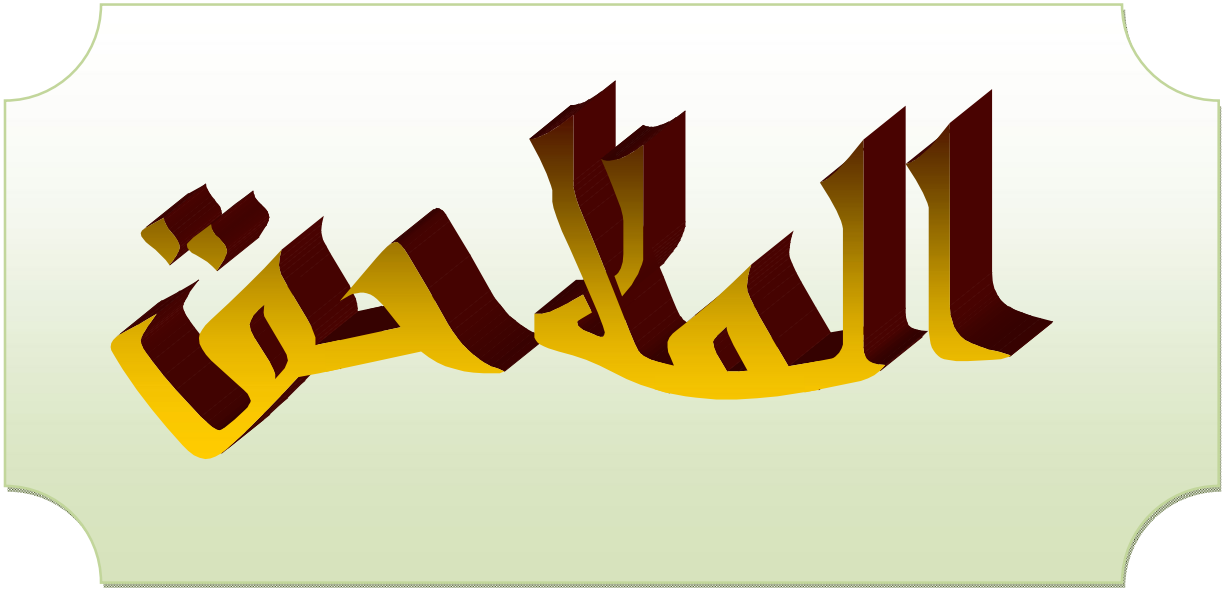
- 1- أبي سعيد الديوه جي ، "المفهوم الحديث الإدارة التسويقية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 2- العمر رضوان محمود، "مبادئ التسويق"، دار وائل للنشر، طبعة 1، عمان، 2005.
- 3- العمر رضوان محمود، "التسويق الدولي"، دار وائل للنشر، الطبعة 1، عمان، 2007.
- 4- الصمد عي محمود جاسم محمد، "استراتيجيات التسويق مدخل كمي و التحليل"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان 2000.
- 5- توفيق عبد الرحمان، "منهج مهارات التسويق والبيع (وضع الإستراتيجية التسويقية)"، دار مركز الخيرات المهنية للإدارة بميك ، القاهرة، 2004.
- 6- ثامر ياسر البكري، "استراتيجيات التسويق"، الطبعة 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 7- يحيي السعيد علي عبيد، "التسويق الدولي ومصدر الناجح"، الطبعة 1، دار مطابع سجل العرب، القاهرة، 1997.
- 8- صديق محمد عفيفي، "التسويق الدولي نضم التصدير والاستيراد"، طبعة 1، دار مكتبة عين شمس، مصر ، 2009.
- 9- صديق محمد عفيفي، "إدارة التسويق ا لدولي"، طبعة 3، مصر، 2003.
- 10- طمييلة الهام فخري ،"استراتيجيات التسويق إطار نظري وتطبيقي"، الطبعة 1، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان، 2009.
- 11- عبد السلام أبو قحف ، "التسويق الدولي"،الدار الجامعية ،مصر ،2007.
- 12- عبد السلام أبو قحف ،"التسويق الدولي"،الإسكندرية ،2001.
- 13- عاطف زاهر عبد الرحيم، "مفاهيم تسويق حديثة"، الطبعة 1، عمان ، دار الراية، 2009.
- 14- عمر سليمان، "التسويق الدولي من المنظور بلد نامي"،دار المصرية اللبنانية، مصر، 1996.
- 15- عصام الدين أمين أبو علقة، "التسويق الدولي"، مؤسسة طيبة، القاهرة، 2003.
- 16- فهد سليم الخطيب، "مبادئ التسويق"، دار الفكر للطباعة والنشر ، الأردن، 2000.
- 17- فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، 1999
- 18- هاني حامد ضمور، "التسويق الدولي"، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان ، 2014.

2) مذكرات الجامعية :

- 1- قداية أمينة، " دور التحليل التسويقي في اختيار الإستراتيجية التسويقية"، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، 2006-2007.
- 2- فريد النجار، "إدارة أعمال الدولية والعالمية استراتيجيات الشركات عابرة القارات الدولية ومتعددة الجنسية والعالمية"، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 3- غادة محمود سلامة أبو عويلى، "مدى تبني مكونات الاستراتيجيات التسويقية في مصارف فلسطين"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الإسلامية في إدارة أعمال، 2008-2009.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1-Allainollivier ,MarketingInternationalepuesait_je press unerstaire de France,paris,1990
- 2 - Charlescroué ,Markeling international,2émé ed Boeck _Bruxelles;1994



الملحق رقم: 01

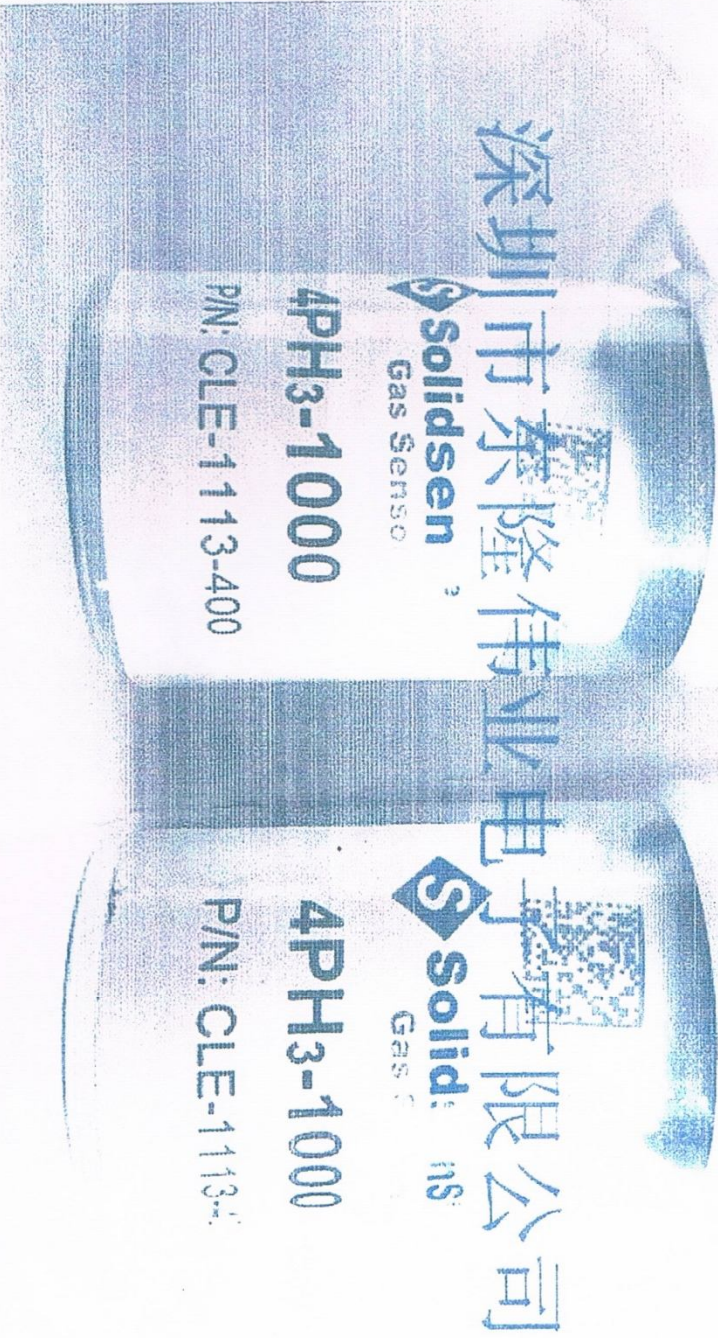
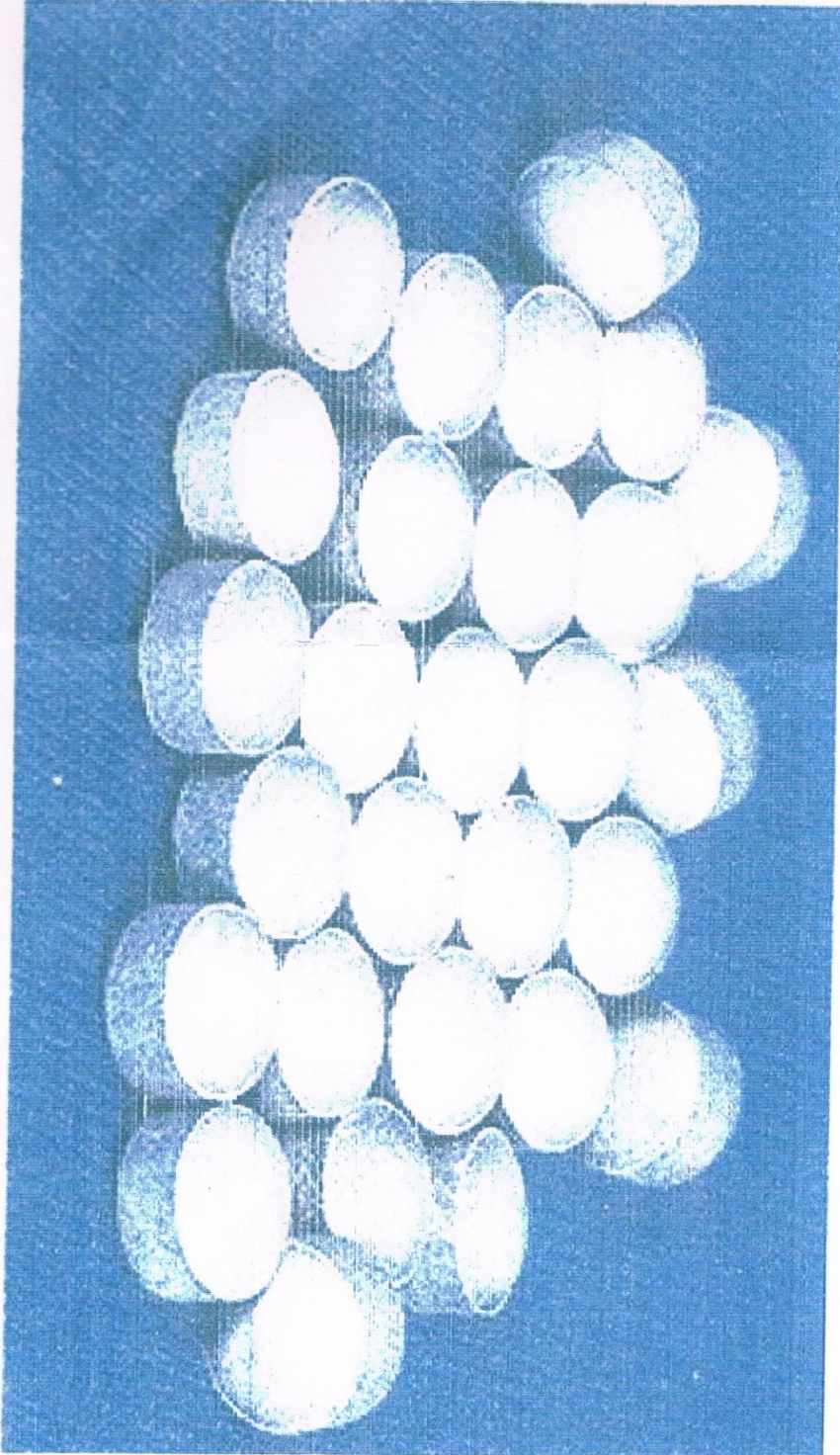
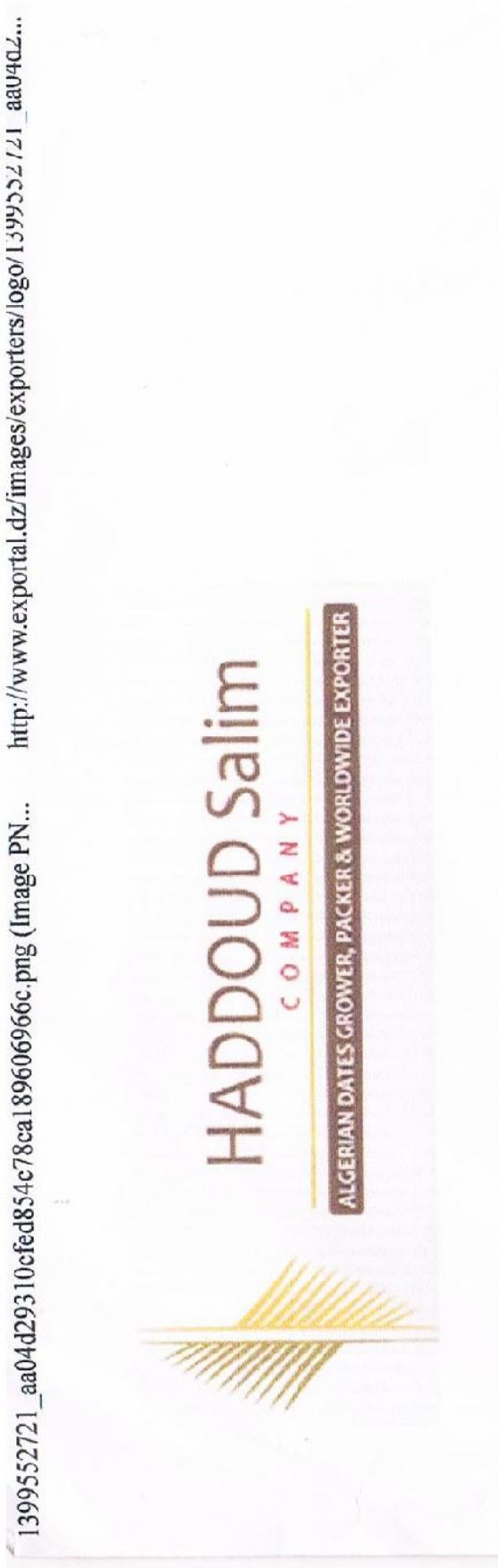


Figure 1.10.2 (Lena JPEG, 369 × 200 pixels)

الملحق رقم: 02



1399552721_aa04d29310cfed854c78ca189606966c.png (Image PN... http://www.exportal.dz/images/exporters/logo/1399552721_aa04d29310cfed854c78ca189606966c.png)



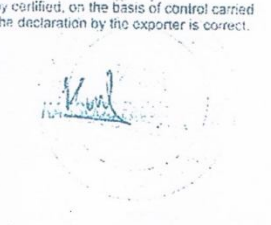
1. Goods consigned from (Exporter's business name, address, country) ETS HADDOUD SALIM Industrial Zone, Tolga 07300 Biskra - ALGERIA	Reference No. № 005666 GENERALIZED SYSTEM OF PREFERENCES CERTIFICATE OF ORIGIN (Combined declaration and certificate) FORM A issued in ALGERIA (country)
2. Goods consigned to (Consignee's name, address, country)	See the instructions.

3. Means of transport and route (as far as known) <p style="text-align: center;">BY SEA</p>	4. For official use
---	---------------------

5. Item number	6. Marks and numbers of packages	7. Number and kind of packages - description of goods	8. Origin criterion (See instructions)	9. Gross weight or other quantity	10. Number and date of invoices.
	N/M				INV
1	2 600 cartons	DRY DEGLET NOUR DATES IN FOAM TRAYS OF (25 x 200G)	P	13 462 KGS	062/2016
2	500 cartons	DRY DEGLET NOUR DATES IN CARTON BOXES OF (12 x 500 G)	P	3 548 KGS	13 MARCH 2016
3	84 cartons	DRY DEGLET NOUR DATES IN CARTON BOXES OF (12 x 1 KG)	P	1 132 KGS	
4	412 cartons	DRY DEGLET NOUR DATES IN FOAM TRAYS OF (15 x 400G)	P	2 546 KGS	
TOTAL NUMBER OF CARTONS:				3 596 CARTONS	
TOTAL NET WEIGHT:				19 480 KGS	
TOTAL GROSS WEIGHT:				20 694 KGS	

11. Certification

It is hereby certified, on the basis of control carried out, that the declaration by the exporter is correct.



Place and date, signature and stamp of certifying authority.
 07/10/2016
ORAN

12. Declaration by the exporter

The undersigned hereby declares that the above details and statements are correct; that all the goods were produced in

(country)
ALGERIA

and that they comply with the origin requirements specified for those goods in the Generalized System of Preferences for goods exported to

RUSSIAN FEDERATION

Place and date, signature of authorized signatory
ORAN-14 MARCH 2016

Ets HADDOUD Salim

Production & Exportation of ALGERIAN DATES

Address: Industrial Zone, Tolga 07300

Phone Number: +213 33 58 12 59/60

Email: contact@ets-haddoud.com

Country: Biskra, ALGERIA

Fax Number: +213 33 58 12 57

Website: www.ets-haddoud.com

R.C N° 99 A 1217727

N° I.F 168072100212165

FACTURE/INVOICE #: 062/2016

DATE: 13.03.2016

Doit / Consigned To:

Company Name
Address
City, State, ZIP
Country
Phone/fax

DESIGNATION	QUANTITE QUANTITY	POIDS NET NET WEIGHT	PRIX/PRICE UNIT KG / USD	TOTAL USD
Dattes Deglet Nour Conditionnées en coffret de (12 x 1 kg) (Dry Deglet Nour Dates in carton of (12 x 1 kg))	84	1 008	1,04	1 048,32
Dattes Deglet Nour Conditionnées en coffret de (12 x 500 g) (Dry Deglet Nour Dates in carton of (12 x 500 g))	500	3 000	1,10	3 300,00
Dattes Deglet Nour Conditionnées en ravier de (15 x 400 g) (Dry Deglet Nour Dates in foam trays of (15 x 400 g))	412	2 472	1,24	3 065,28
Dattes Deglet Nour Conditionnées en carton de (25 x 200 g) (Dry Deglet Nour Dates in foam trays of (25 x 200 g))	2 600	13 000	1,36	17 680,00
TOTAL	3 596	19 480		25 093,60

NET A PAYER: Vingt cinq mille quatre vingt treize US Dollars et 60 Cts

TOTAL INVOICE VALUE: Twenty five thousand ninety three US Dollars and 60 Cts

Ets. HADDOUD Salim
Producteur de Dattes
Zone Industrielle Tolga - Biskra

INCOTERM

: CFR

MODE DE PAIEMENT / TERMS OF PAYMENT

: Virement Bancaire / Bank transfer

Coordonnées Bancaires / Bank Details:

BANQUE : BADR Amirouche 060
COMpte N° :
SWIFTCODE :
ADRESSE :



LE SUPERVISEUR
A. SENNAD

REMARQUE/REMARK:

Veuillez svp indiquer le numéro de facture sur votre paiement
Please include invoice number in your payment

Ets HADDOUD Salim

Producteur & Exportateur de Dattes

Tolga wilaya de BISKRA

Tél : +213 (0) 33 58 12 59/60 Fax : +213 (0) 33 58 12 57
R.C N° 99 A 1217727 N° I.F 168072100212165



FUMIGATION CERTIFICATE

The establishment Salim HADDOUD located at Zone activities Tolga certifies to have proceeded on **01/03/2016** the disinsectization of Dates on behalf of: **HADDOUD Salim**. For the benefit of: .
Invoice N° **062/16** of **13/03/2016** the quantity of **3 596** cartons:

- | | |
|--|------------------------------|
| • Dry Deglet Nour Dates in cartons of (12 x 500 g) | Net weight: 3 000 kg |
| • Dry Deglet Nour Dates in cartons of (12 x 1 kg) | Net weight: 1 008 kg |
| • Dry Deglet Nour Dates in trays of (15 x 400 g) | Net weight: 2 472 kg |
| • Dry Deglet Nour Dates in trays of (25 x 200 g) | Net weight: 13 000 kg |

Total net weight: 19 480 kgs

Treated by: Hydrogen phosphide PH 3

Duration: 72 hours

Concentration in tablet: 3 gr by m/3

Temperature: 20 degree Celsius

This certificate is issued in two (02) copies and can be used to assert that right of the services of Plant Protection of the Ministry of Agriculture.

Tolga, 13th March 2016

أسئلة المقابلة

توجه هاته الأسئلة إلى مدير التسويق بالمؤسسة

- 1- ماهي أهم أصناف التمور التي تقوم المؤسسة بتصديرها؟
- 2- ماهي الدول التي تصدرها إليها؟ (الكمية والنسبة).
- 3- ماهي الكمية المسوقة إلى الخارج في الخمس سنوات الأخيرة؟
- 4- ماهي طرق شراء المؤسسة للتمور؟
- 5- ماهي المراحل الإنتاجية التي تقوم بها المؤسسة حتى يصبح قابلا للتسويق الخارجي؟
- 6- ماهي مراحل تسويق المنتج التمور إلى غاية وصوله إلى المستهلك الأجنبي؟
- 7- ماهي الشهادات التي على المؤسسة إمتلاكها حتى تستطيع الدخول بمنتوج التمور إلى مختلف الأسواق الخارجية؟
- 8- ماهي أهم العوائق والمشاكل التي مازالت عائقا إمام التسويق الدولي للتمور الجزائرية؟
- 9- ماهي أهم المعارض الدولية المشاركة ضمنها المؤسسة؟
- 10- ماهي أهم الأفاق التي تطمح إليها المؤسسة؟



**dattes "deglet noir"
de la région de Biskra**

