وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس – المدية -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير.

الموضوع:

دور المزيج التسويقي الدولي في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الجزائر-

مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير – فرع إدارة أعمال و تسويق -

إعداد:
إبراهيم شيخ التهامي

إشراف الأستاذ:
د. عبد الوهاب رميدي

لجنة المناقشة:

د.موسى سعـــــداوي	جامعة المدية	رئيسا.
د.عبد الوهاب رميدي	جامعة المدية	مشرفا ومقررا.
د.مصطـفى شـــــلابي	جامعة الجزائر	عضوا مناقشا.
د.لمـين عـــلوطـــي	جامعة المدية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2013/2012


بسم الله الرحمن الرحيم

قول مأثور

إني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتابا في يومه، إلا قال في غده لو غير هذا لكان يستحسن، ولو قدم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر، وأن الكمال لله العزيز المقتدر.

عماد الأصفهاني

إهـــــداء

أهدي عملي المتواضع هذا:

- إلى اللذين كانا سببا في وجودي وتربيتي وتعليمي، والدي الكريمين عليهما سحائب الرحمة.
- إلى كل أفراد العائلة خاصة براعم الحب وإشراقة الأمل : مروى وياسين.
- إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.
- إلى كل محب للعلم صابر في تحصيله، محب للعمل ساع إليه.

كلمة شكر

أولا وقبل كل شيء أشكر الله العلي القدير على تيسيره وحسن توفيقه لإتمام هذا العمل.

ثم أتوجه بالشكر الجزيل إلى الاستاذ الدكتور **"عبد الوهاب رميدي"** على قبوله الاشراف على هذا البحث وعلى كل النصائح التي أمدني بها وعلى صبره وسعة صدره رغم ثقل أجندته وقلة وقته،فجزاه الله عني خير الجزاء.

والشكر موصول أيضا لكافة عمال مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

كما أتوجه بشكري إلى كل الاصدقاء والزملاء الذين كانوا لي خير سند وعون

إلى كل من أعانني في هذا العمل من قريب أوبعيد.

إليهم جميعا أقول : جزاكم الله خيرا.

الفهرس

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة..... أ

الفصل الأول: ماهية التسويق الدولي والمزيج التسويقي الدولي..... 01

المبحث الأول: أساسيات حول التسويق الدولي..... 03

المطلب الأول: تعريف التسويق وأهميته..... 03

المطلب الثاني: مفهوم التسويق الدولي ومبادئه..... 07

المطالب الثالث: أساس التفرقة بين التسويق الدولي والتسويق المحلي..... 11

المطلب الرابع: أهمية التسويق الدولي وأهدافه..... 13

المبحث الثاني: البيئة التسويقية الدولية..... 15

المطلب الأول: البيئة الاقتصادية والاجتماعية..... 15

المطلب الثاني: البيئة الثقافية..... 19

المطلب الثالث: البيئة السياسية والقانونية..... 20

المطلب الرابع: البيئة التكنولوجية..... 21

المبحث الثالث: المزيج التسويقي الدولي..... 23

المطلب الأول: المزيج التسويقي المحلي والمزيج التسويقي الدولي..... 23

المطلب الثاني: سياسة المنتج الدولي..... 25

المطلب الثالث: التسعير في إطار التسويق الدولي..... 31

المطلب الرابع: الترويج في الأسواق الدولية..... 35

المطلب الخامس: التوزيع في إطار التسويق الدولي..... 39

المبحث الرابع: أساليب الدخول إلى الأسواق الدولية..... 42

المطلب الأول: التصدير..... 43

المطلب الثاني: الاتفاقات التعاقدية..... 45

المطلب الثالث: الاستثمار الأجنبي المباشر..... 48

المطلب الرابع: التحالفات الإستراتجية..... 49

خلاصة الفصل..... 51

الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة والميزة التنافسية..... 53
المبحث الأول: التنافسية..... 55
المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأنواعها..... 55
المطلب الثاني: البيئة التنافسية..... 57
المطلب الثالث: متابعة البيئة التنافسية..... 59
المطلب الرابع: مؤشرات قياس التنافسية..... 63
المبحث الثاني: الميزة النسبية والميزة التنافسية..... 67
المطلب الأول: الميزة النسبية..... 67
المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها..... 70
المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية..... 72
المطلب الرابع: معايير الحكم على الميزة التنافسية وآليات تطويرها..... 75
المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية..... 78
المطلب الأول: التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء مزايا تنافسية قوية..... 78
المطلب الثاني: مدخل الموارد أساس لبناء ميزة تنافسية..... 81
المطلب الثالث: الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية وطنية..... 86
المبحث الرابع: حلقة القيمة وطرق التحليل الاستراتيجي..... 89
المطلب الأول: تعريف سلسلة القيمة و أهدافها..... 89
المطلب الثاني: الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة..... 92
المطلب الثالث: نموذج التحليل الاستراتيجي لمجموعة بوسطن الاستشارية BCG..... 95
المطلب الرابع: نموذج التحليل الاستراتيجي لمجموعة ADL..... 97
خلاصة الفصل..... 99
الفصل الثالث: المزيج التسويقي الدولي كأداة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية..... 100
المبحث الأول: التنافسية الدولية..... 102
المطلب الأول: ماهية تنافسية الدول..... 102
المطلب الثاني: أهمية وأهداف تنافسية الدول..... 104
المطلب الثالث: قياس تنافسية الدول..... 106
المطلب الرابع: تقرير التنافسية العالمية للجزائر 2012-2013..... 108
المبحث الثاني: دور المنتج الدولي في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة..... 110
المطلب الأول: دور تطوير المنتج الدولي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية 110

المطلب الثاني: تأثير جودة المنتج الدولي على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية..... 111
المطلب الثالث: أثر إستراتجية تنويع المنتج الدولي على تنافسية المؤسسة..... 112
المطلب الرابع: التحكم في المنتج من حيث العرض والطلب..... 114
المطلب الخامس: إستراتجية التنافس بالتميز..... 116
المبحث الثالث: دور سياسة التسعير الدولية في الرفع من الميزة التنافسية للمؤسسة..... 118
المطلب الأول: دور التسعير الدولي في الإستراتجية التنافسية..... 118
المطلب الثاني: دور إستراتجيتي التغلغل والكشط في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية..... 119
المطلب الثالث: إستراتجيتي التمييز السعري بين الأسواق واستخدام منحنى الخبرة..... 121
المبحث الرابع: دور سياسة التوزيع في الأسواق الدولية لزيادة الميزة التنافسية للمؤسسة..... 108
المطلب الأول: تطوير الميزة التنافسية من خلال قنوات التوزيع الدولية..... 108
المطلب الثاني: أهمية إستراتجيتي الريادة في التكلفة والتميز بالنسبة للميزة التنافسية للمؤسسة..... 123
المطلب الثالث: استراتجيات التوزيع في الأسواق الدولية..... 124
المبحث الخامس: الترويج الدولي في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة..... 127
المطلب الأول: تأثير الترويج الدولي على الطلب..... 127
المطلب الثاني: إستراتجية الترويج في الأسواق الدولية..... 128
المطلب الثالث: أسباب اللجوء للترويج الدولي..... 130
خلاصة الفصل..... 132
الفصل الثالث: دراسة حالة الجزائر..... 133
مقدمة الفصل..... 119
المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية..... 135
المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية والبيانات المعتمد عليها في الدراسة..... 135
المطلب الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة..... 136
المطلب الثالث: حدود الدراسة والصعوبات المواجهة..... 137
المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات..... 139
المطلب الأول: تصميم الاستبيان..... 139
المطلب الثاني: الأدوات المستعملة ف الاستبيان..... 141
المبحث الثالث: معالجة الاستبيان..... 142
المطلب الأول: تقديم خصائص العينة..... 142

المطلب الثاني: تحليل الاستبيان..... 146
المبحث الرابع: استخلاص النتائج من الاستبيان..... 167
المطلب الأول: النتائج المستخلصة من المحور الأول (التسويق الدولي)..... 167
المطلب الثاني: النتائج المستخلصة من المحور الثاني (المزيج التسويقي الدولي)..... 168
المطلب الثالث: النتائج المستخلصة من المحور الثالث (الميزة التنافسية)..... 169
المطلب الرابع: النتائج المستخلصة من المحور الرابع (واقع المزيج التسويقي الدولي في الجزائر)..... 170

خلاصة الفصل..... 171

الخاتمة العامة..... 172

المراجع..... 177

الملاحق..... 185

فهرس الأشكال والجداول

ثانيا: فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	العوامل المشجعة لاعتماد سياستي التوحيد والتكييف.	27
02	العوامل المؤثرة على تحديد السعر.	32
03	أهم وظائف الموزعين.	41
04	مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة.	47
05	الانتاجية الأسبوعية لعامل واحد في كل من انجلترا والبرتغال لإنتاج كميات مختلفة من النبيذ والقماش	68
06	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.	74
07	مقارنة استراتجيات الجذب والدفع	129
08	الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان.	137
09	مقياس ليكارت الخماسي	140
10	توزيع العينة حسب متغير الجنس	142
11	توزيع العينة حسب متغير السن	143
12	توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي.	144
13	توزيع العين حسب متغير الخبرة المهنية	145
14	نتائج آراء العينة حول أسباب لجوء المؤسسات إلى التسويق الدولي.	147
15	نتائج أراء العينة التي حول مهام الهيئة المسؤولة عن التسويق الدولي.	149
16	نتائج أراء عينة الدراسة حول عوامل اختيار أسواق التصدير.	150
17	نتائج أراء عينة الدراسة حول العوامل المشجعة لسياسة التنميط.	152
18	نتائج أراء عينة الدراسة حول العوامل المشجعة لسياسة التكييف.	154
19	نتائج أراء عينة الدراسة حول أسس التسعير في الأسواق الدولية.	156
20	نتائج أراء العينة حول أسباب اللجوء إلى التوزيع في الأسواق الدولية.	158
21	نتائج أراء عينة الدراسة حول اهتمامات المؤسسات الناشطة في التسويق الدولي لتطوير ميزتها التنافسية.	160
22	نتائج أراء عينة الدراسة حول أهم عنصر تهتم به المؤسسات الناشطة في التسويق الدولي لتطوير ميزتها التنافسية.	162
23	نتائج أراء العينة حول واقع المزيج التسويقي الدولي في الجزائر ودوره في تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة الجزائرية.	165

أولا: فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مكونات المفهوم الحديث للتسويق.	05
02	أهمية التسويق في تنمية وتطوير المؤسسة.	06
03	القرارات التسويقية والبيئة التسويقية الخاصة بالتسويق الدولي.	12
04	البيئة الدولية للتسويق.	15
05	الطلب على المنتج في مختلف الدول.	29
06	دورة حياة المنتج الدولي.	30
07	الطرق الخمسة للدخول إلى الأسواق الدولية	42
08	العوامل المؤثرة على التنافسية.	56
09	القوى التنافسية.	61
10	طريقان لتنافسية المؤسسة.	65
11	دورة حياة الميزة التنافسية.	72
12	الاستراتجيات العامة للتنافس.	78
13	تآكل الموارد والكفاءات.	85
14	عناصر الإطار الوطني.	86
15	السلسلة النمطية للقيمة.	90
16	نظام القيمة.	91
17	حالة مؤسسة تنشط في صناعة واحدة.	92
18	حالة مؤسسة متنوعة النشاط.	93
19	مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية.	95
20	منهجية Arthur D. Little.	98
21	مصفوفة النمو منتج/سوق	113
22	أسس المميزات التنافسية	114
23	إستراتجية التوزيع الغير مباشرة.	126
24	توزيع العينة حسب متغير الجنس.	142
25	توزيع العينة حسب متغير السن.	143
26	توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي.	145
27	توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية.	111

ثالثا: فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
الملحق رقم01	استمارة الاستبيان باللغة العربية.
الملحق رقم02	نتائج الدراسة الميدانية – مخرجات برنامج SPSS-.

فهرس الملاحق

المقدمة العامة

المقدمة.

عرف العالم تغيرات كبيرة، وفي مجالات متعددة (سياسية، اقتصادية، تجارية، تكنولوجية،...)، ابتدءا من النصف الثاني من القرن العشرين حيث زادت حدة هذه التغيرات منذ نهاية الثمانينات وبداية التسعينات، فاتحة المجال لتنظيم اقتصادي جديد متمثلا في الرأسمالية العالمية واقتصاد السوق على الصعيد العالمي، ما أدى إلى بروز ما يسمى ظاهرة العولمة والتي تعتبر من أهم الظواهر التي برزت في نهاية القرن العشرين وبما أفرزته من انفتاح الاقتصاديات على بعضها البعض، لتشكل من العالم قرية صغيرة، لا قيمة فيها للحدود الجغرافية إلا من الناحية الشكلية، فأصبح العالم كله سوقا واحدة، تحمل العديد من الفرص والتهديدات التي تعمل المؤسسات على استغلالها أو تجنبها بحسب قدراتها وكفاءاتها ومهاراتها التسويقية.

وقد عملت المؤسسات الراغبة في النمو وكسب مكانة مرموقة في السوق ومسايرة التغيرات البيئية، تبني طرق التسيير العصرية وحسن استغلال الفرص، وهو ما أدى إلى زيادة الاهتمام بالتسويق لمواجهة تحديات المنافسة في ظل عالمية السوق.

كما أن الاهتمام بضرورة التسويق الدولي، قد يكون أساس نجاح المؤسسات في الأسواق الدولية، وتحقيق أهدافها وإكسابها ميزة تنافسية تمكنها من تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولي، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه الشركة، وفتح مجالات واسعة للنمو، واقتحام أسواق دولية جديدة.

كل هذا أدى بالاهتمام بضرورة التسويق بصفة عامة، والتسويق الدولي على وجه الخصوص، والحاجة إلى المعلومات التسويقية سعياً منها في غزو الأسواق الدولية، وهذا طبعاً بعد تطوير منتجاتها ووجود وسيلة فعالة وشاملة لكافة الوظائف لتضمن انسياب و تدفق السلع والخدمات إلى الداخل والخارج.
وفي هذا الإطار، وعلى ضوء ما تطرقنا إليه، ولتحقيق أهداف الدراسة، قمنا بصياغة الإشكالية التالية:

إشكالية الدراسة:

ضمن هذا الواقع، فإن السؤال الأساسي الذي يمكن طرحه كإشكالية لهذا البحث يتمثل في الصياغة التالية:

" ما الدور الذي يلعبه المزيج التسويقي الدولي في دعم و تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة؟"

هذه الإشكالية تتفرع منها مجموعة من الأسئلة يمكن طرحها على النحو التالي:

أسئلة الدراسة:

1- ماذا نعني بالتسويق الدولي وما علاقته بالأعمال الدولية؟

2- ما هي أهم المؤشرات والعناصر التي تزيد من تنافسية المؤسسة ؟

3- كيف يمكن للمزيج التسويقي الدولي أن يكون أحد المقومات الأساسية لمواجهة المنافسة التي أفرزها انفتاح السوق العالمي؟.

4- ما هو واقع المزيج التسويقي الدولي في الجزائر؟

فرضيات الدراسة:

على ضوء ما تقدم وأملا في تحقيق أهداف البحث وضعنا مجموعة من الفرضيات نوردها فيما يلي:

الفرضية الأولى: تهتم وظيفة التسويق الدولي بمشكلة إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في أكثر من سوق دولي واحد والعمل على التخفيف من الآثار الناجمة عن حدة المنافسة في سوق المؤسسة المحلي؛

الفرضية الثانية: التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية،ساهم في تطور مفهوم التنافسية التي تعتمد على المزايا التنافسية المتعددة والمناسبة لعصر العولمة وعالمية الأسواق، باعتبارها مؤشرات ودلائل على قوة أو ضعف المؤسسات؛

الفرضية الثالثة: المزيج التسويقي الدولي أداة لزيادة ربحية المؤسسة، فهو يمكنها من كسب مركز تنافسي يؤهلها لأن تتبوأ مكانة مميزة في السوق العالمية.

الفرضية الرابعة: هناك اهتمام بجودة المزيج التسويقي الدولي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية خارج قطاع المحروقات.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في تبيان أهمية التسويق كأحد الوسائل الفعالة في تحقيق النمو والتقدم، فهو يعطي فكرة عما يدور في بيئة الأعمال وكيفية اغتنام الفرص المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة، في ظل المتغيرات البيئية وكذا ترشيد القرارات المتخذة من طرف مسؤولي المؤسسات في عملية تصريف منتجاتها وطرحها عبر مختلف الأسواق الدولية، وكيف يتم اغتنام الفرص التسويقية المتاحة بواسطة صياغة مزيج تسويقي يتوافق ومتطلبات السوق.

أهداف الدراسة:

- **الأهداف النظرية :**

- محاولة الإلمام بمفهوم التسويق الدولي من خلال عرض مختلف تعريفاته وخصائصه مع إبراز أهميته في العصر الحالي؛
- محاولة معرفة الخطوات المتبعة من طرف المؤسسة القائمة بالتسويق الدولي، من أجل تواجدها في السوق الدولي، ومبررات توجهها إلى هذه الأسواق؛
- إظهار مدى أهمية المزيج التسويقي الدولي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛
- إبراز الدور الذي يلعبه التسويق الدولي في عملية تصريف منتجات المؤسسة عبر مختلف الأسواق الدولية؛
- إبراز أهم أشكال التواجد في الأسواق الدولية .

- **الأهداف التطبيقية:**

- محاولة معرفة الوظيفة التسويقية عموما، وتشخيص وظيفة التسويق الدولي خصوصا في المؤسسات الجزائرية خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة؛
- الوقوف على مدى قدرة المؤسسة الجزائرية على تطوير قدراتها التنافسية من خلال تبنيها لمزيج تسويقي فعال؛
- محاولة إبراز الأساليب والطرق التي يمكن أن تساعد المؤسسة الجزائرية في الدخول إلى الأسواق الدولية وفرض مكانتها على الصعيدين الداخلي والخارجي؛
- تقديم بعض التوصيات التي نأمل أن تساهم في حصول المؤسسة الجزائرية على ميزة أو مزايا تنافسية.

مبررات ودواعي اختيار الموضوع:

- أهمية الموضوع في الوقت الراهن وتزامنه مع المفاوضات التي تجريها الجزائر بخصوص الانضمام لمنظمة التجارة العالمية؛
- فتح المجال لبحوث ودراسات أخرى على صلة بالموضوع.

حدود الدراسة:

للإجابة على الإشكالية محل الدراسة، وبغية تحقيق أهداف البحث، قمنا بوضع حدود وأبعاد للدراسة، والمتمثلة أساسا في اختيارنا لعينة عشوائية من مجموع المؤسسات الناشطة في مجال التسويق الدولي، والتعرض لأهم النتائج المحققة خاصة في العقد الأول من الألفية الثالثة ومحاولة التعرض لأهم المجالات التي تخص موضوعنا.

منهجية الدراسة:

للإجابة على إشكالية بحثنا، وإثبات صحة الفرضيات، اعتمد الطالب في تحليل البيانات على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لهذا النوع من الدراسات، في حين اعتمد على تقنيات المسح (استمارة استبيان) لمعرفة آراء المهنيين حول الموضوع.

أدوات الدراسة:

قصد تحليلنا للبحث سواء في جانبيه النظري أو الميداني، قمنا بالاعتماد على ما يلي:

المصادر الأولية:

تتمثل في تصميم استبيان (Questionnaire)، حيث قمنا بتوزيعه على عينة من المهنيين المكلفين بوظيفة التسويق، ومن ثم تحليل هاته الاستبيانات بعد استرجاعها عن طريق برامج مخصصة لذلك.

المصادر الثانوية:

وذلك من خلال مسح مكتبي يتمثل في مختلف الكتب والدوريات والمجلات العلمية والبحوث والدراسات ذات الصلة بالموضوع.

برامج الاعلام الالي المستعملة:

لتسهيل الدراسة استعنا في البحث بالبرامج التالية:

- برنامج الحزم الاحصائي SPSS النسخة (19)؛
- البرامج المكتبية: Word ;Excel ;Power Point ;Adobe Reader

دراسات سابقة

من خلال المسح المكتبي يمكن الإشارة إلى أهم الدراسات السابقة والتي لها علاقة ببحثنا كما يلي:

- **ميسوم بوشنافة**، حدود كفاءة سياسات التسويق الدولي في المنشآت الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات "NCA" مذكرة ماجستير، الجزائر، غير منشورة 2003.

تتمحور إشكالية الموضوع حول المعالم الأساسية لظاهرة التدويل، وأنماط الشركات الدولية، إضافة إلى خطوات التسويق الدولي وطرق اقتحام الأسواق الدولية. حيث استهل بحثه بالتطرق لوضع المنشآت الاقتصادية في السوق الدولي ثم ظاهرة التدويل وأهم نظرياتها، ثم استعرض خطوات التسويق الدولي وطرق ومسارات غزو الأسواق الدولية مشيرا إلى لإمكانية الاستفادة من التجربة اليابانية في مجال التسويق الدولي.

- **إسماعيل قرينات**، أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة (SNVI) مذكرة ماجستير، الجزائر، غير منشورة، 2005.

وقد تطرق الباحث إلى التسويق الدولي والمؤسسات العاملة في مجاله، ثم تحدث عن سياسات المزيج التسويقي الدولي ليصل إلى الجانب الميداني أين تعرض بالدراسة والتحليل إلى المزيج التسويقي الدولي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI).

- **العيهار فلة**، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، الجزائر، غير منشورة، 2005.

حيث يتمحور البحث حول المفاهيم العامة للجودة، والأساليب والتقنيات المستخدمة لتحسين جودة المنتجات والخدمات، كما تطرقت الباحثة إلى الجودة الشاملة ومعايير الايزو، ثم في الفصل الثاني تناولت بالدراسة الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تعريفاتها، محدداتها ومعايير الحكم على جودتها.

- **عمار بوشناف**، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير، الجزائر، غير منشورة، 2002.

حيث استهل الباحث دراسته بدراسة البيئة والميزة التنافسية من خلال تحليل قوى التنافس، تهديدات الداخلين الجدد، إضافة إلى شدة المزاحمة وتهديدات المنتجات البديلة، ثم تطرق إلى التنافسية والميزة التنافسية بإعطاء تعريفات وافية لهما، ليصل في الفصل الثاني إلى مصادر الميزة التنافسية، ثم الميزة التنافسية المستمرة.

- **أحمد فلاح**، التسويق الدولي في عالم متغير-مدخل ديناميكي استراتيجي- مذكرة ماجستير، الجزائر،2002.

وقد تمحور البحث حول التسويق والتسويق الدولي من خلال المفاهيم وأهم القضايا في الفصل الأول، أما الفصل الثاني من الدراسة فكان حول الإشكالات والقضايا المرتبطة بالتغير البيئي واستراتجيات التسويق الدولي

هيكل الدراسة:

بغية تحقيق أهداف البحث والإجابة على الأسئلة المطروحة و اختبار فرضياته قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول، تسبقهم المقدمة العامة حول الموضوع، وتعقبهم الخاتمة العامة للبحث ككل، تتضمن تلخيص عام واختبار للفرضيات التي جاءت في المقدمة العامة، ثم محاولة عرض النتائج التي توصلنا إليها، وفي الأخير تقديم بعض التوصيات التي نرى أنها ضرورية بناءا على النتائج التي توصلنا إليها. وكان تقسيم الفصول كما يلي:

الفصل الأول : ماهية التسويق الدولي والمزيج التسويقي الدولي.

وفي هذا الفصل يتم التطرق إلى المفاهيم الأساسية للتسويق، التسويق الدولي، والمزيج التسويقي الدولي سواء من حيث المفاهيم، الأهمية، الأهداف وكذا أساليب وطرق النفاذ إلى الأسواق الأجنبية نظر للدور الذي بات يلعبه التسويق عموما والتسويق الدولي على وجه الخصوص في نجاح مسعى المؤسسة في ظل تحديات المنافسة وعالمية الأسواق.

الفصل الثاني : تنافسية المؤسسة والميزة التنافسية.

بداية هذا الفصل تكون حول المفاهيم المتعلقة بالتنافسية باعتبار أنها مدخل لدراسة الميزة التنافسية، ثم التطرق للميزة النسبية والميزة التنافسية باعتبارها نموذج استرشادي للتنمية وهو الشغل الشاغل في كل من مجالي الإدارة الإستراتجية واقتصاديات الأعمال.

الفصل الثالث: المزيج التسويقي الدولي كأداة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

وفيه سيتم التحدث عن تنافسية الدول وبعدها سنقوم بدراسة العلاقة بين المزيج التسويقي الدولي والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

الفصل الرابع: دراسة حالة الجزائر.

وفي هذا الفصل سنقوم بعرض وتحليل للاستبيان حول المزيج التسويقي الدولي ودوره في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة والذي تم تقديمه لعدد من المهنيين العاملين في المؤسسات الناشطة في مجال التسويق الدولي.

الفصل الأول

ماهية التسويق الدولي والمزيج التسويقي الدولي.

مقدمة الفصل.

لقد أصبح المحيط الدولي يتغير وبسرعة، مما يؤثر على المؤسسات والأفراد وراسمي السياسات، وهذا يتطلب نشاطات تسويقية دولية تمارس في أسواق دولية جديدة بالنسبة للجميع، وخاصة للمسوقين الذين عليهم أن يكيفوا أنشطتهم تبعا لتلك المتغيرات وتجنب التعارض مع الواقع السياسي والثقافي والقانوني والاقتصادي والاجتماعي السائد في تلك الأسواق، ولكي يصبح التبادل التجاري مصدرا للنمو والربح وإشباع الحاجات والرغبات وتطوير مستوى المعيشة. لذا تسعى المؤسسات الحديثة ليس فقط لتحقيق الربح، بل أيضا لتحقيق النمو والاستمرارية والتوسع، وهي على دراية تامة بأن تحقيق تلك الأهداف يتوقف على مدى امتلاكها لنظام تسويق فعال، باعتبار أن التسويق يلعب دورا بارزا في نجاح مسعاها خاصة في ظل تحديات المنافسة الشديدة بين مختلف المؤسسات العالمية من أجل احتكار الأسواق الدولية وضمان الإبقاء على مكانتها فيها.

وتم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: أساسيات حول التسويق الدولي.
المبحث الثاني: البيئة التسويقية الدولية.
المبحث الثالث: المزيج التسويقي الدولي.
المبحث الرابع: أساليب الدخول إلى الأسواق الدولية.

المبحث الأول: أساسيات حول التسويق الدولي.

تعد الدراسة التسويقية أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري، ذلك أنّ التسويق يهتم بإشباع الرغبات والحاجات الإنسانية. ولا يخفي على أحد ما يحضى به التسويق الدولي من اهتمام في ظل المرحلة الراهنة.

المطلب الأول: تعريف التسويق و أهميته.

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي مؤسسة، ومحددة لنجاحها، فقدرة أي مؤسسة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات تكون محدودة، ما لم يصاحبها جهدا تسويقيا فعالا، يساعد على تحديد احتياجات المستهلك، وزيادة المبيعات والربحية التي تسعى المؤسسة جاهدة إلى تحقيقها.

1- تعريف التسويق:

لقد اختلفت تعريفات التسويق تبعا لاختلاف أفكار ووجهات نظر المختصين به، فليس هناك تعريف واحد للتسويق متفق عليه، لذلك فإن إعطاء أمثلة عن التعريفات المعروفة للتسويق يعد أمرا ضروريا للإحاطة به.

1-1- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق AMA (1985):

التسويق هو العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، خلق، تسعير، ترويج، و توزيع الأفكار، أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل و التي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد، أو تحقيق أهداف المنظمات[1].

1-2- تعريف ستانتون –STANTON- 1971:

التسويق عبارة عن نظام متكامل، تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة التي تعمل بهدف تخطيط، تسعير، وترويج السلع والخدمات المشبعة لرغبات المستهلكين الحاليين والمرتقبين[2].

1-3- تعريف كوتلر و دي بوا KOTLER et DUBOIS:

هو آلية اقتصادية واجتماعية، بواسطته يحقق الأفراد و الجماعات رغباتهم وحاجاتهم، مستعملين في ذلك أساليب الإنتاج وتبادل السلع[3].

1-4- المفهوم الحديث للتسويق:

[1]- فضيل فارس،التسويق الدولي،مفاهيم عامة، إستراتجيته، بيئته،و كيفية اختيار الأسواق الدولية،مطبعة الإخوة ألموساك،الجزائر2010، ص:16.

[2]- سعيد عبد الفتاح،إدارة التسويق،الدار الجامعية، مصر،1992، ص:24.

[3] -PH.KOTLER et B. DUBOIS, Marketing-Management Publi-Union, Paris ,9em édition, 1997,p :04.

يعتبر روبرت كينغ R.King أول من وضع تعريفا واضحا للمفهوم التسويقي الحديث حيث عرفه بأنه " فلسفة إدارية تقوم بتعبئة واستخدام جهود وإمكانات المؤسسة و الرقابة عليها لغرض مساعدة المستهلكين في حل مشاكلهم المختلفة، في ضوء الدعم المخطط للمركز المالي للمؤسسة"[1].

من خلال هذا التعريف نجد أن روبرت كينغ، قد بين الأركان الأساسية للمفهوم الحديث للتسويق الحديث فيما يلي[2]:

1- إدراك أهمية الدور الاستراتيجي للمستهلك؛
2- أهمية التسويق كنظام يتكون من أجزاء متكاملة و متفاعلة؛
3- أهمية الابتكار في ميدان التسويق؛
4- أهمية تقديم المنتجات الجديدة و تطوير المنتجات القائمة؛
5- ضرورة التخطيط الطويل و المتوسط وقصير الأجل في مجال التسويق؛
6- أهمية ودور البحوث التسويقية في جمع وتوفير المعلومات و البيانات اللازمة؛
7- أهمية وضرورة تحديد الأهداف ووضوحها.

ومن جهة أخرى يرى ديفيد جوبر "JOBBER" أن المفهوم الحديث للتسويق يعني تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال مقابلة احتياجات وتوقعات المستهلك، وإشباع حاجاته، مع الأخذ في الحساب المنافسين في السوق[3].

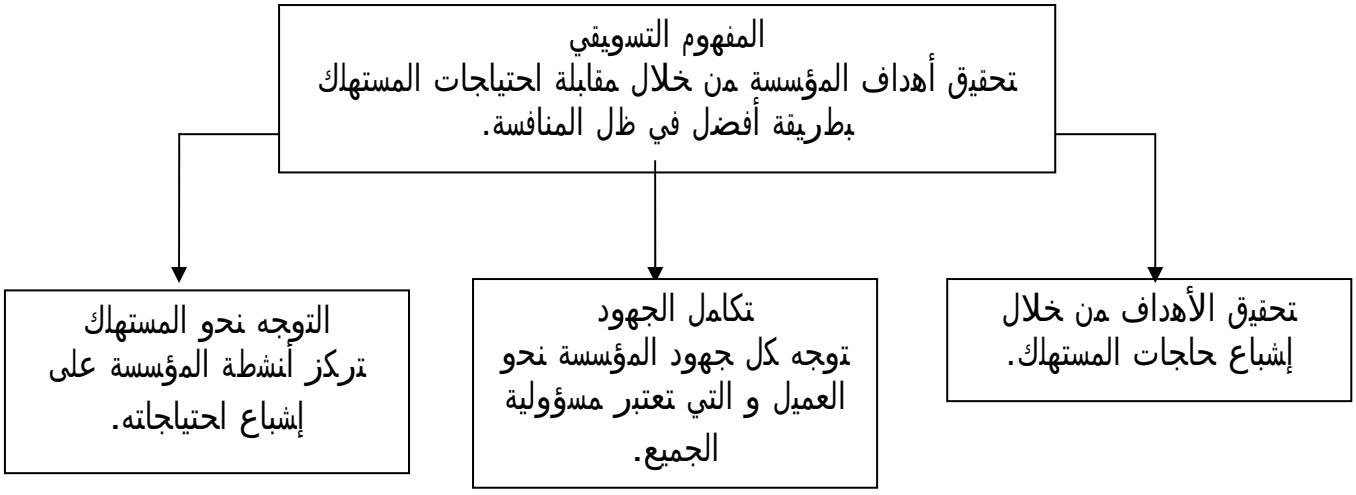
ولهذا المفهوم مقومات ثلاث تتمثل في:

1- التوجه نحو المستهلك: ويقصد بذلك تركز كل أنشطة المؤسسة لغرض إشباع احتياجات المستهلك من السلع والخدمات وبشكل أفضل؛
2- تكامل الجهود لإشباع احتياجات العملاء: ويقصد به التزام كل أقسام المؤسسة بإشباع وتلبية احتياجات العملاء، وليس قسم لتسويق فقط؛
3- أن تحقيق المؤسسة لأهدافها لا يأتي إلا من خلال الإشباع التام لاحتياجات ورغبات العملاء.

ويمكن تلخيص المفهوم الحديث للتسويق في الشكل التالي:

[1]- محمد باشا و آخرون، مبادئ التسويق الحديث، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2000، ص:13.
[2]- طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، الطبعة02، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص:16-17.
[3]- أمين عبد العزيز حسن،استراتجيات التسويق في القرن الواحد والعشرون، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001،ص:15.

الشكل رقم (01): مكونات المفهوم الحديث للتسويق.



المصدر: أمين عبد العزيز حسن، استراتجيات التسويق في القرن الواحد والعشرون، مرجع سبق ذكره، ص: 16

2- أهمية التسويق:

في دراسة قام بها كل من WATEMAN و PETERS عام 1992، وجد أن مؤسسات الأعمال المتميزة، والتي تتسم بدرجة عالية من الإبداع و التفوق التنافسي، هي تلك التي تعمل على تنمية الصلات والعلاقات مع جمهور المستهلكين والاستفادة منهم في تحقيق أهدافها[1]، ومن هنا فإن أهمية التسويق لا تقتصر على مجرد توصيل السلع أو تقديم الخدمات إلى المستهلكين أو المنتفعين، بل إن الأمر يتعدى هذا بكثير، فالتسويق يساهم في:

1- توفير المنفعة الشكلية للسلع المنتجة، وذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم برغبات المستهلكين وأرائهم بشأن السلع المطلوبة سواء من حيث الشكل، الاستخدامات أو في طرق التعبئة و التغليف؛

2- توفير العديد من فرص التوظيف، فالشيء البالغ الأهمية هو كون وجود نشاط تسويقي على مستوى المؤسسة يتطلب توظيف عمال ذوي كفاءة عالية وتدريب متخصص في عدة مجالات قد لا تقتصر على الميادين الخاصة بالجانب التسويقي فقط (رجال البيع، الإعلان...)، بل يتعداها إلى جوانب أخرى داخل إدارات التصميم، الإنتاج....؛

3- تحقيق جملة من المنافع ممثلة في:

-

[1]- إسماعيل بوخاوة، الطاهر بن يعقوب، إستراتجية التأهيل التسويقي والتوزيعي، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2002، ص: 143.

- المنفعة المكانية: توفير السلع والخدمات للمستهلكين في الأماكن الملائمة (النقل)؛
- المنفعة الزمنية: توفير السلع والخدمات للمستهلكين في الأوقات المناسبة (التخزين)؛
- المنفعة الحيازية: تتمثل في توصيل السلع وتقديم الخدمات للمستهلك، أي نقل حيازة السلع من المصنع للمستهلك في مقابل معين؛
- المنفعة الرمزية: والتي تتمثل في القيمة العاطفية والنفسية التي يعطيها مستهلك السلعة.

4- غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق سواء كان هذا عن طريق الأسلوب المباشر (الاستثمار الأجنبي المباشر) أو عن طريق الأسلوب الغير مباشر من خلال عمليات التصدير، أو تراخيص البيع والإنتاج؛

5- التصدي للمنافسة الحادة من طرف الشركات الأجنبية على مستوى الأسواق المحلية؛

6- يساعد التسويق على الإبداع و التجديد؛

7- يعمل التسويق على إشباع حاجات ورغبات المستهلك، الأمر الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها العامة كهدف البقاء والاستمرارية أو تحقيق حصة سوقية عالية؛

8- إن وجود نظام تسويقي فعال في الدول النامية يعد من العوامل التي تساعد على دفع حركة التنمية فيها[1].

الشكل رقم : (02) أهمية التسويق في تنمية وتطوير المؤسسة.



المصدر: ماكدونالد، ترجمة صالح محمد الدويش ود.محمد عبد الله العوض، الخطط التسويقية، كيفية إعدادها وكيفية تطبيقها، الإدارة العامة للبحوث السعودية، معهد الإدارة العامة 1996 ص16.

[1]- محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، مطبعة القاهرة، مصر،1998، ص:41.

المطلب الثاني: مفهوم ومبادئ التسويق الدولي.

إن عالم الأعمال اليوم ما فتئ يتعرض لتغيرات وتقلبات عديدة وسريعة تتميز بشدة المنافسة، والتي ترجع أساسا إلى عولمة الأسواق والتطورات الهائلة التي عرفتها حركة التجارة الدولية في إطار ما يسمى بالتكتلات الاقتصادية وما يتبعها من صراعات بين الدول، أو بالأحرى بين المؤسسات للاستحواذ على أكبر حصة من السوق العالمي بغرض تصريف منتجاتها على نطاق واسع، وفي هذا المطلب سنحاول فهم طبيعة التسويق الدولي وأهم المبادئ التي يقوم عليها.

1- تعريف التسويق الدولي:

كما تعددت الاجتهادات لأجل تعريف التسويق، كذلك هو الأمر بالنسبة للتسويق الدولي، فقد تعددت اجتهادات الاقتصاديين والخبراء من أجل تعريفه، مما أدى إلى بروز عدة مفاهيم له نوجز أهمها فيما يلي:

1-1- تعريف الكاتب كاهلر RUEL-KAHLER:

التسويق الدولي يشير إلى تسويق السلع والخدمات في أكثر من دولة واحدة، وقد يتم ذلك عن طريق التصدير المباشر للسلع من دولة لأخرى، أو عن طريق إنتاج وتسويق السلع في أكثر من دولة بدون أن تعبر الحدود القومية، مثل شركة فورد التي تنتج وتسوق سياراتها داخل الولايات المتحدة الأمريكية، كما أنها تصنع سياراتها في ألمانيا وتسوقها في السوق الألماني[1].

1-2- تعريف CHARLS CROUE:

التسويق الدولي عبارة عن منهجية تهدف إلى تعظيم الموارد وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الفرص المتاحة في الأسواق العالمية[2].

1-3- تعريف ستانتون STANTON:

هو عبارة عن نشاط كوني ينطلق من إستراتيجية كونية لمزيج تسويقي عابر للحدود الإقليمية يتلاءم ويتفاعل مع قدرات استهلاكية خارج نطاق حدود المشروع الوطني، بهدف إشباع الحاجات أو الرغبات من خلال طرح سلع أو خدمات تتناسب مع هذه الحاجات أو الرغبات[3].

---

[1]- فضيل فارس،التسويق الدولي، مفاهيم عامة،استراتجياته،بيئته وكيفية اختيار الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

[2] - CHARLES CROUE, Marketing international, Boeck Université,2em Edition,Bruxelle,1994,p : 41.

[3]- بشير عباس العلاق، قحطان بدر العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص: 374.

من خلال هذا التعريف يتضح لنا بأن مفهوم التسويق الدولي لا يختلف كثيرا عن التسويق المحلي، فالاختلاف الوحيد يكمن في المحيط التي تمارس فيه المؤسسة نشاطاتها التسويقية.

1-4- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق:

التسويق الدولي هو إنجاز المرافقة لتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم، كما قدمت الجمعية تعريفا أخر للتسويق الدولي قائلة بأنه "عبارة عن عملية دولية لتخطيط، تسعير وترويج السلع والخدمات، بغرض إيجاد التبادل الذي يحقق أهداف المنظمات و الأفراد."[1]

ومن خلال هذين التعريفين نجد أن الجمعية الأمريكية قد ركزت على أنشطة التسويق الدولية، وبينت أن أهداف التسويق الدولي لا تقتصر على المؤسسة فقط، وإنما على المؤسسة والفرد معا.

كما عرفه صديق محمد عفيفي بأنه" عملية تشمل كافة الأنشطة الخاصة بتحديد احتياجات المستهلكين في أكثر من سوق وطنية واحدة، ثم العمل على إشباع تلك الاحتياجات بإنتاج وتوزيع السلع والخدمات التي تتلاءم معها."[2]

أما الطرح الذي ذهب إليه فيليب كوتلر PHILIP KOTLER وهو التعريف الأكثر شيوعا وتداولا لدى المختصين فيقول " التسويق الدولي لا يعدو كونه عبارة عن نشاط ديناميكي، مبتكر، للبحث عن المستهلك القانع في سوق تتميز بالتفاوت و التعقيد، والوصول إلى هذا المستهلك وإشباع رغباته."[3]

من خلال هذه التعريفات يتضح لنا بأن فلسفة التسويق الدولي لا تختلف كثيرا عن التسويق المحلي، فالاختلاف الوحيد يكمن في المحيط التي تمارس فيه المؤسسة نشاطاتها التسويقية.

ومن خلال هذا يمكن استخلاص مجموعة من النقاط تخص التسويق الدولي وهي:

- التسويق الدولي عبارة عن مجموعة من الأنشطة تتبلور في:
  - تخطيط وتطوير المنتجات؛
  - تجسيد طرق التسعير حتى يكون السعر معقولا للمستهلك والمستخدم معا؛
  - وضع إستراتيجية محكمة للترويج وتفعيل قنوات التوزيع.
- دراسة الأسواق الدولية الحالية والمتوقعة؛

[1]- فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق، مفاهيم أساسية، الطبعة 01، دار الطباعة، عمان، الأردن، 2000، ص: 195.
[2]- صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي، نظم التصدير والاستيراد، الطبعة 10، مكتبة عين شمس، مصر، 2003، ص: 13.
[3]- بشير عباس العلاق، قحطان بدر العبدلي، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص: 374.

- إن أهداف التسويق الدولي لا تقتصر على تلك التي تخص المؤسسة فحسب، بل هي تعنى بالفرد أيضا؛
- تحديد السياسة الملائمة لاقتحام الأسواق الأجنبية (دخول انفرادي، شراكة، تراخيص...).

2- مبادئ التسويق الدولي.

إن أغلب المبادئ التي يقوم عليها التسويق الدولي مأخوذة من تلك التي ترتكز عليها التجارة الدولية – التبادل التجاري – والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

2-1- مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

يقوم التبادل التجاري أساسا على مبدأ التخصص الدولي، حيث تتخصص كل دولة في إنتاج سلعة أو مجموعة من السلع، وتتبادلها مع غيرها من الدول، فقد يكون من الأفضل اقتصاديا لدولة معينة أن تتخصص في إنتاج سلعة معينة، لها قيمة تنافسية ملموسة، بينما تقوم في نفس الوقت باستيراد سلع أخرى لا تتمتع بميزة تنافسية فيها، بل من المربح لها استيرادها من دول أخرى[1].

ومن جانب آخر، فإن ما هو مسلم به أن التكاليف تختلف من دولة لأخرى، وأن عملية مقارنة التكاليف التي تقوم بها مختلف الدول هي من أهم الأسباب التي أدت بالتجارة الدولية إلى بلوغ مستويات عالية من النمو[2].

2-2- فوائض الإنتاج.

غالبا لا يتم تصدير المنتجات حتى يتم الإشباع المحلي للأسواق، فإذا وصلت درجة التشبع لحد تخفيض الأسعار لزيادة الطلب المحلي، هنا يبدأ الإنتاج لغرض التصدير، وهذه النقطة يطلق عليها مصطلح نقطة فائض الإنتاج*.

لكن في بعض الأحيان قد تلجأ المؤسسة للتصدير قبل إشباع السوق المحلي، سعيا منها لزيادة حجم الأرباح أو التمهيد للمستقبل حتى يصل الإنتاج إلى تلك النقطة (نقطة فائض الإنتاج)، أو إيجاد سوق جديد يتلاءم ومنتجات المؤسسة[3].

---

[1]- محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق- مدخل سلوكي، الطبعة 03، دار المستقبل للنشر و التوزيع، الأردن، 1999، ص: 395.

[2]- فضيل فارس،التسويق الدولي، مفاهيم عامة،استراتجياته،بيئته وكيفية اختيار الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

*نقطة فائض الإنتاج: هي النقطة التي تحدد الوقت الذي يبدأ فيه التصدير.

[3]- ميسوم بوشنافة، حدود كفاءة سياسات التسويق الدولي في المنشآت الاقتصادية الجزائرية،مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص: 51

2-3- توازن عناصر المزيج التسويقي.

يقصد بتوازن عناصر المزيج التسويقي، الاهتمام بجميع عناصره الأربعة (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)، دون التركيز على أحدها على حساب العناصر الأخرى، وأن يكون ملائما لقوى السوق الخارجية، ومن ثم ملائما لأذواق المستهلكين الأجانب وقدراتهم الشرائية، وأن تكون له (المزيج التسويقي) قدرة تنافسية لمواجهة المنافسين.

2-4- توازن ميزان المدفوعات.

يقصد بميزان المدفوعات،إجمالي معاملات الدولة مع العالم الخارجي خلال فترة زمنية معينة. وهو ينقسم إلى قسم الحساب الجاري، وقسم حسابات الصفقات الرأسمالية، وقسم الحساب النقدي.

وبما أن الهدف الأساسي للدول هو المحافظة على توازن ميزان مدفوعاتها، فهي تسعى جاهدة للحفاظ على هذا التوازن، وتأمين نفسها ضد الاهتزازات والأزمات الاقتصادية الحادة، ويقصد هنا بالتوازن مواءمة ما يدخل في الموازنة العامة مع ما يخرج منها، سواء كان ذلك عبارة عن صادرات، واردات، قروض أو عملات أجنبية[1].

وبما أن التسويق الدولي يتيح للدولة الاستفادة من مزايا التصدير، والتي ترتكز أساسا في الحصول على النقد الأجنبي الذي يستفاد منه في تمويل الاستيراد، وسد العجز في ميزان المدفوعات، فإن مبدأ توازن ميزان المدفوعات من أهم المبادئ التي تحكم أنشطة التسويق الدولي.

2-5- الميزة التنافسية للمنتج.

تمارس البيئة الدولية ضغوطا مستمرة على المؤسسة، الشيء الذي يدفعها للبحث عن اكتساب مزايا تنافسية تؤهلها لضمان استمرارية نشاطها، واقتحام أسواق جديدة.

وهنا يمكن التمييز بين نوعين من المنافسة هما: المنافسة المباشرة، والمنافسة الغير مباشرة، فأما المنافسة المباشرة هي تلك التي تحدث بين المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد، أما المنافسة الغير مباشرة فهي تشمل الصراعات بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في المجتمع[2].

وعليه فمبدأ الميزة التنافسية للمنتج يضيف بعدا جديد وهاما لأنشطة التسويق الدولي، حيث لا تقوم الدولة بإنتاج المنتجات التي تكون تكلفة إنتاجها محليا أقل من تكلفة استيرادها فحسب، بل الأمر يمتد

[1]- إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، مرجع سبق ذكره، ص: 396.
[2]- عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغير قواعد اللعبة، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر،1997، ص: 25.

إلى أبعد من ذلك، حيث تختار الدولة المنتجات التي تحقق لها ميزة تنافسية في مواجهة المنتجات المنافسة لها في الأسواق الخارجية.

المطلب الثالث: أساس التفرقة بين التسويق الدولي و التسويق المحلي.

بالرغم من عمومية مبادئ التسويق إلا أن هناك بعض الفروقات بين التسويق المحلي والتسويق الدولي والمتمثلة في:

1- اختلاف البيئة التسويقية.

وفي هذا الصدد يذكر الأستاذ محمد صديق عفيفي أن دراسة التسويق الدولي لا تكمن في الجوانب الميكانيكية للتسويق، وإنما بالدرجة الأولى في المحيط الذي يمارس فيه التسويق. فاختلاف المحيط يؤدي إلى اختلاف في المدخل، واختلافا في التحليل والتعريف والأسلوب، واختلافا في بؤر الاهتمام[1].

وفي هذا المجال نجد أن هناك ثلاث أسباب تفسر خصوصية التسويق الدولي هي[2]:

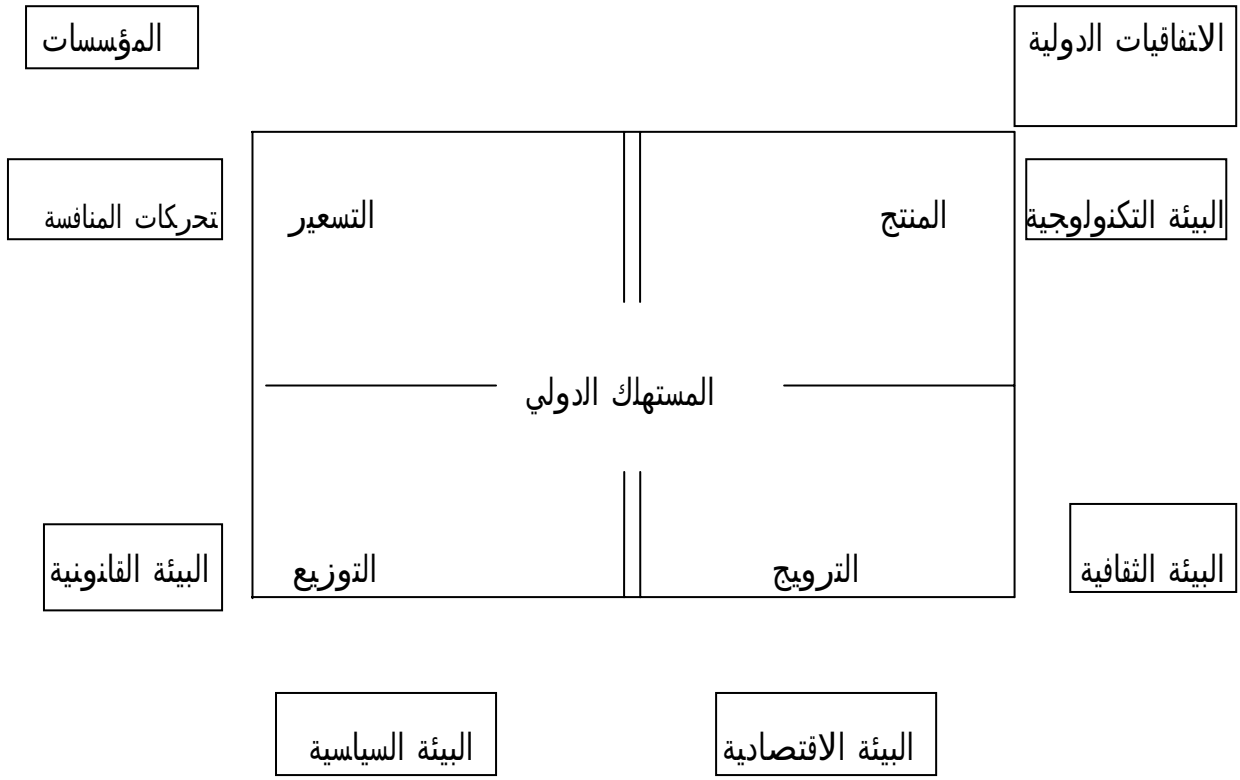
- المؤسسة المصدرة عليها أن تستعد للتعامل مع محيط سياسي وقانوني كثير النشاط؛
- اختلاف الأسواق المتعامل معها في التسويق الدولي، يستلزم طرقا وتنظيما مميزا؛
- ينفذ التسويق الدولي بتطبيق تقنيات التجارة الدولية.

إن اختلاف البيئة الدولية يجعل المسوق الدولي أمام ضرورة إجراء مختلف عمليات التعديل والتكييف مع القرارات التسويقية الدولية المتعلقة بالمنتج، تسعيره، ترويجه، واختيار المنافذ المناسبة لتوزيعه.

[1] - صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي، نظم التصدير والاستيراد، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

[2] - ALAIN OLIVER et RENAUD MARICOURT, Pratique du Marketing en Afrique, EDICEF, Paris,1990 P : 235.

شكل رقم (03): القرارات التسويقية والبيئة التسويقية الخاصة بالتسويق الدولي.



المصدر: عمرو خير الدين، التسويق الدولي، دار النشر، مصر، 1996، ص: 33.

2- وجود مستويين من عدم التأكد.

يخضع المسوق الدولي إلى مستويين من عدم التأكد على المستوى الخارجي للمؤسسة، ويعني عدم التأكد، عدم قدرة الإدارة التسويقية السيطرة على مجموعة من العوامل الخارجية.

ويرتبط المستوى الأول من عدم التأكد بمحيط العوامل الخارجية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، أو ما يعرف بالعوامل المحلية التي لا يمكن السيطرة عليها، وأهمها: هيكل المنافسة، المناخ الاقتصادي، القوى السياسية، إذ أن قرارا سياسيا معينا يمكن أن يؤثر في عمليات التسويق الدولي[1].

أما المستوى الثاني من عدم التأكد فهو مرتبط بمحيط العوامل الأجنبية على المؤسسة، والتي يصعب التنبؤ بها والسيطرة عليها، ذلك لأنها لا تخضع لسيطرة رجل التسويق، بل عليه التكيف معها إذا أراد البقاء و الاستمرار[2].

[1]- صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي، نظم التصدير والاستيراد، مرجع سبق ذكره، ص: 32.
[2]- إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، مرجع سبق ذكره،ص: 35.

ويشار هنا أن أساس المهمة الملقاة على عاتق رجل التسويق، هو كيفية تكييف العوامل التي يمكنه السيطرة عليها في ضوء تحليله للعوامل التي لا يمكنه السيطرة عليها، وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة له، أو التي حددها لخطته التسويقية.

المطلب الرابع: أهمية التسويق الدولي و أهدافه.

تميز العقدين الأخيرين بتطور جذري للتجارة العالمية، حيث أصبحت الحدود الجغرافية وهمية وشكلية فقط، خاصة مع ظهور قوى اقتصادية عالمية وظهور تكتلات اقتصادية تحاول السيطرة على اقتصاديات العالم، فضلا عن التطور التكنولوجي المذهل، وبروز ثورة في الإنتاج والتسويق. كل هذا أدى إلى زيادة الاهتمام بالتسويق الدولي والعمل في إطار العولمة سواء من ناحية العرض أو من ناحية الطلب.

1- أهمية التسويق الدولي.

- التسويق الدولي يدفع برجال الأعمال والمؤسسات الذين يرغبون في الدخول إلى الأسواق الدولية أن يراعوا المزايا التنافسية مما يؤدي بهم إلى تكثيف البحوث والتطوير من أجل إنتاج منتجات جديدة، أو تحسين منتجات موجودة؛
- يفرض على المؤسسة اليقظة الدائمة من أجل المحافظة على المكتسبات فيها، كما أنه يساعد على اكتشاف أسواق جديدة، ومن ثم استهدافها[1]؛
- الاستفادة من التصدير، حيث يسمح ببيع فائض المؤسسة من الإنتاج في الخارج وهو ما يمكن من الحصول على العملة الصعبة؛
- يسمح للمؤسسات المتواجدة باستمرار في الأسواق العالمية من فرصة الاطلاع على التطورات التكنولوجية والمالية والإنتاجية والتسويقية. فظهور تكنولوجيا جديدة يؤدي إلى توفير السلعة بشكل أكثر فائدة وجاذبية للعميل، وهنا تظهر حاجة المؤسسة إلى سرعة التعرف على التكنولوجيا وتطبيقها، وإلا تضاءلت حصتها في السوق[2]؛
- هذا بالنسبة لأهمية التسويق الدولي بالنسبة للفرد، أما أهميته بالنسبة للدولة فهناك العديد من الفوائد التي تعود عليها كون أن فعاليات التسويق الدولي ترتبط مع كل من عمليتي التصدير والاستيراد، وأيضا الاستثمار الأجنبي بشكليه المباشر والغير مباشر.

[1]- فضيل فارس، التسويق الدولي، مفاهيم عامة، إستراتجيته، بيئته، و كيفية اختيار الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص: 30.
[2]- يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، الطبعة 01، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص: 17

2- أهداف عملية التسويق الدولي.

للتسويق الدولي مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلاله، والتي يمكن ذكر أهمها حسب تربسترا (TERPESTRA) وسراثي (SARATHY) فيما يلي[1]:

- اكتشاف وتحديد حاجات المستهلك الدولي (الكوني) وذلك من خلال بحوث التسويق الدولي، حيث تساعد هذه البحوث على فهم حاجات ورغبات وسلوك المستهلكين في الأسواق المختلفة؛
- إشباع حاجات المستهلك الدولي والذي يتطلب تفعيل المزيج التسويقي وجعله موائما لإشباع حاجات مختلف المستهلكين بالدول والمناطق المختلفة؛
- مواجهة المنافسين والتفوق على المنافسين من داخل الدولة أو الدول المضيفة ومن خارجها أيضا، وهو ما يتم من خلال تقييم ورصد ومتابعة ماذا يفعل المنافسون والاستجابة السريعة للتطور، بل وضرورة السبق في هذا؛
- فهم وإدراك القيود البيئية على المستوى الدولي، خاصة إذا علمنا بأن البيئة التسويقية تختلف من بلد لآخر، سواء تعلق الأمر بالسياسات الاقتصادية (صناعية ، زراعية، خدماتية...) أو درجات الحماية التي تتبعها كل دولة للمحافظة على صناعاتها.

بالإضافة إلى هذه الأهداف هناك أهداف لا تقل أهمية عن الأولى تتمثل في:

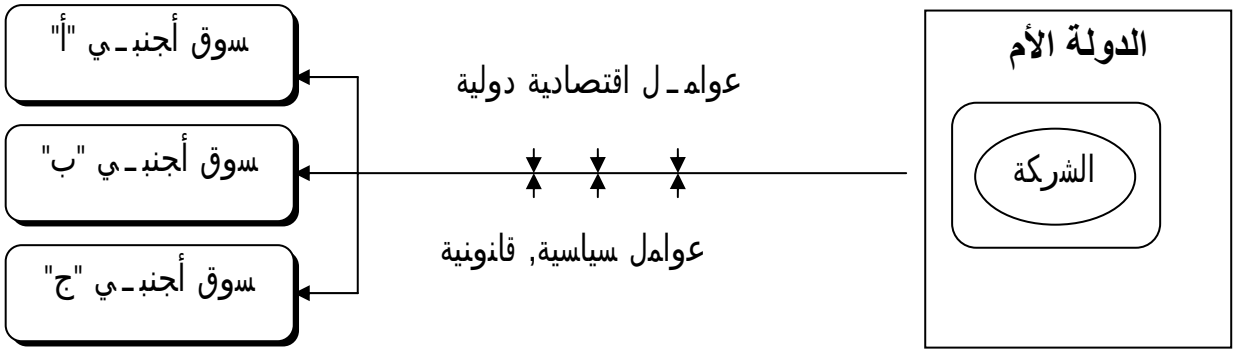
- استغلال الطاقة الإنتاجية الفائضة؛
- الاستفادة من الفرص التسويقية الدولية والتي تعتمد على مدى قدرة المؤسسة على توفير الموارد الضرورية للاستفادة من هذه الفرص[2]؛
- امتداد في دورة حياة السلع، حيث يعد فتح أسواق جديدة أو تطويرها، إحدى الاستراتجيات التي تتبعها بعض المؤسسات، خاصة تلك المنتجة للسلع التكنولوجية، من أجل إطالة عمر حياة السلعة، فقبل أن تصل السلعة إلى مرحلة الانحدار في السوق المحلية، تقوم المؤسسة بالعمل على إيجاد أسواق جديدة لها لكي تكتسب دورة حياة جديدة في ذلك السوق[3].

[1]- عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، الطبعة 02، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 14-15.
[2]- فضيل فارس، التسويق الدولي، مفاهيم عامة، إستراتجيته، بيئته، و كيفية اختيار الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص:34.
[3]- هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة 03، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص:34.

المبحث الثاني: البيئة التسويقية الدولية.

قبل أن يتم اتخاذ قرار الاندماج في البيئة الدولية من طرف أي مؤسسة، لابد عليها أن تراعي بدقة نقاط قوتها ونقاط ضعفها، وأن يكون لديها فهما واضحا عن بيئة التسويق الدولي، بغرض التكيف مع مختلف العوامل البيئية التي تؤثر على بقائها (السياسة الاقتصادية، الثقافية، القانونية وغيرها...) كما يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم (04): البيئة الدولية للتسويق.



المصدر: عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولـي، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

المطلب الأول: البيئة الاقتصادية ولاجتماعية.

إن المؤسسات تعمل في ظل بيئة اقتصادية مؤثرة على نشاطها، ولها أبعاد مختلفة لابد أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار قبل اقتحام أي سوق أجنبي، والمخاطرة بأموالها واستثماراتها الضخمة، ومن أهم هذه التغيرات نجد[1]:

1-1- حجم السوق المستهدف.

لاشك أن اهتمام المؤسسة الأول عند تحليلها للأسواق الدولية، هو حجم المبيعات المحتمل في هذه الأسواق، والذي من شأنه مساعدة المؤسسة في تخصيص مواردها بفاعلية على مختلف الأسواق التي تنشط فيها أو الأسواق التي تضعها في مفكرتها لاقتحامها.

ومن أهم المؤشرات المحددة لحجم السوق نجد[2]:

[1]- فرحات غول، التسويق الدولي، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، الطبعة 01، دار الخلدونية، الجزائر،2008، ص: 55.
[2]- عمرو خير الدين، التسويق الدولي، دار النشر، مصر، 1996، ص: 131.

أ- السكان:

وهم يمثلون المستهلكين أو المستخدمين لمختلف السلع والخدمات في أي مجتمع، وتركز المؤسسة عند دراستها للسكان على بعض المؤشرات والتي من أهمها:

- **عدد السكان:** حيث كلما زاد عدد السكان في سوق معين، كلما زادت فرص النجاح للمؤسسة الدولية.
- **معدل نمو السكان:** وهو من الزوايا المهمة التي تنظر من خلالها المؤسسة لتقديرها للسكان.

وينظر رجل التسويق إلى تأثيرات زيادة معدل نمو السكان على المؤسسة من جانبين[1]:

- ❖ قد تعني زيادة معدلات نمو السكان زيادة الطلب على المنتجات؛
- ❖ قد تؤدي إلى الانفجار السكاني، مما يعرقل برامج التنمية الاقتصادية، ومن ثم انخفاض متوسط الدخل الفردي، مما يجعل السوق أقل جاذبية.

- **توزيع السكان:** حيث يهتم مسؤول التسويق الدولي اهتماما بالغا بتقسيم السكان حسب خصائص مختلفة ومدروسة من أهمها: السن، الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة... كما يهتم بمعرفة الكثافة السكانية لمعرفة مدى تركز السكان أو تشتتهم.

ب- الدخل:

يعتبر الدخل أحد المؤشرات الدالة على جاذبية السوق من عدمه، وتلجأ المؤسسة لاستخدام هذا المؤشر من الجوانب التالية:

- **توزيع الدخل:** وهو يعتبر أحد طرق معرفة حجم السوق ومدى جاذبيته، وذلك بالاعتماد على متوسط دخل الفرد في المجتمع؛

- **متوسط الدخل:** وهو يعد أكثر المؤشرات استخداما من طرف المؤسسات، وذلك على اعتبار أنه يعبر عن حجم الإنفاق الذي يستطيع الفرد تحمله لإشباع رغباته من السلع والخدمات، وهذا ما يبرر وجود علاقة بين متوسط دخل الفرد، وحجم إنفاقه، وهي علاقة طردية.

ويمكن التمييز بين الدول بواسطة خمس نماذج لتوزيع الدخل[2]:

---

[1]- عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص: 132.
[2]- عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق الدولي، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة، مصر، 2003، ص: 130.

أ- انخفاض متوسط دخل الأسرة في الدولة ككل؛

ب- معظم الأسر ذات متوسط دخل منخفض؛

ت- انخفاض كبير في متوسط دخل الأسرة/ارتفاع كبير في متوسط دخل الأسرة. أي انقسام المجتمع لقسمين:

- أسر ذات دخل منخفض جدا؛
- أسر ذات دخل مرتفع جدا.

ث- أسر ذات دخل منخفض، أسر ذات دخل متوسط، أسر ذات دخل مرتفع؛

ج- غالبية الأسر ذات دخل متوسط.

بواسطة معرفة كيفية توزيع الدخل في الدول المختلفة، يمكن معرفة الأسواق المناسبة للأنواع المختلفة من المنتجات والخدمات.

- مجموع الدخل القومي:

وهو يعبر عن مجموع السلع والخدمات المنتجة خلال فترة زمنية معينة، عادة ما تكون سنة واحدة، وهو يسمح بمعرفة عدد من الأمور منها:

- حجم السلع والخدمات المحققة بصورة فعلية من طرف مختلف القطاعات المشكلة لاقتصاد الدولة؛
- طبيعة السلع والخدمات المحققة، ودرجة تنوعها، ومستويات أسعارها.

1-2- طبيعة السوق:

من أهم العناصر المؤثرة على النشاطات التسويقية للمؤسسة في هذا الصدد ما يلي:

أ- البيئة الطبيعية:

وهي تتمثل في العناصر التالية[1]:

- الموارد الطبيعية:

وهي تمكن المؤسسة من التعرف على:

- ❖ مدى القرب منها (الموارد) مما يعني اختيار الجودة المناسبة؛
- ❖ احتمال دخول هذه المادة الخام كمادة أولية في حالة الاستثمار المباشر (تدنية التكاليف).

[1]- عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص: 146-149.

- **الخصائص الجغرافية**:

وهي تتمثل في دراسة تضاريس البلد الأجنبي من أجل تجنب المشاكل التي قد تسببها للمؤسسة خاصة في مجال التوزيع المادي للسلع، لذا نجد المؤسسة تهتم بدراسة ومعرفة ما يلي:

- سهولة النقل بالسيارات والقاطرات بالنسبة للدول المسطحة، عكس الجبال التي تشكل عائقا وتزيد من تكاليف النقل؛
- مدى قرب السوق من الموانئ، وانتشار الأنهار الصالحة للملاحة.

- **المنـاخ:**

يتمثل في دراسة الخصائص المناخية للدول الأجنبية، والتي قد تستدعي إدخال تعديلات على المنتجات وتغليفها حتى تتكيف مع تلك الأسواق، ولا تتعرض للتلف أو فقد قيمتها أثناء التوزيع.

ب- طبيعة الاقتصاد السائد:

معلوم أن العالم تسوده اقتصاديات متنوعة ومتباينة، وذلك تبعا لتباين درجة اهتمام الدول بالهياكل التي تميزها، وما تتمتع به من إمكانيات مختلفة، لهذا فعلى المؤسسة الراغبة في الدخول إلى الأسواق الدولية صياغة قرارها التسويقي بما يتلاءم مع طبيعة الاقتصاد السائد.

وهنا يمكن التمييز بين أربعة أنواع لهيكل الاقتصاد[1]:

- **الاقتصاديات البدائية:** وفي إطارها تكون الأغلبية العظمى من السكان يشتغلون بالزراعة حيث يستهلكون معظم إنتاجهم ويتبادلون الفائض ببعض السلع والخدمات البسيطة، وهذا النوع من الاقتصاديات يشكل فرصا صغيرة للتسويق الدولي.
- **اقتصاديات تصدير مواد الخام:** وهي تتمثل في الدول التي تتمتع بوفرة في الموارد الطبيعية، مما يجعل منها سوقا مناسبا للآلات الخاصة باستخراج هذه الخامات، ونقلها، كما قد تكون سوقا واعدة للسلع الكمالية تبعا لعدد الأجانب المقيمين فيها.
- **الاقتصاديات المتجهة إلى التصنيع:** وهي اقتصاديات تقف على عتبة التصنيع، بحيث بدأت الصناعة فيها تلعب دورا مهما من الناتج القومي الإجمالي.
- **الاقتصاديات الصناعية:** وهي تعني تلك الدول المستقرة صناعيا، حيث تعتبر مصدرا لكل السلع (المصنعة أو الاستثمارات) بفعل تعدد الأنشطة الصناعية فيها.

[1]- عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص:129-130.

المطلب الثاني: البيئة الثقافية.

يقصد بالثقافة مجموعة القيم المكتسبة والموروثة التي تستخدم لتفسير سلوكيات وتصرفات الأفراد في دولة ما[1]. لذا فالتعامل مع الأسواق الدولية يتطلب التفاعل مع بيانات ثقافية مختلفة من حيث الاتجاهات، العادات والقيم... .

وحتى تتمكن المؤسسة من إنجاح تواجدها في الأسواق الأجنبية عليها الانتباه إلى:

1- اللغة.

فاللغة تعتبر وسيلة الاتصال الأولية بين أفراد المجتمع، فهي مرآة المجتمع، ومفتاح فهم ثقافة مجتمع معين، وهي وسيط لترجمة الأفكار والرسائل من اللغات الأخرى[2]. وهنا يمكن القول بأن معرفة لغة البلد الذي تتعامل معه المؤسسة ضروري لأن:

- ❖ الاتصال والإشهار يفرض على المؤسسة ضرورة معرفة لغات متعددة؛
- ❖ بعض البلدان تتميز بوجود أكثر من لغة واحدة، مثل ما هو الحال في سويسرا التي تستخدم ثلاث لغات في تعاملاتها هي الفرنسية، الألمانية، والانجليزية.

2- الدين، المعتقدات، العادات والتقاليد.

وهي من العناصر المهمة في ثقافة البلدان، والتي يجب التعرف عليها وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية:

- ❖ الأعياد الدينية التي تتباين بين المجتمعات، وذلك تبعا للديانات والمعتقدات السائدة؛
- ❖ النمط الاستهلاكي، والذي يختلف من المسلم إلى اليهودي والبوذي، فمثلا في الهند يمثل الهندوس أكبر نسبة من عدد السكان يعبدون البقر، فهم يحرمون أكل لحوم البقر، لذلك فإن الطلب على اللحوم البيضاء في تزايد مستمر، وهو ما أدى على سبيل المثال إلى جعل جميع فروع محلات ماكدونالد تتوسع في تقديم هذه الوجبات السريعة هناك[3]؛

[1]- عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص: 46.
[2]- فضيل فارس،التسويق الدولي، مفاهيم عامة،استراتجياته،بيئته وكيفية اختيار الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص: 121.
3- توفيق محمد عبد المحسن، "التسويق و تدعيم القدرة التنافسية للتصدير"، دار النهضة العربية, مصر، 2001، ص: 48-49

❖ العادات والتقاليد على اختلافها داخل المجتمع.

3- موقف الرأي العام.

يتعين على المؤسسة التي ترغب في التواجد في الأسواق الدولية، معرفة موقف الرأي العام اتجاهها، وهل هو معادي لمختلف أعمالها ومنتجاتها أم هو مرحب به. فمثلا في حال الصراع العربي الإسرائيلي، هناك مواقف في معظم الدول العربية تنادي بمقاطعة مختلف السلع الأمريكية والسلع المنتجة في الدول المساندة لإسرائيل.

المطلب الثالث: البيئة السياسية والقانونية.

تعد البيئة السياسية والقانونية من أكبر العوامل والمتغيرات التي تؤثر على عمل المؤسسات في الأسواق الدولية، ذلك لأن المؤسسات لا تخاطر بأموالها واستثماراتها في ظل عدم الاستقرار وعدم وضوح القوانين، أو عدم تشجيعها للمؤسسات الأجنبية.

ويمكن تلخيص العوامل التي يجب على رجل التسويق الدولي أخذها بعين الاعتبار فيما يلي:

1- الإطار السياسي والقانوني للدولة المضيفة.

تتأثر القرارات التسويقية الدولية بتصرفات وسلوك التشكيلات الحكومية على جميع المستويات الإدارية، كما أن مدى تدخل الحكومة في التأثير على قرارات التسويق الدولية وطبيعة هذه التدخلات يعتمد على النظام الاقتصادي السائد في الدولة (رأسمالي، إسلامي، اشتراكي...)، وعلى شكل ونوع التنظيم الحكومي (ملكي، جمهوري...)[1]، لذا فعلى المؤسسة ككل أن تأخذ على عاتقها مسؤولية الدراسة التامة بأسس ومبادئ السيادة للدولة المضيفة – السوق المستهدف – وذلك من خلال درايتها بـ:

- نوعية النظام السياسي السائد؛
- درجة تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية؛
- مدى بروز حرية الإعلام والتعبير؛
- هل هناك بيروقراطية حكومية اتجاه المستثمرين ورجال الأعمال، أم لا؟

[1]- هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص : 85.

2- طبيعة موقفها من الأعمال الدولية.

هناك بعض الدول تعتبر ايجابية من حيث تشجيع الاستثمار الأجنبي، بينما البعض الأخر تكون له نظرة مغايرة اتجاهه، وهنا نجد المؤسسة التي ترغب في الدخول للأسواق الدولية وممارسة التسويق الدولي مجموعة من التدابير والسياسات تتمثل إما في:

أ- سياسة الباب المفتوح: والتي تعني فتح المجال أكثر أمام القطاع الخاص الممثل من طرف المحليين والأجانب، والسماح بإقامة مشاريع استثمارية ممولة بالكامل بالرأس المال الأجنبي.

ب- سياسة التحفظ: والتي تعني اعتبار الاستثمارات الأجنبية استثمارات متحفظ عليها، وذلك من خلال قيام الدولة المضيفة بفرض عدد من القيود أمامها.

3- الاستقرار السياسي.

لا يجب أخذ المناخ السياسي السائد حاليا في الدولة المضيفة في الحساب فقط، بل يتعداه إلى معرفة مدى استقراره في المستقبل.

وتفيد الكثير من الأبحاث أن هناك ارتباط سلبي بين عدم الاستقرار السياسي وتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر.

المطلب الرابع: البيئـة التكنولوجيـة:

إن الانفتاح العالمي هو نتيجة التغير العميق في التكنولوجيا وخاصة في ميدان الاتصالات ونظام المعلومات[1]، كما أن هذا التغير سيستمر في المستقبل. فسهولة تحويل الأموال من بلد لآخر والتقدم في المواصلات والاتصالات على النطاق العالمي قدم الكثير من الفرص للاستثمار في الدول النامية، كما ترتب على التقدم التكنولوجي خلق الكثير من الأسواق للشركات المتعددة الجنسيات التي تتمتع بمستوى عالي من التكنولوجيا في مجال الاتصالات وخدماتها، ولا يقتصر تأثير التقدم التكنولوجي على ما سبق بل امتد إلى تغير هيكل العمالة والصناعة وتحويلها إلى الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة.

وتساعد التكنولوجيا على إنتاج السلع والخدمات بتكلفة أقل، وبجودة عالية. ونتيجة لذلك، فإن المستهلك العالمي في عصرنا الحاضر يفضل الحصول على السلع الأكثر تقدماً من الناحية التكنولوجية، وهذا يتطلب من المؤسسة أن تواكب التطورات التكنولوجية بهدف تحسين متطلبات

[1] -Jean –Paul –Lemiare : stratégie d'internationalisation –DUNOD- Paris 1997- p : 45.

الإنتاج والمنتجات، ودراسة مدى إمكانية استخدام التكنولوجيا الحديثة بهدف تقليل حدة المنافسة التي تواجهها في السوق الدولي[1].

ويتجلى تأثير التكنولوجيا الجديدة في العشر سنوات القادمة في المجالات التالية:[2]

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

ونخلص في الأخير بأنه، إذا أرادت أي مؤسسة أن تتدخل إلى الأسواق الدولية، عليها أن تحلل البيئة التي تعمل أو تسعى إلى العمل فيها تحليلاً دقيقاً، وأن تدرس المتغيرات العديدة التي طرأت عليها، وأن تلم بالمعلومات الكافية حول الأسواق المستهدفة.

[1]- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق، مدخل تدعيم القدرة التنافسية في الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص: 42.
[2] - عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، الطبعة 01 ، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 61.

المبحث الثالث: المزيج التسويقي الدولي.

يكتسي المزيج التسويق أهمية بالغة في مجال التسويق، حيث يؤثر مباشرة على نجاح أو فشل تحقيق الأهداف التسويقية، وبالتالي الأهداف الكلية للمؤسسة التي تسعى إليها.

المطلب الأول: المزيج التسويقي المحلي والمزيج التسويقي الدولي.

1- مفهوم المزيج التسويقي المحلي.

يعرف المزيج التسويقي بأنه "مجموع متغيرات التسويق التي يستخدمها المدير لتحقيق الأهداف ويشمل ذلك ما يسمى:4p's المنتج (Production)أو الخدمة، السعر (Prix)، الترويج (Promotion)، والمكان (Place)."[1]

وقد عرف VANVRACAM-PAUL المزيج التسويقي بأنه "المعايرة الإستراتيجية للعناصر الأربعة المتعلقة باتخاذ القرار التسويقي من أجل إرضاء القطاعات السوقية المختارة، وكل إستراتيجية هي بمثابة متغير من تلك المعايرة."[2]

كما يعرفه Y.LEGOLVEN "المزيج التسويقي هو مجموع الوسائل المستخدمة من طرف المؤسسة في إطار مسعى تسويقي"[3].

ويعرفه Y.CHIROUZE كما يلي: "المزيج التسويقي هو اختيار المعايرة والموافقة بين الوسائل التي بواسطتها المؤسسة ترجو التأثير على السوق."[4]

بينما يعرفه محمد فريد الصحن على أنه: "خليط من الأنشطة التسويقية الذي يمكن التحكم فيه بواسطة المؤسسة والموجهة إلى قطاع سوقي معين من المستهلكين."[5]

كما يعرف أيضا بأنه "مجموعة من الوسائل التي يستخدمها مدراء التسويق لتحقيق أهدافهم، حيث تشمل هذه الوسائل العديد من العوامل التي يمكن تلخيصها في: السلعة، توزيعها، تسعيرها، وترويجها،

[1]- محمود الشيخ، التسويق الدولي، الطبعة 01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:21.
[2] -VANVRACAM-PAUL, Les Fondements du Marketing, Ed de Book, paris, 1988, P :45.
[3] -Y. LEGOLVEN, Dictionnaire Marketing, Banque, Assurance, Ed Banque, Paris, 1985, P :81.
[4] - Y. CHIROUZ, Marketing de l'étude du marché ou lancement d'un produit nouveau, Ed Ellipses, France, 1995, P :80.
[5]- محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق، الدار الجامعية للطباعة، مصر، 1993، ص: 31.

بحيث يقوم مدير التسويق الناجح بإيجاد الخطة المناسبة من توظيف هذه العناصر الأربعة وفقا لمتطلبات الظروف[1].

من هذه التعريفات يمكن أن نميز ميزتين أساسيتين للمزيج التسويقي هما:

- يعتبر المزيج التسويقي المرحلة الأخيرة من المسار التسويقي، فهو النهاية العملية لتحليل السوق واختيار القطاع السوقي والتموقع؛
- أن المزيج التسويقي يجمع كل وسائل تدخل المؤسسة في السوق، فلا يمكن حصر مكوناته في عناصر معينة، فهو يتوسع في حالة اكتشاف أدوات جديدة تدخل على الأسواق.

2- مفهوم المزيج التسويقي الدولي.

لقد أجمع الكثير من الخبراء في مجال التسويق على أن مفاهيم ومحتويات عناصر المزيج التسويقي الدولي هي نفسها مفاهيم ومحتويات المزيج التسويقي المحلي، غير أن مدى استخدام هذه العناصر وتطبيقها يكون مختلفا في النطاق الدولي عن النطاق المحلي، نتيجة وجود عوامل تؤثر على الأسواق الدولية كالعوامل البيئية وتعقيداتها، إضافة إلى تغيراتها المستمرة والتي تؤثر على الأعمال الدولية.

إضافة إلى هذا، هناك اقتراحات من بعض المختصين تشير إلى أن عناصر المزيج التسويقي الدولي تشتمل على خمسة عناصر، فزيادة على الأربعة المعروفة (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) هناك عنصر البيع الشخصي[2].

أما كوتلر فقد أضاف عنصرين آخرين هما: العلاقات العامة(Public Relation)والقوة السياسية (Political Power) وأصبح ما يعرف بـ 6P's [3].

وبناء على ما سبق نجد أن للتغيرات الحادثة في العلاقات الدبلوماسية بين الدول وتأثيراتها الخاصة على نتائج نشاط التسويق الدولي؛الأثر الكبير في إضافة هذين العنصرين، حيث أصبح من الواجب على مدير التسويق الدولي بالمؤسسة أن تكون له القدرة على تكوين علاقات شخصية مع الجهات المختلفة والمؤثرة على نجاح تسويق منتجات المؤسسة دوليا، الأمر الذي يتطلب أن يجيد هذا

[1]- إسماعيل قرينات،أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005، ص: 59.

[2]- محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، الطبعة01، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 288.

[3]- إسماعيل قرينات،أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

المدير العديد من اللغات الأجنبية، ويجيد أساليب التفاوض التي تتفق مع الثقافات المختلفة للدول الأجنبية التي ستتعامل معها المؤسسة[1].

المطلب الثاني: سياسة المنتج الدولي.

يدور موضوع التسويق الدولي حول تلبية احتياجات المستهلك في الأسواق الخارجية، لذلك يجب أن تكون سياسة المنتج الدولية الحجر الأساس التي تدور حوله أوجه الأنشطة التسويقية، حيث يشترط على المؤسسة بصورة عامة، وإدارة التسويق على وجه الخصوص، وضع سياسة تتيح تكييف المنتج مع حاجة الأسواق الدولية.

1- مفهوم المنتج وأبعاده الأساسية.

قد يعرف الصناعيين المنتج بأنه الشيء الذي يبيعونه. ويمكن تعريفه أيضا من حيث مزاياه المادية، كالشكل، الأبعاد، المكونات، الهيئة واللون، غير أن هذا المفهوم أهمل المنتجات الغير ملموسة مثل الخدمات، والتي تشكل النسبة الكبرى في قيمة صادرات بعض الدول، كالأفلام السينمائية، والخدمات الهندسية والاستشارية[2].

كما عُرّف المنتج بأنه المجموع الكلي للمنافع المادية والنفسية التي يتحصل عليها المشتري، كنتيجة للشراء أو الاستخدام أو التبادل.[3] فالمؤسسة تقوم بتسويق المنافع الناتجة عن استهلاك أو استعمال السلعة أو الخدمة أو الفكرة التي تقوم بإنتاجها.

وتأسيسا على ما تقدم نستنتج بأن المنتج لا يقتصر على السلعة أو الإشباع المادي فقط، فالمستهلك عند شرائه للمنتج سوف يعتمد على ما يلي:

- شراء الحاجة الأساسية (الإشباع المادي)؛
- شراء الإشباع الذي يحصل عليه (أي مختلف الخصائص والمواصفات التي يتميز بها المنتج)؛
- الخصائص النفسية (صورة المنتج لدى المستهلك).

[1]- أحمد فلاح، التسويق الدولي في عالم متغير، مدخل ديناميكي استراتيجي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص: 287.
[2]- بديع جميل قدو، التسويق الدولي، الطبعة 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 198.
[3]- هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص: 185.

2- إشكالية توحيد أو تعديل مواصفات المنتج الدولي (التنميط أو التكييف).

إن مسألة التوحيد أو تكييف المنتجات التي تشكل خط المنتج هي من القرارات الأساسية التي يجب اتخاذها من قبل المسوق الدولي، فالقرار الذي يجب اتخاذه بعد عملية الدخول للأسواق الدولية يتعلق بمدى الحاجة إلى تعديل المنتج أو توحيده، وفيما يلي ذكر لأهم العوامل المشجعة على التوحيد والعوامل الدافعة للتعديل.

أ- عوامل توحيد مواصفات المنتج الدولي.

- تحقيق وفرات الحجم في الإنتاج وتخفيض تكاليف البحوث والتطوير وتكاليف التسويق؛
- زيادة ولاء المستهلك، حيث تعتبر هذه السياسة مرغوب فيها للحفاظ على ولاء المستهلك؛
- تدعيم الصورة الذهنية لبلد المنشأ، إذ هناك بعض المنتجات تتميز بميزة في حالة احتفاظها بالشخصية الخاصة ببلد المنشأ، مثلا تعتبر الأزياء النسائية والعطور أمثلة لمنتجات فرنسية، والأحذية أمثلة لمنتجات إيطالية، بينما تستفيد الأجهزة الالكترونية والكاميرات من الصورة الذهنية لليابان كبلد المنشأ[1]؛
- السلع الصناعية: غالبا ما تكون السلع الصناعية أكثر نمطية (موحدة) من السلع الاستهلاكية، وحتى في حالة تعديل السلع الصناعية، فإن التعديل غالبا ما يكون طفيفا وضروريا مثل تعديل التيار الكهربائي لمنتج ما.[2]

ب- عوامل تعديل مواصفات المنتج دوليا.

- اختلاف ظروف ومهارات وعادات الاستخدام، بالرغم من أن منتجا ما قد يشبع نفس الحاجة والوظيفة، إلا أن ظروف استخدامه قد تختلف اختلافا كبيرا، فالمناخ قد يؤثر على السلع الحساسة للحرارة أو الرطوبة ، مما يجعل تعديل مواصفات وخصائص المنتج أمرا ضروريا للأسواق الاستوائية أو القطبية؛
- اختلاف مهارات المستخدم للسلعة خاصة بين الدول النامية والدول الصناعية.
- اختلاف متوسط دخل الفرد وتباين الأذواق، فقد يؤدي اختلاف القدرة الشرائية إلى التأثير على حجم وطبيعة الطلب على السلع الاستهلاكية، كما أن الأذواق تختلف رغم تقارب الدخل في بعض البلدان؛
- التأثير الحكومي: حيث قد تؤثر بعض اللوائح الحكومية على تباين مواصفات المنتج بين الدول وخاصة في مجال الأغذية والأدوية؛

[1]- فرحات غول، التسويق الدولي، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سبق ذكره، ص: 118.
[2]- عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص:139.

- تباين القطاعات السوقية محل الخدمة. (ريف أو مدن، دول نامية أو متقدمة...).

وهنا تجدر الإشارة إلى أن القاعدة المعمول بها لحل هذه الإشكالية هي: التنميط (التوحيد) أينما كان ممكنا والتكييف (التعديل) حيثما كان ضروريا وواعدا.[1]

والجدول التالي يبين العوامل المشجعة لاعتماد أي من السياستين.

جدول رقم (01) العوامل المشجعة لاعتماد سياستي التوحيد والتكييف.

العوامل المشجعة لسياسة التوحيد	العوامل المشجعة لسياسة التكييف
- الاقتصاد في نفقات بحوث تطوير السلعة؛ - الجدوى الاقتصادية في الإنتاج والتسويق؛ - الانطباع عن البلد المنتج؛ - المنتجات الصناعية؛ - المنافسة العالمية.	- اختلاف ظروف الاستخدام؛ - اختلاف أنماط وعادات سلوك المستهلك؛ - المنافسة المحلية؛ - التأثيرات القانونية والحكومية؛ - المنتجات الاستهلاكية.

المصدر: هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص: 189.

3- خصائص المنتج في الأسواق الدولية.

من أهم خصائص المنتج الواجب مراعاتها عند التصدير إلى الأسواق الدولية ما يلي:

1- مكونات السلعة:

حيث يقع على عاتق المسوق الدولي التأكد من أن المنتَج المصدر لا يحتوي على مكونات مخالفة للتشريعات القانونية أو الأعراف الدينية أو العادات و التقاليد الاجتماعية.

2- الماركة أو العلامة التجارية:

الماركة تنقل صورة عن السلعة أو الخدمة، وهي تعني استخدام الأسماء أو العبارات أو العلامات أو الرموز أو الرسوم، أو مزيج منه بغرض تعريف سلعة معينة حتى يميزها المستهلك عن غيرها من

[1]- إسماعيل قرينات،أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص: 83.

السلع المنافسة[1]، ويشترط في العلامة، سهولة النطق بها، سهولة الحفظ، أن تكون محمية؛ بمعنى مسجلة لدى هيئات رسمية معترف بها.

3- التعبئة والتغليف:

تعد عملية التغليف الطريقة الأرخص و الأسرع و الأسهل لتكييف السلعة وجعلها أكثر ملائمة ومتطلبات الأسواق الدولية، ولعملية التغليف دورين رئيسين هما:

- **الحماية:** أي حماية المنتج من التلف، الكسر، أو التحلل أثناء النقل، التخزين أو الاستعمال.
- **الترويج:** حيث يلعب التغليف دورا هاما في الترويج للمنتج وإكسابه ميزة معينة.

إن التعامل مع الأسواق الخارجية يفرض على المؤسسة عند تصميمها للغلاف و العبوة مراعاة ما يلي:

- أن يتلاءم مع البيئة الاجتماعية للمستهلك وعوامل الثقافة السائدة في المجتمع الأجنبي؛
- أن يتلاءم مع نمط الاستهلاك والعادات الشرائية لأفراد المجتمع الأجنبي؛
- أن يتلاءم مع الطبيعة المناخية والجغرافية للدول الأجنبية.[2]

4- تأثير بلد المنشأ.

يشار إلى بلد المنشأ بعبارة: صنع في... ولذلك تأثير كبير على نوعية التوقع من السلع المشتراة وربط ذلك بالصورة الموجودة عن البلد الذي صنع فيه.[3]

5- الضمانات والخدمة في الأسواق الدولية.

تعتبر سياسة الضمان والخدمة من أصعب ما تواجهه المؤسسة في السوق الدولية، وهذا راجع إلى أن الخدمة المقدمة للمستهلك أصبحت جزءا لا يتجزأ من العملية التسويقية.

ففي ظل المفهوم التسويقي الحديث لا تنقطع العلاقة بين البائع والمستهلك بمجرد الانتهاء من عملية البيع، بل يتحمل البائع بعض المسؤوليات حتى يتأكد من أن المنتج يحقق الإشباع المتوقع منه[4].

أما فيما يتعلق بالضمانات، فهي تعني قيام المؤسسة بتكريس الطمأنينة لدى المستهلك الذي يقرر اقتناء منتجاتها من خلال التعهد له بالوفاء بكل التزاماتها، من الصيانة، توفير قطع الغيار... .[5]

---

[1]- عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص: 248.
[2]-مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، مجهول دار وبلد وسنة النشر، ص: 98-99.
[3]- بديع جميل قدو، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص: 218.
[4]- هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص: 201
[5]- فضيل فارس،التسويق الدولي، مفاهيم عامة،استراتجياته،بيئته وكيفية اختيار الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص: 252.

6- الجودة والمواصفات العالمية.

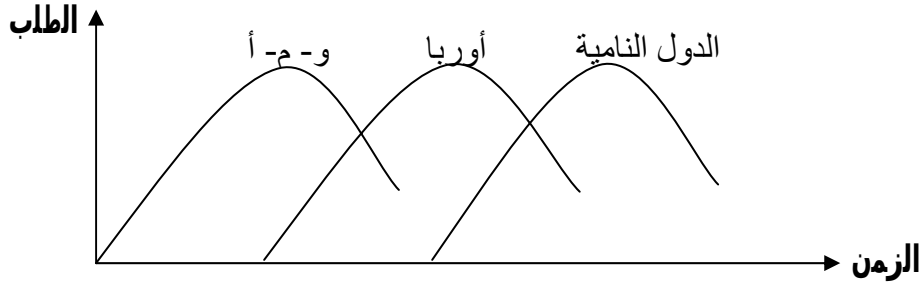
يمكن القول بأن جودة المنتج تدل على الدرجة التي يعتبر فيها المنتج مطابقا لرغبات ومتطلبات المستهلك، والتي صنع من أجلها هذا المنتج.

وعليه تعرف الجودة على أنها: " مجموعة من الخصائص والسمات لمنتج/خدمة والتي تحمل على عاتقها الوفاء بمتطلبات واحتياجات محددة.[1]" فالجودة هي قدرة المنتج على إرضاء حاجيات المستهلك".

4- دورة حياة المنتج الدولي.

للمنتج الدولي نفس مراحل المنتج المحلي، فهي تبدأ بمرحلة التقديم، ثم مرحلة النمو، فمرحلة النضج، لتصل في الأخير لمرحلة الانحدار، غير أن المنتج لا يحتل نفس الموقع في منحنى دورة حياته في مختلف الدول المطروح فيها، ففي بعض الأسواق الدولية يكون في مرحلة النمو، وأخرى في مرحلة التقديم، وهذا نتيجة لمواقف الأفراد اتجاه المنتج المطروح، والاختلافات الحاصلة في الظروف والمتغيرات الدولية، وطبيعة مستوى دخل الأفراد وعوامل التمدن وغيرها من العوامل التي تؤثر بشكل أو بآخر على طلب السلعة كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (05) : الطلب على المنتج في مختلف الدول.



المصدر: مصطفى شلابي، دورا لتسويق الدولي في اقتحام الأسواق الدولية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1998، ص: 72.

فحسب فيرنون VERNON فإن دورة حياة المنتج الدولي تنطلق من الفرضية على أن الانحرافات التكنولوجيا بين البلدان، وكذلك دورة حياة المنتج الدولي، تصف لنا المراحل المتتابعة لحياة المنتج منذ الاكتشاف كما يلي[2]:

[1]- محمد درويش، يحي إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، مصر، 2000، ص: 155.
[2]- مصطفى شلابي، دور التسويق الدولي في اقتحام الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

المرحلة 01: مرحلة المنتج الجديد:

تبدأ بتقديم المنتج الجديد داخل أسواق الدول الغنية لما فيها من موارد مالية، تكنولوجية، ومهارات بشرية، وكذلك للأعداد الكبيرة من المستهلكين ذوي القدرات الشرائية.

المرحلة 02: مرحلة التصدير:

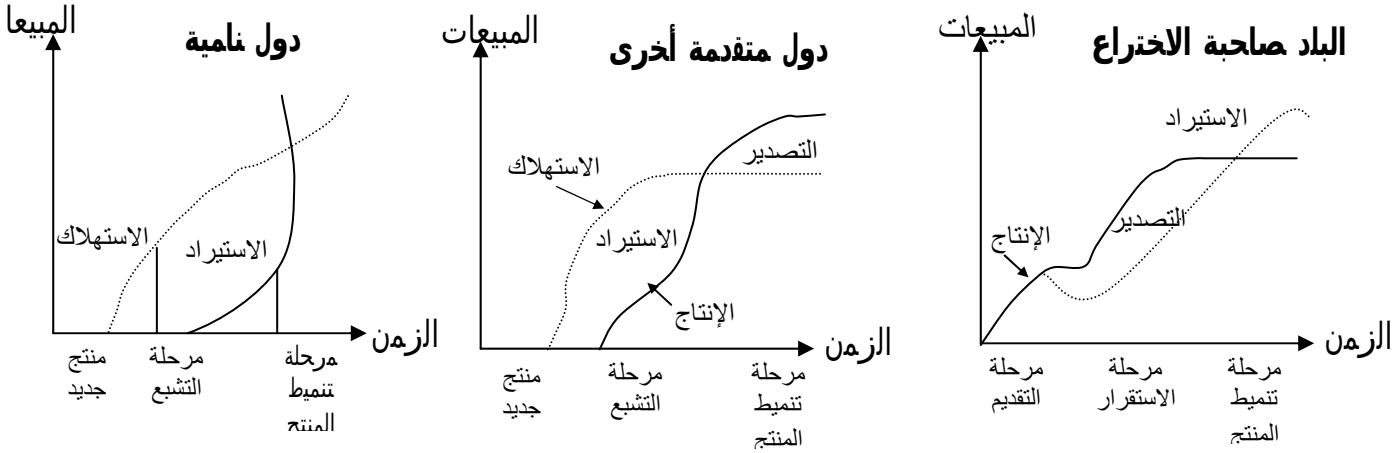
وهنا يبدأ المنتج باختراق الأسواق، ويمتد إلى كل قطاعات المستهلكين المحتملين، كما أنه في هذه المرحلة يبقى المخترع الأصلي هو القائد في مجال الاختراع، غير أن هذا التوسع يدفع بالمنافسين إلى القيام بعملية التقليد وتطوير منتجات مماثلة.

المرحلة 03: توحيد الفنون التكنولوجية المستعملة:

تبدأ هذه المرحلة عندما تنمو المنافسة في الأسواق، حيث تصبح التكنولوجيات الخاصة بالمنتج شائعة. وتشهد هذه المرحلة كذلك السعي إلى الاستثمار المباشر في الخارج.[1]

ونخلص بالقول إلى أن للأسواق الخارجية أثر على سياسات المنتج الدولي، نظرا لوجود العديد من المتغيرات التي لها طبيعة متغيرة في كل سوق خارجي، وكذا المتغيرات الدولية، أسعار الصرف وغيرها من المتغيرات المختلفة في كل سوق، كالمنافسة، النظام القانوني، العادات الاجتماعية... .

شكل رقم (06): دورة حياة المنتج الدولي.



المصدر: إسماعيل قرينات،أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

[1]- المرجع السابق، ص: 73.

المطلب الثالث: التسعير في إطار التسويق الدولي.

إن فلسفة وبناء السعر الدولي، لا يختلف من حيث الأساس عن تلك التي تتبع في بناء السعر المحلي، فالمستهلك سواء المحلي أو الأجنبي يجب أن يشعر بأنه قد حصل على قيمة كاملة مقابل لما دفعه.فتسعير المنتج يتم وفق أسس وقواعد مدروسة مع مراعاة مختلف العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر عليه.

1- مفهوم السعر وأهميته.

"السعر هو القيمة المعطاة لسلعة أو خدمة معينة، والتي يتم التعبير عنها في شكل نقدي.[1]" فالسعر إذا هو مقياس للقيمة المدركة.

كما يمكن التعبير عن السعر بأنه "فن ترجمة القيمة في وقت معين ومكان معين للسلع والخدمات المعروضة إلى قيمة نقدية وفقا للعملة المتداولة في المجتمع.[2]"

أما فيما يتعلق بالتسويق الدولي، فيمكن تعريف السعر الدولي على أنه " تلك القيمة التبادلية للمنتج المسوق دوليا، والتي تستجيب لاعتبارات في تحديدها من طرف المؤسسة ولأساليب إستراتيجية في تعديلها.[3]"

وبناءا على هذه التعريفات نجد أن السعر يعد أحد العناصر المهمة للمزيج التسويقي للمؤسسة، ويستمد هذا العنصر أهميته في أنه يمثل لواجهة المعبرة عن مواصفات وجودة المنتج في شكل رقمي، حيث دائما ما يقارن المستهلك الأجنبي بين مستوى جودة المنتج بمستوى السعر المعروض به.

2- العوامل المهمة في التسعير الدولي.

هناك العديد من العوامل المرتبطة بتحديد سعر المنتج في الأسواق الدولية، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل يمكن التحكم والسيطرة عليها من قبل المؤسسة إلى حد بعيد، وعوامل لا يمكن التحكم فيها، لأنها ترجع أساسا إلى المؤثرات البيئية الخارجية، كما يوضحها الجدول التالي:

---

[1] - محمد فريد الصحن، التسويق، المفاهيم والاستراتجيات، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص: 290

[2] - طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، الأساسيات والتطبيق، الطبعة 09، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1999، ص: 284.

[3] - فضيل فارس، التسويق الدولي، مفاهيم عامة، إستراتجيته، بيئته، و كيفية اختيار الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص:254.

جدول رقم (02) العوامل المؤثرة على تحديد السعر.

عوامل يمكن التحكم فيها	عوامل لا يمكن التحكم فيها
- الأهداف التسويقية؛ - مستوى التكنولوجيا المستخدم؛ - عناصر المزيج التسويقي الأخرى؛ - التكاليف الكلية.	- القوانين والنظم الحكومية؛ - درجة المنافسة؛ - مستوى الطلب.

المصدر: محمد فريد الصحن، التسويق، المفاهيم والاستراتجيات، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص: 290

أ- العوامل التي يمكن التحكم فيها.

وهي تتمثل في:

- **الأهداف التسويقية.**

تختلف أهداف المؤسسة من سوق دولي لآخر، فإذا كان هدفها هو إغراق الأسواق الخارجية، فإن السعر الذي سيفرض سيكون منخفضا، بحيث يصبح مناسبا لأكبر عدد من المستهلكين، بينما إذا كان الهدف هو الحفاظ على الحصة السوقية في الأسواق الأجنبية، فإن تسعير المنتجات يكون مقاربا لأسعار المنتجات المنافسة.

- **مستوى التكنولوجيا المستخدم.**

يؤثر المستوى التكنولوجي للمنتج على تحديد سعره، وذلك من خلال:

- المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فيما يخص التحكم في التكاليف، ومن ثم قدرتها على تحديد السعر الذي نراه مناسبا؛
- السماح للمؤسسة من تحقيق منتج مبتكر، أو جودة عالية لمنتجها السائد، ومن ثم إمكانية رفع سعره على اعتبار أن ذلك يتماشى مع مستوى الجودة العالي؛
- يمكن للمؤسسة من ضمان ولاء المستهلكين لمنتجاتها نظرا لميزة الجودة.[1]

[1]- فضيل فارس، التسويق الدولي، مفاهيم عامة، إستراتجيته، بيئته، و كيفية اختيار الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص:256

- **عناصر المزيج التسويقي الأخرى.**

لا يتم تحديد سعر المنتج بمعزل عن عناصر المزيج التسويقي الأخرى، حيث نجد أنه يؤثر ويتأثر ببقية العناصر الأخرى، وعليه يجب اتخاذ قرار التسعير في ضوء علاقته بالقرارات الخاصة بالعناصر الأخرى من سلعة، وترويج وتوزيع.[1] فعلى سبيل المثال: ارتفاع تكاليف الترويج قد يؤدي إلى ارتفاع محتمل لسعر المنتج، كما أن تحكم المؤسسة في تكاليف البحوث والتطوير يساهم غلى حد ما في تخفيض السعر.

- **التكاليف الكلية.**

للتكاليف دور هام في تحديد السعر في الأسواق الدولية، وهو المر الذي لا يمكن تجاهله في التسويق، لذلك فإن التكلفة في الأسواق الأجنبية يجب أن تتضمن كل شيء ضروري لتوصيل المنتج إلى المستهلك، مثل نفقات المبيعات، الإعلان، تكاليف البحوث... .

وتجدر الإشارة إلى أنه كلما تمكنت المؤسسة من مراقبة عناصر التكاليف بشكل جيد، مكنها ذلك من تخفيض التكلفة الإجمالية للمنتج، أو على الأقل ثباتها مع زيادة رقم المبيعات، إضافة إلى تحقيق قدر من المرونة في التسعير، ومن ثم تحقيق معدلات ربحية متزايدة مستقبلا.

ب- العوامل التي لا يمكن التحكم فيها.

والتي يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

- **القوانين والنظم الحكومية.**

قد تفرض القوانين والنظم الحكومية في الدولة المستوردة، بعض القيود على تسعير المنتج، بما لا يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، حيث نجد أن الدولة تتولى مهمة تحديد أسعار بعض السلع بشكل إجباري، أو تحدد هامش ربحي لا يحق تجاوزه بالنسبة للسلع المستوردة[2].

[1]- وهيبة ولد إبراهيم، كبفية تحديد الأسعار في مؤسسة اقتصادية من منظور تسويقي، حالة مؤسسة فلاش الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص: 43

[2]- عباس العلاق، قحطان العبدلي، إدارة التسويق،مرجع سبق ذكره، ص: 148

- **درجة المنافسة.**

تعتبر المنافسة من أهم العوامل المؤثرة في تحديد وإعداد الأسعار بشكل صحيح ودقيق، فالمنافسة هي الوسط الذي تتم فيه مراقبة الأسعار عن طريق السوق بدرجة عالية من تشابه السلع والخدمات[1]، لذلك يجب على المؤسسة قبل أن تصل إلى قرار التسعير أن تلاحظ مختلف مستويات الأسعار، وتتابعها، وتتنبأ بسلوك المنافسين، كما تدرس سياسة المؤسسات التي دخلت حديثا، أو التي ستدخل قريبا[2].

وهنا نشير إلى أن المنافسة بشكليها الكاملة واحتكار القلة، تؤثر على تحديد السعر، ففي ظل المنافسة الكاملة، نجد أن ظروف وعوامل السوق هي التي تحدد السعر، بينما في ظل احتكار القلة، فإن المؤسسة هي التي تسيطر على عملية التسعير.

- **مستوى الطلب.**

تتأثر قرارات التسعير بالحالة الاقتصادية السائدة، ولهذا فعلى المؤسسة وضع إستراتجية محكمة تتماشى وتتناسب مع الظروف الاقتصادية، لذا فإن المرحلة الأولى في عملية التسعير هي التنبؤ بحجم الطلب الكلي على السلعة، وقد يكون ذلك أمرا سهلا في حالة السلع التي يتم تقديمها بصفة فعلية إلى السوق مقارنة بالسلع الجديدة والتي لم يتم تقديمها بعد[3].

فمن خلال التنبؤ بمقدار الطلب على السلعة، يمكن للمؤسسة أن تحدد منحنى الطلب على السلعة، وكذلك مرونة الطلب السعرية*، فإذا كان الطلب على السلعة في السوق طلب مرن، فقد يكون من الأفضل فرض سعر منخفض، والعكس صحيح في حالة ما إذا كان الطلب على السلعة غير مرن.

[1]- محمد جودت ناصر، الأصول التسويقية في إدارة المحلات والمؤسسات التجارية، دار مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص: 162.

[2]-محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النهضة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة 01، 1983، ص: 379.

[3]- محمد عبد المحسن توفيق، التسويق، مدخل تدعيم القدرة التنافسية في الأسواق الدولية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2003، ص: 208.

*- مرونة الطلب هي العلاقة بين التغير في السعر والتغير في الكمية المباعة.

المطلب الرابع: الترويج في الأسواق الدولية.

يعتبر الترويج نقطة البداية وأول خطوة تتبعها المؤسسة عند الاتصال بعملائها أو المستهلك الأجنبي في السوق الخارجية، إذ ليس كافيا أن تنتج السلعة وتوفرها لمن يطلبها، ولكن المهم أن توفر معلومات للمستهلك تعرفه بها، وتقنعه باتخاذ قرار شرائها عن طريق مزيج من الاتصالات التسويقية الفعالة التي تتلاءم وظروف المنتج.

1- تعريف الترويج (الاتصال التسويقي)

الترويج يمثل النشاطات التي تمارسها المؤسسة من أجل الاتصال بالمستهلكين المستهدفين، ومحاولة إقناعهم بشراء المنتج، ويشمل: الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات والعلاقات العامة.[1]

وفي تعريف آخر، الترويج من العناصر الأساسية لمزيج التسويق، وهو عبارة عن الاتصالات التي تضمن الفهم بين المؤسسة والجماهير، بغرض إحداث إجراء إيجابي نحو الشراء أو القبول لفكرة ما، وتحقيق الثقة المستمرة بالمؤسسة والمنتجات التي تقدمها.[2]

وينبغي الإشارة إلى أن الترويج على نطاق دولي لا يختلف عن الترويج في إطار التسويق المحلي، إلا من ناحية البيئة الممارس في إطارها، وهو ما يحتم على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار المحيط الدولي بمتغيراته وتباينه من سوق دولي لآخر.

وتأسيسا على هذا يمكن تعريف الترويج الدولي بأنه " يعني استخدام المؤسسة المسوقة دوليا لمجموعة من الأساليب وفق إستراتيجية واضحة ومحكمة من أجل إقناع المستهلكين في الأسواق الدولية التي تتعامل معها على اتخاذ قرار اقتناء منتجاتها وثباتهم على الولاء لها، أو تكريس ثقتهم من جديد في اقتنائها بما يخدم أهدافها.[3]"

2- خصوصية الترويج الدولي.

تظهر خصوصية الترويج الدولي من خلال الصعوبات التي يواجهها المسوق الدولي والمتمثلة فيما يلي:

- الصعوبات المتعلقة بتباين الثقافات وتداخلها، وهو ما يحتم على المسوق الدولي الفهم والإدراك الكبيرين لهذا البعد، وذلك عن طريق العمل بالدراسات القائمة حول المجتمعات، أو تكوين لإطارات المؤسسة المسؤولين عن الاتصال في مراكز متخصصة في هذا المجال؛

---

[1] فهد سليم، محمد سليم عواد، مبادئ التسويق، مفاهيم أساسية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 07.
[2] - محمود جاسم، محمد الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص: 305.
[3] - فارس فضيل، التسويق الدولي، مفاهيم عامة، إستراتجيته، بيئته، و كيفية اختيار الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره: ص:278-279

- النظم والقوانين الخاصة بكل دولة، فلكل دولة قوانين ونظم داخلية تنظم كيفية سير عملية الترويج الدولي تتماشى وخصوصية هذا البلد؛
- الصعوبات المتعلقة بتعدد اللغات واختلافها، فمن المعلوم أن عدد اللغات يفوق عدد بلدان العالم، مما يؤدي إلى عدم التحكم الجيد في اللغة، وبالتالي صعوبة ترجمة المعنى الحقيقي للرسالة الترويجية[1].

3- أهداف الترويج على المستوى الدولي.

هناك ثلاثة أهداف رئيسية للترويج في الأسواق الدولية هي:[2]

أ- إظهار الصورة الذهنية المناسبة عن المؤسسة.

تسعى المؤسسات التي تقوم بتسويق منتجاتها دوليا إلى إظهار صورة ذهنية لها لكافة المتعاملين معها، وتعتبر عملية إظهار الصورة الذهنية عن المؤسسة أول مهمة للترويج في السوق الأجنبي، ويكون هدف الترويج – خاصة في المراحل الأولى لدخول المؤسسة للسوق الأجنبية – هو إعطاء صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة حتى تشجع المستهلك الأجنبي على التعامل المستمر معها.

ب- التعريف بمنتج المؤسسة.

ويعرف أيضا بالإشهار الإعلامي، وفيه يتم عرض مواصفات المنتج، سعره، أماكن توزيعيه، وكيفية استخدامه، وأماكن الخدمة والصيانة...، وتعتبر هذه المهمة من أصعب المهام في السوق الأجنبية، حيث تستلزم دراسة سلوك المستهلك الأجنبي، خصائصه، والعوامل الثقافية المؤثرة في سلوكياته، وفيه يتم تصميم الحملة الترويجية باللغة والشكل اللذين يثيران رغبة المستهلك الأجنبي للإقبال على شراء المنتج.

وهنا لابد من الإشارة إلى أنه أية أخطاء في العناصر الترويجية قد تؤثر سلبا على الحصة السوقية التي من المفروض أن تحققها المؤسسة في السوق الأجنبية، وأقرب مثال إلى هذا ما قامت به شركة "**جوانيا للأغذية المحفوظة**" من تصميم رسالة إعلانية تفيد بأن أغذيتها لا تحتاج إلى ربة بيت تجيد الطبخ، وقد نجحت هذه الحملة في إيطاليا وبعض الأسواق الأوروبية، غير أنها أدت إلى نتائج سلبية في أسواق شمال إفريقيا، لأن ربات البيوت رفضن هذه الرسالة الإعلانية باعتبارها إهانة لهن.

[1] - يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة01، مجهول بلد النشر، 1997، ص: 220.

[2] - عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص: 218-219.

وبالتالي فإن هذا الفشل للحملة الإشهارية يرجع إلى عدم مراعاة الاختلافات الثقافية، وهو أن من عادات النساء في شمال إفريقيا الطبخ في المنازل عكس الدول الأوروبية[1].

ج- تنمية الحصة السوقية للمؤسسة:

يمكن للمؤسسة من خلال الترويج إقناع المستهلك الأجنبي بالميزات التي تتوافر في منتج المؤسسة وجعله متميزا وبشكل أفضل عن المنتجات المنافسة له، وهو ما يؤدي إلى زيادة إقباله (المستهلك الأجنبي) على منتج المؤسسة، إضافة إلى تحول بعض المستهلكين من شراء المنتجات المنافسة إلى شراء منتج المؤسسة الذي يزيد من الحصة السوقية التي تحصل عليها.

وفضلا عن الأهداف السالفة الذكر يمكن إضافة أهداف أخرى لعملية الترويج وهي:[2]

- تزويد المعلومات؛
- تحفيز الطلب؛
- تمييز المنتجات؛
- تذكير الزبائن الحاليين؛
- التقليل من تأثير تقلبات الطلب.

4- العوامل الواجب مراعاتها عند تصميم الحملة الترويجية في السوق الأجنبية.

يمكن تحديد أهم العوامل الواجب مراعاتها عند تصميم الحملة الترويجية عن منتج المؤسسة في السوق الأجنبية في كل من العوامل التالية:

أ- خصائص المستهلك الأجنبي.

تهدف دراسة المستهلك الأجنبي إلى التعرف على الخصائص الديموغرافية مثل: السن، المهنة، المستوى الثقافي، والمنطقة الجغرافية، والتي تمثل نقطة البداية لتخطيط الحملة الترويجية، فعلى أساس هذه الخصائص يمكن تحديد أهم المفردات البيئية الموجهة لسلوك المستهلك واللغة والرموز التي يفهمها، ولها دلالة مؤثرة على درجة إقناعه ومستوى إشباعه.

[1] - فرحات غول، التسويق الدولي، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سبق ذكره، ص: 171.
[2] - نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق، مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 333-334.

ب- استراتجيات الترويج للمنافسين.

وهنا لابد للمؤسسة أن تتعرف على الاستراتجيات الترويجية التي يتبعها المنافسون حتى تتمكن من الاستفادة من مواطن القوة واستغلال نقاط الضعف لصالحها لإعطاء ميزة تفضيلية لمنتجاتها مقارنة بالمنتجات الأخرى، مع ضرورة القيام بذلك في إطار أخلاقي يتفق مع الأعراف التجارية في الدول الأجنبية، فلا يصح مثلا الاستهزاء بعلامة تجارية أو الاسم التجاري لأحد المنتجات المنافسة ، حيث أن هذا الأمر سيعرض المؤسسة للمساءلة القانونية، فضلا عن ذلك فقد يعطي انطباعا سيئا عنها بأنـها لا تحترم الأعراف التجارية[1].

ج- المرحلة من دورة حياة المنتج.

تختلف الإدارة الترويجية وإستراتجية الترويج المتبعة باختلاف المرحلة التي يمر بها المنتج من دورة حياته حيث نجد أنه في[2]:

- مرحلة التقديم: تحتاج المؤسسة إلى جهود ترويجية مكثفة لتعريف المستهلك الأجنبي بالمنتج من خلال الإعلان الإرشادي أو التعليمي، الذي يرشد المستهلك لأماكن بيع المنتج، سعره، وكيفية استخدامه... .

- مرحلة النمو: وهنا يسعى الترويج إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة إما عن طريق تنمية السوق وزيادة الطلب على منتج المؤسسة وإما على حساب الحصص السوقية للمنافسين.

- مرحلة النضج أو التشبع: وفيها تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على حصتها السوقية لأطول فترة زمنية ممكنة حتى تتمكن من تطوير منتجاتها لكي يبدأ دورة حياة جديدة قبل الدخول في مرحلة الانحدار، لذا فإن الترويج في هذه المرحلة يهدف إلى تذكير المستهلك الأجنبي بمنتج المؤسسة، ومميزاته. ومن أهم العناصر الترويجية المستخدمة في هذه المرحلة نجد: الإشهار التذكري، وتنشيط المبيعات من خلال المسابقات والهدايا المجانية.

د- ميزانية الترويج.

تتوقف عملية تحديد الميزانية المطلوبة للحملة الترويجية على مجموعة من المحددات هي:

- يمكن للمؤسسة أن تخصص نسبة معينة من المبيعات المتوقع تحقيقها من أجل الإنفاق على الحملة الترويجية؛

[1] - عصام الدين أمين أبو علفة، ص التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص: 221

[2] - فرحات غول، التسويق الدولي، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سبق ذكره، ص: 173-174.

- متابعة ومراقبة الحملات الترويجية للمنافسين، ومن ثم الاستعلام عن حجم النفقات التي خصصت لها من أجل تخصيص نفس حجم النفقات؛
- الاحتياجات الفعلية للحمة الترويجية، حيث تحدد البنود المطلوبة لتنفيذ الحملة، وتقدير الاحتياجات المالية لكل بند منها، ويعتبر هذا الأساس هو الأفضل و الأكثر شيوعا في الواقع العملي[1].

المطلب الخامس: التوزيع في إطار التسويق الدولي.

تعتبر سياسة التوزيع من ضمن السياسات الأربعة المشكلة للمزيج التسويقي الدولي الذي تعتمده المؤسسة من أجل تفعيل أداء أعمالها الدولية، وممارسة فاعلة لأنشطة التسويق الدولي بغية تحقيق الأهداف المسطرة من طرفها.

وتعتبر القرارات المتعلقة بالتوزيع في الأسواق الأجنبية مماثلة لنظيراتها في السوق المحلي من حيث الاختيار والمعايير المعتمد عليها... ولكن الشيء المختلف هو البيئة التسويقية التي تجبر مدير التسويق والقائمين بعملية التوزيع فهم المؤثرات المختلفة التي تؤثر على تصميم هيكل التوزيع.

1- تعريف قنوات التوزيع.

يطلق على الطرق التي تسلكها السلعة من المؤسسة المنتجة إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي " منافذ التوزيع " أو " قنوات التوزيع " أو " مسالك التوزيع ".

ويمكن إعطاء تعريفين لقنوات التوزيع كما يلي:

- قنوات التوزيع هي مجموعة من الأفراد والمؤسسات التي توجه انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك[2].
- مسالك التوزيع هي الطريق الذي تأخذه السلعة لكي تصل من المنتج إلى المستعمل الصناعي أو المستهلك النهائي[3].

من خلال هذين التعريفين يمكن تقسيم قنوات التوزيع إلى ما يلي[4]:

[1] - فارس فضيل، التسويق الدولي، مفاهيم عامة، إستراتجيته، بيئته، و كيفية اختيار الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص: 285.
[2] - فرحات غول، التسويق الدولي، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سبق ذكره، ص: 154.
[3] - صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة، المفهوم والإستراتجية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1996، ص : 289.
[4] - صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة، المفهوم والإستراتجية، مرجع سبق ذكره، ص: 289.

- **بالنسبة للسلع الاستهلاكية:**

المنتج ⟵ المستهلك.

المنتج ⟵ تاجر التجزئة ⟵ المستهلك.

المنتج ⟵ تاجر الجملة ⟵ تاجر التجزئة ⟵ المستهلك.

المنتج ⟵ وسيط أو وكيل ⟵ تاجر التجزئة ⟵ المستهلك.

المنتج ⟵ وسيط أو وكيل ⟵ تاجر الجملة ⟵ تاجر التجزئة ⟵ المستهلك.

- بالنسبة للسلع الصناعية:

المنتج ⟵ المستعمل الصناعي.

المنتج ⟵ موزع صناعي ⟵ مستعمل صناعي.

المنتج ⟵ وسيط أو وكيل ⟵ مستعمل صناعي.

المنتج ⟵ وسيط أو وكيل ⟵ موزع صناعي ⟵ مستعمل صناعي.

2- وظائف الموزعين.

يمكن تلخيص الوظائف التي يقوم بها الموزعون في الجدول التالي:

جدول رقم (03): أهم وظائف الموزعين.

الوظيفة	وصفها
1- الشراء	1 – شراء تشكيلة كبيرة من البضاعة من المنتجين أو من الأعضاء الآخرين في قناة التوزيع.
2- الاحتفاظ بالمخزون	2 – تحمل المخاطر المرتبطة بشراء والاحتفاظ بالمخزون.
3- البيع	3 – القيام بالنشاطات التي يتطلبها بيع السلعة إلى المستهلك أو الأعضاء الآخرين في قناة التوزيع.
4- النقل	4 - القيام بترتيبات شحن البضاعة.
5- التمويل	5 - توفير الأموال اللازمة لتغطية تكاليف النشاطات المختلفة.
6- الترويج	6 - المساهمة في الحملات الترويجية والقيام بنشاطات البيع الشخصي.
7- التفاوض	7 - محاولة تحديد السعر النهائي للمنتج.
8- بحوث التسويق	8 - توفير معلومات عن احتياجات المستهلك.
9- الخدمة	9 - توفير مجموعة متنوعة من الخدمات مثلك الائتمان، التوصيل، قطع الغيار...

المصدر: فرحات غول، التسويق الدولي، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سبق ذكره، ص: 154.

3- أهداف قناة التوزيع الدولية.

يعتبر تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من قنوات التوزيع في الأسواق الدولية، الخطوة الأولى عند اتخاذ قرار بشأن أنسب هذه القنوات.[1] ويمكن تلخيص أهم هذه الأهداف فيما يلي:

- تحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات و الإرباح؛
- تحقيق درجة عالية من تواجد المؤسسة في الأسواق الأجنبية؛
- زيادة درجة التحكم والسيطرة على المنتج؛
- تحقيق عائد مناسب للأموال المستثمرة[2].

[1]-عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص: 268.

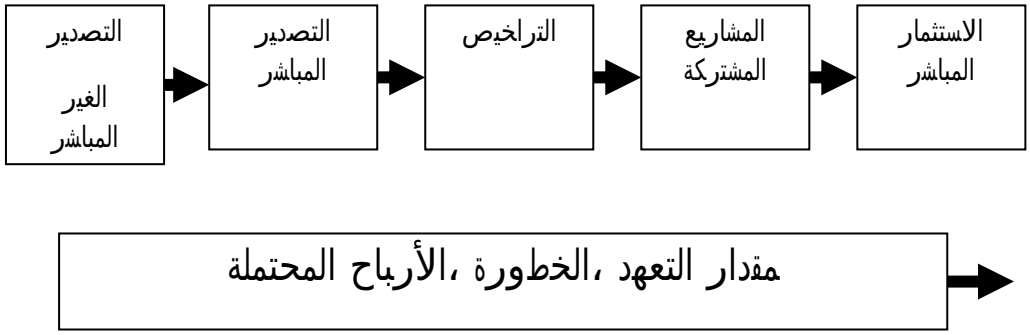
[2] -PASCO CORRINE ,Marketing International, Dunod, Paris, 3eme Edition, 2000, P : 185.

المبحث الرابع: أساليب الدخول إلى الأسواق الدولية.

إن دخول السوق الدولية، بغض النظر عما إذا كانت عملية الدخول تتم بصورة تدريجية، أو الدخول في تحالفات إستراتيجية مع شركات عالمية، يتطلب اتخاذ جملة من القرارات الأساسية التي تمر بها أي مؤسسة في حالة دخولها إلى الأسواق الأجنبية، وبهذا تستطيع المؤسسة تسجيل حضورها في الأسواق الدولية من خلال اختيار بديل أو أكثر من البدائل المتاحة لديها والتي تمنحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية. فقرار التوغل في الأسواق الدولية يعد من القرارات الإستراتيجية للمؤسسة لما له من أثر على باقي قرارات الوظائف التسويقية.

وقد أشار Kotler إلى وجود خمسة أشكال لاقتحام الأسواق الدولية والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

شكل (07): الطرق الخمسة للدخول إلى الأسواق الدولية:



Source: Kotler& Dubois, marketing management, P :47.
مرجع سبق ذكره

ونظراً للتعدد و الاختلاف في عدد أساليب الدخول، سوف نقتصر في دراستنا هذه على ذكر الأشكال الأكثر شيوعاً، و الأكثر استخداماً في السوق الدولي، والمتمثلـة في:

- التصدير المباشر و الغير مباشر؛
- الاتفاقات التعاقديـة؛
- الاستثمار الأجنبي المباشر؛
- التحالفات الإستراتيجية.

المطلب الأول: التصـديـر.

يعتبر التصدير أبسط طريقة، تستطيع بها المنشأة الدخول إلى السوق الأجنبية. ويقصد به:" قدرة الدولة وشركاتها على تحقيق تدفقات سلعية، وخدمية، ومعلوماتية، ومالية وثقافية، وسياحية وبشرية إلى دول وأسواق دولية أخرى، بغرض تحقيق أهداف الصادرات من أرباح وقيمة مضافة ، وتوسيع ونمو وانتشار، وتوفير فرص العمل، والتعرف على ثقافات البلدان الأخرى، والحصول على تكنولوجيات جديدة وغيرها...إلخ[1] ".

ويحتاج التصدير إلى الحد الأدنى في من رأس المال، بالمقارنة مع البدائل الأخرى ولا يتطلب تغيير جذري في خط منتجات المنشآت أو تغيير في هيكلها التنظيمي، أو الإستراتيجية المسطرة من طرف المديرية (وإنما بعض التغيرات البسيطة التي تتماشى مع احتياجات السوق الأجنبية) ، ويمكن للمنشأة أن تقوم بعملية التصدير بشكل مباشر أو غير مباشر.[2]

1- التصدير المباشر

في هذه الطريقة يتولى المنتج بنفسه إنجاز المهام التصديرية بدلا من توكيلها إلى جهة أخرى خارجية، وهو ما يمنح للمؤسسة فرصاً أوسع للاحتكاك بالسوق وإقامة البحوث والدراسات والتعرف على طرق التوزيع في الأسواق الأجنبية، مما يؤدي إلى توسيع المبيعات خارجيا لذلك فإن عملياته تحتاج إلى درجة عالية من الخبرة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عدة طرق أو قنوات هي[3] :

أ- قسم تصدير محلي:

حيث تخصص المؤسسة قسما خاصا بعمليات التصدير بإشراف مدير يرأس مجموعة من العاملين، بحيث تنحصر مهام القسم بأداء الأنشطة المتعلقة بعملية التصدير وتقديم المساعدة التسويقية للمؤسسة في مجال الأسواق الخارجية.

ب- فرع الجمعيات الدوليـة (المؤسسة التابعة):

تسمح هذه الصيغة بتحقيق حضور أكبر في السوق الدولية، فبوجود قسم التصدير أو بدونه تتخذ المؤسسة فروعا في الخارج تقوم بجميع السياسات التسويقية الخاصة بالصادرات من بيع، تخزين توزيع وترويج.

---

[1] - ميسوم بوشنافة، حدود كفاءة سياسات التسويق الدولي في المنشآت الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 96 .
[2] - ميسوم بوشنافة ، المرجع السابق، ص: 96 .
[3] - محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص: 276.

ج- الوكلاء أو الموزعين الأجانب:

يمكن أن تتعاقد المؤسسة مع وكلاء أو موزعين أجانب لغرض بيع منتجاتها بالنيابة عن المؤسسة، من أجل ذلك تمنح المؤسسة للوكلاء الحقوق الخاصة التي تتيح لهم إمكانية تمثيل المؤسسة المنتجة في بلادهم.

د- ممثلي مبيعات التصدير المتجولين:

هنا ترسل المؤسسة ممثلين عنها إلى الدول الأخرى لغرض التعريف بمنتجاتها، أو التفاوض، أو عقد الصفقات التجارية مع الجهات المستفيدة.

2- التصدير غير المباشر

تعد الطريقة الأكثر شيوعا لدخول الأسواق الدولية، إذا توكل المؤسسات المنتجة للسلعة عملية التصدير إلى جهات خارجية ويقصد بالجهات الخارجية مشترون من الخارج سواء كانوا من البلد نفسه أو من خارج البلد، مهمتهم شراء السلعة ثم يعاد بيعها على شكل صادرات إلى الخارج . وفيما يلي أهم أنواع الوسطاء لهذا الغرض[1]:

أ- التاجر المصدر: حيث يقوم بشراء المنتجات المصنعة ثم بيعها في الخارج لحسابه الخاص.

ب- وكالة التصدير المحلية: والتي تعمل على إيجاد أسواق خارجية للسلع المحلية والتفاوض مع المستوردين الأجانب وذلك لقاء عمولة معينة.

ج- المؤسسة التعاونية: تقوم هذه المنظمة بالأنشطة التصديرية نيابة عن عدة منتجين، وتكون هذه الأنشطة تحت سيطرتها الإدارية، وغالباً ما يستعين بهذه المؤسسة منتجي السلع الأساسية أو الأولية كالمنتجات الزراعية أو الحيوانية.

و يميز التصدير الغير المباشر، جملة من المزايـا، تتلخص في النقاط التالية[2]:

- لا يحتاج إلـى قدر كبير من الأمـوال؛
- يتضمـن مخاطـر أقـل؛
- ٌيسهل في القيام بعمليـة تجميع البيانات والمعلومات الخارجية من قبل رجل التسويق، أو الممثل في السوق الخارجي.

[1] - محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص: 275.
[2] - توفيق محمد عبد المحسن، التسويق و تدعيم القرة التنافسية للتصدير، مرجع سبق ذكره، ص 361.

المطلب الثاني: الاتفاقات التعاقدية.

وهي عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين مؤسسة دولية ومؤسسة في دولة أخرى مضيفة، يتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا وحق المعرفة من الأولى إلى الثانية دون أي استثمارات لأصول مادية من طرف المؤسسة الأم[1]. وفيما يلي يأتي ذكر بعض هذه الاتفاقات الأكثر شيوعا في المعاملات الدولية.

1- التراخيص.

يعتبر الترخيص طريقة بسيطة نسبياً يدخل من خلالها المنتج إلى السوق الدولية، حيث أن مانح الترخيص يدخل في اتفاق أو عقد مع المرخص له في دولة أجنبية يسمح له باستخدام براءة الاختراع أو الخبرة الفنية ونتائج الأبحاث الإدارية والهندسية... مقابل عائد مادي معين. ويترتب على هذا الاتفاق أو العقد حقوق وواجبات أهمها[2]:

- **الحقوق**:
  - حق استخدام الاسم التجاري؛
  - حق استخدام العلامة التجارية؛
  - حقوق المعرفة لعملية الإنتاج؛
  - حق استخدام براءة الاختراع؛
  - حق استخدام اسم الشركة.
- **الواجبات:**
  - يقوم بإنتاج سلعة مانح الترخيص؛
  - تسويقها في مناطق جغرافية محددة؛
  - دفع مقابل مالي لحامل الترخيص.

2- عقود الامتياز.

وفيها تقوم مؤسسة دولية بمنح حق امتياز أداء عمل معين لمؤسسة محلية في دولة أخرى، تحت الاسم التجاري للمؤسسة صاحبة الامتياز، خلال فترة زمنية معينة، وفي مكان محدد، مقابل الحصول على عائد مالي من الحاصل على الامتياز[3].

[1] - عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص: 361.
[2] - فرحات غول، التسويق الدولي، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سبق ذكره، ص: 193.
[3] - عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص: 57-59.

وتتميز عقود الامتياز بالاستمرارية، وتعتبر بديلاً جذاباً للنمو في حالة المنتج الذي لا يمكن تصديره إلى الأسواق المستهدفة، أو في حالة عدم رغبة المؤسسة الدولية في الاستثمار في هذا السوق، ومن بين الشركات العالمية التي تستخدم عقود الامتياز كوسيلة من وسائل الدخول للأسواق الدولية نجد: هيلتون العالمية للفنادق، ماكدونالد للوجبات السريعة، وشركتي كوكا كولا و بيبسي كولا.[1]

3- عقود التصنيع وعقود الإدارة.

عقود التصنيع هي عبارة عن اتفاقات مبرمة بين المؤسسة الدولية وإحدى المؤسسات المحلية (عامة أو خاصة) بالدولة المضيفة، يتم بمقتضى هذا الاتفاق، التصنيع في السوق الأجنبية بواسطة وكيل، حيث يتم إنتاج المنتج من قبل الشركة المحلية نيابة عن الشركة الدولية، على أن تقوم هذه الأخيرة بنقل التكنولوجيا، و المساعدة الفنية للشركة المحليـة

أما عقود الإدارة فهي عبارة عن اتفاقيات يتم بمقتضاها قيام المؤسسة الدولية بإدارة مؤسسة وطنيـة،صناعية أو خدميـة في الدولة المضيفة لقاء عائد مادي معين في شكل أتعاب أو مقابل المشاركة في الأرباح.[2]

[1] - ميسوم بوشنافة، حدود كفاءة سياسات التسويق الدولي في المنشآت الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص: 101.
[2] - عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص : 124.

جدول رقم (04) مزايا و عيوب عقود التصنيع و عقود الإدارة.

	عقـود التصنيـع	عقـود الإدارة
المـزايـا	تحتاج إلى رأس مال محدود جداً؛ عدم التعرض للأخطار السياسية؛ انخفاض تكاليف الإنتاج والتسويق؛ وسيلة للتغلب على معوقات التصدير للدول المضيفة؛ تلاؤم الشركات التي تتوفر لديها مزايا تنافسية في المجالات الفنية، والهندسية، والإدارية، بالمقارنة بنظيراتها الإنتاجية الجمع بين الإنتاجية و مزايا الترخيص وبعض مزايا الاستثمار المباشر	لا تحتاج إلى رأس مال؛ تسمح بدخول السوق المضيف مع درجة خطورة أقل؛ قد تساعد على التقدم نحو الحصول على مشروعات استثمارية مشتركة أو مملوكة بالكامل؛ المحافظة على السوق؛ تسهيل مهمة دخول أسواق أجنبية أخرى محيطة بالدول المضيفة.
العيـوب	صعوبة أحكام الرقابة على السوق والجودة والسياسات التسويقية في كثير من الأحيان؛ توقف المزايا السابقة على مدى توافر الطلب الوطني الذي يتميز بالكفاءة والفعالية في مجال الإنتاج و التسويق بصفة عامة.	احتمال تدخل الطرف الوطني في شؤون الإدارة، بهدف المحافظة على أمواله المستثمرة؛ التضارب في المصالح بين طرفي الاستثمار، مما يؤدي إلى مشاكل تنظيمية و إنتاجية وتسويقية.

المصـدر: عبد السلام أبو قحف، "مبادئ التسويق الدولـي"، مرجع سبق ذكره، ص 127.

4- صفقات التعاقد من الباطن.

عقد أو امتياز التعاقد من الباطن هو عبارة عن اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين (مؤسستين أو فرعين من فروعها) بموجبها يقوم أحد الأطراف (مقاول الباطن) بإنتاج سلعة أو توريد أو تصدير قطع الغيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول (الأصيل) الذي يقوم باستخدامها في إنتاج

السلعة بصورتها النهائية وبعلامته التجارية وقد تنطوي الاتفاقية المشار إليها أن يقوم الأصيل بتزويد المقاول من الباطن بالمواد الخاتم اللازمة لتصنيع مكونات السلعة ثم يقوم بعد ذلك بتوريدها للأصيل.[1]

المطلب الثالث: الاستثمار الأجنبي المباشر

يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر حركة من حركات رؤوس الأموال طويلة الأجل وهو بمثابة ظاهرة معقدة فمن خلاله يمكن للطرف الأجنبي التملك الجزئي أو المطلق لمشروع الاستثمار، سواء كان مشروعاً للتسويق أو البيع أو التصنيع أو الإنتاج أو أي نوع من النشاط الإنتاجي والخدمي. ويمكن تقسيم الاستثمار الأجنبي المباشر إلـى:

-الاستثمار المشترك؛

-الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبـي.

1- الاستثمار المشترك.

يرى "kolde" أن الاستثمار المشترك هو أحد مشروعات الأعمال الذي يمتلكه أو يشارك فيه طرفان أو أكثر من دولتين بصفة دائمة، والمشاركة هنا لا تقتصر على الحصة في رأس المال، بل يمتد أيضا إلى الإدارة و الخبرة وبراءات الاختراع...الخ.

أما "Terpstra" فيرى أن الاستثمار المشترك ينطوي على عمليات إنتاجية أو تسويقية تتم في دول أجنبية، ويكون أحد أطراف الاستثمار فيها شركة دولية تمارس حقا كافيا في إدارة المشروع أو العملية الإنتاجية بدون السيطرة الكاملة عليه[2].

وفي هذا النوع من الاستثمار نجد أن نسبة ملكية الشركة الدولية تتراوح بين 10% و 90% و لكنها عادة ما تكون بين (25 – 75%). ولعل السبب في اختيار الاستثمار المشترك كبديل من بدائل دخول السوق، يرجع إلـى تفضيل أو اشتراط بعض البلدان لذلك. بحيث تمنع بعض الدول الناميـة التملك المطلق للمشروعات الاستثمارية لصالح الشركات الدوليـة، أو حتى ملكية أكثر من 50% من المشـروع.[3]

[1]- عبد السلام أبو قحف: مبادئ التسويق الدولي – مرجع سبق ذكره – ص 124-128.

[2]- عبد السلام أبو قحف، السياسات والأشكال المختلفة للاستثمار الأجنبي المباشر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 19.

[3]- عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

2- الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي.

وهي أكثر الاستثمارات الأجنبية تفضيلا لدى الشركات متعددة الجنسيات، ويرجع هذا إلى عدة أسباب، حيث تقوم الشركات متعددة الجنسيات بإنشاء فروع للإنتاج أو التسويق أو أي نوع آخر من أنواع النشاط الإنتاجي أو الخدمي بالدولة المضيفة، إلا أن الدول النامية نجدها ترفض في كثير من الأحيان التصريح لهذه الشركات بالتملك الكامل لمشروع الاستثمار[1].

المطلب الرابع : التحالفات الإستراتيجية.

يمكن تقديم التحالف الاستراتيجي كبديل يجب استغلاله وذلك لتحقيق أهداف مشتركة لجهتين أو أكثر، وبذلك يعتبر التحالف لاستراتيجي من الناحية الإستراتيجية مرتبط بالتكامل بين مؤسسات الدول، وقد لجأ إليه في ظل الركود الاقتصادي لإعادة انتعاشه.

يعرف التحالف الإستراتيجي بأنه" سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية، بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية قد حدثت تتمثل في الفرص والتحديات."[2]

كما يعرف بأنه " إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر و التهديدات. و تشارك التحالفات في الأرباح و المنافع والمكاسب الملموسة وغير ملموسة[3] ."

ويتم التحالف بين المؤسسات الكبيرة أو بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة أو بين الحكومات، أو بين الحكومة والمؤسسات في الأقطار المختلفة بشأن مشروع معين قد يكون منتجاً جديداً أو تطوير تكنولوجيا مستحدثة لتحقيق هدف إستراتيجي محدد لكل طرف من أطراف التحالف، وتصنف التحالفات الإستراتيجية إلى[4]:

أ- **تحالفات إستراتيجية تكنولوجية:** إن أساس هذا التحالف هو اكتساب الخبرة التكنولوجية مقابل الدخول إلى الأسواق ولقد استطاعت دول عديدة من خلال التحالفات، أن تنقل التكنولوجيات المناسبة لها مثل اليابان، والهند، وماليزيا، وسنغافورة.

---

[1] - عبد السلام أبو قحف، مقدمة في إدارة الأعمال الدولية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، مجهول سنة النشر، ص: 25

[2] - أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة 03، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2000، ص:57.

[3] - فريد النجار، "التحالفات الإستراتيجية، من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي و العشرون، الطبعة01، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، 1999، ص: 14.

[4] - عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص: 390.

ب- **تحالفات إستراتيجية إنتاجيـة:** تجذب المزايا المطلقة أو المزايا النسبية لدولة أو شركة أو منطقة ما رجال الأعمال، والمستثمرين للدخول في مشاركات وتعاونيات في الإنتاج خارج حدود الدولة، للتقرب من الأسواق، أو المواد الخام أو الطاقة أو أسواق المال والتكنولوجيا.[1] ومثال ذلك، التحالف بين مؤسستي جنيرال موتورز وتويوتا الذي يعتبر تحالف إنتاجيا بالمقام الأول، حيث تهدف جنيرال موتورز إلى الاستفادة من المعرفة الإنتاجية الخاصة بمؤسسة تويوتا في مجال صناعة السيارات متوسطة وصغيرة الحجم في مقابل مساعدة تويوتا في الدخول إلى السوق الأمريكية[2].

ج- تحالفات إستراتيجية تسويقية: لقد تصاعدت أهمية هذا النوع من التحالفات المركز على الاستفادة من نظام التوزيع الخاص بالطرف الآخر، ويظهر ذالك جلياً بعد انضمام الدول لاتفاقيات الجات، مما يجبرها على الدخول في تحالفات تجارية، وفتح الأسواق، والعمل على تحرير التجارة من القيود الكمية والجمركية، وفرص توسيع نطاق الأسواق. وتظهر التحالفات بين الأسواق عند إنشاء مناطق التجارة الحرة، وبين الدول الصناعية والمستعمرات في الدول النامية. ويترتب على التحالفات في التسويق الدولي ما يلـي[3]:

- الاشتراك في الإعلانات ذات المصالح المشتركـة؛
- الاشتراك في دراسة البحوث والتطوير بموازنـة مشتركـة؛
- الاشتراك في دراسة التصميمات الصناعيـة الجديدة؛
- الاشتراك في تغطية تكاليف دراسة السوق. مثل اشتراك أكثر من شركة تنتج الهاتف المحمول في ميزانية دراسة السوق في المغرب أو السوق الخليجي؛
- التحالف بين عدد من حلقات التوزيع لتحقيق صفقات معينة بأسعار متفق عليها؛
- التحالفات التجارية إنشاء لإنشاء منطقة تجارة حرة أو اتحاد جمركي.

وخلاصـة القول أنّ التحالفات التسويقية، تؤدي إلـى تقاسم الأسواق العالمية بيـن أطراف التحالف، بدلاً من التنافس والصراعـات.

[1] - فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، من المنافسة إلى التعاون ، خيارات القرن الحادي و العشرون، مرجع سبق ذكره، ص :76.
[2] - فرحات غول، التسويق الدولي، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سبق ذكره، ص: 210
[3] - فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، من المنافسة إلى التعاون، خيارات القرن الحادي و العشرون، مرجع سبق ذكره، ص 67.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا العرض لمختلف المفاهيم المتعلقة بالتسويق الدولي، وما يتبعه من عناصر ومتغيرات تسمح للمؤسسات بالتكيف مع مختلف الأوضاع السوقية، يمكن الوصول إلى النتائج التالية:

- ❖ يعتبر التسويق الدولي امتدادا للتسويق المحلي، فهو يتمثل في مجموعة من الأنشطة التي تمارس بإحكام من طرف المؤسسة في مختلف أسواق العالم بغية تمكنها من خلق حصص فيها؛
- ❖ يتم إشباع حاجات الفرد اليومية، في مجال الاستهلاك و الاستعمال، ليس فقط عن طريق السوق المحلي، ولكن أيضاً عن طريق السوق الدولي؛
- ❖ لابد على المؤسسة أن تعمل بعد تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها وتقدير الإمكانيات المتاحة لديها على تحليل البيئة الدولية التي تؤثر على ممارسات المؤسسة وفعاليتها المختلفة؛
- ❖ تتمثل أهم المتغيرات البيئية التي يجب على المؤسسة دراستها بعناية في البيئة الاقتصادية والاجتماعية، البيئة الثقافية والبيئة السياسية والقانونية، وهذا دون إهمال البيئة التنافسية التي تعتبر في الوقت الراهن من أهم العوامل التي تؤثر على نشاطات ونتائج المؤسسة في السوق المحلي أو الدولي؛
- ❖ يسمح تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة من استخلاص نقاط القوة ونقاط الضعف التي تتميز بها مقارنة بالمنافسين؛
- ❖ كما أن تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة يمكنها من التعرف على الفرص والتهديدات المتاحة في الأسواق الأجنبية؛
- ❖ المزيج التسويقي يضم أهم المتغيرات التسويقية التي من شأنها أن تكون سببا لزيادة تنافسية المؤسسة، والتي تم جمعها في أربعة عناصر هي: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج؛
- ❖ يشمل المنتج عناصر متعددة ومتنوعة تزيد من نجاعة المنتج في الأسواق الأجنبية (التغليف، الخدمة والضمان، الجودة...)؛
- ❖ يعتبر قرار التسعير في الأسواق الدولية أكثر تعقيداً من قرار التسعير في الأسواق المحلية، ويرجع ذلك لتأثيرات البيئة الخارجية التي لا يمكن للشركة السيطرة عليها. ويرتبط بجملة من المتغيرات أهمها: هدف الشركة، التكلفة، المنافسة، تدخل الحكومة، هيكل قنوات التوزيع؛

- ❖ وفيما يتعلق بإستراتجية التوزيع الدولي يجب على المؤسسة أن تحرص على إنجاح عملية إيصال المنتجات التي تنتجها إلى المستهلك الأجنبي، وذلك من خلال قيامها بالتوزيع المباشر، أو من خلال إسناد مهام توزيعه للوسطاء؛
- ❖ يلعب الترويج أهمية بالغة في التقليل من مخاطر الفشل في الأسواق الأجنبية، وضمان صورة جيدة للمؤسسة في تلك الأسواق؛
- ❖ يمكن للشركة أنّ تتخذ عدة أشكال لتعزز من تواجدها فـي الأسواق الدولية، مثل التصدير، أو منح التراخيص، أو عقود التصنيع والإدارة، أو صفقات التعاقـد مـن الباطن، أو المشروعات المشتركـة أو الدخول في تحالفات إستراتيجية مع شركات عالمية.

الفصل الثاني

تنافسية المؤسسة والميزة التنافسية.

مقدمة الفصل.

لعل أهم ما يميز النشاطات الاقتصادية في الوقت الحاضر، هو وقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي، فالحواجز التقليدية لانسياب السلع والخدمات من ضرائب جمركية وحصص كمية آخذة بالتلاشي، مع زيادة التركيز على الحواجز التقنية المتعلقة بمعايير الجودة والبيئة، مما أدى إلى بروز منافسين جدد على درجة عالية من المهارة والقوة.

كذلك فإنه يلاحظ من حالات كثيرة، في شتى أنحاء العالم، بأن المصادر التقليدية للمنافسة، كالميزة النسبية المتمثلة بالموارد والهبات الطبيعية المتاحة، لم تعد تتمتع بالأهمية التي كانت التقديرات السابقة تضفيها عليها كأداة لتطوير اقتصاد تنافسي قوي، وبدأ الاهتمام يتجه نحو نموذج الميزة التنافسية كنموذج استرشادي بديل للتنمية، إذ تعتمد المؤسسات على مجموعة نماذج إستراتجية لتقصي الوضعية التنافسية لها، مقدمة بذلك بعض التوجهات الإستراتجية ممكنة التنفيذ، أو تبني بعض الأعمال والإجراءات من محيطها التنافسي بغرض تطبيقها واللحاق بالمؤسسات التي تعتبر رائدة في ذلك، وبمعرفة مصادر إنشاء القيمة للعملاء لكسب الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.

وقد قسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: التنافسية.

المبحث الثاني: الميزة النسبية والميزة التنافسية.

المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية.

المبحث الرابع: حلقة القيمة وطرق التحليل الاستراتيجي.

المبحث الأول: التنافسية.

يتميز مفهوم التنافسية بالحداثة والتداخل مع عدة مفاهيم أخرى، من بينها النمو والتنمية الاقتصادية، وازدهار الدول، وهذا ما ينتج عنه صعوبة في تحديد تعريف دقيق ومضبوط للتنافسية، إضافة إلى عامل مهم يتمثل في ديناميكية التغير المستمر لمفهوم التنافسية، ففي بداية السبعينيات كانت ترتبط بالتجارة الخارجية، ثم ارتبطت بالسياسة الصناعية خلال سنوات الثمانينيات، أما في سنوات التسعينيات فارتبطت بالسياسة التكنولوجية للدول، وحاليا تنافسية الدول تعني مدى قدرتها على رفع مستويات معيشة مواطنيها.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأنواعها.

نظرا لتعقد أوجه التنافسية وتعددها، فليس هناك مفهوم محدد لها، مما نجم عنه العديد من التعريفات، من أبرزها:

1- مفهوم التنافسية.

- تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي:

"التنافسية هي القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة "، وفي نص آخر عرف المنتدى التنافسية على أنها: " مقدرة الاقتصاد على التوصل إلى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي للفرد ."[1].

كما يقصد بها أيضا:"الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها."[2].

ويعرفها المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية على أنها:"قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشية مطردة في الأجل الطويل".[3]

ويمكن تلخيص تعريف التنافسية في النقاط التالية:

- قدرة الدولة على استقطاب الاستثمارات الأجنبية، بما توفره الدولة من بيئة مناسبة، وبما تؤدي إليه تلك الاستثمارات من مزايا تنافسية للدولة؛
- زيادة الإنتاجية من السلع والخدمات، والتحول نحو التكنولوجيا العالمية بغرض تحقيق قيمة مضافة عالية في السوقين الدولي والمحلي، وبالتالي زيادة العائد وانعكاس ذلك على زيادة متوسط نصيب الفرد؛

---

[1]- كمال رزيق، ياسين قاسي، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، المؤتمر العالمي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، أيام 8-9 مارس 2005، ص: 325

[2]- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص: 101.

[3]- طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية، حالة مصر، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002، ص: 05.

- تحديد أسعار مناسبة للمنتجات بالنسبة للمستهلكين مقارنة بالمنافسين، مما يساعد في الحفاظ على عملاء المؤسسة.

ويميز التنافسية عدد من الخصائص تتمثل في:

- التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية؛
- التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية؛
- اتساع انتشار التحالفات الإستراتجية[1].

وتختلف درجات التنافسية باختلاف ظروف السوق، نوع النشاط الاقتصادي، درجة كثافة واتساع السوق، نوع التحالفات والتكتلات الاقتصادية، وحدود تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية. والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة على التنافسية.

شكل رقم: (08): العوامل المؤثرة على التنافسية.

<table>
<tr><td>حدة المنافسة بالأسواق</td><td colspan="2">مرونة الطلب على السلعة</td><td>درجة التحكم في المتغيرات الداخلية بالمؤسسة</td></tr>
<tr><td rowspan="2">درجة التغلغل في السوق العالمي</td><td>نوع المنتج التكنولوجي</td><td>درجة التميز</td><td rowspan="2">حجم المؤسسة ومركزها في السوق</td></tr>
<tr><td>التميز السلعي السوق</td><td>مركز المؤسسة في التنافسية</td></tr>
<tr><td>شروط الاستيراد بالتخفيضات والخصومات</td><td colspan="2">درجة امتلاك العلوم والتكنولوجيات المحلية</td><td>درجة تحكم المؤسسة في المتغيرات البيئية</td></tr>
</table>

المصدر: فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 11-12.

[1]- عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 20.

2- أنواع التنافسية:

هناك عدة اختلافات في تحديد أنواع التنافسية، فيما إذا كان الحديث عن مؤسسة اقتصادية أو قطاع إنتاجي أو دولة[1].

أ- تنافسية التكلفة أو السعر:

فالبلد ذو التكاليف الأقل يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.

ب- **التنافسية الغير سعرية:** وهي تشمل:

- **التنافسية النوعية:** وهي تضم بالإضافة إلى النوعية والملاءمة، عنصر الإبداع التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات الجودة الجيدة، والأكثر ملاءمة للمستهلك، وحيث المؤسسة المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعته حتى ولو كانت أعلى سعرا من سلع منافسة.
- **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

المطلب الثاني: البيئة التنافسية.

بما أن الواقع الاقتصادي يقوم على تنافسية المؤسسات في الأسواق الدولية، فإن المؤسسة مطالبة بمواجهة كل ما يطرأ من تغيرات في مجال التنافس العالمي، وذلك انطلاقا من كون المؤسسة نظاما مفتوحا يتفاعل مع الظروف المحيطة به، وذلك من خلال وضع استراتجيات معينة، تسمح بتحديد الخطوات التي يجب أن تتبعها المؤسسة لمواجهة تهديدات المنافسين.

1- تعريف البيئة:

يعرفها **(Tomson)** بأنها:" مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمنشأة معًا.[2]".

2- أهمية دراسة البيئة:

تتمثل أهمية دراسة البيئة من خلال الأوجه التالية[3]:

- تعمل المؤسسات في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية (الاقتصادية، السياسية والاجتماعية)، كالتغير في أسعار المواد الأولية، أو تحول طلب المستهلك من سلعة لسلعة أخرى؛
- كل مؤسسة تعتبر نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها؛

---

[1]- كمال رزيق، ياسين قاسي، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، مرجع سبق ذكره، ص:326.

[2]- عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص،" أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص: 151.

[3]- نفس المرجع، ص: 152-156.

- تعتبر البيئة سوق لبيع السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها، وفي نفس الوقت سوق لشراء عوامل الإنتاج اللازمة لمزاولة نشاط المؤسسة؛
- مدى القدرة النسبية للمؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، وتحقيق أهدافها، وذلك باستغلال نقاط القوة لديها واقتناص الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات البيئية؛
- ممارسة أو تنفيذ الوظائف والمهام الإدارية داخل المؤسسات باختلاف أنواعها يتم على ضوء المتغيرات والقيود البيئية المؤثرة على مدخلات ومخرجات المؤسسة.

3- عناصر البيئة التنافسية:

هناك عدد من الأسئلة تطرحها المؤسسة عند محاولتها التعرف على منافسيها تتمثل في: من هم المنافسون؟ ما هي استراتجياتهم؟ وما هي نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم؟.

3-1- تحديد المنافسين.

قد يعتقد البعض أن تحديد المؤسسة لمنافسيها أمر سهل، فمثلا مؤسسة Coca-cola للمشروبات الغازية تعرف أن أكبر منافس لها هي مؤسسة Pepsi، ولكن الصعوبة لا تكمن في تحديد المنافسين الحاليين، وإنما في تحديد المنافسين المحتملين الذين دخولهم في السوق يشكل خطرا على المؤسسة، ومن ثم فهم يمثلون تهديدا للمؤسسة لأنهم يشبعون نفس الحاجة عند القطاع المستهدف[1].

ويمكن تعريف المنافس من خلال نظرة الزبائن له، على أنه:"المؤسسة التي تقوم بتقديم نفس البضاعة أو الخدمة التي تقدمها مؤسستك والتي تلبي نفس الحاجة أو المطلب لهؤلاء الزبائن.[2]".

وعند تحديد المؤسسة لمنافسيها، يمكن التمييز بين خمسة أنواع من المنافسة، وذلك على النحو التالي[3]:

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تخدم قطاعات سوقية مختلفة؛
- المنافسة بين المنتجات المختلفة والتي تشبع نفس الحاجة؛
- المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تقدم لنفس العملاء، وبأسعار متقاربة، لهذا فإن هذا النوع من المنافسة يقوم في نفس السوق المستهدف؛
- المنافسة بين المؤسسات المختلفة التي تنتج سلعا متنافسة، وذلك في مجال الحصول على ريادة السوق والقدرة على الابتكار؛
- المنافسة بين المنتجات المختلفة للحصول على تفضيلات المستهلك.

[1]- نادية العارف، الإدارة الإستراتجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 66
[2]- فرانسيس.د، القيم التنظيمية، ترجمة هيجان ع.أ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص: 182
[3]- محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 131.

3-2- تحديد استراتجيات المنافسين.

إن التعرف الدقيق للمؤسسة على أقرب منافسيها ضروري لفهم استراتجياتهم، وهؤلاء المنافسين هم الذين يتبعون نفس الاستراتجيات ويشكلون ما يعرف بالمجموعة الإستراتجية داخل القطاع، لذلك لا بد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات وفقا للاستراتجيات المتبعة من أجل انتهاج المؤسسة لإستراتجية معينة تمكنها من مواجهة المنافسين.

3-3- تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين.

إن مقارنة وضع المؤسسة بالمؤسسات المنافسة يساعد على وضع استراتجيات المؤسسة، نظرا لأن إمكانية تنفيذ الاستراتجيات وتحقيق الأهداف تتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين. فجانب القوة يعبر عن عامل تميز وتفوق معين أو ميزة تنافسية، أما عن جانب الضعف، فهو شيء ما تقوم المؤسسة به بشكل سيئ أو ليس لديها الطاقة اللازمة للقيام به على الرغم من توافرها لدى المنافسين[1].

المطلب الثالث: متابعة البيئة التنافسية:

إن تحليل المنافسة والتعرف على مكونات البيئة التنافسية للمؤسسة التي تعمل فيها، لا يكفي لبناء إستراتجية ناجحة للتنافس، فعلى الرغم من أهمية التعرف على مكونات هذه البيئة إلا أنه تبقى هناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة للاستعلام عن المنافس والمتمثلة في[2]:

- جمع المعلومات عن البيئة التنافسية؛
- كشف وتحليل التهديدات والفرص الموجودة في البيئة.

1- جمع المعلومات عن البيئة التسويقية.

تخضع عملية جمع المعلومات إلى الجهد المنظم للحصول على المعلومات المطلوبة، فالدراسة المستمرة لأوضاع السوق تعتبر عملية حتمية لتكوين رصيد متجدد من المعلومات والتي تخص الأمور التالية[3]:

- أنواع المنتجات ومواصفتها التي يطلبها السوق، والتي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها؛
- تفضيلات الزبائن لمختلف المنتجات من حيث المواصفات والأسعار والشروط؛
- أنواع الخدمات المكملة للمنتجات ومدى توافرها لدى المنافسين؛
- أنواع المنتجات المنافسة أو البديلة المتوفرة في السوق ومصادر إنتاجها؛

---

[1]- خليل محمدي، الإدارة الإستراتجية، تكوين وتنفيذ استراتجيات التنافس، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 1995، ص: 169.
[2]- نادية العارف، الإدارة الإستراتجية، مرجع سبق ذكره، ص: 94.
[3]- علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب، القاهرة، مصر، 1995، ص: 90.

- حجم السوق الحالي والمرتقب في الفترات القادمة مقدر بكميات المبيعات؛
- حركة الأسعار في السوق لمثل منتجات المؤسسة، واتجاهات تفضيل الزبائن للمنتجات المنافسة على أساس أفضلية السعر.

ومن أجل دراسة التنافس يجب توافر وحدة تنظيمية مسؤولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات لتقديمها في شكل يسهل فهمه وتحليله.

وفيما يخص طريقة جمع المعلومات فقد حدد Dominique Michel عدة مصادر لذلك وهي:

- تحليل الصحف ووسائل الإعلام المختصة؛
- مراقبة القوانين والتنظيمات؛
- استشارة بنوك المعطيات؛
- الاستماع إلى المختصين في الميدان؛
- تفكيك المنتجات المنافسة[1].

2- الكشف عن الفرص والتهديدات

تعكس المعلومات التي تم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اقتناصها، أو تهديدات ينبغي تفاديها، حيث تشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمؤسسة يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية، أما التهديدات فتعني أضرارا محتملة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية، ينبغي على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها بأفضل شكل ممكن[2].

وتقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمال وجود مركز معين يمكن أن تحتله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص والتهديدات مما يساعد المؤسسة على توجيه جهودها لاستغلال الفرصة أو مواجهة التهديد.

3- تحليل قوى التنافس

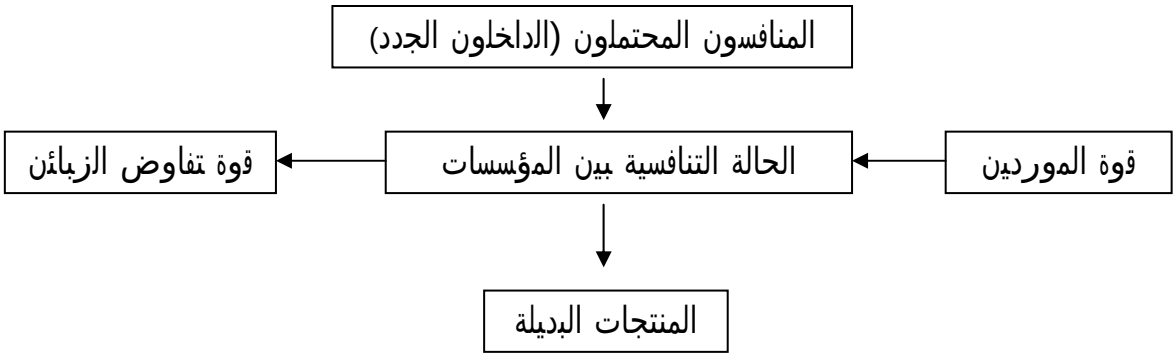
تنشط المؤسسات في بيئة تتميّز بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسة، واتجاهاتها المستقبلية؛ حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية. فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نـفس قطاع نشاطهـا فحسب، بل تعدّاه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مرد ودية القطاع إيجابيًا أو سلبيًا. وتسمى هذه القوى بقوى التنافس، حيث يمكن تمثيلها من خلال الشكل الآتي:

---

[1]- رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص: 34.

[2]- نادية العارف، الإدارة الإستراتجية، مرجع سبق ذكره، ص: 97.

شكل رقم:(09): القوى التنافسية.



المصدر: Michael Porter, Choix Stratégique et Concurrences ,Ed :Economica ,Paris,1989,P : 04

أ- الداخلون الجدد:

عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد الرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق، ومن ثم فهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة، يتوقف على وجود عوائق في سبيل دخول المنافسة ورد الفعل المتوقع منها.

ب- الحالة التنافسية بين المؤسسات القائمة:

وهي تنشأ من خلال رغبة كل متنافسي القطاع في تحسين مواقعهم بالسوق أو إيجاد مواقع جديدة، إما عن طريق إدخال منتجات جديدة، أو تحسين الخدمات والضمانات المقدمة للزبائن... .

ت- المنتجات البديلة:

تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المرد ودية المحتملة للقطاع.

ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع. وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة، حتى يتمّ تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف.

ث- قوة تفاوض الزبائن:

يؤثر العملاء على المؤسسة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى، وتتأثر قوة الزبائن التفاوضية بالعناصر التالية[1]:

[1]- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص:161

- **حجم المشتريات من القطاع:** إذا شكلت مشتريات العميل حصة مهمة من رقم أعمال المؤسسة، فإن الزبون في هذه الحالة تزداد قوته التفاوضية؛
- **نمطية منتجات القطاع:** تسمح نمطية المنتجات سهولة انتقال الزبون من بائع لآخر بدون صعوبة لأن الباعة يملكون نفس المنتج، وهو ما يزيد من قوته التفاوضية من خلال فرض تنازلات على البائعين؛
- **ضعف ربحية الزبائن:** لأن ذلك يدفعه إلى تخفيض تكلفة المشتريات، مما يجعله شديد الحساسية للاختلاف في الأسعار.

ج- قوة الموردين:

ويقصد بها مدى قدرة الموردين في التأثير على المؤسسة[1]، إذ تزداد قوتهم التفاوضية في حالة توفر بعض الشروط أهمها:

- إذا كانوا منظمين ومتمركزين بشكل جيد في السوق، وهذا ما يدفعهم إلى التأثير بشكل كبير على الأسعار[2]؛
- في حالة غياب المنتجات البديلة، فإن درجة التفاوض لدى الموردين مع المؤسسة تكون كبيرة.
- في حال امتلاك المورد لمنتج متميز، فهـذا يعني عدم وجوده عند غيره من المورّدين، فتتكون نوع من التبعية لدى الزبون، حيث لا يستطيع معها التخلي عن هذا المنتج. أما في حال وجود تكلفة التبديل، فإن الزبون يحجم على التخلي عن مورده؛ لأنه سيخسر الوقت والعلاقات التي بناها معه.

[1]- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 190.

[2] - Armand Payan et autre, l'analyse concurrentielle, manuel de gestion, Edition Ellipses, Paris,1999, P :151.

المطلب الرابع :مؤشرات قياس التنافسية

تناولت العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية عدة مؤشرات لقياس التنافسية، الهدف منها توفير مزيد من المعلومات حتى يمكن تحقيق العديد من المقارنات بين الصناعات والمنظمات في الدول المختلفة. ومن ثم لا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل فحسب، بل هي إدراك ومعرفة وإصغاء دائم بكل ما يحيط بالمنظمة من تغيرات .وبناءا على ذلك يتم وضع معايير معبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التّنافسية مقارنة بالمنافسين؛ قصد تحسين الأداء التّنافسي، وضمان استمرارية النشاط.

ولقد تبين أن عددا من الدراسات التطبيقية في إطار محاولة قياس التنافسية خلطت بين قياس التنافسية على مستوى الدولة وبين قياس التنافسية على مستوى الصناعة والمنظمة، حيث لا يوجد تطابق بين مفهوم التنافسية على مستوى المنظمة أو الصناعة مع مفهوم التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني؛ فقد تؤدي بعض السياسات التي تحقق تنافسية المنظمة إلى آثار عكسية على تنافسية الدولة.
وانطلاقا من أن تنافسية المؤسسة تتجسد أكثر من خلال العلاقة بالعملاء والمقارنة مع المنافسين، فإن المؤشرات الأكثر قياسا لها هي:

1- مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

1-1 - الربحية:

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسيةً في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية.

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تتحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، كما تعتبر النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

1-2- مؤشر تكلفة الصنع

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرًا للتنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن هناك ضعف في التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع.

ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدًا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها[1].

1-3- الثنائية فعالية – إنتاجية :

أ- الفعالية:

نقول عن المؤسسة أنها فعالة؛ إذا تمكنت من تحقيق الهدف أو الأهداف المسطرة لها. ويمكن حساب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصل عليها والنتائج المنتظرة.

ب- الإنتاجية:

هي النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها.

1-4- الفعالية – الإنتاجية: طريقان نحو التنافسية:

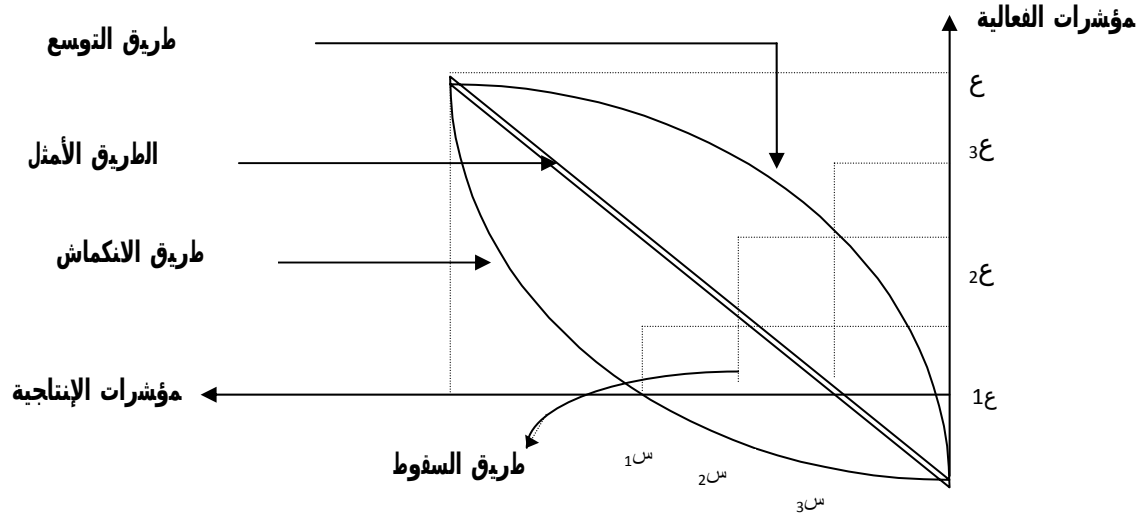
يمكن اعتبار التنافسية كمحصلة التوليف بين الفعالية والإنتاجية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (10) .

فعند مواجهة وضعية اقتصادية صعبة، تتجه المؤسسات نحو البحث عن توازن جديد، بالاعتماد على وفورات في الإنتاجية. وحتى يتسنى ذلك، يتم اللجوء إلى التخلي عن اليد العاملة، لأن هذه العملية تكون تقنيا أسهل، ولذلك سميت هذه العملية بطريق الانكماش (Downsizing).إلاّ أن هذا الاختيار قد ينطوي على مخاطر كبيرة على المدى الطويل، باعتبار أن عملية التخلي هذه مست المهارات التي تدربت في المؤسسة، والتي يصعب تعويضها مستقبلاً. على خلاف الطريق الأول، فإن الطريق الثاني يعد الأفضل باعتبار أنه يعتمد إلى بناء قوة تنافسية متنامية في بيئة معقدة، حيث يتم ذلك من خلال الرفع من النتائج، حيث يتم ذلك بوساطة كسب طلبات جديدة واستغلال فعال للوسائل المتاحة.

يفترض الطريق الثاني، وهو طريق التوسع (Upsizing) وجود تفكير تسويقي شامل، متجه نحو إرضاء المتعاملين (الزبائن، الموردين، البنوك، مقدمي الخدمات...إلخ) وجعلهم أكثر وفاءًا.

[1]- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، جسر التنمية، سلسلة تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، السنة الثانية، الكويت، 2003، ص: 05

الشكل (10) : طريقان لتنافسية المؤسسة.



المصدر: عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصدرها، تنميتها، وتطويرها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر،2002، ص: 14.

إن معرفة الطريق المؤدي إلى اقتحام سوق تنافسية، يتم من خلال حساب مرونة* الإنتاجية بالنسبة للفعالية. ونجد هنا ثلاث حالات :

1) إذا كانت المرونة أكبر من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالتوسع(Upsizing) ؛

2) إذا كانت المرونة تساوي الواحد، فهذا يوافق الطريق الأمثل؛

3) إذا كانت المرونة أقل من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالانكماش (Downsizing).

تجدر الإشارة إلى أنـه إذا تم التمادي في البحث عن الإنتاجية على حساب الفعالية، فإن هذا قد يؤدي – احتمال كبير – إلى انحراف هذا الطّريق. ومن ثمة السقوط (Crashsizing) .

يستدعي البحث عن الطريق المؤدي إلى التنافسية، التعرّف على المؤشرات المعبرة، والتي تفسر الإنتاجية والفعالية؛ حتى يتسنى متابعتها خلال الزمن.[1]

2- مؤشرات قياس تنافسية القطاع:

إذا كان من الممكن تقييم تنافسية المؤسسة في السوق المحلية أو الإقليمية المنافسة، فإن تنافسية قطاع يتم بالمقارنة مع قطاع مماثل لإقليم آخر أو بلد آخر الذي يتم معه التبادل، ويمكن قياس تنافسية القطاع وفق المؤشرات التالية[2]:

---

*- المرونة = (Δع/ ع) / (Δس/س)

[1]- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصدرها، تنميتها، وتطويرها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص: 14.

[2]- قدور بن نافلة، مكانة بحوث التسويق الدولي في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص: 180.

أ- مؤشر التكاليف والإنتاجية:

يكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج فيه مساوية أو أعلى منها لدى المنافسين الأجانب، أو عندما يكون مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب.

ب- مؤشر التجارة والحصة من السوق الدولية:

يستعمل الميزان التجاري والحصة من السوق الدولية عادة كمؤشرات عن تنافسية القطاع الاقتصادي، حيث يخسر القطاع تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو عندما تزداد حصته من المستوردات الوطنية الكلية لمنتج معين.

المبحث الثاني: الميزة النسبية والميزة التنافسية.

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال. وقد برز مفهوم الميزة التنافسية بشكل واضح في مطلع الثمانينات حيث قدم Porter مفهوم الاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الأعمال، وأشار إلى أن العامل الأهم والمحدد لنجاح منظمات الأعمال هو المركز التنافسي لها في الصناعة التي تعمل فيها، وقد برزت أهمية هذه المفاهيم بسبب زيادة شدة المنافسة.

المطلب الأول: الميزة النسبية.

1- نظرية الميزة المطلقة.

في ظل المدرسة الكلاسيكية قدم "آدم سميث " في أواخر القرن الثامن عشر من خلال مفهوم الميزة المطلقة شرحا للمزايا الناجمة عن التجارة الدولية، وأبرز أهميتها بالنسبة للدولة والمجتمع ككل من خلال نموذج مبسط للعلاقات الاقتصادية الدولية التي تقوم على مبدأ حرية التجارة والمنافسة.

وقد رأى " سميث" أن عملية قيام التجارة الدولية التي تعتمد على المنفعة المتبادلة، إنما هي وسلة لتصريف فائض الإنتاج، بالإضافة إلى ذلك فإن زيادة إنتاجية العمل يسمح بزيادة وزن نمو رأس المال، والعامل الوحيد الذي يدخل في تحديد نفقة الإنتاج اللازمة لإنتاج السلعة هو العمل، وأن الربح لكل دولة متبادلة غير مرتبط بالحصول على الفائض في الإنتاج[1].

لم يحقق مفهوم الميزة المطلقة الهدف المرجو منه، الأمر الذي دفع العديد من الاقتصاديين إلى العمل بشكل مستمر للتوصل إلى مفهوم أكثر قدرة على تفسير اتجاهات التجارة الدولية، ومن بينهم " دفيد ريكاردو " " David Ricardo" الذي انتقد آراء آدم سميث حول هذا المفهوم، مقدما مفهوما جديدا يعتمد على ما يسمى " نظرية النفقات النسبية".

2- نظرية النفقات النسبية:

حيث حسب هذا الأخير" ريكاردو" كل البلدان لها المنفعة في المشاركة في التجارة الدولية، ويعتمد في ذلك على العمل كعامل في قياس النفقة، ولا يعتمد على النفقة التي يتم تقييمها بالنقود بل على كمية عناصر الإنتاج اللازمة لإنتاج وحدة من السلعة، وهذا لا يعني أن العامل الوحيد في الإنتاج هو العمل بل توجد عوامل أخرى كرأس المال، مستنداً إلى حقيقة أن الدولة تمتلك ميزة نسبية في إنتاج سلعة معينة إذا كانت تكلفة إنتاجها في تلك الدولة أقل من تكلفة إنتاج نفس السلعة في الدول الأخرى، أي أن

[1]- سامي عفيف حاتم، دراسات في الاقتصاد الدولي، الطبعة الرابعة، الدار المصرية اللبنانية ،القاهرة، مصر، 1995، ص9.

الدولة الأولى أكثر فعالية من الدولة الثانية في إنتاج تلك السلعة، وعبر عن هذه التكلفة بتكلفة الفرصة البديلة[1].

ومن اجل تبسيط هذه النظرية أخذ "دافيد ريكاردو" حالة بلدين وسلعتين، فيتحصل على البلد الذي لديه ميزة نسبية في سلعة معينة يقوم بتصديرها بينما يقوم بالاستيراد من البلد الآخر السلع التي لديه فيها ميزة نسبية أقل[2].

وقد توصل ريكاردو من خلال هذه النظرية إلى ثلاث نتائج أساسية:

- أن البلد يتخصص كليا في المنتج الذي لديه فيه ميزة نسبية؛
- يبين نموذج "ريكاردو" أن سياسة أحادية في تحرير التجارة كافية للحصول على الرفاهية؛
- إن نتيجة التخصص الكلي عادة ما يؤدي إلى وجود رد فعل سلبي للتبادل الدولي، حيث اختفاء كل الصناعات لبلد معين ماعدا الصناعة التي يجب أن يتخصص فيها البلد، قد يؤدي إلى إضعاف الاقتصاد وإلى إضعاف تطورها[3].

ولتوضيح هذا المبدأ نأخذ المثال التالي:

نفترض وجود دولتين هما انجلترا والبرتغال ينتجان سلعتين هما النبيذ والقماش، ولنفترض أنه نتيجـة لاستخدام عامل واحد في كل من الدولتين لإنتاج أي من السلعتين، سيقوم بإنتاج الكميات الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (05): الإنتاجية الأسبوعية لعامل واحد في كل من إنجلترا والبرتغال لإنتاج كميات مختلفة من النبيذ والقماش.

المنتج	الدول	
	إنجلترا	البرتغال
نبيذ (وحدة)	12	10
قماش (وحدة)	6	1

المصدر: عبد الهادي عبد القادر سويفي، التجارة الخارجية، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص:48.

[1] -site.iugaza.edu.ps/khindi/files, Date de Chargement : 01/10/2012.

[2]- سامي عفيف حاتم، المرجع السابق، ص: 14،15.

[3]- نصر الدين صواليلي، النمو والتجارة الدولية في الدول النامية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر،2006، ص: 40.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن إنجلترا لديها ميزة مطلقة absolute advantage في إنتـاج السلعتين بمعني أن العامل الانجليزي ينتج كميات أكبر من النبيذ والقماش في الأسـبوع مـن العامـل البرتغالي، ولكن هل معنى ذلك أن تقوم انجلترا بإنتاج المنتجين بينمـا تسـتورد البرتغـال المنتجـين المذكورين، الجواب هو لا، حيث نلاحظ أن البرتغال لديها ميزة نسبية في إنتاج النبيذ حيـث يمكنهـا إنتاج النبيذ بتكاليف تعادل: 12/10، بينما إنجلترا لديها ميزة نسبية في إنتاج القماش، فمـثلاً متوسـط تكلفة القماش في إنجلترا أقل منها في البرتغال حيث أنه لإنتاج وحدة واحدة من القماش فـي إنجلتـرا يتطلب الأمر التضحية بوحدتين فقط من النبيذ بينما لإنتاج وحدة واحدة من القماش في البرتغال يتطلب التضحية بـ 10 وحدات من النبيذ في البرتغال وهذا يعني أن تكلفة الفرصة البديلة لإنتاج القماش فـي البرتغال أكبر بكثير من تكلفة الفرصة البديلة لإنتاج القماش في إنجلترا.

وفي المقابل نجد أن متوسط تكلفة إنتاج النبيذ في البرتغال أقل منها في إنجلترا، فمثلاً لكي ينـتج العامل الإنجليزي 12 وحدة من النبيذ لا بد أن يضحي بـ 6 وحدات من القماش أما في البرتغال، أما في البرتغال لكي ينتج العامل البرتغالي 10 وحدات من النبيذ يضحي فقط بوحدة واحدة من القماش.

الخلاصة: ما دامت البرتغال لديها ميزة نسبية في إنتاج النبيذ فلا بد أن تتخصص في إنتاج النبيذ، أمـا إنجلترا فعليها أن تتخصص في إنتاج القماش حيث لديها ميزة نسبية في إنتاجه.

غير أن نظرية ريكاردو تعرضت لعدة انتقادات من أهمها[1]:

- لو فرض أن العمل هو العنصر الوحيد الذي يدخل في النتاج، فإنه طبقا لنظرية ريكاردو، كمية العمل وليست نوعية العمل، هي التي تحدد تكاليف الإنتاج، وهذا بطبيعة الحال ينافي المنطق نظرا لتباين نوعية العمل؛
- إهمال نفقة النقل بالرغم من الدور الذي تلعبه في تحيد التبادل الدولي؛
- إن نموذج ريكاردو يعتمد على عنصر العرض مع إهمال جانب الطلب في تحليل التجارة الدولية.

3- التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية.

أدت التحولات المتسارعة التي طرأت على البيئة الدولية في مجال التجارة الخارجية من تخفيض للحواجز الجمركية وغير الجمركية، وظهور اقتصاديات الحجم إلى زيادة حدة المنافسة بين الدول، مما أدى إلى إلقاء بعض الشكوك في مدى إمكانية تطبيق مفهوم الميزة النسبية في التجارة الدولية، خاصة في ظل تقدم تكنولوجيا الإنتاج الذي يشهده العالم، مما يؤدي إلى فقدان الدول الأكثر تقدما لميزتها التنافسية في المنتجات ذات الكفاءة النسبية لاستخدام العمالة الغير ماهرة والرخيصة، ومن هنا يتضح

[1]- عبد الهادي عبد القادر سويفي، التجارة الخارجية، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

أن الميزة النسبية ديناميكية، وأن نمط التخصص الدولي يتغير، وأن الوفرة النسبية للموارد تتغير كما تتغير التكنولوجيا واحتياجات السوق[1]. وعليه يتضح عدم ملائمة مصطلح الميزة النسبية وتعويضه بمصطلح "الميزة النسبية الديناميكية" أو "الميزة التنافسية".

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها.

1- مفهوم الميزة التنافسية.

تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين. منهم من عرفها بأنها " مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين:

- إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه المتنافسون ؛
- تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها[2].

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسين هما: القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المؤسسة على التميز.

ومنهم من ينظر إلى الميزة التنافسية على «أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس[3]».

كما تعرف الميزة التنافسية بـ "هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية، التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية[4]."

وحسب **PORTER** فإن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية الإبداع.[5]"

من خلال هذه التعريفات، يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية عندما تتوصل إلى الحيازة على عوامل التفرد في منتج معين، وتحقق من وراء ذلك مكاسبا تجعلها تحتل مكانة هامة في السوق.

---

[1]- سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص: 53.

[2]- عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، ص: 13.

[3]- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص: 37.

[4]-مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 13-14

[5] - MICHEL PORTER , L'aventage Concurrentiel ,traduit par :PHILIP DE LAVERGNE , édition Dunod, Paris, France, 1993,p :48.

2- خصائص الميزة التنافسية.

تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية[1]:

1) تبنى على اختلاف وليس على تشابه؛

2) يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛

3) عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتمّ الاستناد إلى الشّروط الآتية :

1) حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛

2) الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛

3) إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاءها[2]»؛

4) إنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمنظمة على المنظمات المنافسة؛

5) إنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛

6) إنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التّنافسية؛ لأنّ كل شرط مرهون بالأخر. حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع. فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغاءها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلاً.

[1] - MICHEL PORTER , L'aventage Concurrentiel ,traduit par :PHILIP DE LAVERGNE op.cit, P : 517.

[2] G.GARIBALDI. Stratégie concurrentielle: choisir et gagner. ed. d'organisation. 1994. pp. 95-96.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية.

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين أساسين هما:

- حجم الميزة التنافسية؛
- نطاق التنافس.

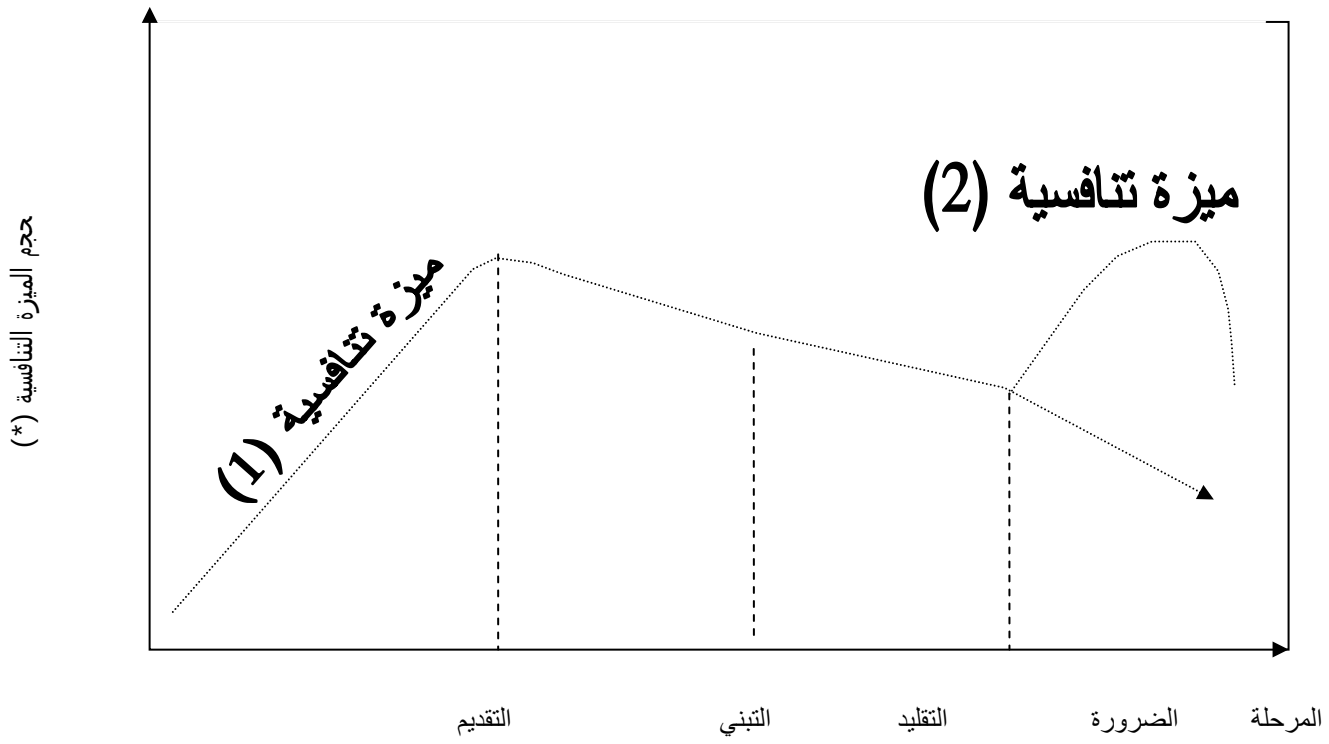
1- حجم الميزة التنافسية.

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج، ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها[1].

وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيرًا، تظهر مرحلة الضرورة، أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر.

ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم(11) : دورة حياة الميزة التنافسية :



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 86.

[1]- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

و يمكن شرح المراحل السابقة كما يلي[1]:

أ- مرحلة التقديم.

تعتبر هذه المرحلة من أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة التي اكتسبت ميزة تنافسية، كونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، ومع مرور الوقت تعرف الميزة التنافسية انتشارا أكثر.

ب- مرحلة التبني.

تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث التوسع والانتشار،باعتبار أن المنافسين قد بدؤوا في التقليد والبحث عن نقاط التميز التي تتميز بها المؤسسة.

ح- مرحلة التقليد.

يتراجع حجم الميزة وتتراجع شيئا فشيئا إلى الركود كون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة.

خ- مرحلة الضرورة.

تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تمامًا عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

2- نطاق التنافس.

يعبر النِطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

و هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و هي [2]:

أ- نطاق القطاع السوقي:

يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسات و العملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب- درجة التكامل الأمامي:

يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة المنخفضة أو التمييز؛

[1]- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصدرها، تنميتها، وتطويرها، مرجع سبق ذكره، ص: 26

[2]- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 88-89.

ت- النطاق الجغرافي:

يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم؛

ث- نطاق الصناعة:

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسات ، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الموارد عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة .

ومن أجل التعرف على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نأخذ الجدول التالي :

جدول رقم (06) : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.

نطاق التنافس	التعريف و الشرح
1- نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2- النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
3- النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، و تبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
4- نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره ، ص87،88.

المطلب الرابع: معايير الحكم على الميزة التنافسية وآليات تطويرها.

تعتبر معايير الميزة التنافسية من مؤشرات جودة الإدارة، وتتمثل في النقاط التالية[1]:

- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة؛
- مدى تفويض وتمكين العاملين؛
- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين، وقدر المخصصات التي ترصد لذلك بالنسبة للمحددات مثل عدد العاملين ومدى حدة المنافسة؛
- مدى الاهتمام بالبحوث والتطوير، وقدر المخصصات لبرامجه؛
- مدى وجود توجه تسويقي أي استلهام حاجات ورغبات وتوقعات العملاء، كأساس لتصميم الأهداف، والإستراتيجيات والسياسات، والسعي المستمر للاستجابة بحاجات ورغبات العملاء، والتكيف مع متغيراتها؛
- مدى زرع وتنمية روح الفريق على مستوي المنظمة وقطاعاتها وإداراتها.

1- جودة الميزة التنافسية

تتحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية، متمثلة في[2]:

1- 1- مصدر الميزة :

تنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

- **مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة**: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة؛
- **مزايا من مرتبة مرتفعة:** مثل تميز المنتج (التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادًا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

1-2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.

[1]- أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة 3، بدون دار نشر، 2000، ص 48.

[2]- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 99 - 100

1-3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

يعتبر التطور السريع في عالم الأعمال تحديا أكثر منه فرصا للمنظمات ذات الميزة التنافسية وذلك يؤدي إلى تدهور وتقادم هذه الميزة، وعليه فإنه يتوجب العمل باستمرار على إيجاد ميزات تنافسية أخرى وتطويرها، وكلما كانت المنظمة في هذا المسار(أي تعمل على التحسين المستمر) فإنها تملك نقاط قوة للمواجهة.

ويمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة؛ حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.

2- آليات تطوير الميزة التنافسية.

تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطورات مستمرة في التكنولوجيا،في المنتج، في أساليب التسويق، وفي أساليب العمليات الإنتاجية، والتي لا تتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد، ومن أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة ما يلي[1]:

أ- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:

عندما يرغب العملاء في تنمية حاجات جديدة أو تغيير أولوياتها،فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج والمستهلك هي علاقة تأثير و تأثر متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع، بل تعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، وإلى درجة الارتقاء بالحاجة.

ب- ظهور تكنولوجيات جديدة.

حيث ساهمت هذه الأخيرة في خلق فرص جديدة في عدة مجالات، أهمها تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم، الخدمات المقدمة للعميل.

ج- ظهور قطاع جديد في الصناعة:

بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين مما يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى.

[1]- محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، طبعة:01، القاهرة، مصر، 2004، ص: 53.

د- تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات (يد عاملة، مواد أولية، وسائل النقل، الطاقة، الآلات) عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

ه- حدوث تغييرات في القيود الحكومية:

هناك مجموعة أخرى من المؤشرات التي قد تؤثر في أو تغيير من الميزة التنافسية، كأن تحدث تغييرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث،وقيود الدخول إلى الأسواق، فإن المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق،ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.

المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية.

تتعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، ذلك أن هذه الأخيرة لا تعتمد على مصدر واحد، وإنما تعتمد على مجموعة متكاملة من العوامل لضمان الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وعلى المؤسسة أن تتعرف على مصادر ميزتها حتى تتمكن من توجيه الجهود لتعزيزها.

المطلب الأول: التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء مزايا تنافسية قوية.

لكي تضمن أي مؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد، فإنه من الضروري لها أن تبني إستراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق أحسن أداء.

1- استعمال الاستراتيجيات العامة للتنافس.

تعرف إستراتيجية التنافس على أنها[1] "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافس ." وتحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي[2]:

- **طريقة التنافس** : وتشمل على عدة استراتيجيات كإستراتيجية التسعير ، إستراتيجية التوزيع، ...الخ .
- **ميدان التنافس** :ويتضمن اختيار الأسواق والمنافسين.
- **أساس التنافس** :ويشمل على الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة .

ويفترض بورتر "Porter"وجود ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين كما يوضحه الشكل الآتي :

الشكل رقم (12): الاستراتيجيات العامة للتنافس.



المصدر: د. نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، ص:112 .

[1]- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

[2]- نبيل مرسي خليل".الإدارة الإستراتيجية :تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ." دار المعارف .الإسكندرية، 1995، ص: 74.

أ- إستراتيجية قيادة التكلفة.

تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تخفيض التكلفة كإستراتيجية أساسية، بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة، حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وبنفس الجودة.[1]

تحقق هذه الإستراتيجية عدد من المزايا من بينها[2]:

- تكون المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في موقع أفضل من منافسيها بالنسبة للسعر؛
- تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، إذ لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار؛
- تتمتع بحصانة ضد الموردين الأقوياء الذين يقومون بتحديد أسعار المدخلات؛
- تحتل موقعًا تنافسيًا ممتازًا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد؛
- يمكنها، مقارنة بمنافسيها، استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد سلع بديلة ذات أسعار جذابة.

ب- إستراتيجية التميز.

ضمن هذه الإستراتيجية تركز المؤسسات جهودها على تقديم منتجات متميزة ذات قيمة أعظم للعملاء، تنعكس في سعر أعلى يكون العملاء راغبون ومستعدون لدفعه مقابل الحصول على تلك المنتجات، ومعنى هذا أن تكون جودة المنتجات المقدمة أعلى من تلك المقدمة من طرف المنافسين.

ومن أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:

- التميز على أساس التفوق التقني؛
- التميز على أساس الجودة؛
- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛
- التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

ح- إستراتجية التركيز.

إستراتيجية التركيز للمؤسسة تكمن في اختيار مجال المعركة التنافسية، وذلك بعدم اختيار المواجهة على إجمالي ميدان المعركة(مجال السوق) وإنما يكون ذلك في قطاع سوقي محدد من طرفها(أي الجزء عوض الكل من السوق)[3]

تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات الآتية:

---

[1]- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 175.

[2]- نبيل مرسي خليل،" الإدارة الإستراتيجية :تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، مرجع سبق ذكره، ص: 136.

[3]- Gérard Garibaldi. « L'analyse stratégique : comment concevoir les choix stratégique en situation-concurrentielle». 3eme édition. Ed : d'organisation. Paris. 2001. P : 108.

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود)؛
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز، فهناك خطوتين هامتين:

- اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها؛
- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

تعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.ويتضح من خلال هذه الإستراتيجية أنها تأخذ في التطبيق العملي بعدين أساسيين هما[1]:

- **التركيز مع خفض التكلفة:** أي تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، من خلال تقديم منتج منخفض التكلفة مقارنة مع المنافسين، وذلك بالتركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من المستهلكين.
- **التركيز مع التميز:** وهنا يتم التركيز على شريحة محددة من العملاء الذين يرغبون في خدمة مميزة، حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التميز في منتجاتها.

وعليه يمكن القول أن التركيز يفرض على المؤسسة التي لا تستطيع أو لا ترغب أن تواجه المنافسة في الصناعة بأكملها وهذا راجع لسببين هما[2] :

- حجمها أو مواردها غير كافية؛
- لا تسعى من أجل أن تنمو بسرعة خوفا من أن تتجاوز الحجم الحرج .

وفي هذه الظروف لم يبق للمؤسسة إلا أن تكرس وتكثف جهودها في منطقة محدودة هذا حسب مواردها واستعداداتها.

[1]- فلاح حسن الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**، طبعة :01، دار وائل، عمان، الأردن، 2000، ص: 184.

[2]- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،2002، ص : 186.

المطلب الثاني: مدخل الموارد أساس لبناء ميزة تنافسية

يتوقف تطوير وتنمية الميزة التنافسية على مدى جودة الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، وكذا على حسن استغلال هذه الأخيرة لها.

أولا- الموارد: تشمل كل الأصول الملموسة، وغير ملموسة.

أ- الموارد الملمـوسة :

تشمل الموارد الملموسة كل من: المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية.

1- المواد الأولية:

تستمد المواد الأولية أهميتها من مدى تأثيرها على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، ولضمان التسيير المحكم لها، يتم الاعتماد على أفراد ذوي خبرة وكفاءة، من شأنهم أن يتأكدوا من تفادي انقطاع المخزون، تصنيف المواد وفقًا لسرعة دورانها، تنظيم المخازن وتأمين نظام معلومات فعال عن المعلومات المتعلقة بهذه المواد، وكذا التأكد من عملية الجرد المحاسبي والفيزيائي لها[1].

2- معدات الإنتاج:

تعتمد المؤسسة في حصولها على القيمة المضافة من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات، حيث تستند هذه العملية إلى معدات الإنتاج التي تعدّ أصلا هاما من أصول المؤسسة.

3- الموارد المالية:

تساهم الموارد المالية في تعزيز أنشطة المؤسسة (خلق المنتجات الجديدة) أو توسيعها (فتح قنوات توزيع جديدة) وذلك من خلال استثمارات فعالة من شأنها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية.

ب- الموارد غير الملموسـة:

يصعب تحديد الموارد غير الملموسة، باعتبار أنه لا توجد قاعدة متفق عليها لذلك. غير أنه يمكن أن تشمل الموارد غير الملموسة كل من: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، المعرفة.

وتم اعتماد هذه الموارد لسببين:

- ❖ فهي من متطلبات المنافسة الحديثة؛
- ❖ أنها حرجة بالنسبة للمؤسسة.

1- الجودة:

تعد جودة المنتجات والخدمات عاملا أساسيًا في خلق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، فهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل.

[1]- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصدرها، تنميتها، وتطويرها مرجع سبق ذكره، ص: 49.

وتتضمن الجودة ثلاثة عناصر وهي[1]:

❖ المطابقة، وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها، و كذا الخصائص الموضوعية المتعلقة بالزبون والتي يمكن قياسها؛

❖ الاستجابة، وتعني إرضاء متطلبات الزبائن، تطلعاتهم واحتياجاتهم، سواء كانت ضمنية أو ذاتية؛

❖ الصلاحية، ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن، من حيث المطابقة والاستجابة.

2- التكنولوجيا:

إن استعمال المؤسسة لتقنيات وتكنولوجيات متطورة وحديثة يساعد على حسن تنظيمها وتسييرها بشكل فعال وذلك باستخدام آلات وأجهزة متطورة تساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق وفورات الحجم[2]. كما تسعى المؤسسات للاستفادة قدر الإمكان من الميزات التقنية الجديدة بهدف تحسين جودة المنتجات والخدمات وتكاليفها، وذلك بغية مواجهة المنافسين[3].

3- المعلومات:

تعرف المعلومة على أنها: " المادة الأولية للمعرفة الإنسانية، والتي تساهم في خلقها وهيكلتها[4]" .

وهي تمكن المؤسسة من « اكتشاف منتج جديد، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس، فهي تمثل وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، والطريقة التي يعبأ بها المستخدِمين للوصول إلى الأهداف المشتركة[5] » .

ولا يمكن الحديث عن المعلومات بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات، حيث أصبحت المعلومات (الحاسبات والاتصالات) أحد أهم سبل تعظيم القدرة التنافسية، فمن تمكن منها يكون متمكنا في تطوير المنتجات وعمليات الإنتاج والتسويق، وفي خفض التكلفة وتحسين الجودة في ساحة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية.[6]

وتعتبر المعلومات سلاحًا رئيسيًا لغزو البيئة التنافسية للمؤسسة، ذلك أنها تساعد هذه الأخيرة على الوصول إلى أهدافها، تحقيق المنتجات المتميزة، الإنتاجية العالية وتعظيم أدائها[7].

---

[1] - J.P. NEUVILLE, « la Qualité en question», revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996, p.40.

[2] - فاضل يمينة فوزية، أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة،رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر،2003 ، ص :133.

[3] - حسن علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الطبعة 01، عمان، 1999، ص:43.

[4] - فاضل يمينة فوزية، المرجع السابق، ص 6

[5] - P. CASPAR et C. AFRIAT, l'investissement intellectuel: essai sur l'économie de l'immatériel, ed. ECONOMICA, 1988, p: 63.

[6] - د. أحمد سيد مصطفى، « تكنولوجيا المعلومات والتجسس التجاري»، مجلة أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 17، ديسمبر (كانون الأول)، 1996، ص:01.

[7] - ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005 ، ص:153.

لقد أصبح وجود نظام المعلومات ضرورة حتمية لتطوير المؤسسة إذ يسمح بتحقيق ما يلي[1]:

- توفير ووصف دقيق للوضعية الماضية والحالية للمؤسسة ونشاطاتها؛
- تسهيل عملية اتخاذ القرارات للآجال القصيرة، المتوسطة والطويلة؛
- اكتشاف الفروقات بين التوقعات وما تم تحقيقه فعلا مع شرح الأسباب؛
- جمع وحجز المعلومات المتوافرة، تخزينها، معالجتها، ثم إيصالها إلى مستعمليها.

4- المعرفـة:

المعرفة هي حصيلة من خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد، ولقد أصبحت المعرفة أكثر الموارد أهمية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. والمؤسسة المتميزة هي التي تتمكن من استغلال المعرفة التي تمتلكها وتجسيدها على شكل تكنولوجيات جديدة وابتكار سلع وخدمات جديدة.[2]

ثانيا- الموارد البشرية والكفاءات:

أ- الموارد البشرية

يعتبر امتلاك الموارد البشرية المتميزة أهم عامل في نجاح المؤسسة وتفوقها، فهي تعتبر مصدرًا للإبداع والابتكار وأهم وأثمن أصول المؤسسة، كما تعد أيضًا المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة. فالموارد البشرية تمثل مصدر التميز للمؤسسة، والتي تحقق لها ميزة تنافسية، ذلك أن نجاحها أساسا يعود إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية[3].

فالمورد البشري هو الدعامة الرئيسية لنجاح المؤسسات، وما الموارد الأخرى إلا عوامل مساعدة، فالإنسان هو الذي يفكر وينظم ويخطط ويراقب، وهو بما يملكه من قدرات ومهارات، العنصر الحاسم في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات، وذلك بالرغم من التطور التكنولوجي الذي قلص من دوره، لكن يبقى هو الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لكل المؤسسات، وهذا ما تؤكد عليه كل الأبحاث الحالية والتي تمثل اليوم القاعدة الأساسية للتسيير الحديث[4].

ومن أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لاستخدام العنصر البشري كأساس للتميز:[5]

5

- استقطاب وتكوين أيدي عاملة ذات كفاءة، مع تحديد الاحتياجات اللازمة منها؛
- تدريب وتنمية القوى العاملة بصفة مستمرة لزيادة قدراتهم ومهاراتهم؛
- مكافأة الأفراد وتعويضهم بما يتلاءم والجهد والعمل الذي يبذلونه؛

---

[1]- فاضل يمينة فوزية، المرجع السابق، ص :58.

[2]- رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

[3]- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 09.

[4]- صلاح الدين محمد عبد الباقي،السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 229.

[5]- صلاح الدين عبد الباقي،" الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002 ، ص 18-19

- تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمؤسسة، والتأكيد على خلق جو مناسب للعمل.

إن نجاح المؤسسات وتفوقها على منافسيها يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية وأداء الموارد البشرية، ومن أهم الميزات التي يجب أن تتصف بها هذه الأخيرة لتساهم في نجاح وتفوق المؤسسة ما يلي:

- أن تكون نادرة، بمعنى امتلاكها لقدرات ومهارات نادرة ومميزة غير متاحة للمنافسين، كالقدرة على الابتكار، الإبداع، قبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة؛
- أن يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها سواء كان ذلك باستخدام التأهيل أو التدريب، ولعل أفضل مثال على ذلك هو الموارد البشرية اليابانية؛
- أن تكون قادرة على خلق وتعظيم القيمة المضافة من خلال تنظيمها غير المسبوق وتجانس وتكامل المهارات والخبرات وكذا القدرات العالية على العمل في الفريق[1].

ب- الكفاءات

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وتعد صعبة التقليد من قبل المنافسين[2].

- **أنواع الكفاءات.**

تصنف الكفاءات إلى صنفين رئيسيين:

1- الكفاءات الفردية: يعرفها leBoyer على أنها " :حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن[3]. " ويمكن تقديم بعض الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية فيما يلي:

أن يكون الشخص كله حيوية، أن يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، ينشئ الجو المناسب للتطور، متجه نحو العمل مع الجماعة، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، حازم وواقعي، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مريحة، يتصرف بمرونة[4].

ويمكن للمؤسسة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

---

[1]- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص: 113.

[2]- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية :مصادرها، تنميتها، وتطويرها، مرجع سبق ذكره، ص 57

[3]- المرجع السابق، ص: 59.

[4]- المرجع السابق، ص: 58-59

2- الكفاءات الجماعية أو المحورية

تعرف الكفاءات المحورية على أنها" : تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات فائقة المستوى، والروتينيات (التصرفات المنتظمة) والتي تشكل في مجملها أساسًا جيدًا وقاعدة لطاقات المنظمة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال أعمال أو نشاط معين[1] ".

وحتى تكون الكفاءات محورية، يجب أن تتوفر فيها الخصائص الآتية[2]:

1) تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق؛

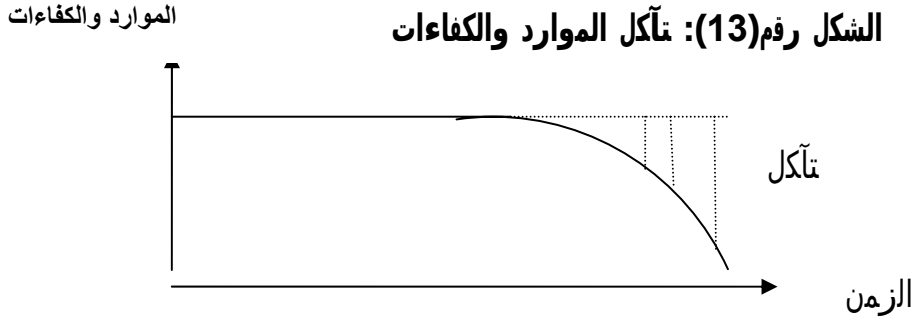
2) تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظة من قبل الزبون؛

3) يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

ومن بين الأمثلة التي تجسد الكفاءات المحورية في بعض الشركات العالمية، شركة (Sony) التي تتمتع بكفاءة محورية تتمثل في قدرتها على تصميم وتقديم منتجات ذات أحجام صغيرة مما يساهم في إضافة قيمة للعميل تكمن في إمكانية حمل المنتج بسهولة والتنقل به من مكان لآخر.[3]

إن عدم استثمار المؤسسة في الموارد والكفاءات التي تمتلكها يؤدي إلى تآكل وتقادم هذه الأخيرة، مما يؤدي إلى تراجع المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بالمنافسين، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(13): تآكل الموارد والكفاءات



المصدر: بن نافلة قدور، مكانة بحوث التسويق الدولي في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص:253.

ولحماية الميزة التنافسية الناتجة عن هذه الموارد والكفاءات تسعى المؤسسة إلى إضفاء نوع من الضبابية والغموض عليها والتي تدعى بالسبب المبهم (Ambiguite Caual) مما يصعب على المنافسين فهم مصدرها، وبالتالي تقليدها أو محاكاتها[4].

[1] - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 33-34.

[2] - عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية :مصادرها، تنميتها، وتطويرها، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

[3] - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

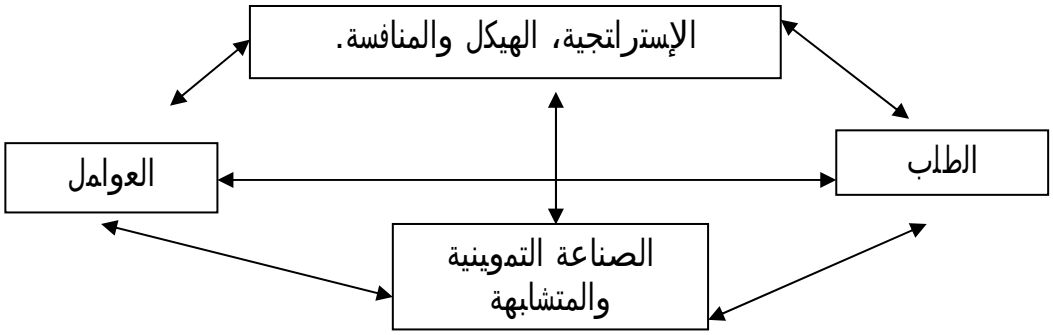
[4] - عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية :مصادرها، تنميتها، وتطويرها، مرجع سبق ذكره، ص:59

المطلب الثالث: الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية وطنية.

يتيح الإطار الوطني الجيد للمؤسسة المقدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك تظهر بعض منظمات الأعمال في بعض الدول رائدة وناجحة في قطاع نشاطها عن بعض المنظمات في دول أخرى، فالدولة تمتلك عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة (موارد بشرية، معرفية، مالية....) لذلك فالحيازة على تلك العوامل يساهم في الحصول على ميزة تنافسية قوية، على اعتبار أن تلك العناصر بتفاعلاتها المحكمة والمنظمة تشكل نظاما قائما يفرز إطار وطنيا محفزا ومدعما لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية وبذلك يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها[1].

لقد حدد بورتر أربعة عوامل تشكل فيما بينها ما يعرف بالماسة الصناعية، التي إذا ما توفرت في دولة ما، فإن ذلك يساعد مؤسسات الدولة من الحصول على ميزة تنافسية، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (14): عناصر الإطار الوطني.



المصدر: عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر،2007، ص: 64.

ويمكن التطرق إلى عناصر الإطار الوطني بإيجاز فيما يلي:

1- العوامل:

إن حيازة الدولة على عوامل الإنتاج اللازمة لممارسة الصناعة والمتمثلة في اليد العاملة، الأرض، الموارد الطبيعية، رؤوس الأموال والبنية التحتية وغيرها تساهم في تحقيق ميزة تنافسية. وكمثال على دور العوامل المتقدمة في تحقيق الميزة التنافسية، فإنه كلما كانت حالة شبكة الطرقات في الداخل

[1]- هند مهداوي، رفيقة صباغ، دور رأس المال الفكري في الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية داخل منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، ديسمبر 2011، ص:11.

الخارج جيدة، كلما ساعد المؤسسة على أن تؤمن انتقال بضاعتها أو مواردها الأولية بسلام، وبالتالي المحافظة على جودتها وحجمها مما يساعد على تحقيق ميزة تنافسية[1].

2- الطلب:

يؤكد بورتر على الدور الذي يلعبه الطلب المحلي في توفير القوة الدافعة المطلوبة لتحسين وتدعيم الميزة التنافسية، ذلك كون خصائص الطلب المحلي على جانب كبير من الأهمية في تشكيل السمات المميزة للمنتجات المصنعة محليا[2].

ويتضح ذلك من خلال الأوجه التالية:

- يؤدي حجم الطلب الداخلي واتساع السوق المحلية إلى تلبية هذا الطلب، وقد يتعداه إلى تلبية الطلب الخارجي أيضا.
- يؤدي معدل نمو الطلب إلى سرعة نمو الصناعة واعتماد تكنولوجيات حديثة لتلبية الطلب السريع.
- يؤدي تشبع الطلب الداخلي المبكر إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وإبعاد الضعيفة منها.

3- الصناعات التموينية والمتشابهة.

يؤدي وجود صناعات تموينية منافسة على المستوى العالمي إلى الحيازة على مزايا تنافسية للصناعات المنتجة للمنتجات، إذ توفر هذه الصناعات التموينية للصناعات الأخرى فرصة الحصول على المدخلات التي تقدم أحسن علاقة بين الجودة والسعر بطريقة فعالة[3].

وتشير الصناعات المتشابهة إلى تلك الصناعات التي تشترك أو تنسق الأنشطة فيما بينها، والتي تصنع منتجات متكاملة كالحواسيب والبرمجيات، ويساهم وجودها في ظهور صناعات تنافسية جديدة[4].

4- الإستراتجية، الهيكل والمنافسة.

أ- إستراتجية وبنية المؤسسات الداخلية.

يؤثر الإطار الوطني على الطريقة التي تسير بها المؤسسات داخل كل دولة، ويمكن ملاحظة اختلافات بين البلدان على مستوى المفاهيم والتطبيقات التسييرية اتجاه:التجربة، أهمية المبادرة الفردية، الموقف اتجاه الأنشطة الدولية، طبيعة أدوات اتخاذ القرار، القدرة على التنسيق بين الوظائف. كما نميز أيضا اختلافات في الثقافة الوطنية، تتمثل في الموقف تجاه السلطة، عادات الاتصال بين الأفراد، الممارسات المهنية...

---

[1]- كمال حمدان، القدرة التنافسية على مستوى المشروع، مجلة المستقبل العربي، بيروت، لبنان، العدد:25، 2004، ص: 93.

[2]- عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

[3]- عمار بوشناف،" الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية :مصادرها، تنميتها، وتطويرها"، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

[4]- فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص: 150.

وترتبط الإستراتجية-الهيكل والمنافسة- بين المؤسسات بكل من أهداف المؤسسة، أهداف الأفراد، تأثير الشهرة والأولويات الوطنية، الالتزام الدائم بالمحافظة على مصالح المؤسسة[1].

ب- المزاحمة الداخلية:

تدفع المزاحمة الداخلية المؤسسات إلى تطوير أدائها، تخفيض تكاليفها، تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وإبداع وابتكار طرق ومنتجات جديدة.

كما تؤدي إلى تحفيز المنافسين الجدد على دخول صناعة ما، وتساهم المزاحمة في انتقاء المؤسسات القوية التي تستطيع الصمود في وجه المنافسة الدولية[2].

[1]- - فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص: 150.
[2]- المرجع السابق، ص: 151.

المبحث الرابع: حلقة القيمة وطرق التحليل الاستراتيجي.

تحاول "سلسلة القيمة"، تفكيك المؤسسة إلى مجموعة من النشاطات لكل منها قيمتها وتكلفتها، وبهذا تتمكن المؤسسة من معرفة مصادر التكلفة والميزة التنافسية في كل عملية من العمليات التي تؤديها المؤسسة، ومنه التفوق على المنافسين.

المطلب الأول: تعريف سلسلة القيمة وأهدافها.

هناك عدة مفاهيم لسلسلة القيمة، رغم أنها تصب في نفس المعنى، كما أنها تضم مجموعة من المكونات.

1- تعريف سلسلة القيمة:

لقد تم تقديم نموذج أو مفهوم سلسلة القيمة من طرف مايكل بورتر(M.PORTER) الذي عرفه على النحو التالي[1]:" تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضا، حيث تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها".

كما تعرف سلسلة القيمة على أنها[2]: "من الأساليب الجديدة في تحليل المناخ الداخلي لمحاولة التعرف على الأوضاع السائدة ومدى التناسق فيها، وإمكانيات التحسين والتطوير من خلال تغيير العلاقات والأنماط فيما بين الأنشطة التي تؤدى داخل المؤسسة".

من هذين التعريفين نجد أن مبدأ سلسلة القيمة ينطلق من إمكانية تجزئة المؤسسة إلى سلسلة من الوظائف والنشاطات (تصميم، تصنيع، تسويق...) ، حيث تمثل سلسلة القيمة مجموع المهام التي تقوم بها المؤسسة، وذلك انطلاقًا من تكوين الأفكار ووصولا إلى تقديم الخدمات ما بعد البيع للزبون.

وتنقسم هذه النشاطات والمهام إلى فئتين هامتين وهما[3]:

النشاطات الأساسية ونشاطات الدعم. ونعني بالصنف الأول الأنشطة التي تساهم مباشرة في إنتاج وتسويق المنتجات، أما الصنف الثاني فيشارك في عملية الإنتاج والتسويق بطريقة غير مباشرة، كما تساهم في تسهيل الأداء الجيد للأنشطة الأساسية.

ومن خلال الشكل التالي يمكن توضيح المكونات الأساسية لسلسلة القيمة:

---

[1] -A.T.LAMARI, LES NOUVELLES STRATEGIES D'ENTREPRISE,IN LICCAC N-88 JUILLET 1998, P 6-7

[2] - قدور بن نافلة، دور بحوث التسويق الدولي في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، مرجع سبق ذكره، ص: 106.

[3] -THIERTART Raymond, "La Stratégie d'Entreprise", 2ème édition, Ed.Ediscience International, Paris, 1997,P 91.

الشكل رقم(15): السلسلة النمطية للقيمة.



SOURCE: Michael Porter .L'avantage Concurrentiel, traduit par Philip Del vergne, édition EUNOD, Paris, France,1993,p :73.

ويقصد بالهامش القيمة المدركة من جانب عملاء المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها، مطروح منها التكاليف[1] .

وللإشارة فأن الأرباح تتحقق كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات، أي أن حصيلة القيمة المضافة لكل الأنشطة أكبر من التكاليف التي تحملتها المؤسسة نظير كل أنشطة سلسلة القيمة.

من أجل الفهم الكامل والتحليل الجيد لنشاطات المؤسسة، فإنه لا يكفي الاعتماد على تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة فقط، بل لابد من تحليل السلسلة التي ترتبط معها والمتمثلة في[2]:

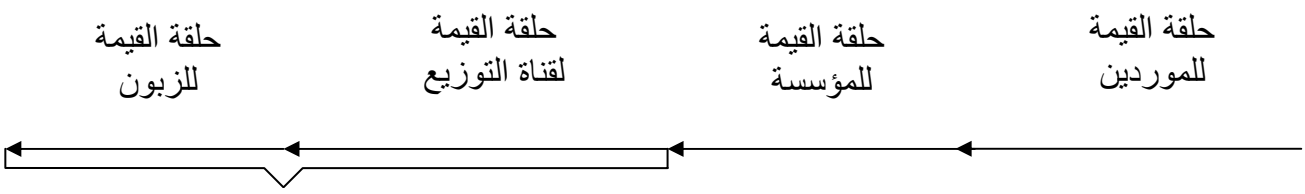
- سلسلة القيمة للموردين؛
- سلسلة القيمة للمشترين؛
- سلسلة القيمة للموزعين.

وحتى تتمكن المؤسسة من الحيازة والحفاظ على الميزة التنافسية، فعليها عدم الاكتفاء بفهم سلسلة القيمة للمؤسسة فقط، ولكن لابد من العمل على فهم ومعرفة الطريقة والأسلوب التي تندمج به في النظام العام للقيمة كما يبين ذلك الشكل التالي:

[1]- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 2002، ص: 10.

[2]- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية :مصادرها، تنميتها، وتطويرها، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

الشكل رقم(16): نظام القيمة.



SOURCE: M.PORTER: « La concurrence selon Porter », ed.Village mondial, 1999, P : 87.

2- أهداف سلسلة القيمة.

يستعمل تحليل سلسة القيمة في تحقيق الأهداف التالية[1]:

أ- تحسين فعالية المؤسسة.

لا تنبع فرص تحسين أداء المؤسسة من تحسين الوظائف الفردية، وإنما تنتج عن تحقيق أفضل للعلاقات بين الأنشطة المترابطة التي تخلق قيمة للزبائن، كالتنسيق الأفضل بين الشراء، الإنتاج والبيع.

إن تحليل سلسلة القيمة يقدم الوسائل اللازمة لضمان الأداء الفعال للعلاقات المهنية في الأنشطة المنتجة للقيمة[2].

ب- التحكم في تكاليف الدعم.

إذ يسمح تحليل سلسلة القيمة بتحديد تكاليف نشاطات الدعم التي لا تحقق قيمة مضافة، والتي قد تكون تكلفتها عالية و مستمرة في التزايد، مما يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة اتجاه هذه الأنشطة.

خ- تسيير التكاليف والقيمة.

بمجرد قيام المؤسسة بتسجيل تكلفة كل نشاط، والقيمة التي يحققها للزبون، تتمكن من اكتشاف الأنشطة ذات التكلفة العالية والتي لا تحقق سوى قيمة ضئيلة للزبون، والأسئلة التي يمكن طرحها هنا هي:

- هل يمكن تعديل تكاليف هذه الأنشطة؟
- هل يمكن تأديتها بطرق أكثر فعالية من قبل شخص آخر؟

د- ضمان التميز.

غالبا ما تهتم المؤسسات بالمنتج النهائي كمصدر للتميز، في حين يمكن لسلسلة القيمة أن تمثل

[1]- فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص: 118

[2]- أحمد بتيت، دور الجودة في ضمان وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2006، ص: 25.

مصدرا لتميزها إذا ما أحسنت فهمها واستغلالها.

المطلب الثاني: الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة.

فيما يتعلق بخلق القيمة، تجدر الإشارة إلى أن أنشطة المؤسسة (أولية أو داعمة) ليست منفصلة عن بعضها، بل على العكس من ذلك، إذ كثيرا ما تنشأ الميزة التنافسية عن الترابطات البينية والتداخلات الموجودة ما بين هذه الأنشطة أكثر مما تنشأ عن النشاطات المنفردة في حد ذاتها[1].

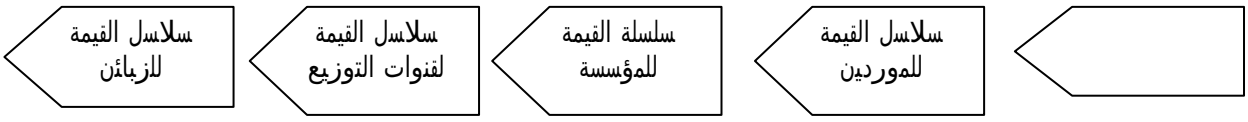
1- النشاطات الأولية (الرئيسية):

وهي تشكل المجموعة الأولى لسلسلة القيمة، وتتولى عملية التكوين المادي للمنتج وبيعه وتسليمه للزبون بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع، مع العلم أن كل نشاط يمكن أن تنبثق عنه نشاطات فرعية متميزة والتي ترتبط بالفرع المعني وإستراتيجية المؤسسة، وعادة ما تقسم النشاطات الرئيسية إلى خمسة أصناف وهي[2]:

أ- الإمداد والتموين إلى الداخل:

في معظم الصناعات تبدأ عملية التحويل مع تسليم المواد الخام إلى مرفق التصنيع (أو الخدمة) بالمؤسسة لتأخذ مسارها ضمن خطوط الإنتاج تمهيدا للعمليات التشغيلية.

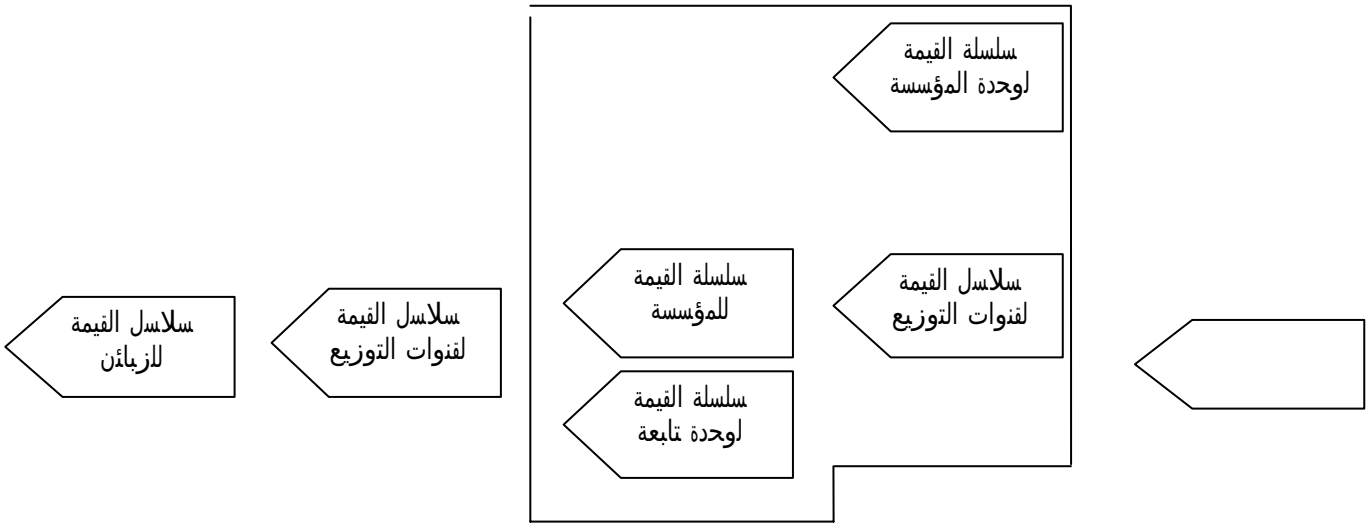
الشكل رقم (17): حالة مؤسسة تنشط في صناعة واحدة.



[1] -M. Porter, L'avantage concurrentiel, Dunond, Paris 2000 , P :67

[2] - رويرت.أ، ديفيد.لى، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2008، ص: 207.

الشكل رقم (18): حالة مؤسسة متنوعة النشاط.



Porter, L'avantage concurrentiel, DUNOD, Paris, 2000, P :51.

ب- العمليات التشغيلية أو الإنتاج:

وتضم كل الأنشطة المسؤولة عن معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات في شكل سلع أو خدمات ضمن نظام معين يدخل فيه إلى جانب تشغيل الآلات، صيانة التجهيزات والجمع والتغليف.

ج- الإمداد والتموين إلى الخارج:

وتضم مجموع النشاطات المتعلقة بمخرجات المؤسسة من سلع وخدمات، وذلك من حيث تخزينها ونقلها وتسليمها وفق جداول زمنية محددة.

ذ- الخدمة:

وهي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع، و الوصول إلى الرضا التام للمستهلك، أو بعبارة أخرى هي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج ووفاء المستهلك، وتشمل[1]:

خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء، تعديل المنتج...

ه- التسويق:

ويندرج ضمن هذه المجموعة كل النشاطات المرتبطة بإدارة التسويق من سياسات واستراتجيات ووظائف تسويقية مختلفة تتكفل بتقديم الوسائل التي تمكن الزبائن من اقتناء منتجات المؤسسة وتحفزهم على ذلك.

[1]- نبيل مرسي خليل:الإدارة الإستراتيجية،مرجع سابق،ص:168.

إن أيا من هذه النشطات وبحسب الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة، يمكن أن تكون له أهمية حيوية بالنسبة للميزة التنافسية بحسب درجة إسهامه في عملية خلق القيمة للزبون.

وعموما فإنه مهما تكن طبيعة المؤسسة فإن كل الأنشطة الأولية تساهم بشكل أو بآخر في تنافسية المؤسسة وذلك بقدر إسهامها في سلسلة القيمة لديها.

2- الأنشطة الداعمة:

تعتبر الأنشطة الداعمة بدورها مسؤولة عن عملية خلق القيمة، فهي تساعد المؤسسات على تحسين التنسيق وتحقيق الكفاءة داخل أنشطة المؤسسة الأولية لإضافة القيمة[1]. وهي بدورها تتكون من عدة أقسام هي:

أ- التموين:

ويتعلق بالأنشطة التي تعمل وتساعد المؤسسة في الحصول على المدخلات المطلوبة، سواء المواد الأولية أو الآلات، وكل ما هو ضروري للمؤسسة، وبهذا فهي تتغلغل عبر حلقة القيمة ككل، لأنها تدعم كل نشاط في المؤسسة، إما رئيسي أو داعم يقوم بعملية الشراء(أو هو في حالة الشراء).

ب- تطوير التكنولوجيا:

يهدف التطوير التكنولوجي إلى تحسين المنتج وعملية الإنتاج على حد سواء، وتأخذ نشاطاته عدة أشكال بدءا بالأبحاث الأولية وتصميم المنتج وانتهاء بتطوير التجهيزات ومراجعة الآلات.

ج- إدارة الموارد البشرية:

تشير إدارة الموارد البشرية إلى العمل مع الأفراد في كل أنحاء المؤسسة، حيث تركز هذه الأنشطة على استقطاب، تعيين، مكافأة وتدريب الأفراد لأداء وظائفهم داخل المؤسسة، وبناء على ما تلعبه من دور في تحديد وترقية الكفاءات وتحفيز المستخدمين وتفعيل أدائهم فهي لا تؤثر فحسب على الميزة التنافسية، بل إنها تعتبر العامل الحاسم لهذه الميزة في بعض الصناعات[2].

د- البنية الأساسية للمؤسسة:

ويقصد بها الأنشطة الأساسية التي ترتكز عليها المؤسسة مثل: أنشطة التمويل، المحاسبة، نظم المعلومات، إعداد الأجور والمرتبات.

وفيما يخص طرق التحليل الاستراتيجي، سنقوم بعرض طريقتين هما: طريقة BCG (جماعة بوسطن الاستشارية) وطريقة Arthur D.Little، واللتان نراهما أكثر أهمية.

---

[1]- روبرت.أ، ديفيد.لى، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتجية بناء الميزة التنافسية ، مرجع سبق ذكره، ص: 218.

[2]- خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار الحامد، عمان، 2000، ص: 13.

المطلب الثالث: نموذج التحليل الإستراتيجي لمجموعة بوسطن الاستشارية BCG*.

1- **تعريف مصفوفة ال BCG**:

إن أكثر النماذج شهرة واستخداما هو الذي جرى من قبل مجموعة **BCG** وهي مؤسسة للاستشارات الإدارية، كما يعتبر النموذج الأقدم والأسهل في التحليل الإستراتيجي، وهي تقوم على منهج كمي و يرتكز على المبادئ التالية[1]:

- **معدل النمو السوقي**:

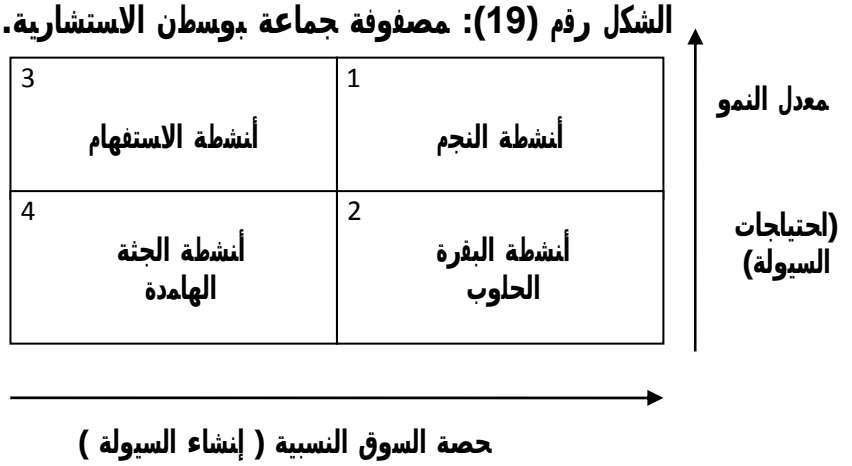
و الذي يقيس جاذبية كل مجال نشاط استراتيجي للمؤسسة **DAS****

- **حصة السوق النسبية**:

تقيس الوضعية التنافسية للمؤسسة لكل **DAS** مقارنة مع المنافسين.

وتستند هذه الطريقة إلى الملحوظة التي مفادها: " أن المؤسسة التي تعتمد التنويع، لا يمكنها التفكير في أنشطتها، منتجاتها أو مِهنها بصفة جزئية، وإنما من وجهة نظر شاملة ومتكاملة". وتأخذ هذه الطريقة بعين الاعتبار مجمل حافظه أنشطة المؤسسة من خلال المصفوفة نمو-حصة السوق، والموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (19): مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية.



Source : K. HAMDI, Comment diagnostiquer et redresser une entreprise ed. RISSALA, 1994, p.92.

من خلال الشكل يتضح وجود أربعة أنواع من الأنشطة، هي:

* **BCG**: **B**oston **C**onsulting **G**roup

[1] -Tugrul Atmmer, Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégique, Dunod édition, Paris, France,1998, p. 183.

** - **DAS** : **D**omaine d'**A**ctivité **S**tratégique

1- الأنشطة النجم:

وهي ذات حصة سوقية مرتفعة نسبيـا ومعدل نمو سـوقي مرتفع، لأن ما تحـصل عليه المؤسسة من تدفقات نقدية لا تكفي لتحقيق معدلات نمو عالية يمكنها من مواجهة المنافس، لذلك فإنها تحتاج إلى استثمار أموال كثيرة من أجل المحافظة على مركزها التنافسي والوصول إلى مركز "البقرة الحلوب"– النقديات – ووفقا لمركز النجوم فإن المؤسسة تركز على زيادة استثمار الأمـ ـوال والأرباح و عدد الزبائن وارتفاع كميات المبيعات[1].

2- الأنشطة "البقرة الحلوب":

وهي الأنشطة المسيطرة دائما، ولكن تتطور في سوق ضعيفة النمو، وتمثل المنتجات المسنة والتي تدر موارد أكبر مما تستهلك، فهي تعتبر مصدرا أساسيا للتمويل الذاتي، حيث تتحمل أعباء الجهود المبذولة في الأنشطة الأخرى، ويكون من مصلحة المؤسسة الإبقاء على الأنشطة في هذه الوضعية أطول وقت ممكن. ولكي يتم ذلك، يستوجب الإبقاء على حصص السوق و هوامش الربح، مراقبة قدرة المنافسين وتنظيم القطاع[2].

3- أنشطة الاستفهام:

تتميز بمعدل نمو قوي، لكن في المقابل حصتها السوقية ضعيفة، إضافة إلى أن وضعيتها لا تسمح لها بأن تدر موارد كافية، وتفرض هذه الأنشطة حسم الاختيار – إما اقتحام حصص السوق بقوة أو الانسحاب– ولتوسيع حصة السوق ينبغي تمييز المنتج، تطوير براءات الاختراع وتركيز الاستثمارات.

4- الأنشطة " الجثة الهامدة":

هذه الأنشطة لا تتمتع بنمو جيد ولا بموقع قوي في السوق، وهي تمثل عادة الأنشطة الهامشية التي لم تستطع المؤسسة تطويرها، ومن ثمة يجب التخلي عنها أو الإبقاء عليها دون عناء لهدف استراتيجي. وفي حال التخلي يتم إعادة توزيع مواردها على الأنشطة الأخرى.

ويمكن الإشارة كذلك إلى أن طريقة BCG تعتمد على استعمال جديد يرتكز على بعدين أساسيين هما[3]:

أ- مصادر التمييز التنافسي الموجود بالقطاع؛

ب- الميزة التنافسية المملوكة من طرف المؤسسة.

---

[1]- ردينة عثمان يوسف، الاتجاهات الكمية والحديثة في التسويق، دار زهران، عمان، الأردن، 2000، ص: 187.

[2]- نفس المرجع، ص: 188.

[3] - Choisir et gagner, Stratégie concurrentielle, les éditions d'organisation, France,1996, P :321.

وأن عملية الاختيار بين هذين البعدين تعتمد على فهم بأن:

- النجاح الاستراتيجي يرتبط بالدرجة الأولى بقدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية قوية؛

- عدد الإمكانيات الموجودة بالقطاع، من أجل بناء ميزة تنافسية يعتبر عاملا أساسيا في ثراء مؤسسات القطاع.

المطلب الرابع: نموذج التحليل الإستراتيجي لمجموعة Arthur d'little ADL

إن هذه الطريقة تعتمد على أسلوب يعمل على تقديم الصورة التامة والمفصلة عن حقيقة المؤسسة، ومن أجل ذلك يتم الاعتماد على جدول ذو بعدين، هذين الأخيرين يتم التعبير عنهما من خلال مؤشر ناتج عن تجميع العديد من العوامل، وفيما يلي شرح لبعدي المصفوفة[1]:

1- يشير البعد العمودي إلى الموقع التنافسي أو إلى القوة التنافسية للنشاط، والتي يتم التعبير عنها بواسطة حصة السوق، نوعية المنتجات المعروضة، صورة المؤسسة، تقدمها التكنولوجي، وبصفة عامة كل ما يمكن أن يكون عاملا للتنافسية.

2- يشير البعد الأفقي إلى جاذبية القطاع، حيث تقاس بالاستناد إلى حجم السوق، الأسعار المطبقة، آفاقه التكنولوجية، وكذا أهمية الاستثمارات. ويتعلق الأمر على الخصوص بتقويم الجدوى من دخول المؤسسة إلى قطاع نشاط معين، حيث يتم تحليل هذا الأخير استنادا إلى:

أ- قيمة القطاع من حيث المردودية المتوسطة، مستوى الخطر، النمو على المدى البعيد؛

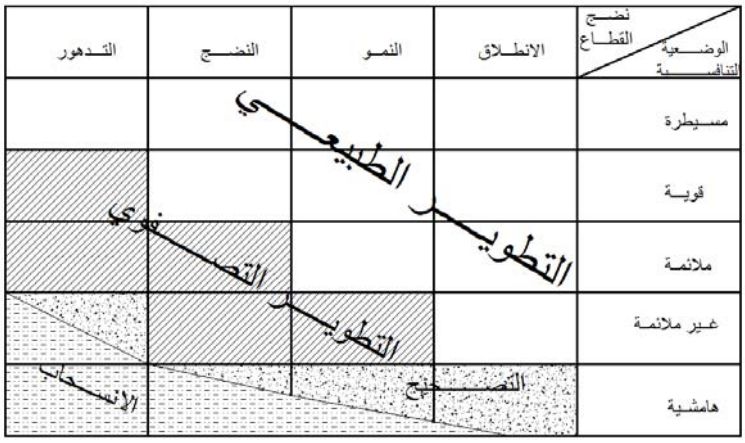
ب- الإمكانات التي يقدمها نشاط القطاع، من حيث المساهمة في التكاليف الثابتة، مراقبة منافذ التوزيع، إمكانات تقليص الخطر الإجمالي.

إن طريقة A. D.Little تعتمد على مختلف العوامل الحاسمة للنجاح في مجال التموين، الإنتاج، والتسويق، وبمقارنتها مع المنافسين يمكن تحدي ما إذا كانت الوضعية التنافسية مسيطرة، قوية، ملائمة، أو هامشية[2]، كما يوضحه الشكل التالي:

[1] - Ahmed Hamadouche, Méthode et outils d'analyse stratégique, Chihab édition, Alger, 1997, P : 61-62.

[2]- مداح عرابي الحاج، تطبيق التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد السوق، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1997، ص: 53.

الشكل رقم (20): منهجية Arthur D. Little



المصدر: مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأسمال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، العدد:05، جانفي 2008، ص: 216.

من خلال الشكل نلاحظ ما يلي:

المجال الأول: خانة التطوير الطبيعي:

حيث تتمتع المؤسسة بأحسن القدرات التنافسية و يرشدنا النموذج هنا إلى النمو المكثف في جميع الأسواق، وبعض الأسواق التي هي في بداية حياتها.

المجال الثاني: خانة التطوير التصفوي:

تنافسية المؤسسة هي الأفضل وتطور السوق ممكن التنبؤ به. أخطار المؤسسة جد متدنية وهنا ضرورة التركيز على النشاطات المفضلة والمربحة.

المجال الثالث: خانة التصحيح (إعادة التقويم و التوجيه):

تتمتع المؤسسة هنا بتنافسية ضعيفة أو غير ملائمة لكن من المهم زيادة الحصص السوقية وخاصة ذات النمو الضعيف و التي هي أقل من المنافسين المتواجدين في ميدان التنافس، وضرورة التركيز على الكفاءات لزيادة النمو.

المجال الرابع: خانة الانسحاب (التخلي):

فالمؤسسة لا تتمتع بتنافسية، والقطاع ليس جذابا مع امتلاك المؤسسة لحصص سوقية ذات تكلفة أكثر من العوائد المتوقعة، وهنا ضرورة التخلي والانسحاب من هذه الحصص.

خلاصة الفصل.

تقتضي الميزة النسبية، في اقتحام الأسواق الدولية، الاعتماد على الدعم والحماية المقدمان من قبل الحكومة، وعلى الاتفاقيات والبروتوكولات التجارية الموقعة مع أطراف خارجية، وعلى استخدام عوامل إنتاج متدنية الجودة لخفض التكلفة (جانب العرض)، وبالتالي إنتاج سلع منافسة من حيث السعر إلا أنها غير قادرة على الصمود والمنافسة من حيث الجودة في الأسواق العالمية والمحلية، بينما الميزة التنافسية من شأنها التركيز على تلبية حاجة المستهلك (جانب الطلب) من حيث النوعية والجودة وبالتالي استخدام عوامل إنتاج متطورة ومدربة. وعلى الرغم من أثرها في زيادة الكلفة على المدى القصير، إلا أنها في الوقت ذاته تساعد الصناعات على اقتحام الأسواق المتطورة والغنية.

إن تحقيق الميزة التنافسية في الوقت الراهن، لا يعتبر فرصة بقدر ما هو تهديد، فهذا التميز أصبح هدف كل المنافسين، وكل منافس يسعى للوصول إلى هذا التميز مستعملا في ذلك كل الطرق والأساليب الممكنة، فالمؤسسة المتحكمة أكثر في مواردها والتي تعمل وباستمرار على التحسين والتجديد والتطوير، والمدركة للمصدر الأصلي للميزة التنافسية تعتبر هي المؤسسة المتميزة أو المتفوقة.

تتبلور مهمة الإستراتجية التنافسية في البحث عن الميزة التنافسية من خلال دراسة وفهم المؤسسة لسلسلة قيمها، حيث تحقق بهذا كسبها ومحافظتها وتأكيدها للميزة التنافسية، وتشير هذه الأخيرة إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمؤسسة، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والتهديدات المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بخصومها في السوق.

الفصل الثالث

المزيج التسويقي الدولي كأداة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

مقدمة الفصل.

لقد أخذ المزيج التسويقي الدولي اتجاهات جديدة بإمكانها أن تعالج إشكالية التنافسية في المؤسسات الاقتصادية من خلال دراسة أثر تصرف المؤسسة في علاقتها مع المنافسين في محاولة لكسب ميزة تنافسية، على اعتبار أن ذلك سوف يؤدي إلى السيطرة على السوق ومن ثم تعظيم الربح، في حين يؤدي فقدان هذه الميزة إلى تقلص السوق وتحقيق خسائر.

وقد جاء هذا الفصل في خمس مباحث لتغطية المجالات الأساسية للمزيج التسويقي الدولي ودوره في تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث سنتعرف من خلال المبحث الأول على التنافسية الدولية، أما المباحث الثلاثة الأخرى فسيتم من خلالها تحديد العلاقة بين المزيج التسويقي الدولي والمزايا التنافسية على النحو التالي:

المبحث الأول: التنافسية الدولية.
المبحث الثاني: دور المنتج الدولي في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.
المبحث الثالث: دور سياسة التسعير الدولية في الرفع من الميزة التنافسية للمؤسسة.
المبحث الرابع: دور سياسة التوزيع في الأسواق الدولية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.
المبحث الخامس: دور الترويج الدولي في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الأول: التنافسية الدولية.

تكمن أهمية التنافسية الدولية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته ما أمكن، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية العالمية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية شركات الدول الصغيرة فرصة الخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي[1]، لأن هذه الدول الصغيرة والنامية أصبحت مجبرة على مواجهة هذا النظام، بصفته إحدى تحديات القرن الواحد والعشرين.

المطلب الأول: ماهية تنافسية الدول.

لقد كان وراء التحول الذي شهده الاقتصاد العالمي في الوقت الحاضر وقوع النشاطات الاقتصادية للمؤسسات تحت هاجس التنافس على المستوى العالمي نتيجة لتلاشي الحواجز التقليدية المتمثلة في الرسوم الجمركية والضرائب مقابل زيادة التركيز على الحواجز التقنية المتعلقة بالجودة والبيئة. وحتى تتمكن المؤسسات من رفع حصتها السوقية أو حتى على الأقل الحفاظ على موقعها الحالي وجب عليها فهم معنى التنافسية الحقيقي في ظل التحديات التي تطرأ على اقتصاديات الدول.

1- نشأة التنافسية الدولية.

يعتبر مفهوم التنافسية الدولية أكثر تعقيدا، وقد جذب هذا المفهوم انتباه المفكرين وواضعي السياسات منذ ثمانينيات القرن الماضي خاصة مع تسارع وتيرة العولمة، حيث حاول العديد منهم تحديد العوامل المؤثرة على مجال التنمية وتحديد مصادر النمو في الدول المختلفة، لاسيما العجز الكبير الذي عرفه الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1981-1987 خاصة في تبادلاتها مع اليابان وزيادة حجم الديون الخارجية[2].

ويمكن تلخيص المراحل التي مر بها مفهوم التنافسية الدولية فيما يلي:

- كان أول ظهورا للمفهوم التنافسي الدولي في فترة 1981-1987؛
- ظهور الاهتمام مجددا به وبدرجة مكثفة في بداية التسعينات من القرن الماضي كإفراز طبيعي لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد، و خاصة بعد انهيار الكتلة الشيوعية؛
- من ضمن الأسباب التي ساعدت في ظهور التنافسية على المستويين المحلي والدولي الانتقال من مفهوم الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية حيث بدت عناصر الميزة النسبية غير مهمة؛
- أصبحت التنافسية على المستوى الدولي الشغل الشاغل لكل دول العالم التي تسعى للريادة في ظل العولمة وتحدياتها.

---

[1]- http://www.syrcs.org/articles/marketing/ART-029.pdf تاريخ التحميل: 2012/09/28.

[2]- طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية- حالة مصر (على الخط www.idse.gov og/api/wps تاريخ التحميل 2012/09/28.

2- مفهوم تنافسية الدول.

هناك تعريفات عديدة لهيئات ومنظمات دولية تناولت موضوع التنافسية الدولية نقتصر منها على ما يلي[1]:

عرفها المجلس الأمريكي لسياسة التنافسية عام 1992 على أنها: " القدرة على إنتاج سلع وخدمات طبقا لمعايير ومتطلبات الأسواق الدولية مع توفير مستوى معيشة مرتفع للمواطنين يزداد ارتفاعا واستدامة على المدى الطويل."

بينما يعرفها المنتدى الاقتصادي العالمي في تقريره الصادر عام 1996 على أنها: " قدرة دولة ما على تحقيق معدلات نمو سريعة ومتواصلة في متوسط دخل الفرد من إجمالي الناتج المحلي على مدى فترات طويلة."

تعريف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (**OCDE**): " القدرة علي توليد المداخيل من عوامل الإنتاج بحيث تكون مرتفعة نسبيا بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج، وفي الوقت نفسه المقدرة علي التعرض للمنافسة الدولية."، كما تعرفها أيضا بأنها " القدرة علي إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاحمة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه علي توسيع الدخل المحلي الحقيقي."[2]

من هذه التعريفات يمكن استخلاص التعريف التالي:

" التنافسية الدولية هي مجموعة العوامل والسياسات والمؤسسات التي تحدد مستوى إنتاجية دولة ما وبالتالي تحدد مستوى الرخاء الاقتصادي وتحقيق النمو على المدى الطويل."

3- خصائص التنافسية الدولية.

من التعريفات السابقة، يمكن استخلاص ما يلي:

- صعوبة إيجاد مفهوم واضح ويسير لتنافسية الدول بسبب تعقيد مفهوم التنافسية هذا من جهة، وكذلك عدم وجود إطار نظري قوي و نموذج متماسك يسمح بتفسيرها وتحديدها، تحديدا علميا، دقيقا؛
- مفهوم التنافسية لا يزال خاضعا لمناظرات بين الباحثين حيث تمخض عنها العديد من التعريفات التي تحاول تحديد واحد أو أكثر من الأوجه المتعددة للتنافسية؛
- تختلف التنافسية على المستوى الكلي عن التنافسية على المستوى الجزئي، إلا أن هذه الأخيرة تعتبر أقل تعقيدا من الأولى.

---

[1]- http://www.encc.org.eg/concept_ar.html، تاريخ التحميل: 2012/09/28

[2]- علي توفيق الصادق، القدرة التنافسية للاقتصاديات العربي في الأسواق العالمية، صندوق النقد العربي، سلسلة بحوث و منافسات ورشات العمل، معهد السياسات الاقتصادية، أبو ظبي، العدد الخامس من 05-07 أكتوبر 1999، ص: 33.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تنافسية الدول.

يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد، المتمثل في تحرير قيود التجارة الدولية تهديدا محتملا لدول العالم، أو بالأحرى المؤسسات الدولية وخاصة تلك الموجودة في الدول النامية، إلا أن هذا النظام يشكل فرصة للبلدان النامية للاستفادة منه.

1- أهمية تنافسية الدول.

تكمن أهمية التنافسية على المستوى الدولي فيما يلي[1]:

- تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمية إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبرى؛
- التنافسية والتنمية : النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية وجهان لعملة واحدة في ظل عالم متغير، فلا وجود لعالم أول وعالم ثالث وإنما عالم سريع وعالم بطيء في زمن انتقلت فيه التنافسية من إطار المكان إلى الفضاء التخيلي، حيث لا وجود للحدود السياسية التي يمكن أن تقف كحاجز في وجه التجارة الدولية إلا من الناحية الشكلية؛
- التنافسية والإنتاجية: في ظل هذه التغيرات كان لزما أن يعطى القطاع الخاص دور الريادية مع بقاء الدولة كداعم له، هذا ما جعل القطاع الخاص يستثمر كل طاقاته للوصول إلى مزيد من المعرفة عن حاجات السوق وكل ما من شأنه أن يرفع من إنتاجيته؛
- التنافسية والكفاءة التشغيلية: لتحقيق الانتقال من زاوية التابعين في المنافسة إلى زاوية القائد لابد للصناعة من إتباع إستراتيجية انتقالية، تعتمد على ترجمة الخيارات والخطط المتبعة من قبل هذه المؤسسات، إضافة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، بالاستغلال الأمثال لمداخلات الإنتاج (العمالة، رأس المال، المواد الخام، الطاقة، المعرفة...)؛
- أثر العنقود*في تعزيز التنافسية: إن النظر إلى الصناعة كعنقود من شأنه تحديد مدى التنافسية الصناعية من خلال تحديد أماكن الضعف والخلل وأماكن القوة والفرص في الصناعة وما يحيط بها من نشاطات دائمة لها ومرتبطة بها، لذا قد تستطيع الصناعات المتميزة، المنافسة محليا وعالميا، عندما تشكل المؤسسات الداعمة والمرتبطة بها عنقودا صناعيا متكاملا تتعاون فيه المؤسسة لتحقيق ربحية أعلى للجميع من خلال خلق مزيج من المنافسة الذي يؤدي إلى رفع الإنتاجية؛

[1]- يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية و مؤشراتها، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز والمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم، الاقتصادية، جامعة ورقلة يومي 08-09 مارس .2005، ص: 18.

* - العنقود: معناه سلسلة مترابطة من الصناعة ذات العلامة سواء من حيث مدخلات الإنتاج أو التكنولوجية أو المستهلكين أو قنوات التوزيع أو المهارات المطلوبة.

- التنافسية والمعرفة: لا بد من إيجاد آلية تتكفل بتحويل المعلومة إلى معرفة من خلال تجميع المعلومات الأولية وتحليلها ودراستها، ومن ثم وضعها في إطار عام ومنطقي يسهل إستيعابة وبالتالـي استخدامه كمرجع يربط الاستراتجيات التنموية المختلفة ببعضها البعض، وبالتالي تحسن تنافسية الدول والنهوض باقتصادها.

2- أهداف تنافسية الدول.

من أجل تعزيز القدرة التنافسية للدولة، ومزاحمة الدول في السوق العالمي، وبالتالي احتلال مكانة دولية ضمن الدول المتقدمة، خاصة في ظل العولمة تسعى الدولة بتنافسيتها أن تحقق الأهداف التالية[1]:

- الاستفادة من الفرص التي توفرها تنافسية الدول لتحقيق النمو الدائم و الرفاهة[2]؛
- توفير القدرة على توليد الدخل واستمرارية النمو في بيئة دولية أصبح شعارها البقاء للأفضل؛
- تحديث الهياكل الإنتاجية وتحسين كفاءاتها؛
- تطوير التقانة والنهوض بالعنصر البشري؛
- تحسين بيئة الأعمال واجتذاب رأس المال الأجنبي؛
- مواجهة التحديات الاجتماعية في سباق العولمة والمتمثلة في تزايد معدات البطالة والفقر والتهميش؛
- تنافسية الدول تؤثر في الشركات التي تريد النمو فضلا عن مجرد توفير البقاء؛
- خلق القدرة على التصدير؛
- الاستخدام الكفء لعوامل الإنتاج نحو الدولة وزيادة الإنتاجية؛
- تمكن من استيعاب واستخدام وتطوير التكنولوجيا بغرض التحكم في تكاليف الإنتاج وتحسين جودة المنتج وابتكار منتجات جديدة؛
- تسعى إلى تطبيق واستخدام استراتيجيات تتضمن عوامل عديدة، مثل التعبئة والتغليف و قنوات التوزيع وخدمة ما بعد البيع.

---

[1]- المعهد العربي للتخطيط بالكويت، تقرير التنافسية العربية لعام 2003، ص: 13.

[2]- محمد فرحي ومحمد قويدري، تخطيط التنمية كوسيلة للإدارة المتميزة وكأداة لإدارة فعالة للاقتصاد الجزائري– رؤية إسلامية– مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول أداء المتميز والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة يومي 08-09 مارس .2005، ص: 76.

المطلب الثالث: قياس تنافسية الدول.

لقد استعمل " بورتر Porter " منهجية دعاها "الجوهرية الوطنية"[1] لتطوير حزمة من التوصيات وإجراءات التنافسية التي يتوجب على الدول اتبعها دعما للتنافسية داخل الدولة. وذلك من خلال تحليل:

- شروط العمل؛
- شروط الطلب؛
- الصناعات الداعمة والمتصلة؛
- إستراتيجية المؤسسة وهيكلها ومنافسيها؛
- دور الحكومة.

وهناك منهجية تصنف الدول حسب النموذج الخاص بمراحل تطور اقتصادياتها وتنافسيتها، وهي[2]:

- مرحلة الاقتصاد المعتمد على الموارد الطبيعية (أداء المؤسسات العامة والخاصة، البنية التحتية، مستوى الاستقرار على مستوى الاقتصاد الكلي، الاستثمار الأساسي في رأس المال البشري)؛
- مرحلة الاقتصاد المعتمد على الكفاءة والفعالية (الاستثمار المتقدم في رأس المال البشري، كفاءة السوق، الجاهزية التكنولوجية)؛
- مرحلة الاقتصاد المعتمد على المعرفة والابتكار (مدى تطور بيئة الأعمال، الابتكار)، بحيث يعتمد التقييم على قياس مستوى الإنجاز لكل دولة حسب المتطلبات الأساسية لكل مرحلة من مراحل التطور الاقتصادي، وينبني هذا المؤشر على تسعة مؤشرات فرعية هي:

أداء المؤسسات العامة والخاصة.

وفيها يبحث عن البيئة المؤسسية التي تعد قالبا أساسيا للتنمية، ويتضمن أيضا الحكم الراشد والإدارة الناجحة والشفافية في القطاعين العام والخاص.

البنية التحتية.

وهو مؤشر يقيس البنية التحتية المتوفرة التي تتيح الترابط السهل والتنمية المتوازنة لكل المناطق والجهات داخل الدولة، والانفتاح والاندماج في الاقتصاد العالمي.

مستوى الاستقرار على مستوى الاقتصاد الكلي.

وهو يعكس مدى الاستقرار على مستوى الاقتصاد الكلي ودوره في خلق نمو مستدام ودفع عجلة التنمية.

---

[1]- وديع محمد عدنان " محددات القدرة التنافسية للإقطاع العربية في السوق الدولية_، المعهد العربي للتخطيط : الكويت 2001، ص:64.

[2]- http://www.ktaby.com/vb/t40666/، تاريخ التحميل: 2012/09/28.

الاستثمار الأساسي في رأس المال البشري.

إذ أن الاستثمار في مراحل التعليم الأساسية والخدمات الصحية تعد من أساسيات الاقتصاد المنتج والفعال، وفي هذا الإطار يأخذ بعين الاعتبار عوامل عدة كتوقعات معدل الحياة عند الولادة، ومعدل وفيات الأطفال عند الولادة، والالتحاق بالتعليم الأساسي، ونوعيته.

الاستثمار المتقدم في رأس المال البشري.

والذي يعني كم ونوعية التعليم العالي ودوره في رفع تنافسية الاقتصاد، حيث يصبح المجمع قادرا على الخوض في مجالات الإنتاج المتقدم والبحث والتطوير المتخصص، إلى جانب رفع كفاءة الإدارة، وتنامي الاستثمار في مجال التكوين والتدريب للقوى العاملة.

كفاءة السوق.

يعد السوق كفء إذا ما أحسن تخصيص موارده لأفضل استخدام متاح لها، ويقسم التقرير السوق إلى ثلاثة أنواع:

- سوق السلع والخدمات حيث يتم قياس كفاءة إنتاج السلع والخدمات؛
- سوق العمالة، وهل يتم توزيع العمالة إلى أفضل المواقع لها؛
- السوق المالي الذي يعيد توزيع الموارد المالية نحو أفضل الاستثمارات المتاحة.

الجاهزية التكنولوجية.

مدى قدرة الدولة على تحقيق مستويات مرتفعة من الانتاجية والنمو الاقتصادي أصبح يعتمد أكثر على الجاهزية التكنولوجية للدولة ومدى قدرتها على الاستفادة من التطورات المحققة محليا أو المستوردة.

مدى تطور بيئة الأعمال.

ويتضمن مدى نوعية بيئة الأعمال ذاتها سير الأعمال والاستراتجيات لدى الشركات والتي لها دور في تحفيز الإنتاج المتطور.

الابتكار.

للوصول إلى الاقتصاد التكنولوجي المعرفي المتميز ولخلق إنتاجية مستدامة وكفؤة لا بد من الاعتماد على الابتكار، وهذا يتطلب بيئة داعمة ومنظومة متكاملة تشمل الشركات العامة والخاصة ومراكز البحث والتطوير، وتوافر العلماء والمهندسين والباحثين الأكفاء والمتميزين والتشديد على الحماية الفعالة لحقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع.

المطلب الرابع: تقرير التنافسية العالمية للجزائر 2012-2013.

يصدر المنتدى الاقتصادي العالمي الذي يتخذ من سويسرا مقرا له، مؤشر للتنافسية العالمية ضمن تقرير التنافسية العالمية السنوي والذي بدأ إصداره منذ 1979، حيث بدأ التقرير الأول بقياس تنافسية 16 دولة أوربية، ووصل عدد الدول التي احتواها تقرير 2012-2013 إلى 144 دولة تسهم بنسبة 98% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، وقد تطور هذا المؤشر خلال العقود الثلاثة الماضية بحيث أصبح أهم تقييم عالمي شامل لتنافسية الدول، وذلك لتقديمه رؤى قيمة حول السياسات الاقتصادية والمؤسسات وعوامل تحفيز الإنتاج، والتي تؤدي جميعها إلى استمرار النمو الاقتصادي والازدهار طويل المدى، ويقدم التقرير الذي يعتبر نتاجا للتعاون مع أكاديميين بارزين ومعاهد بحوث عالمية، مجموعة شاملة من البيانات من خلال عدد كبير من مؤشرات التنافسية تشمل العديد من الدول الصناعية والنامية.

ويعتمد التقرير في قياسه وتحليله للتنافسية على نوعين من البيانات هي:

1- البيانات الكمية: وهي تلك البيانات المتعلقة بالأداء الاقتصادي والقدرة التكنولوجية، ويتم الحصول على هذه البيانات من خلال النشرات الإحصائية المحلية والدولية المنشورة.

2- البيانات النوعية: وهي بيانات يتم الحصول عليها من خلال المسح الميداني الذي يعتمد على آراء وملاحظات رجال الأعمال وصناع القرار في الدول المشاركة، وقد وصل عددهم في التقرير الأخير إلى أكثر من 12200، ويتم اختيارهم بناء على أسس معينة تحدد من قبل المنتدى.

وشمل مؤشر التنافسية العالمية للعام 2012-2013، 144 دولة، واحتلت سويسرا المركز الأول عالمي، في حين جاءت بورندي في المركز الأخير.

واحتوى التقرير 13 دولة عربية، حيث تصدرت قطر ترتيب الدول العربية بعد أن حلت في المركز الحادي عشر عالميا، وهو أفضل مركز تحصل عليه دولة عربية في تقارير التنافسية العالمية بعد أن قفزت ثلاثة مراكز عن مرتبتها الرابعة عشرة في تقرير 2011-2012، تلتها دول مجلس التعاون الخليجي الباقية وهي على الترتيب: المملكة العربية السعودية، (18 عالميا)، دولة الإمارات العربية المتحدة (24 عالميا)، سلطنة عمان (32 عالميا)، مملكة البحرين (35 عالميا)، دولة الكويت (37 عالميا)، في حين تصدرت قائمة الدول العربية المتبقية الأردن وبفارق بعيد عن دول مجلس التعاون الخليجي، إذ حلت في المرتبة السابعة عربيا و المرتبة 64 عالميا، تلتها كل من المغرب

(70 عالميا)، لبنان(91عالما)، مصر (107 عالميا)، الجزائر (110 عالميا)، ليبيا (113 عالميا)، وأخيرا اليمن (140 عالميا)[1].

ويعود تفوق دول مجلس التعاون الخليجي على باقي الدول العربية إلى تحسن البيئة الاقتصادية لهذه الدول في ظل ارتفاع سعر النفط الذي يعد السلعة الأساسية في معظم صادرات هذه الدول والذي له نصيب الأسد في ميزانيات تلك الدول، فضلا عن تحسن مؤشرات التضخم والبطالة وانخفاض نسبة الفساد الإداري والمالي، وتطوير البيئة المؤسساتية لهذه الدول وتحسين كفاءة أسواق السلع وأسواق العمل.

واعتمد المنتدى الاقتصادي العالمي في قياسه للقدرة التنافسية للدول في تقريره الأخير على اثنتي عشر عامل اقتصاديا، وتم تقسيم هذه العوامل في ثلاثة مؤشرات هي:

1- المؤشر الأول: مؤشر المتطلبات الأساسية ويضم:

- العمود الأول: المؤسسات.
- العمود الثاني: البنية التحتية.
- العمود الثالث: إستقرارية الاقتصاد الكلي.
- العمود الرابع: الصحة والتعليم الأساسي.

2- مؤشر تعزيز الكفاءة ويضم:

- العمود الخامس: التعليم العالي والتدريب.
- العمود السادس: كفاءة أسواق السلع.
- العمود السابع: كفاءة سوق العمل.
- العمود الثامن: سوق مالية متطورة.
- العمود التاسع: الاستعداد التقني.
- العمود العاشر: حجم السوق.

3- مؤشر الابتكار وعوامل الرفاهية ويضم:

- العمود الحادي عشر: تطور الأعمال.
- العمود الثاني عشر: الاختراع.

[1]- http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=324144. تاريخ التحميل: 2012/09/28.

المبحث الثاني: دور المنتج الدولي في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.

نظرا لما تفرضه العولمة من تحرير المبادلات الخارجية وانفتاح الأسواق وتزايد المنافسة، ما على المؤسسة إن هي أرادت الاستمرار إلا أن تعمل على خلق وتنمية قدراتها التنافسية بشكل يضمن لها البقاء والنمو من خلال إحداث تغييرات إستراتجية تسمح لها بإنتاج منتجات عالية الجودة ومنخفضة التكاليف، واستخدام الطرق الحديثة والعالية الكفاءة بغرض تحسين الأداء وتطوير قدراتها البشرية قصد الوصول إلى صفة الابتكار والإبداع.

المطلب الأول: دور تطوير المنتج الدولي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

إن تحقيق الأهداف السابقة لا يتم إلا من خلال اعتماد تطوير المنتجات كضرورة وكنظام عمل يفرض نفسه كحل لتطوير المؤسسة ومواجهة المنافسة.

يعتبر تطوير المنتجات على الصعيدين المحلي والدولي أحد أهم الخيارات الإستراتجية الهادفة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وتظهر أهميته من خلال تقديم كل ما هو جديد مما يدعم تفوقها وبقاءها ونموها في بيئة متغيرة خاصة مع ظهور نوع جديد من المنافسة (المنافسة بالإبداع)، واستحواذ أنشطة البحث والتطوير على مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الحديثة، أضف إلى ذلك الكم الهائل للمنتجات المطروحة في الأسواق وتقلص دورة حياة المنتجات خاصة مع تسارع التطورات التكنولوجية.

إن تبني المؤسسة لإستراتجية قائمة على التطوير في منتجاتها الموجهة إلى الأسواق العالمية يعني أنها تحاول التأثير في عوامل النجاح والتميز، من خلال ما تبتكره من منتجات وطرق إنتاجية وتنظيمية سواء لتحسين الجودة أو تقليل التكلفة أو خلق موقع متميز في ذهن المستهلك الأجنبي، وهو ما يؤدي بدوره إلى التأثير في القوى التنافسية في الأسواق بما يضمن إعادة تشكيل ساحة التنافس خدمة للموقع المتميز للمؤسسة المبتكرة، وهو ما يؤكده "تشيرميرهورن" من خلال معادلته:

الابتكار= الميزة التنافسية[1].

كما أن تطوير المنتجات أصبح يشكل ضرورة بالنسبة للمؤسسة الراغبة في التفوق والبقاء في ظل المنافسة القوية، حيث يعتبر مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية باعتباره يمنح المؤسسة شيئا من التفرد يفتقد إليه منافسوها، ويسمح هذا التفرد بتميز المؤسسة وتحقيقها لجودة عالية، فضلا عن فرضها لأسعار عالية لمنتجاتها أو خفض التكاليف بنسبة كبيرة، وهذا كله يؤدي إلى تحقيق تواصل مستمر مع المستهلكين والتأثير على سلوكهم الشرائي خدمة لأهداف المؤسسة.

[1]- عمر عزاوي، محمد عجيلة، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص: 478

المطلب الثاني: تأثير جودة المنتج الدولي على الميزة التنافسية للمؤسسة.

تطورت مفاهيم الجودة وفلسفاتها وأنظمتها الإدارية على مدى العقود الماضية، وتسارع منحنى تطورها بشكل ملحوظ بفعل الإدراك المتزايد للمعنيين بأن الاستثمار في الجودة وأنظمتها يحقق العديد من المزايا والفوائد لمنظمات الأعمال وللمجتمع، مما أهّل الجودة لتكون عنوان النجاح وبوابة التطور لأي منظمة تسعى لتحقيق أهدافها في الريادة.

كما أن جودة المنتجات المسوقة في الأسواق الدولية تعد عنصرا أساسيا في المنافسة بين المؤسسات، فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات المستهلكين تسمح لها بتحقيق رضاهم وبالتالي اكتساب حصة سوقية.

وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي تقدمها للمستهلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية، وهنا يؤكد خبير الجودة " Arthur D.Little وفق دراسة قام بها على عينة تضم 500 مؤسسة أمريكية أن برنامج إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أداء تلك المؤسسات ودرجة تميزها[1].

وقصد مواجهة تحولات المنافسة العالمية، تتبنى المؤسسة إستراتجية للجودة تؤدي إلى حصولها على شهادة الإيزو" ISO" كدليل عالمي على فعالية نظامها التسييري وجودة منتجاتها وفقا للمعايير الدولية، وهو ما يمكن المؤسسة من الحصول على فرص تسويقية كبيرة تزيد من حصتها التسويقية لاسيما عند دخولها الأسواق العالمية نظرا لما تتمتع به منتجاتها بشهادة ISO[*].

ويتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات تتمثل أهمها فيما يلي[2]:

- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا؛
- زرع وتنمية ثقافة الجودة متضمنة حتمية الأداء السليم من المرة الأولى؛
- اختيار وتدريب وتحفيز قوى عاملة تنجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار؛
- تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات؛
- تطوير علاقات إستراتجية مع الموردين؛
- تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع بدلا من فلسفة مراقبة الجودة التي تنحصر في التحقيق في الخطأ أو الانحراف بعد وقوعه.

---

[1]- يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد الخامس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2007، ص: 34.

[*]- هي اختصار لـ: منظمة المعايير الدولية(International Organisation of Standardisation)، وهي منظمة غير حكومية لا تخضع لأنظمة أي دولة، مقرها جنيف، وهي تختص في توحيد المواصفات القياسية العالمية.

[2]- أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي، بناء القدرة التنافسية للتصدير، الطبعة 01، دار الكتب المصرية، مصر، 2001، ص:125.

المطلب الثالث: أثر إستراتجية تنويع المنتج الدولي على تنافسية المؤسسة.

تتبع هذه الإستراتجية من قبل المؤسسة عندما ترغب في النمو، وذلك للانتقال إلى مناطق نشاط مختلفة عن طريق تقديم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة، أو تقديم منتجات جديدة إلى أسواقها الحالية، أو إضافة مراحل إنتاج جديدة أو تقديم بعض الخدمات الجديدة أو إضافة بعض الأسواق الجديدة إلى الأسواق الحالية.

ومن جهة أخرى يعمل التنويع على:

- جذب جزء من المزايا التنافسية الحالية ، كتوسيع تشكيلة المنتجات أو تعميقها دون الخروج عن تلبية الحاجات العظمى (قناة التوزيع)؛
- يبحث عن أنشطة تتضمن تكنولوجيا مختلفة إذ يمكن الابتكار، وبالتالي حاجات مختلفة للزبائن؛
- يعمل التنويع على جذب جزء من الخبرة والمعرفة لتطوير منتجات جديدة لتستجيب لأنواع أخرى من الحاجات.

يتم اعتماد إستراتجية التنويع إذا كان المجال الذي تنتمي إليه المؤسسة لا يقدم الكثير أو القليل من فرص النمو أو المردودية أو الربح، إما لأن المنافسة تشغل حصة قوية أو لأن السوق المرجعي في انخفاض، لذا فإن إستراتجية التنويع تقتضي الدخول في مجالات نشاط جديدة للمؤسسة (DAS).

كما تستخدم إستراتجية التنويع من أجل زيادة واتساع فرص المؤسسة، فهي تسمح لها بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي.

وتقسم إستراتجية التنويع إلى ثلاث مجموعات كما يلي[1]:

- التنويع المترابط والغير مترابط؛
- التنويع الداخلي والخارجي؛
- التنويع الأفقي والعمودي.

فإذا كان هذا التوسع يتماشى مع خطوط عملياتها الحالية، فهي بذلك تتبع إستراتجية التنويع المترابط، أما إذا لم تكن هناك علاقة بين عملياتها الجديدة ومثيلاتها القديمة، فإنها تتبع التنويع الغير مترابط، هذا وقد تتبع المؤسسة أيضا إستراتجية التنويع الأفقي، وذلك عند إضافة وحدات من نفس النوع، كما قد تختار إستراتجية التنويع الرأسي، وقد يأخذ هذا الأخير شكل تنويع أمامي أو تنويع خلفي.

[1]- المرجع السابق، ص: 128.

كما أن المؤسسة قد تختار التنويع الداخلي، وذلك عندما تتصل الجهود الخاصة بالتطوير بالمجال الداخلي للمؤسسة، كما وقد يحدث اندماج للمؤسسة مع مؤسسة أخرى، أو قد تقوم بشراء وحدات إنتاجية خارجية أو خطوط إنتاج، وهي حينئذ تكون قد انتهجت إستراتجية التنويع الخارجي، أما إذا اعتمدت المؤسسة على نفسها، وذلك من خلال الاستعانة بمواردها المتاحة، تكون قد انتهجت إستراتجية التنويع الداخلي.

الشكل رقم(21): مصفوفة النمو منتج/سوق.

	منتج حالى	منتج جديد
سوق حالى	اختراق السوق	تنمية السوق
سوق جديد	تطوير السوق	التنويع

Source : Kotler et Dubois, Marketing Management, 10eme Edition, Public Union Editions, Paris, 2000, P :107.

وتنبع أهمية التنويع في كونه يساعد المؤسسة على المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية محليا ودوليا، والصمود أمام المنافسة وفتح أسواق جديدة لها خاصة عند إضافة منتجات جديدة، كما أن التنويع يمكن المؤسسة من الاستغلال أو الاستفادة من إمكانيات وخبرات وقدرات قائمة، والتشغيل والاستغلال الأمثل لها، وفضلا عن ذلك فهو يتيح للمؤسسة الحصول على معدلات أعلى من الأرباح ومواجهة منافسة أقل من طرف منافسيها المباشرين.

المطلب الرابع: التحكم في المنتج من حيث العرض والطلب

لكي تتحقق ديناميكية التنافس والوضع الخاص بالقطاع أو السوق، فإن على المؤسسة أن تأخذ في الاعتبار الربط بين جوانب العرض والطلب لأي ميزة تنافسية مستقبلية، لأن الفصل بين جوانب وآثار العرض والطلب يمكن المؤسسة من استغلال ميزة " الريادة في التكلفة". فمن ناحية العرض يمكن للمؤسسة أن تستغل تفوقها التنافسي في التكلفة (الخلية رقم 01 من الشكل رقم (22)) بطرق عديدة، وسوف يعتمد استغلال هذا التفوق على تنوع واختلاف هيكلية (مستويات) التكلفة عند المنافسين في نفس القطاع، وقد يرجع السبب في ذلك إلى مزايا هيكلية خاصة بالسوق أو مزايا تنظيمية لا يمكن مجاراتها أو تقليدها من قبل المنافسين. والعامل الرئيسي هنا هو الاستقرار النسبي للعرض والذي يمكن المؤسسة من تحقيق التميز التنافسي في هذا الجانب ، وهذه الميزة تظل متوقعة أكثر من أنها واقعة فعلا، لأن جانب الطلب له رابط مؤثر هنا، وبالتالي فإننا نؤكد هنا على الطبيعة المتوقعة لهذه الميزة التنافسية في التكلفة والتي نشير لها على أنها " الأساس" لتحقيق التفوق التنافسي.

أما في جانب الطلب فإن إستراتجية " الريادية في التكلفة " تشير إلى التنافس بناء على السعر(الخلية رقم 02 من الشكل رقم (22))، كما تشير إلى أن الأوضاع في السوق يسود فيها تجانس في المنتجات وهو ما يعيني وجود مستوى مرونة عالي نسبيا للطلب على منتجات المؤسسة.

الشكل رقم: (22): أسس المميزات التنافسية.

	جانب العرض	**جانب الطلب**
قيادة التكلفة	1 التفوق في التكلفة	2 المنافسة السعرية
التميز	3 التميز الإبداعي	4 التميز التسويقي

المصدر: محمد بن عبد الله العوض، استراتجيات التسويق التنافسية، مداخلة، ملتقى التسويق في الوطن العربي، الشارقة، 15-16 أكتوبر 2002، ص: 78.

وبالعودة إلى استراتجيات التميز (المبحث الثالث من الفصل الثاني) فإنه يمكن للمؤسسة أن تحقق التفوق في جانب العرض أو الطلب ولكن بآثار إستراتجية مختلفة. فيمكن أن تحقق المؤسسة التفوق في التميز باستخدام مواردها وتقنياتها وكفاءتها التنظيمية بفعالية لعرض منتجاتها بصورة متميزة أو لإنتاج منتجات أو خدمات جديدة.

والنقطة المهمة في وصف المنتجات أو الخدمات بالجديدة، هو أنه تنشأ من تفوق في جانب العرض والتي قد تتطلب تحسين الداء في موضع ما، إضافة إلى تقديم منتجات جديدة بالأساس وهو ما يطلق عليه ب "القدرة على التميز الإبداعي (الخلية رقم 03) بالإضافة إلى إمكانية أن تحقق المؤسسة التميز التنافسي في جانب الطلب أيضا.

وعندما تقوم المؤسسة باستغلال روابط محددة تربطها بالمشترين بدرجة معينة من التركيز بناء على مستوى تجزئة السوق المستهدف، فإن مثل هذا التفوق مبني على المزيج التسويقي والنشاط الترويجي وهو ما يطلق عليه التميز التسويقي (الخلية رقم 04)[1].

وتلخيصا لما سبق فإن هناك أربع أسس أو قواعد للتفوق التنافسي، اثنان منهما في جانب العرض هما:

- التفوق في التكلفة؛
- التميز الإبداعي.

واثنان في جانب الطلب هما:

- المنافسة السعرية؛
- التميز التسويقي.

المطلب الخامس: إستراتجية التنافس بالتميز.

[1]- محمد بن عبد الله العوض، استراتجيات التسويق التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

في إستراتجية التنافس بالتميز تتجه المؤسسة لأن تبدو متميزة عن منافسيها في عيون وأذهان عملائها، فترى المؤسسات الساعية للتميز تسعى لتهيئة فروقا تميز عروضها المقدمة للعملاء، لتهيئ عروضا جديدة تشمل منتجات وخدمات إضافية مكملة مثل الجوائز، خاصة للعملاء ذوي الولاء للمؤسسة ومنتجاتها وضمان اشمل وأطول لمنتجاتها .

وعندما تنجح المؤسسة في ذلك يتبعها منافسوها محاولين تقليدها، وهكذا يزول ما بنته المؤسسة من تميز في أذهان عملائها، لذلك فغالبا معظم المزايا الناتجة عن التميز تكون قصيرة الأجل، وهكذا يكون على الإدارة في المؤسسات المتنافسة أن تفكر باستمرار في سمات وملامح جديدة تضيف قيمة مادية ومعنوية لما تقدمه لعملائها،بحيث تتهيأ عوامل الجذب لدى العملاء الحاليين أما المرتقبين فتخلق لديهم دوافع الشراء.

وفي إستراتجية التميز التنافسية تسعى المؤسسة للتحلي بأداء فائق (متميز عن منافسيها) في مجال هام من وجهة نظر العميل، فتجدها تسعى جاهدة لتكون الرائدة أو المتميزة في أحد أو بعض المجالات التالية[1]:

1- التكنولوجيا.

2- المنتج: حيث يجب أن يكون منتج المؤسسة متميزا من حيث:

- الهيئة من حيث الحجم، الشكل، اللون، والتركيب المادي؛
- السمات والخصائص المميزة والتي تضيف بصمة خاصة للمنتج؛
- توافق خصائص المنتج مع المواصفات المحددة؛
- مصداقية المنتج باعتبارها مقياس لدرجة احتمال جودة الأداء الوظيفي دون عيوب أو أخطاء أو أعطال للمنتج(أو بحد أدنى من العطل) خلال مدة محددة، حيث يثق العميل في مصداقية المنتج؛
- الطول النسبي لمدة الاستخدام المتوقعة لمنتج معيين في ظروف تشغيل طبيعية،
- سهولة الإصلاح في حال فشله أو تعطله؛
- الشكل كمقياس لمدى جاذبية مظهر المنتج للعميل.

3- خصائص العاملين: وذلك من خلال حرص المؤسسة على تعيين عاملين يحسن اختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم، حتى يتميزون بمستوى عال من المعرفة والمهارة والثقة بالنفس ومن ثم تحسن الأداء؛

4- خدمة العميل: وهنا يمكن أن تتميز المؤسسة من خلال عدة سبل أهمها:

[1]- أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي، بناء القدرة التنافسية للتصدير، مرجع سبق ذكره، ص:135-143.

- تسهيل تلفي طلب العميل، أي تسهيل مهمة العميل في طلب المنتج أو المنتجات؛
- تدريب عمال العميل؛
- تقديم المشورة للعميل بشأن أنسب المنتجات الممكن شراؤها لتكون أكثر تناسبا مع احتياجاته؛
- خدمات ما بعد البيع، حيث يمكن للمؤسسة أن تتميز على منافسيها من خلال تصميم برنامج للصيانة الدورية للمحافظة على سلامة منتجاتها.

المبحث الثالث: دور سياسة التسعير الدولية في الرفع من الميزة التنافسية للمؤسسة.

يعتبر التسعير أحد أهم القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على نجاح المؤسسة وتستمد أهمية قرار السعر في الأسواق الدولية ليس فقط من التأثير على المزيج التسويقي الدولي كأحد عناصره، ولكن تمتد أثارها لتشمل الأداء الكلي للمؤسسة بالإضافة إلى مساهمة قرارات التسعير في زيادة الربحية، وإمكانية استخدامه كعنصر فعال ومؤثر لجذب مستهلكين جدد للمؤسسة بالنسبة لأنواع معينة من السلع.

المطلب الأول: دور التسعير الدولي في الإستراتجية التنافسية.

إذا كان تحليل الطلب وتحليل الكلفة والإيرادات يساعد على تحديد الحد الأعلى والحد الأدنى للسعر فإن تحليل أسعار المنافسين يساعد المنشأة على اختيار السعر المناسب القادر على منافسة العلامات المنافسة لسلعة المنشأة، لذا تسعى المنشآت دائما على متابعة أسعار السلع المنافسة ويمكن أن يتم ذلك بطريقة مباشرة وذلك باستخدام موظفين مهمتهم متابعة أسعار المنافسين أو يمكن أن يتم ذلك عن طريق شراء قوائم البيع لتلك المنشآت، كما يمكن الاستفسار من المشترين عن تقديراتهم لأسعار سلع المنشأة وجودتها، وفي بعض الدول مثل "الولايات المتحدة الأمريكية" التي تسمح للمنشآت بإعلان مقارنة أسعارها مع أسعار المنشآت المنافسة، نجد أحيانا أن المنشأة تعمد إلى مقارنة سعرها لسلعة ما مع الأسعار المنافسة لتبين للمستهلك انخفاض سعرها عن أسعار المنافسين.

فعلى أساس السعر تتحدد طبيعة الطلب على السلعة في الأسواق المختلفة كما تتحدد الشرائح السوقية من المستهلكين التي يمكن التعامل معها، كما يؤثر السعر على حجم المبيعات المتوقع ثم الأرباح التي يمكن أن تتحقق وكذا على تخطيط البرامج التسويقية الأخرى للسلعة.

وتزداد أهمية السعر كعنصر أساسي في المزيج التسويقي لأي مؤسسة للأسباب التالية[1]:

- أن كل سلعة أو خدمة لها سعر معين حتى ولو كانت تقدم بالتكلفة فالتسعير عنصر أساسي لأي نوع من التنظيمات؛

- قرارات التسعير لها تأثير على ربحية المؤسسة لذا فإن قرار التسعير يتضمن إشراك عدة إدارات؛

- قرار التسعير له تأثير هام على عناصر المزيج التسويقي كالإعلان والتوزيع وتنشيط المبيعات...كما أن تحديد السعر المناسب يجب أن يتم بعد الأخذ في الاعتبار طرفي عملية التبادل (السوق والمؤسسة) فقد يكون لكل طرف وجهة نظر في الوصول إلى ماهية السعر العادي الذي يضمن للمؤسسة تحقيق الأرباح المستهدفة ويعبر في نفس الوقت عن قيمة السلعة من وجهة نظر المستهلك.

المطلب الثاني: دور إستراتجيتي التغلغل والكشط في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

[1]- المرجع السابق، ص: 145.

لمواجهة حدة المنافسة في الأسواق الدولية تتبع المؤسسات الناشطة في مجال الأعمال الدولية عدة استراتجيات نذكر منها:

1- إستراتجية التغلغل في الأسواق الدولية.

ويقصد بها تحديد سعر منخفض للمنتج والذي يتناسب مع أكبر قدر ممكن من المستهلكين، وفي نفس الوقت يغطي التكاليف الإجمالية للمنتج، وتهدف هذه الإستراتجية إلى ما يلي:

- تحقيق انتشار واسع للمنتج في السوق الأجنبي؛
- الحصول على أكبر حصة سوقية في المراحل الأولى لتقديم المنتج إلى السوق[1].

ومن إيجابيات هذه الإستراتجية نجد أن المؤسسة تحتل موضع قوة في السوق، وتستطيع استغلاله في الوقت المناسب، كما أن اختراق السوق لا يشجع المنافسين على دخول سوق ذاك المنتج، لكن الشيء السلبي في إتباع المؤسسة لهذه الإستراتجية هو أنها تكلف كثيرا وتتطلب استثمارات كبيرة ووجود حجم عالي من المخزون.

ومن خلال هذه الإستراتجية يمكن القول بأن المؤسسة تطمح إلى الوصول إلى تحقيق مردودية عالية من خلال بيع كميات كبيرة ومعتبرة، مع تحطيم المنافسين الراغبين في الدخول إلى السوق من خلال اعتمادها على هامش ربح وحدوي جد منخفض. ولتطبيق هذه الإستراتجية في تحديد السعر لابد من توفر شروط معينة أهمها:

- تقسيم السوق لعدة شرائح بحسب مستوى الدخل ومحدود السعر الذي يقبله المستهلكون لشراء المنتج؛
- حساب التكلفة الكلية لمنتج الشركة، وهامش الربح المرغوب تحقيقه؛
- تحديد السعر الذي يغطي التكلفة الكلية للمنتج مضافا إليه هامش الربح المستهدف، ويصل في ذات الوقت إلى أكبر عدد من الشرائح التسويقية.

2- إستراتجية الكشط:

وترتكز هذه الإستراتجية على وضع سعر عالي في مرحلة تقديم المنتج للسوق الدولي من أجل ضمان تحقيق معدلات عائد مرتفعة وتحقيق الربح السريع، وقد تنتج هذه الإستراتجية خاصة في ظل عدم وجود بدائل قوية للمنتج في السوق الدولي حيث ستكون المنافسة في هذه الحالة ضعيفة وغير مؤثرة، إلا أن زيادة المنافسة ستزيد من دخول منافسي جدد لسوق تصدير المنتج، وهو ما يؤدي إلى

[1]- فرحات غول، التسويق الدولي، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سبق ذكره، ص: 151.

الانخفاض التدريجي للأسعار من أجل إحداث حالة أو حالات من التوافق مع الظروف المستجدة في السوق الدولي[1].

كما تعتبر إستراتجية كشط السوق إستراتجية فعالة، عندما يكون المنتج غير قابل، أو غير سهل التقليد من طرف المنافسين، إذن هذه الإستراتجية غالبا ما تتبناها المؤسسة في حالة إنتاج سلع ذات مستوى عالي من التكنولوجيا، وينجر عنها ارتفاع تكاليف البحث والتطوير نوعا ما.

ومنه نستخلص أن المؤسسة تستخدم هذه الإستراتجية، عندما تكون تكاليف تقديم المنتج إلى السوق مرتفعة، وعندما تريد المؤسسة استعادة المصاريف المنفقة وتحقيق أكبر ربح ممكن.

وخلاصة القول: لكي تحقق إستراتجية الكشط أهدافها يجب:

- أن يكون الطلب على المنتج غير مرن، وإلا فإن السعر المرتفع لن يجذب عددا كافيا من المشترين؛
- أن يكون المنتج فريدا من نوعه، وذلك مثلما حدث لأول مرة مع الهاتف المحمول؛
- أن يتوافر في السوق عدد كاف من المشترين ويكونون على استعداد لدفع السعر المرتفع؛
- أن يكون السعر المرتفع مانعا للمنافسين من دخول سوق السلعة؛
- أن يعكس السعر المرتفع جودة مرتفعة للسلعة.

مما سبق نستخلص بأن المؤسسة لديها الخيار بين إستراتجية الكشط التي تسمح بالحصول على الربح من كل منتج مباع من أول مرة يطرح فيها إلى السوق، وبين إستراتجية الاختراق التي تسمح للمؤسسة أن تجمع أرباحا ومردودية معتبرة، لكن على المدى الطويل.

[1]- فضيل فارس، التسويق الدولي، مفاهيم عامة، استراتجياته وكيفية اختيار الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص: 260-261.

المطلب الثالث: إستراتجيتي التمييز السعري بين الأسواق واستخدام منحنى الخبرة:

1- إستراتجية التمييز السعري بين الأسواق:

قد تواجه العديد من المؤسسات مشكلة التعامل مع أسواق مختلفة في دول أجنبية متعددة وعرض منجاتها في كل سوق منها بسعر مختلف، ويرجع ذلك الأمر إلى اختلاف القدرات الشرائية للمستهلكين واختلاف النظم الجمركية والضريبية التي قد تفرض بعض الأعباء وبالتالي زيادة تكلفة المنتج في سوق ما، وقد تتيح بعض المميزات والإعفاءات التي تقلل تكلفة المنتج في سوق أخرى، وما يهمنا في هذا الشأن أنه إذا لجأت المؤسسة إلى عرض منتجاتها بأسعار مختلفة في الأسواق الخارجية أنه يجب أن تدعم التميز في الأسعار بتميز في خصائص المنتج وذلك لتجنب تسرب المنتج من السوق رخيصة السعر إلى السوق عالية السعر[1].

وقد توصل "روز Rose" في دراسته إلى أنّ مديري المصانع اليابانية يبذلون قصارى جهدهم لزيادة نصيبهم من السوق الكلي من خلال تخفيض الأسعار، مقارنة بالدول الأخرى، أو حتى في بعض الأحيان بسعر أقل من كلفة الإنتاج والتوزيع[2].

وبالرغم من ذلك فقليلاً ما يشير اليابانيون إلى السعر كأحد الأساليب الأساسية التي يتم استخدامها في الإستراتيجية التنافسية، حيث أنّ شعارهم هو هزيمة المنافسين من خلال التكنولوجيا المتقدمة، وخدمة المستهلك دون التركيز على السعر بمفرده.

2- إستراتجية السعر باستخدام منحنى الخبرة :

إن تطبيق المؤسسة لهذه الإستراتجية يكون في حالة تراكم الخبرة الإنتاجية لديها و قدرتها على تخفيض تكلفة الإنتاج بها، و تستخدم في هذه الحالة المؤسسة منحنى خبرتها و ذلك بتثبيت الأسعار عند مستوى منخفض بحيث لا يستطيع المنافس صاحب التكلفة العالية محاكاتها وبالتالي تقليص حصة المؤسسة من السوق.

[1]- أحمد فلاح، التسويق الدولي في عالم متغير- مدخل ديناميكي استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 301.
[2]- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، مرجع سبق ذكره، ص 479-481.

المبحث الرابع: دور سياسة التوزيع في الأسواق الدولية لزيادة الميزة التنافسية للمؤسسة.

يعتبر التوزيع أحد عناصر المزيج التسويقي الهامة، فالمنتج الجيد وذي السعر التنافسي قد لا يصل إلى المستهلك المستهدف نتيجة لسوء اختيار قنوات التوزيع المناسبة من جانب المؤسسة المنتجة، ومن ثم فإن تصميم هيكل التوزيع بقدر من العناية والاهتمام من جانب المؤسسة يعتبر عنصر نجاح لإستراتيجية التسويق الدولي[1].

المطلب الأول: تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال قنوات التوزيع الدولية.

إن المعرفة الدقيقة بقنوات التوزيع على المستوى المحلي هي نقطة البداية عند التعرف على قنوات التوزيع على المستوى الدولي، وذلك بسبب التشابه بين الاثنين في جوهر الوظيفة، حيث هناك بصفة عامة عدد محدود من البدائل المنطقية الممكنة لتوزيع أي سلعة من السلع، ولعل الطبيعة الفريدة لهيكل التوزيع دوليا لا تنشأ من الاختلاف الوظيفي بقدر ما تنشأ من تنوع المتغيرات السوقية وتشابكها وتعددها في حالة التسويق الدولي[2].

وتتمثل أهم الأهداف التي تطمح لها المؤسسة لتحسين ميزتها التنافسية عند اختيار قنوات التوزيع على النطاق الدولي فيما يلي[3]:

1- تقليل التكاليف التسويقية قدر الإمكان؛
2- زيادة حجم المنتجات إلى أكبر مستوى ممكن؛
3- تنمية شهرة المصدر عبر الأسواق الدولية لتحقيق الولاء؛
4- زيادة مستوى التحكم والسيطرة في المنتج؛
5- زيادة إمكانية الاستمرار والحفاظ على الأسواق.

وتعتبر تكاليف التوزيع من أكثر عناصر التكلفة في النشاط التسويقي للكثير من المؤسسات، لذلك يتطلب الأمر آليات عملية لضبطها وتنظيمها ومراقبتها والتخطيط لها بشكل محكم ومحاولة ترشيدها وخفضها، ومن ثم المساهمة في تحقيق مركز تنافسي جيد للمؤسسة في السوق.[4]

وتحاول المؤسسات الناشطة في مجال التسويق الدولي التفوق على منافسيها من خلال إتباع إستراتجيتين هما:

- إستراتجية الريادة في التكلفة؛
- إستراتجية التميز.

---

[1] - عادل المهدي، التسويق الخارجي و تحديات المنافسة الدولية، دار النشر، القاهرة، مصر،1993، ص 360.
[2] - صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي، نظم التصدير و الاستيراد، مرجع سبق ذكره، ص 408.
[3] - يحي سعيد العيد، التسويق الدولي و المصدر الناجع، مرجع سبق ذكره، ص 191.
[4]- محمد فريد الصحن، التسويق، المفاهيم والاستراتجيات، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

المطلب الثاني: أهمية إستراتجيتي الريادة في التكلفة والتميز بالنسبة للميزة التنافسية للمؤسسة.

تحاول المؤسسات الناشطة في مجال التسويق الدولي التفوق على منافسيها من خلال إتباع إستراتجيتين هما:

- إستراتجية الريادة في التكلفة؛
- إستراتجية التميز.

1- إستراتجية الريادة في التكلفة.

تعتمد المؤسسة إستراتجية الريادة في التكلفة من أجل التفوق على منافسيها، انطلاقا من العمل على خفض التكاليف الكلية لمختلف الأنشطة والوظائف بما فيها التوزيع، وذلك حتى يتسنى لها وضع أسعار منخفضة لمنتجاتها مقارنة بأسعار منتجات منافسيها مع تحقيق نفس المستوى من الأرباح وتحقيق حصة سوقية معتبرة.

والمؤسسة التي تعتمد إستراتجية الريادة في التكلفة، لا بد لها من توفر جملة من المتطلبات من حيث المهارات والموارد، والتي من بينها نظام توزيع ذو تكلفة منخفضة، لأن تخفيض تكاليف التوزيع يساهم في تخفيض التكاليف الكلية التي تتحملها المؤسسة، وذلك انطلاقا من الإدارة الجيدة للمخزون والنقل وسرعة التسليم...، كما أن عملية اختيار قنوات التوزيع الطويلة أو القصيرة تؤثر على الأسعار النهائية للمنتجات. [1]

2- إستراتجية التميز.

بالنسبة للمؤسسة التي تعتمد إستراتجية التميز في المنافسة، فإنها ستولي أهمية لأحد عناصر المزيج التسويقي، والذي يكون اختياره على أساس نظرة العملاء إليه بأنه الأهم، ومنه يمكن الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، والتوزيع باعتباره أحد عناصر المزيج التسويقي الدولي إلى جانب المنتج والسعر والترويج، فإنه يمكن للمؤسسة أن تنافس من خلاله وتحقيق التميز وذلك انطلاقا من:

أ- الاختيار والتخطيط الاستراتيجي لقنوات التوزيع.

تؤثر القرارات المتعلقة باختيار قنوات التوزيع بشكل مباشر على جميع القرارات التسويقية الأخرى، وإلى جانب كونه الوسيلة التي تمكنها من تحديد كيفية الوصول إلى الأسواق المستهدفة، فهو كذلك أداة لتحقيق ميزة تنافسية مؤكدة إذا تم تخطيطه بشكل استراتيجي وفعال، وبذلك تستطيع المؤسسة أن تنافس بقوة في السوق.[2]

[1]- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتجية- منهج تطبيقي-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 283.

[2]- بشير العلاق، قحطان العبدلي، استراتجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،1999، ص:217.

وكمثال عن ذلك يؤكد Heath على أهمية التخطيط في اختيار منافذ التوزيع كأحد العناصر الهامة التي استطاعت من خلالها المؤسسات العاملة في الصناعات الهندسية المنافسة في أسواقها المحلية والدولية على حد سواء، فهو يوضح أن اختيار منفذ التوزيع أساس النجاح والتفوق في هذه الصناعات، فالتوزيع كان أكثر أهمية من السعر في تحقيق موقع تنافسي متميز لهذه المؤسسات في السوق.[1]

أما Rothwell فقد أكد على دور التوزيع كأحد العوامل غير السعرية والأساليب الفعالة في تحسين الموقف التنافسي للصادرات البريطانية، حيث أشار إلى أن معظم الواردات الأجنبية في سوق بريطانيا تم توزيعها إلى المستهلك البريطاني في الوقت والمكان المناسبين، وهو ما تفتقده المؤسسات الوطنية في سوقيها المحلي والدولي.[2]

ب- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء ضمن قنوات التوزيع.

يعتبر تقديم الخدمات للعملاء مفتاح التميز و الأداة الداعمة للمركز التنافسي للمؤسسة في السوق، حيث ينظر الكثيرون إلى الخدامات المقدمة ضمن قنوات التوزيع والخدمات المرافقة للمنتجات التي يقتنيها العميل، على أنها جزء من المنتج في حد ذاته وتؤثر على رضا هذا العميل، انطلاقا من أن التوزيع والخدمات المقدمة للعملاء يلعبان دورا مهما في عملية التسويق عموما وفي التسويق الدولي على وجه الخصوص حيث يعتمد على علاقات وثيقة بهم.[3]

المطلب الثالث: استراتجيات التوزيع في الأسواق الدولية.

يمكن تقسيم الاستراتجيات المتبعة لتوزيع المنتجات على المستوى الدولي إلى:

أ- استراتجيات التوزيع المباشر.

وهي تتضمن قيام المؤسسة بتوزيع وإيصال منتجاتها منها إلى المستهلكين الدوليين، وذلك باستخدام منافذ التوزيع المبشرة الخاصة بالمؤسسة دون اللجوء للوسطاء، وهو ما يشترط ضرورة امتلاك المؤسسة المنتجة للمخازن والمتاجر التي تخزن وتعرض فيها منتجاتها في السوق الأجنبية. ويتيح هذا النوع، العديد من المزايا للمؤسسة المنتجة، لعل أهمها هو زيادة إمكانية السيطرة على أسواق المنتج، حيث ترتبط المؤسسة مباشرة بأسواقها الخارجية.

ب- إستراتجية التوزيع غير المباشرة.

[1]- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتحديات التجارة الالكترونية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2004، ص: 343.
[2]- المرجع السابق، ص: 344.
[3]- نادية تاهمي، دور التوزيع في الإستراتجية التنافسية للمؤسسة الانتاجية- دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص: 75.

يعتمد التوزيع الغير مباشر بصفة أساسية على الوسطاء، سواء كانوا من دولة المصدر أو من الدولة الأجنبية، حيث يتحمل وسطاء البيع نقل المنتجات إلى الأسواق الخارجية، وثمة ثلاثة خيارات متاحة أمام المؤسسة وهي:

- **إستراتجية التوزيع المكثف:**

وهي الإستراتجية المعتمدة في حال تسويق المؤسسة لمنتجات واسعة الاستهلاك والتي تتطلب منها التغطية التامة للسوق ووجودها في مختلف الأماكن التي يتكون قريبة جدا من المستهلكين لتلبية حاجاتهم الضرورية، وإتباع المؤسسة لهذه الإستراتجية يستدعي منها توكيل مهام التوزيع لعدد أكبر من التجار ومختلف الوسطاء، الذين يكونون قادرين على تحمل مسؤولية الحفاظ قدر الإمكان على منتجاتها وفي أحسن الظروف من أجل بيعها[1].

- **إستراتجية التوزيع الانتقائي:**

تقوم هذه الإستراتجية على أساس انتقاء المؤسسة لعدد محدود من الوسطاء وهم تجار الجملة والتجزئة، وذلك بعود لسببين هما:

- المؤسسة متخصصة في إنتاج وتسويق المنتجات المعمرة والخاصة؛
- أن المستهلكين الدوليين لا يقبلون مباشرة على اتخاذ قرار اقتنائها إلا إذا استدعت الحاجة لها، وبعد قيامهم بالاستفسار حول جودتها وميزتها وسعرها، وإجراء المقارنة بين المنتجات السائدة في السوق من أجل الاستقرار على قرار الشراء[2].

- **إستراتجية التوزيع المقتصر:**

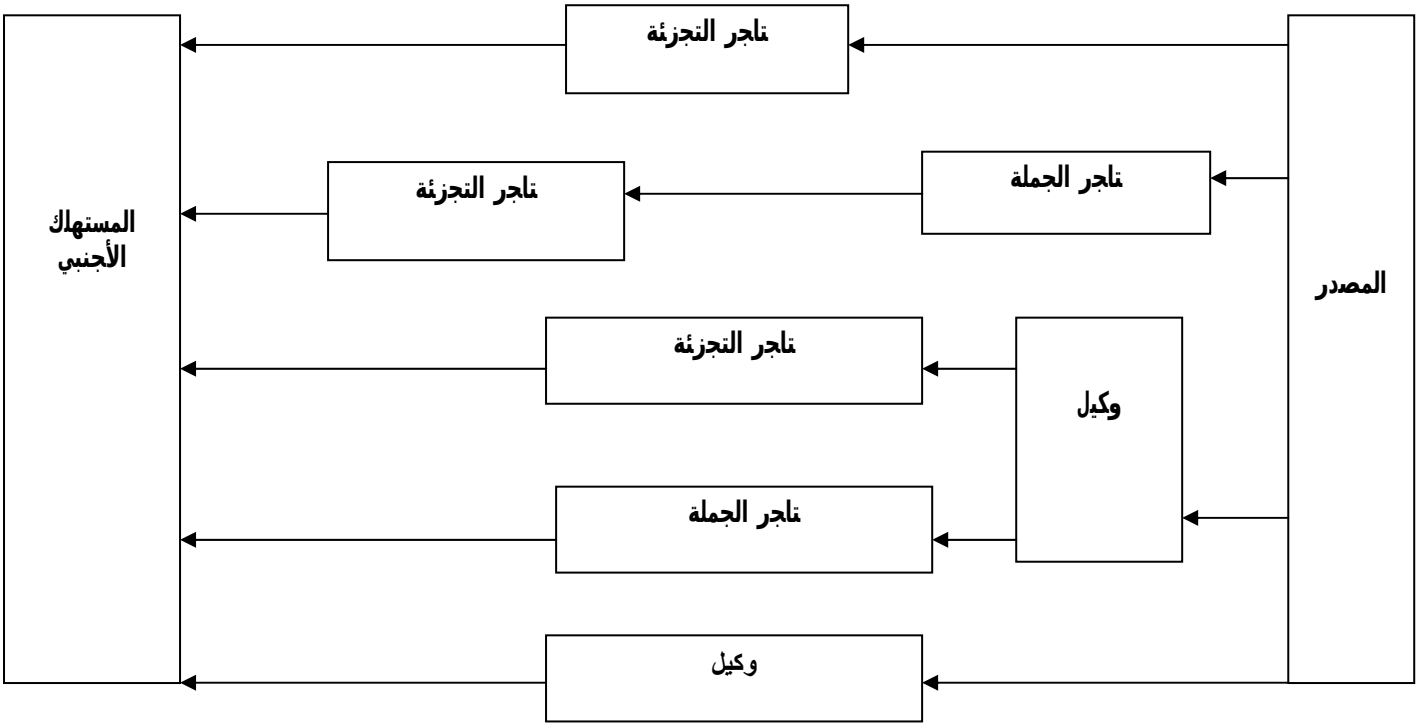
وهي الإستراتجية التي تفرض على المؤسسة المسوقة دوليا أن تستعين فقط بوسيط وحيد وتوكل له مهمة توزيع منتجاتها، وهذا الوسيط يكون تاجر الجملة، وذلك لاعتبارات نذكر منها:

- كون المنتجات التي تنتجها المؤسسة فاخرة لا تستدعي عملية توزيعها أكثر من وسيط؛
- كون الوسيط تتوافر لديه الإمكانات اللازمة لتقديم خدمات ما بعد البيع؛
- كون المؤسسة تمتلك رؤية إستراتجية في بسط سيطرتها الكاملة على السوق الذي تم تحديده من طرفها، بما يكفل تحقيق أهدافها[3].

[1]- فضيل فارس،التسويق الدولي، مفاهيم عامة،استراتجياته،بيئته وكيفية اختيار الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص: 275.
[2]- المرجع السابق، ص: 275،276.
[3]- المرجع السابق، ص: 276.

وهناك عدة بدائل لهذه الإستراتجية يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (23): استراتجيات التوزيع الغير مباشرة



المصدر:مصطفى محمود هلال، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

المبحث الخامس: دور الترويج الدولي في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

إن أي منتج ومهما امتلك من فرص تسويقية، لا يمكن أن ينجح في السوق ما لم تتوفر المعلومات الكافية والمناسبة عنه والتي تسمح للمستهلك من اتخاذ قرار الشراء.

وللإشارة فإن أبعاد سياسة الترويج الدولي لأي منتج لا تختلف في مبادئها أو وسائل ممارستها، حيث أن الفرق الوحيد الذي يوجد يتمثل في الأهمية النسبية لعناصر المزيج الترويجي، فمثلا توجد منتجات تعتمد بشكل كبير على الإعلان ومنتجات أخرى تعتمد على المعارض والبعثات التجارية، وهذا طبعا يتوقف على طبيعة المنتج والميزانية الترويجية المتاحة.

المطلب الأول: تأثير الترويج الدولي على الطلب.

تتمثل أهمية الترويج الدولي بالنسبة لميزة المؤسسة التنافسية في الدور الذي يلعبه في زيادة مبيعات المؤسسة وذلك من خلال تأثيره على الطلب، ويكون هذا التأثير بإحدى الطرق التالية:[1]

1- زيادة المبيعات أو المحافظة على حجم كبير.

وهنا تكون المؤسسة أمام ثلاثة مداخل لغرض القيام بالترويج بقصد تحقيق حجم كبير من المبيعات هي:

- الاعتماد على رجال البيع؛
- الموزعون؛
- تنشيط المبيعات.

2- التغلب على مشكلة انخفاض المبيعات.

هناك الكثير من السلع زادت مبيعاتها من جديد بفضل نشاط الترويج بعد مرورها بفترة ركود.

وتواجه عملية الترويج في الخارج تحديات أصعب من التحديات المحلية وهذا لمواجهتها للعوامل المحيطة المتمثل في:[2]

- القيود القانونية؛
- العادات التجارية؛
- نظام القيم الخاص بكل بلد.

وتتبع المؤسسات العاملة في مجال التسويق الدولي والراغبة في تنمية حصتها السوقية وتحسين موقعها التنافسي مجموعة من الاستراتجيات في عملية ترويج منتجاتها على نطاق دولي، وأن المفاضلة بين هذه الاستراتجيات لابد أن يتم في إطار عناصر المزيج التسويقي الأخرى بحيث تتوافق الإستراتجية الترويجية المقترحة مع سعر المنتج ومع أسلوب توزيع وإستراتجية تطوير المنتج المتبعة[3].

[1]- سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص: 415.

[2]- يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مرجع سبق ذكره، ص: 214.

[3]- إسماعيل قرينات، أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

المطلب الثاني: استراتجيات الترويج في الأسواق الدولية.

1- الإستراتجية حسب الهدف التسويقي ودرجة حداثة المنتج.

ووفق هذه الإستراتجية فإنه من الواجب معرفة ما إذا كان هدف المؤسسة هو الولوج إلى السوق، أو الحفاظ على الحصة السوقية المتاحة، أو زيادة حصتها السوقية؟

أ- الدخول إلى السوق.

إذا كان للمؤسسة منتج جيدي وترغب في إقحامه إلى السوق لأول مرة فعليها القيام بإعلان إرشادي لتعريف المستهلك الأجنبي به وسعره ومميزاته وأماكن بيعه، بالإضافة إلى تكثيف جهود البيع الشخصي لتعليم المستهلك الأجنبي كيفية استخدام المنتج والاستفادة من مميزاته. أما في حالة منتج معروف وله منتجات منافسة، فعلى المؤسسة القيام بإعلان مكثف لتعريف المستهلك الأجنبي بمنتج المؤسسة وسعره مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة له، أضف إلى ذلك تنشيط المبيعات من خلال المسابقات والجوائز لترغيب المستهلك الأجنبي.

ب- الحفاظ على الحصة السوقية.

وهنا تقوم المؤسسة بإعلان تذكيري للمستهلك بوجود المنتج وفوائده وهذا في حالة المنتج الجديد، أما في حالة المنتج المعروف مسبقا فينصب تركيز المؤسسة على عناصر المزيج الترويجي بشكل متوازن لمواجهة المزيج الترويجي للمنتج المنافس.

ت- زيادة الحصة السوقية.

في حالة تقديم المؤسسة لمنتج جديد تماما فإنها تقوم بـ:

- توجيه الإعلان لشرائح تسويقية جديدة؛
- تنشيط المبيعات من خلال التخفيض وتقديم العينات المجانية؛
- زيادة جهود البيع الشخصي لتعليم المستهلك الأجنبي استخدام المنتج الجديد.

أما في حالة تقديم منتج معروف وله منتجات منافسة في الأسواق فإنها تقوم بـ:

- التركيز على كل عناصر المزيج الترويجي بشكل متوازن لمواجهة المزيج الترويجي للمنتج المنافس؛
- القيام بإعلان تنافسي بغرض استغلال نقاط ضعف المنافسين، ومحاولة إقناع المستهلك بالتحول إلى منتج المؤسسة[1].

[1]- مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص: 149.

2- الإستراتجية حسب الشريحة المستهدفة.

وفي هذه الحالة تكون المؤسسة أمام خيارين رئيسيين للترويج وهما:

أ- إستراتجية الدفع.

وهي تعتمد على دفع المنتج خلال قنوات التوزيع المختلفة حتى يصل إلى المستهلك النهائي، إذ يسعى المنتج إلى إقناع تاجر الجملة بشراء المنتج والذي يسعى بدوره إلى إقناع تاجر التجزئة بالتعامل في المنتج ثم يسعى تاجر التجزئة إلى إقناع المستهلك النهائي بالشراء، ويدعم هذا الجهد الترويجي بسياسات سعرية قوية منها الخصم، وبالتالي فإن إستراتجية الدفع تعني إشراك المنتج والموزعين في دفع المنتجات حتى تصل إلى المستهلك النهائي[1].

وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة شدة المنافسة والحاجة إلى الاتصال المباشر بمنافذ التوزيع وعندما تكون السلعة في أول مراحل حياتها وتحتاج إلى جهود ترويجية مكثفة لدفع منافذ التوزيع بالتعامل في السلعة كذلك في حالة السلع المرتفعة السعر ذات هوامش الربح العالية وفي حالة ضيق نطاق السوق وضعف القدرة المالية لدى المنظمة مما يعوق استخدام الإعلان.

ب- إستراتجية الجذب.

تعتمد إستراتجية الجذب على إقناع المستهلك النهائي بشراء المنتج المعلن عنه، ومن ثم خلق طلب على المنتج من جانب المستهلك النهائي بسؤاله عن المنتج لدى تجار التجزئة، مما يولد لهم الرغبة في التعامل مع هذا المنتج وعرضه.

جدول رقم (07): مقارنة استراتجيات الدفع والجذب.

المقارنة	الدفع	الجذب
نشاط الترويج الرئيسي	البيع الشخصي	الإعلان
نوع المنتجات	الصناعية والاستهلاكية الخاصة	الاستهلاكية الميسرة
قنوات التوزيع	قصيرة	طويلة
أسعار المنتجات	غالية	رخيصة
طبيعة المنتجات	معقدة، عالية التقنية	بسيطة

المصدر: صالح الفحطاني: إدارة الترويج من الموقع:
http://faculty.ksu.edu.sa.pdfSalkahtani
تاريخ التحميل: 2012/09/29.

[1]- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، الأساسيات والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص: 186.

المطلب الثالث: أسباب اللجوء للترويج الدولي.

يستخدم رجل التسويق الدولي الترويج الدولي للعديد من الأسباب منها[1]:

1- التزود بالمعلومات:

يستفيد البائعون والمشترون في السوق الدولي من وظيفة المعلومات التي يقدمها الترويج، فالترويج يساعد الأفراد المشترين في معرفة المنتجات الجديدة وأماكن توافرها ويساعد البائعون على إخبار الأهداف والزبائن المحتملين عن السلع الخدمات.

2- تحفيز الطلب:

يعتبر واحداً من أهم الأهداف الترويجية المباشرة هو تحفيز الطلب وزيادة الكميات المشتراة من قبل الزبائن المحتملين.

3- تمييز المنتجات:

تستفيد العديد من الشركات من الدور البارز للترويج في تمييز الشركات ومنتجاتها عما يقدمه المنافسون خاصة إذا كان الاختلاف بين المنتجات المقدمة واضحاً وجليا.

4- تذكير الزبائن الحاليين:

كما يستخدم الترويج أيضاً في تذكير الزبائن الحاليين بالمنافع التي تمتاز بها المنتجات ومحاولة ثني الزبائن الحاليين من التحول إلى منتجات المنافسين فهناك العديد من الأدوات الترويجية المستخدمة للمحافظة عليهم.

5- الرد على الأخبار السلبية:

والتي يبثها المنافسون للتأثير على الزبائن الحاليين والمحتملين وهنا تلجأ المؤسسة إلى أداة ترويجية هامة وهي "العلاقات العامة" لمعالجة الأزمات والإشاعات وتدعيم الثقة بين المؤسسة وجماهيريها المختلفة .

6 - تقليل تأثير تقلبات الطلب:

وهي تخص المنتجات التي تواجه فترات يختل فيها الطلب، كموسمية المنتجات في بعض فترات السنة.

7- التأثير على سلوك العامة:

من خلال تثقيف الأفراد بالسلوك الحميد والمقبول لتسهيل خدمتهم ما هو الحال عند توجيه رسائل للأفراد بضرورة استخدام الرمز البريدي عند كتابة الرسائل لتقليل زمن استلام الرسائل.

[1]- http://kenanaonline.com/users/BURHANYAZAN/posts/83537، تاريخ التحميل: 2012/09/29.

ومن خلال كل هذا تبرز أهمية الترويج الدولي كأحد عناصر المزيج التسويقي الدولي في تجسيد إستراتجية التسويق الدولي وتحقيق أهداف المؤسسة والقدرة علة المنافسة. ولعل المثال الياباني أبلغ مثال عن ذلك، حيث نجد أن الشركات اليابانية تولي اهتماما بالغا بالإعلان والترويج ، وذلك لما يحققه من مهام فيما يخص تعريف المشتري بالسلعة، وإقناعه بشرائها، ومن ثم زيادة حجم المبيعات، ومواجهة المنافسة الحادة في السوق[1].

[1]- قدور بن نافلة، ما مدى إمكانية الاستفادة من التجربة اليابانية في التسويق الدولي؟ مقالة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي- شلف- الجزائر، العدد 03، ديسمبر 2005، ص: 243.

خلاصة الفصل.

في ظل التنافس الشديد بين المؤسسات، نجد أن المؤسسة الناجحة هي من تحقق أهدافها بأعلى مستوى ممكن قياسا بالمنافسين والمحافظة على هذا المستوى لأطول وقت ممكن باختيار أفضل البدائل لتعزيز موقعها التنافسي سواء في السوق العالمي والمحلي.
المزايا التنافسية المكتسبة في السوق المحلي قد لا نجد لها مكانة في السوق الدولي وهذا راجع لاختلاف البيئة التي تمارس فيها المؤسسة أعمالها سواء من حيث البيئة القانونية، الاقتصادية، السياسية...

يعتبر المزيج التسويقي الدولي عنصرا مهما ضمن العملية التسويقية للمؤسسة، حيث لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنه في ظل المنافسة الشديدة للمؤسسات الأخرى، خاصة وهي في سوق تتميز بالتغير من جهة وسلوك المستهلكين الذين تستهدفهم من جهة أخرى، حيث تتزايد رغباتهم مع مرور الوقت ولكي تستطيع المؤسسة تلبية هذه الاحتياجات يجب عليها رسم إستراتيجية تسويقية قوية ومتكاملة.

تعتبر استراتجيات المزيج التسويقي الدولي من الاستراتجيات المهمة التي على المؤسسة الراغبة في خوض غمار التسويق الدولي أن لا تهملها، فالعملية التسويقية لا تتم إلا من خلال عناصر المزيج التسويقي سواء تعلق الأمر بالنطاق المحلي أو النطاق الدولي، فهي بمثابة ركيزة المؤسسات، ولا يمكننا تصور أن هناك تسويقا دون وجود مزيج تسويقي.

يعد المزيج التسويقي الدولي بمثابة عصب الإستراتجية التسويقية بالنسبة للمؤسسات الناشطة في مجال التسويق الدولي، إذ يعتبر الواجهة الميدانية التي من خلالها يتم خدمة الأسواق المستهدفة وزيادة تنافسية المؤسسة.

الفصل الرابع

دراسة حالة

الجزائر.

مقدمة الفصل:

من أجل تدارك أي نقص قد يلحق بموضوعية البحث، عند عرض نتائجه وبناء توصياته، ونظرا لحداثة الموضوع في الجزائر، ولعدم وجود دراسات ميدانية بالكم اللازم حول تطبيق المزيج التسويقي الدولي في الجزائر ودوره في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة، ارتأينا اعتماد أسلوب التحري المباشر لاختبار جملة من الفرضيات المرتبطة بالموضوع، عن طريق التقرب المباشر من المهنيين (مدراء التسويق، مدراء المصالح التجارية، مسؤولي عمليات التصدير)، وذلك باستخدام الاستبيان الذي من الممكن أن يكون الخيار الملائم لقياس درجة تطابق وجهات نظر الجانب النظري مع مجتمع الدراسة الذي تم اختيار عينته بناءا على المعطيات المتوفرة وهذا من أجل تبيين دور المزيج التسويقي الدولي في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة والعناصر التي تساعد في تحسينها وإمكانية تطبيقها في الجزائر.

وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
المبحث الأول: الطريقة والإجراءات.
المبحث الأول:معالجة الاستبيان.
المبحث الأول:استخلاص النتائج من الاستبيان.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

نظرا لندرة الأبحاث حول موضوع المزيج التسويقي الدولي ودوره في تطوير الميزة التنافسية في الجزائر حسب علم الطالب رأينا أن نقوم بهذه الدراسة الميدانية بحيث يمثل مجتمع الدراسة أغلب المؤسسات الجزائرية الناشطة في مجال التسويق الدولي، وهذا بغرض معرفة الأسس التي تعتمدها هذه المؤسسات في الوصول إلى هذه الأسواق، ومدى اعتمادها على وظيفة التسويق عموما وعلى المزيج التسويقي الدولي على وجه الخصوص، ونظرة المؤسسات إليه كمورد يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية والبيانات المعتمد عليها في الدراسة.

نظرا لطبيعة الدراسة الميدانية (أسلوب التحري المباشر عن طريق استبيان) فإننا سوف نعتمد على المنهج التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها من هذا الاستبيان ومن ثم تحديد النتائج المترتبة على هذا التحليل.

وقد اعتمد الطالب على مجموعة من البيانات الثانوية والأساسية في دراسته هي كما يلي:

1- البيانات الثانوية

وهي تمثل بيانات الجانب النظري من البحث حيث حاول الطالب –حسب استطاعته وما توفرت لديه من وسائل وأدوات- بعملية مسح للدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات المنشورة في مجال المزيج التسويقي الدولي ودوره في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة مستعينا بمجموعة من الكتب والدراسات والمقالات.

2- البيانات الأولية

هي بيانات الجانب الميداني من الدراسة، والتي يتم تجميعها لاختبار فرضيات الدراسة، ويتم ذلك من خلال عرض قوائم الاستبيان والتي تشمل مجموعة من الأسئلة اللازمة لجمع البيانات المطلوبة، والذي تم إعدادها وفقا لما تم التعرض له في الجانب النظري ومحاولة معرفة وجهات نظر وآراء المعنيين من المهنيين تم تحديدهم كما سيأتي تباعا.

المطلب الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

باعتبار البحث يهتم بأحد ميادين التخصص ونعني به التسويق ، وبالتحديد المزيج التسويقي الدولي ودوره في تطوير الميزة التنافسية، فمن الطبيعي أن تكون مفردات مجتمع الدراسة ممن له علاقة مباشرة بالموضوع، وبالأخص من له خبرة علمية وعملية بموضوع البحث.

1- مجتمع الدراسة

لقد تم الاقتصار في مجتمع الدراسة على فئة المهنيين فقط، إذ يرى الطالب أن مجتمع الدراسة هو مجموع المؤسسات الجزائرية العامة منها والخاصة مهما كان حجمها ونشاطها، المعنية أو المتطلعة إلى تسويق منتجاتها أو خدماتها دوليا، وكانت وحدة المعاينة قد تمثلت في مدير التسويق أو من يناوب عنه في المؤسسات موضع الدراسة،

2- عينة الدراسة.

نظرا لكبر حجم المجتمع المدروس، وكذا التوزيع الجغرافي لأفراد المجتمع تم اعتماد أسلوب العينة والتي لم يتم تحديدها بشكل مسبق نظرا لعدم وجود إحصائيات دقيقة عن مجتمع الدراسة، إذ لم نجد عددا تجمع عليه الهيئات المختصة سواء الديوان الوطني للإحصائيات، أو المركز الوطني للإعلام الآلي والإحصائيات للجمارك –CNIS-، أو الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة أوالوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار حول عدد المؤسسات العاملة في حقل التصدير فعلا خلال العام 2011. لذا حاول الطالب أن يختار عينة عشوائية، وهي عبارة عن مجموعة من المؤسسات سواء كانت صغيرة، متوسطة، أو كبيرة العاملة في مجال التصدير خارج المحروقات عن طريق البيانات التي تنشرها الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار ALGEX* بخصوص هذه المؤسسات ، كما ساعد الطالب كذلك في اختيار هذه العينة معرض الجزائر الدولي الخامس والأربعون الذي أقيم في الجزائر في الفترة الممتدة من 30 ماي إلى 05 جوان 2012 بقصر المعارض بالجزائر العاصمة أين تحصل على أكثر الإجابات من العارضين.

وقد قمنا بتوزيع100 استمارة، أين اعتمد فيها بالدرجة الأولى التسليم والاستلام المباشرين وكذا طريقة التوزيع والاستلام باليد سواء بمساهمة الطالب شخصيا أو بمساعد آخرين.وأخيرا عن طريق الشبكة العنكبوتية وهو ما جعلنا نحقق هدفين تمثلا في: جمع الاستمارات الموزعة في أقصر وقت ممكن، والحصول على عينة مشتتة جغرافيا تغطي مساحة لا بأس بها من الوطن.

بعد انتهاء الفترة المحددة لاسترجاع الاستمارات الموزعة تحصلنا على مجموع يقدر بـ53 استمارة صالحة للدراسة، وتم استبعاد 47 استمارة نظرا للنقص أو للتضارب الوارد في الإجابات.

* Agence Algérienne de promotion du Commerce Extérieur.

الجدول رقم (08): الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان

البيان	الاستبيان	
	العدد	النسبة
عدد الاستمارات الموزعة والمعلن عنها	100	%100
عدد الاستمارات المفقودة أو المهملة	11	%11.00
عدد الاستمارات الملغاة	14	%14.00
عدد الاستمارات الواردة بعد الأجل	22	%22.00
عدد الاستمارات الصالحة	53	%53.00

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: حدود الدراسة والصعوبات المواجهة.

1- حدود الدراسة الميدانية.

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية.**

تمت هذه الدراسة بالجزائر حول المزيج التسويقي الدولي ودوره في تطوير الميزة التنافسية، والعوامل المؤثرة فيهما وواقعهما في الجزائر من وجهة نظر المهنيين أصحاب الاختصاص.

- **الحدود الزمنية.**

يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه والمقدر من يوم 25 ماي2012 إلى غاية يوم 30 جوان من نفس السنة؛

- **الحدود البشرية.**

تستند هذه الدراسة لأراء وإجابات المهنيين الجزائريين في التسويق كما سبق ذكره.

- **الحدود الموضوعية.**

اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع والمحاور المرتبطة أساساً بموضوع التسويق عموما والمزيج التسويقي الدولي ودوره على الميزة التنافسية على وجه الخصوص.

2- الصعوبات المواجهة في الدراسة.

بالرغم من أهمية الاستبيان كأداة لاستقصاء وجمع أراء وإجابات أفراد العينة، حول مواضيع ذات أهمية لنا، حتى يتسنى لنا إبراز وجهات نظرهم ومساهمتهم في البحث، إلا أن مسار هذه الدراسة عرف بعض الصعوبات والعقبات التي تستحق الذكر، وهي ليست بغرض تبرير أي نقص أو تقصير في البحث وإنما نذكرها بغرض إيضاح الظروف العامة التي مرت بها هذه الدراسة وتتمثل أهمها في ما يلي:

- صعوبة الحصول على إحصائيات حديثة من طرف الهيئات المعنية خاصة بالمؤسسات المصدرة وتوزيعهم على المستوى الوطني رغم إلحاحي عليها عدة مرات وهو ما كان السبب في اختياري لعينة عشوائية وغير محددة مسبقا؛

- غياب ثقافة التجاوب الإيجابي مع الدراسات العلمية وأساليب الاستقصاء كالاستبيان لدى نسبة كبيرة من المهنيين؛

- عدم وجود دليل حديث يضم عناوين المؤسسات الناشطة في مجال التصدير خارج المحروقات الحالية، حيث ورغم حصولي على كتيب – إصدار 2009 - يضم قائمة عناوين تواجد بعض المؤسسات من طرف مديرية التجارة لولاية المدية، ونفس الكتيب سلم لي من طرف الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار، إلا أن غالبيتها عناوين قديمة تم تغييرها في الواقع أو توقفت عن ممارسة نشاطها ما صعب عملية البحث؛

ورغم هذه الصعوبات إلا أن الدراسة لم تفقد مصداقيتها وجودتها بالنظر لعدة اعتبارات أهمها:

- ✓ وجود عدد من أفراد من العينة المدروسة ممن يتوفر على شرطي الخبرة العملية والأكاديمية في نفس الوقت كمدراء التسويق في المؤسسات ممن هم حاصلين على شهادات عليا كالماجستير ودبلومات دراسات عليا؛
- ✓ الانتشار الجغرافي للعينة المدروسة حيث يتواجد بعض أفراد العينة المدروسة في ولايات تنتمي للجهات الأربع على المستوى الوطني (وسط، شرق، غرب، جنوب) حيث تم الاعتماد على بعض الزملاء من طلبة وأساتذة ومهنيين في توزيع الاستبيان على المؤسسات المتواجدة في بعض الولايات البعيدة عن تواجد الطالب.

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات:

يتناول هذا المبحث وصفا لطريقة تصميم قائمة الاستبيان انطلاقا من مرحلة إعداده والمتضمنة بناء قائمة الاستبيان، هيكل الاستبيان، اختبار قائمة الاستبيان وهذا فيما يخص صدق وثبات الاستبيان وكذا الأدوات المستخدمة في تحليل هذا الاستبيان.

المطلب الأول: تصميم الاستبيان.

مر تصميم الاستبيان عبر المراحل التالية:

1. بناء الاستبيان.

تم تحميل الاستبيان على ورق عادي وهذا فيما يخص التسليم المباشر أو على حامل الكتروني عبر ملف (WORD) وهذا فيما يخص التسليم عن طريق البريد الالكتروني، كما أن الاستبيان أُعد باللغة العربية، وقد تضمن 5 أجزاء، حيث يتعلق الجزء الأول بالمعلومات الشخصية والأجزاء الأخرى تتعلق بموضوع الدراسة والذي يضم 13 سؤالا.

2. هيكل الاستبيان.

وهو يتضمن المحاور التالية:

- ✓ **المحور الأول:** معلومات عامة حول العينة

تضمن ستة 04 أسئلة تتعلق بالجنس، السن، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية.

- ✓ **المحور الثاني:** التسويق الدولي

وهو يضم ثلاثة أسئلة، حيث تضمن السؤال الأول خمسة أسباب متعلقة بأسباب لجوء المؤسسات إلى نشاط التسويق الدولي بهدف تحديد السبب الأهم من وجهة المسؤولين عن وظيفة التسويق الدولي، فيما تضمن السؤال الثاني ثلاث مهام تضطلع بها الهيئة المسؤولة عن التسويق الدولي بهدف تحديد المهمة الأكثر أهمية، بينما السؤال الثالث فكان يتمحور حول العوامل المأخوذة بعين الاعتبار عند اختيار أسواق التصدير؛

- ✓ **المحور الثالث:** المزيج التسويقي الدولي.

وهو يضم أربع أسئلة، الأول منها كان حول العوامل المشجعة لسياسة التنميط (توحيد مواصفات المنتج في الأسواق الدولية) بهدف تحديد العوامل الأكثر تأثيرا على هذه السياسة، أما السؤال الثاني فكان عكس السؤال الأول أي حول العوامل المشجعة لسياسة التكييف (تعديل مواصفات المنتج في الأسواق الدولية، في حين يتضمن السؤال الثالث الأسس التي يرتكز عليها قرار التسعير في الأسواق الدولية، وهذا بغرض تحديد أهم هذه الأسس، وفيما يخص السؤال الرابع فكان حول أسباب اللجوء إلى التوزيع في الأسواق الدولية لمعرفة أهمها؛

✓ **المحور الرابع: الميزة التنافسية.**

يضم سؤالين، حيث يتضمن السؤال الأول أربع عوامل تهتم بدراستها المؤسسات الناشطة في مجال التسويق الدولي لتطوير ميزتها التنافسية، في حين يتضمن السؤال الثاني أربعة (04) اقتراحات حول العنصر الأكثر أهمية والتي تهتم به المؤسسات الناشطة في مجال التسويق الدولي لغرض تطوير مزاياها التنافسية؛

✓ **المحور الخامس:** واقع المزيج التسويقي الدولي في الجزائر.

تضمن هذا المحور الأخير أربع (04) أسئلة تتعلق بالواقع الحالي للمزيج التسويقي في الجزائر، ومدى الاهتمام به، وكذا مدى تأثير جودة المزيج التسويقي الدولي في تحسين الموقع التنافسي للمؤسسات الجزائرية دوليا.

كما اعتمدنا نوع الأسئلة المفتوحة في آخر كل عنصر من الاستبيان للوقوف على وجهات نظر أفراد العينة حول القضايا المرتبطة بالموضوع.

وتم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت (Likert Scale) الخماسي[1] الذي يحتمل خمسة إجابات وهذا حتى يتسنى لنا تحديد أراء أفراد العينة حول أهم المواضيع التي تناولها الاستبيان، ويسهل بالتالي على الطالب ترميز وتنميط الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق جدا أو ممتاز	موافق أو جيد	محايد أو مقبول	غير موافق أو سيء	غير موافق مطلقا أو سيء جدا
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	[1.79-1]	[2.59-1.80]	[3.39-2.60]	[4.19-3.40]	[5-4.20]

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي،البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 115.

3.إعادة التصميم.

قبل نشر الاستبيان فقد خضع لعملية تحكيم لعدد من الأساتذة، تخصص تسويق، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

✓ دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات؛

[1]- محمد عبد الفتاح الصيرفي،البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 115.

- ✓ مدى شمولية الاستمارة؛
- ✓ توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية؛
- ✓ من أجل الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية.

وفي الأخير، تم إعادة تصميم الاستبيان وذلك بناء على الملاحظات والتوصيات الواردة التي مكنتنا من تدارك النقائص التي وقفنا عليها، ليتم توزيعه وإيصاله لأفراد العينة المستهدفة عن طريق عدة قنوات كما تم ذكر ذلك سابقا.

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الاستبيان

بعد أن تم تحصيل العدد النهائي للاستبيانات المقبولة، تم الاعتماد في عرض وتحليل المعطيات على برنامج (EXCEL) لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية في دوائر لتسهل عملية الملاحظة والتحليل بغية التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها، كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم: (Statistical Package For Social Sciences –SPSS–)، النسخة (19.0)، ومن تلك الأساليب انتهجنا التحليل الإحصائي الوصفي وما يندرج تحته من تحليل عبر التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة، كما تم حساب المتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات القسم الثاني للدراسة، ومن خلاله يمكن ترتيب عبارات كل عنصر حسب أعلى متوسط، كما مكننا برنامج (SPSS) من حساب الانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، التي تتمثل فيما يلي:

- ✓ استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان؛
- ✓ قياس المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان؛ بالاستناد إلى إجابات أو اختيارات أفراد العينة المشار إليها بالاستبيان؛
- ✓ قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية.

المبحث الثالث: معالجة الاستبيان.

تعتبر هذه الخطوة خلاصة الدراسة الميدانية، حيث سنقوم في هذا المبحث بتبويب البيانات الواردة من الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة ومعرفة خصائص العينة ومن ثم نحاول القيام بمعالجة إجابات العينة وتحليلها وتفسيرها ومن ثم استخلاص النتائج منها.

المطلب الأول: تقديم خصائص العينة.

ضم الجزء الأول من الاستبيان والذي يتعلق بخصائص العينة المدروسة أربع (04) أسئلة تتعلق بالجنس السن، المؤهل العلمي(الدبلوم)، والخبرة المهنية. وكانت النتائج كما يلي:

1- الجنس (Sexe).

يبين الجدول والشكل البياني المواليين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كما يلي:

الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	46	%86.8
أنثى	07	%13.2
المجموع	53	%100

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS).

الشكل رقم (24) توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS).

من خلال الجدول يتضح أن العنصر الذكري يمثل الأغلبية بنسبة 86.8 %، في حين لا تتجاوز نسبة الإناث 13.2 % وهذا يعود في نظر الطالب إلى عوامل اجتماعية بالدرجة الأولى وكذا لطبيعة المهنة.

2- السن (L'âge).

تم تقسيم أفراد العينة إلى 4 فئات عمرية، وقد قمنا باختيار الفئات بما يتناسب وأفراد العينة، والجدول والشكل التاليين يوضحان ذلك:

الجدول رقم (11): توزيع العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 35 سنة	32	%60.4
من 35 إلى 40 سنة	04	%7.5
من 40 إلى 45 سنة	03	%5.7
أكبر من 45 سنة	14	%26.4
المجموع	53	%100

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS).

الشكل رقم (25): توزيع العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS).

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة العمرية لأقل من 35 سنة هي الفئة الغالبة وهذا بنسبة 60.4% ومن ثم تأتي فئة الأكبر من 45 سنة بنسبة 26.4% ، ففئة 35-40 سنة بنسبة 7.5% وفي الأخير فئة 40-45 سنة بنسبة 05.7%.

3- المؤهل العلمي (Diplôme).

تم تقسيم أفراد العينة إلى 4 فئات تمثل المؤهل العلمي، وقد قمنا باختيار الفئات بما يتناسب وأفراد العينة وتحصلنا على التوزيع التالي:

الجدول رقم (12): توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دكتوراه	0	%0.0
ماجستير	27	%50.9
ليسانس	25	%47.2
شهادة مهنية	01	%1.9
المجموع	53	%100

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS).

الشكل رقم (26) توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS).

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير يمثلون نسبة 50.9% وهي بذلك تحتل الرتبة الأولى في العينة محل الدراسة، تليها فئة الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 47.2% لتأتي بعد ذلك فئة أصحاب الشهادات المهنية، وأخير فئة الدكاترة والذين لم نحصل على أي نسبة تمثل هذه الفئة، ومرد ذلك في نظر الطالب إلى توجههم إلى مهنة التدريس الجامعي، مع الإشارة فقط إلى انه تمت لقاءات مع دكاترة مختصين في ميدان التسويق خلال مرحلة إقامة المعرض الدولي الخامس والأربعون في الجزائر، غير أنهم لا يمثلون شركات وطنية، لذلك تم استبعاد إجاباتهم.

4- الخبرة المهنية.

تم تقسيم أفراد العينة إلى 4 فئات تمثل الخبرة المهنية، وقد قمنا باختيار الفئات بما يتناسب وأفراد العينة، وتحصلنا على النتائج من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (13): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	21	%39.6
من 05 إلى 10 سنوات	14	%26.4
من 10 إلى 15 سنة	04	%7.5
أكثر من 15 سنة	14	%26.4
المجموع	53	%100

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS).

الشكل رقم (26): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS).

من خلال متغير الخبرة المهنية نجد أن أكثر من60% تتوفر على خبرة مهنية تفوق 05 سنوات تتصدرها نسبة 26% والتي مثلت فئتين هما: فئة 05 إلى 10 سنوات وفئة الأكثر من 15 سنوات، في حين بلغت نسبة أصحاب خبرة أقل من 05 سنوات 39.6%، وهو مؤشر جيد للدراسة الميدانية.

بشكل عام، ووفقا للإحصائيات المقدمة حول خصائص عينة الدراسة، يعتقد الطالب أنها مقبولة وتساعد على تحقيق أهداف الدراسة لاسيما إذا نظرنا من ناحيتين أساسيتين وهما المؤهل العلمي، والخبرة المهنية.

المطلب الثاني: تحليل الاستبيان.

اعتمدنا في تحليل الاستبيان على أدوات الإحصاء الوصفي، وذلك من خلال التطرق إلى عدد تكرارات المشاهدات والنسبة المئوية إلى جانب المتوسط الحسابي لكل عنصر لمعرفة الاتجاه العام للعينة حسب مقياس ليكارت الخماسي، وكذا الانحراف المعياري لمعرفة مدى تجانس إجابات أفراد العينة.

1- تحليل المحور الثاني والذي يعنى بدراسة التسويق الدولي.

يضم هذا المحور ثلاث أسئلة تتضمن عدة عناصر:

أولا: أسباب لجوء المؤسسات إلى نشاط التسويق الدولي:

لمعرفة أسباب لجوء المؤسسات إلى نشاط التسويق الدولي من وجهة نظر المستجوبين تم حوصلة النتائج المتعلقة بهذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نتائج آراء عينة الدراسة حول أسباب لجوء المؤسسات إلى نشاط التسويق الدولي.

العبارة	التكرار والنسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
طرح منتج جديد	ت	17	18	18	-	-	2.01	0.820	موافق
	%	32.10 %	34.00 %	34.00 %					
رغبة العمل في الأسواق الأجنبية	ت	07	45	01	-	-	1.88	0.375	موافق
	%	13.20 %	84.90 %	1.90%	-	-			
المنافسة الوطنية والعالمية	ت	17	26	10	-	-	1.86	0.708	موافق
	%	32.10 %	49.10 %	18.90 %	-	-			
الترويج لصورة المؤسسة	ت	31	14	08	-	-	1.56	0.747	موافق جدا
	%	58.50 %	26.40 %	15.10 %	-	-			
الظروف البيئية	ت	8	3	28	-	-	3.13	0.271	محايد
	%	15.10 %	5.70%	52.80 %	-	-			
المتوسط العام							2.08	0.584	موافق

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS).

سنقوم بترتيب العبارات المقترحة لتحليل السؤال الأول حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وسنتناولها حسب الترتيب من الأولى إلى الأخيرة:

1. المنافسة الوطنية والعالمية: في هذا السبب نجد أن ما نسبته 49.10% قد اختاروا عبارة موافق، تليها نسبة 32.10 %وهي النسبة الممثلة لفئة المجيبين بموافق جدا، في حين بلغت نسبة الذين اختاروا الحياد 18.90%، بينما لم تسجل إي إجابات تتعلق بغير موافق أو غير موافق مطلقا، ومرد هذا من وجهة نظر الطالب هو اهتمام المؤسسات بمواجهة المنافسين و محاولة التفوق عليهم من داخل الدولة أو الدول المضيفة ومن خارجها أيضا، وهو ما يتم من خلال تقييم ورصد ومتابعة ماذا يفعل المنافسون والاستجابة السريعة للتطور، بل وضرورة السبق في هذا؛

2. الرغبة في العمل في الأسواق الأجنبية: الملاحظ في هذا المفهوم تمركز الإجابات، وذلك من خلال القيمة المتدنية لمؤشر الانحراف المعياري*(0.375) ونتائجه قريبة عموما من نتائج المفهوم الأول حيث أجابت نسبة 84.9 %بموافق تليها نسبة 13.20% بموافق جدا في حين عبر مستجوب واحد عن حياده ، وهو يعود من وجهة نظر الطالب إلى اعتقاد المستجوبين بأن رغبة المؤسسات في العمل في الأسواق الأجنبية يعد سباب مهما يجب على المؤسسة الاهتمام به لأجل ممارسة نشاط التسويق الدولي؛

3. طرح منتج جديد: يلاحظ أن أغلبية المستجوبين اختاروا عبارة موافق وعبارة محايد بنسبة قدرت بـ (34.00%)، وموافق جدا بنسبة 32.10% في حين لم يكن هناك من اختار خانة غير موافق، وغير موافق مطلقا حيث يعتقد الأغلبية في نظر الطالب أن طرح منتج جديد في الأسواق من بين أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسات إلى تدويل نشاطها من خلال اللجوء إلى التسويق الدولي؛

4. الترويج لصورة المؤسسة: يعد الاتجاه العام لهذا العامل جد إيجابي (موفق جدا) حيث بلغت نسبة الذين عبروا عن موقفهم بموفق جدا بـ 58.5%، تليها نسبة 26.40 % بموافق، فيما عبر ثمانية أشخاص أي ما يعادل 15.10% بإجابات محايدة، كما ظلت الخانتين المتضمنتين إجابات بغير موافق وغير موافق مطلقا شاغرة، إذ يعتقد الطالب أن صورة المؤسسة اليوم هي من أهم العوامل التي يرتكز عليها المستهلك في اختيار المنتجات التي تناسبه خاصة في الدول المتقدمة؛

5. الظروف البيئية المختلفة: يلاحظ أن أغلبية المستجوبين اختاروا عبارة محايد وهذا بنسبة تقدر بـ 52.8 % تليها نسبة الموافقون جدا بنسبته 15.10% ثم نسبة المعبرين عن أرائهم بموافق بنسبة 05.70%، في حين لم يكن هناك من اختار خانة غير موافق، وغير موافق مطلقا، ويعتقد الطالب أن هناك من يرى في الظروف البيئية المختلفة ومنها المناخ والعامل الديموغرافي أنها تؤثر في لجوء المؤسسات إلى نشاط التسويق الدولي خاصة إذا علمنا بأن البيئة التسويقية تختلف من بلد لآخر، سواء تعلق الأمر بالسياسات الاقتصادية أو درجات الحماية التي تتبعها كل دولة للمحافظة على صناعاتها، في حين يرى المستجوبون المحايدون أن أخذ الظروف البيئية المختلفة بعين الجد لا يعني بالضرورة انتهاج المؤسسة نشاط التسويق الدولي.

* تجدر الإشارة إلا أنه كلما كانت قيمة الانحراف المعياري منخفضة كلما دل على تمركز إجابات العينة وكلما ارتفعت قيمته دل ذلك على تشتت الإجابات.

ثانيا: مهام الهيئة المسؤولة عن التسويق الدولي.

أما فيما يخص السؤال حول مهام الهيئة المسؤولة عن التسويق الدولي فقد جاءت الإجابات على النحو التالي:

الجدول رقم (15): نتائج آراء عينة الدراسة حول **مهام الهيئة المسؤولة عن التسويق الدولي.**

العبارة	التكرار والنسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
دراسة السوق الدولي	ت	20	22	11	-	-	1.83	0.752	موافق
	%	37.70 %	41.50 %	20.80 %	-	-			
دراسة المنافسة	ت	6	37	10	-	-	2.07	0.549	موافق
	%	11.30 %	69.80 %	18.90 %	-	-			
دراسة احتياجات العملاء	ت	19	13	21	-	-	2.03	0.876	موافق
	%	35.80 %	24.50 %	39.6%	-	-			
المتوسط العام							1.97	0.725	موافق

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS).

وقد قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل السؤال الثاني حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وسنتناولها حسب الترتيب من الأولى إلى الأخيرة:

1- دراسة السوق الدولي: رغم أن الاتجاه العام للعينة إيجابي (موافق) وأن ما نسبته 41.5%والتي تمثل أعلى نسبة قد عبرت عن موافقتها إلا أننا نلاحظ ارتفاع نسبة الأفراد التي عبرت عن رأيها بعبارة موافق جدا والتي وصلت إلى 37.7%، ثم نسبة 20.8% من عينة الدراسة محايدون، في حين لم نسجل إي نسب فيما يخص الغير موافقون أو الغير موافقون مطلقا، ويرجع هذا في اعتقاد الطالب إلى أن الاستفادة من الفرص التسويقية الدولية تعتمد على مدى قدرة المؤسسة على توفير الموارد الضرورية للاستفادة من هذه الفرص من خلال دراسة دقيقة للأسواق المستهدفة؛

2- دراسة احتياجات العملاء: بالرغم من أن الاتجاه العام للعينة إيجابي (موافق) إلا أننا نلاحظ ارتفاع نسبة الأفراد التي عبرت عن حيادها والتي وصلت إلى 39.6% ثم نسبة 35.8% عبرت عن

موافقتها المطلقة ونسبة 24.5%عبرت عن موافقتها، ويرجع هذا في اعتقاد الطالب إلى أن دراسة احتياجات العملاء لا تعتبر من مهام الهيئة المسؤولة عن التسويق الدولي بالدرجة التي تخص السوق الدولي والذي هو أوسع من احتياجات العملاء المختلفة ؛

3- دراسة المنافسة: يعد الاتجاه العام بالنسبة لهذه المهمة إيجابيا هو الأخر (موافق) حيث عبر 68.8% عن موافقتهم و11.3% عن موافقتهم جدا، في حين عبر 18.9%عن حيادهم، ويعود هذا في نظر الطالب إلى أن المؤسسات التي ترغب في الدخول إلى الأسواق الدولية أن تراعي المنافسة القائمة والمحتملة في الأسواق المستهدفة بغرض إنتاج منتجات جديدة، أو تحسين منتجات موجودة؛

ثالثا: عوامل اختيار أسواق التصدير.

وفيما يتعلق بالسؤال الثالث من المحور الأول والذي كان حول عوامل اختيار أسواق التصدير فكانت النتائج المحصل عليها كما يلي:

الجدول رقم (16): نتائج آراء عينة الدراسة حول **عوامل اختيار أسواق التصدير.**

العبارة	التكرار والنسبة	الاستجابات					المؤشرات الاحصائية		
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
مناخ الاستثمار في السوق الأجنبي	ت	18	23	-	12	-	2.11	1.120	موافق
	%	34%	43.40 %	-	22.60 %	-			
الطاقة الاستيعابية للسوق الأجنبي	ت	14	16	19	3	1	2.26	0.983	موافق
	%	26.40%	30.20 %	35.80 %	5.70%	1.90 %			
القدرة على المنافسة	ت	17	25	01	10	-	2.07	1.053	موافق
	%	32.10%	47.20 %	1.90%	18.90 %	-			
العامل الديموغرافي	ت	-	27	13	10	09	2.79	0.947	محايد
	%	-	50.90 %	24.5%	18.9%	5.7%			
المتوسط العام							2.30	1.025	موافق

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS).

وقد قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل السؤال الثالث حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وسنتناولها حسب درجة تأثيرها من وجهة نظر المستجوبين كما يلي:

1- القدرة على المنافسة: جاء الاتجاه العام لهذه العينة إيجابي (موافق) حيث أجاب ما نسبته47.20% بموافق، تليها نسبة 32.10% بموافق جدا، ثم نسبة 18.90% بغير موافق، لتأتي أخيرا نسبة 1.90%التي عبرت عن حيادها، ويعتقد الطالب أن هناك من يرى بأن القدرة على المنافسة من أهم العوامل المساهمة في اختيار أسواق التصدير باعتبار أن المؤسسة تكون على دراية تامة بإمكانياتها المختلفة، وعلى قوة المنافسين في هاته الأسواق، ومن ثم أخذ القرار المناسب بولوج هذه الأسواق أم لا؛

2- مناخ الاستثمار في السوق الأجنبي: يعد الاتجاه العام للعينة هو الآخر إيجابي (موافق) إذ نجد ما نسبته 43.4% من حجم العينة المدروسة قد أجابت بموافق، و34.00% بموافق جدا، في حين كانت نسبة الغير موافقون تقدر بـ: 22.60%، حيث يعتقد الطالب بأن أغلب المستجوبين يؤيدون هذا العامل باعتباره عاملا لابد من أخذه في الحسبان لأي مؤسسة ترغب في الاندماج في البيئة الدولية، إذ لابد أن يكون لديها فهما واضحا عن بيئة التسويق الدولي، بغرض التكيف مع مختلف العوامل البيئية التي تؤثر على بقائها (السياسة الاقتصادية، الثقافية، القانونية وغيرها...)؛

3- الطاقة الاستيعابية للسوق الأجنبي: رغم تباين نسب المستجوبين فيما يخص هذا العامل إلا أن الاتجاه العام للعينة محل الدراسة جاء إيجابيا هو الآخر، حيث نجد أن ما نسبته 35.00 %عبرت عن حيادها، تليها النسبة المجيبة بموافق والتي قدرت 30.20%، ومن ثم جاءت النسبة الموافقة جدا بـ26.40% و5.70% عبرت عن عدم رضاها، بينما بلغت نسبة الفئة المعبرة عن عدم رضاها المطلق بـ: 1.90%، ويعتقد الطالب أن النسبة العالية المعبرة عن حيادها وتلك التي عبرت عن عدم رضاها قد تبنت المفهوم الرأسمالي للطاقة الاستيعابية الذي يعبر عن قيمة مجموع الفرص الاستثمارية التي يمكن استغلالها بنجاح خلال فترة زمنية معينة، حيث نجد أن هذا التعريف قد تجاهل دور التقدم التكنولوجي وأسقطه من حساباته في وقت بات فيه هذا العامل (التقدم التكنولوجي) يكاد يكون حاسما في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ودائما ومن وجهة نظر الطالب يرى بأن الذين عبروا عن موافقتهم فيما يخص هذا العامل، يرون بأن عملية اختيار أسواق ملائمة للتصدير تلعب دورا حاسما وأساسيا في توسيع الطاقة الاستيعابية، وفي نفس الوقت فإن للطاقة الاستيعابية تأثير واضح على حجم الاستثمار؛

4- العامل الديموغرافي: نلاحظ أن الاتجاه العام جاء إيجابيا هو أيضا، حيث أجابت نسبة 50.90% من عينة الدراسة بموافق، تليها نسبة المحايدون والتي قدرت بـ: 24.50%، في بلغت نسبة الغير

موافقون 18.90%، ويرجع هذا في نظر الطالب إلى أن اهتمام المؤسسة عند تحليلها للأسواق الدولية ينصب حول حجم المبيعات المحتمل في هذه الأسواق، حيث أن العامل الديموغرافي وزيادة الدخل هي من الأمور التي من شأنها مساعدة المؤسسة في تخصيص مواردها بفاعلية على مختلف الأسواق التي تنشط فيها أو الأسواق التي تضعها في مفكرتها لاقتحامها.

2- تحليل المحور الثاني والذي يعنى بالمزيج التسويقي الدولي:

لمعرفة وجهة نظر المستجوبين حول المزيج التسويقي الدولي تم حوصلة النتائج المتعلقة بهذا المحور فيما يلي :

1- العوامل المشجعة لسياسة التنميط (توحيد مواصفات المنتج في الأسواق الدولية).

الجدول رقم (17): نتائج آراء عينة الدراسة حول العوامل المشجعة لسياسة التنميط.

العبارة	التكرار والنسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
الاقتصاد في نفقات البحث والتطوير	ت	29	22	01	01	-	1.50	0.639	موافق جدا
	%	54.7%	41.5%	1.9%	1.9%	-			
الجدوى الاقتصادية في الإنتاج والتسويق	ت	02	33	06	12	-	2.52	0.890	موافق
	%	3.8%	62.3%	11.3%	22.6%	-			
أخذ الانطباع عن البلد المنتج	ت	12	06	22	01	12	2.90	1.404	محايد
	%	22.6%	11.3%	41.5%	1.9%	22.6%			
المنافسة العالمية	ت	14	20	19	-	-	2.09	0.790	موافق
	%	26.4%	37.7%	35.8%	-	-			
المتوسط العام							2.25	0.930	موافق

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS).

وقد قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل السؤال الأول حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وسنتناولها حسب الترتيب:

1- الاقتصاد في نفقات بحوث تطوير السلعة: يعتبر الاتجاه العام للعينة فيما يخص هذا العامل جد إيجابي، حيث أجاب ما نسبته 54.7% بموافق التامة، تليها نسبة 41.50% بموافقتهم، في حين تساوت نسبة المحايد مع نسبة الغير موفق والتي قدرت بـ 1.90% لكل منها، ومن وجهة الطالب يرى بان أغلب المكلفين بوظيفة التسويق في العينة محل الدراسة لديهم توجه عام نحو الاقتصاد في بحوث تطوير السلعة، وبالتالي المحافظة على مواصفات المنتج كما هي سواء تعلق الأمر بالأسواق المحلية أو الأسواق الدولية.

2- المنافسة العالمية: عرف الاتجاه العام للعينة المدروسة لهذا المقترح اتجاها إيجابيا (موافق) وكنت نسب الإجابات موزعة كما يلي: 37.7 % موافقون، 35.8% محايدون، ثم 26.4% موفقون تماما، ويعتقد الطالب أن النسبة التي عبرت عن حيادها قد تعبر عن مخاوف المؤسسات من الفشل في المنافسة العالمية، وعدم القدرة على مضاهاة مثيلاتها؛

3- الجدوى الاقتصادية في الإنتاج والتسويق: يعد الاتجاه العام لهذا العامل أيضا إيجابيا (موافق) حيث بلغت نسبة الموافقين 62.30% تليها نسبة الغير موافقون والتي بلغت 22.60% ثم نسبة 11.30% جاءت إجاباتهم محايدة، وأخيرا نسبة 3.80% الموافقون تماما، ومن وجهة نظر الطالب يرى بأن دراسة جدوى أي مشروع هي ترتيبات تتعلق بتسويق المنتج وإمداده بالمدخلات اللازمة لتشغيله، إذ من الضروري إجراء تحليل دقيق للسوق المتوقع اقتحامه بمواصفات المنتج نفسها ودون إجراء أي تعديلات عليه.

4- الانطباع عن البلد المنتج: جاء الاتجاه العام للعينة محايدا، حيث أجاب ما نسبته 41.5 % بمحايد، يليه نسبة 22.60% لكل من موافق جدا وغير موافق مطلقا ثم نسبة 11.30% موافق وأخيرا ما نسبته 1.90% بغير موافق، ويعتقد الطالب أن أغلب المستجوبون لا يرون في أخذ الانطباع عن البلد المنتج له علاقة بسياسة توحيد مواصفات المنتج في الأسواق الدولية،إذ أن أخذ الانطباع عن بلد ما تحكمه معايير أخرى قد تكون أكثر أهمية من مواصفات منتج ما.

2- العوامل المشجعة لسياسة التكييف (تعديل مواصفات المنتج في الأسواق الدولية).

الجدول رقم (18): نتائج آراء عينة الدراسة حول **العوامل المشجعة لسياسة التكييف.**

العبارة	التكرار والنسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
اختلاف ظروف الاستخدام	ت	13	40	-	-	-	1.75	0.434	موافق جدا
	%	24.5%	75.5	-	-	-			
اختلاف أنماط وسلوك المستهلك	ت	26	16	11	-	-	1.71	0.793	موافق جدا
	%	49.1%	30.2%	20.8%	-	-			
المنافسة المحلية	ت	01	28	21	02	01	2.50	0.696	موافق
	%	1.9%	52.8%	39.6%	3.8%	1.9%			
التأثيرات القانونية والحكومية	ت	40	10	03	-	-	1.30	0.574	موافق جدا
	%	75.5%	18.9%	5.7%	-	-			
المنتجات الاستهلاكية	ت	-	17	21	03	12	3.18	1.275	محايد
	%	-	32.1%	39.6%	5.7%	22.6%			
المتوسط العام							2.08	0.754	موافق

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS)

وقد قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل السؤال الثاني حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وسنتناولها حسب الترتيب:

1- التأثيرات القانونية والحكومية: نلاحظ أن الاتجاه العام للعينة محل الدراسة بالنسبة لهذا المقترح كانت إيجابية جدا (موافق جدا) حيث عبرت الأغلبية الساحقة من العينة عن موافقتها التامة بنسبة 75.50%، في حين بلغت نسبة الذين عبروا عن مواقفهم بموافق حدود18.90%، أما النسبة المتبقية والتي تمثل فئة المحايدون فقد بلغت 5.70%، ولا يوجد أي فرد عبر عن عدم موافقته، ويرجع هذا من

وجهة نظر الطالب إلى أن هذا العامل يعتبر أهم العوامل التي يجب مراعاتها بالنسبة للمؤسسات الراغبة في تكييف منتجاتها المراد تسويقها إلى أسواق أجنبية؛

2- اختلاف أنماط وسلوك المستهلك: يعد الاتجاه العام لهذا العامل أيضا جد إيجابي (موافق جدا) حيث بلغت نسبة الموافقين تماما 49.10% تليها نسبة الموافقون والتي بلغت 30.10% ثم ما نسبته 20.80% جاءت إجاباتهم محايدة، ومن وجهة نظر الطالب يرى بأن الغالبية التي ترى بأن اختلاف أنماط وعادات وسلوك المستهلك هي من العوامل الجد مشجعة لسياسة التكييف والتي تعتمد دراسة البيئة التسويقية بأنواعها وكذلك دراسة سلوك المستهلك؛

3- اختلاف ظروف الاستخدام: عرف الاتجاه العام للعينة لهذا المقترح هو الآخر اتجاها إيجابيا جدا (موافق جدا)، حيث أجاب ما نسبته 75.7% بموافق يتبعه نسبة 24.5% بموافق جدا، في حين لا يوجد من عبر عن عدم موافقته أو حياده، أي أن الإجابات عرفت تمركز كليا في خانتي (موافق جدا) و(موافق) حيث تعرف قيمة الانحراف المعياري تدنيا يقدر بـ(0.434)، ويرجع هذا من وجهة نظر الطالب إلى أنه بدلا من الاعتماد على سلعة نمطية واحدة يتم إنتاجها وتسويقها عالميا، يجب الاعتماد على عدة أنواع من المنتجات؛

4- المنافسة المحلية: يعد الاتجاه العام للعينة لهذا العامل ايجابي(موافق)، إذ أجاب ما نسبته 52.8% بموافق و39.6% بمحايد، فنسبة 3.8% بغير موافق، ثم نسبة 1.9% بموافق جدا ونفس النسبة بعدم موافق مطلقا، حيث يعتقد الطالب بأن بعض المستجوبين المؤيدين لهذا العامل يرون أنه كلما زادت حدة المنافسة كان المستوى التكنولوجي أو التركيب الفني للمنتج مرتفعا، كلما زاد معدل التطور التكنولوجي الحادث لهذا المنتج، في حين ترى نسبة من المستجوبين أن هذا العامل لا يشكل تأثيرا على سياسة تكييف المنتج لاسيما في ظل وجود منافسة شرسة بين المؤسسات، الشيء الذي يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على مواكبة هذه المنافسة في الميدان؛

3- يتم اتخاذ قرار التسعير في الأسواق الدولية على أساس:

الجدول رقم (19): نتائج آراء عينة الدراسة حول أسس التسعير في الأسواق الدولية.

العبارة	التكرار والنسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
التكلفة	ت	14	26	13	-	-	1.98	0.720	موافق
	%	26.4%	49.1%	24.5%	-	-			
الطلب	ت	16	22	13	02	-	2.01	0.843	موافق
	%	30.2%	41.5%	24.5%	3.8%	-			
المنافسة	ت	29	13	11	-	-	1.66	0.807	موافق جدا
	%	54.7%	24.5%	20.8%	-	-			
السعر المنخفض	ت	10	3	14	22	4	3.13	1.240	محايد
	%	18.9%	5.7%	26.4%	41.5%	7.5%			
المتوسط العام							2.19	3.61	موافق

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS)

وقد قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل السؤال الثالث حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وسنتناولها حسب درجة تأثيرها من وجهة نظر المستجوبين كما يلي:

1- المنافسة: نلاحظ أن الاتجاه العام للعينة لهذا العامل إيجابية جدا (موافق جدا)، حيث أجاب ما نسبته 54.7 % بموافق جدا، و24.5% بموافق، و20.8% بمحايد، وفي نظر الطالب فإن هذا يعود إلى محولة المؤسسة إعطاء منتجها صورة ذهنية لدى المستهلك بأنه متميز في سعره مقارنة بالمنتجات المنافسة له؛

2- التكلفة: نلاحظ أن الاتجاه العام للعينة لهذا العامل إيجابية(موافق)، حيث أجاب ما نسبته 49.1 % بموافق، و26.4% بموافق جدا، في حين لم تتعدى نسبة المحايدين عتبة 2.5%، بينما لم يبد أي أحد من المستجوبين عدم موافقته لهذا العامل، وقد حقق الانحراف المعياري أقل قيمة (0.720) ما يعني في نظر الطالب أن هذا العامل يحقق الإجماع التام لدى المستجوبين ويعد أكثر عامل يؤثر على اتخاذ قرار التسعير في السوق الدولي ؛

3- الطلب: ويعتبر الاتجاه العام للعينة أيضا (موافق)**،** حيث أجاب ما نسبته 41.5 % بموافقتهم ، تليها نسبة 30.2 % عبروا عن موافقتهم بشدة في حين عبرت نسبة 24.5% عن حيادها، بينما بلغت نسبة الغير موافقون 3.8% ، ويرجع هذا من وجهة نظر الطالب إلى أن حجم الطلب على متج المؤسسة في السوق الأجنبية قد يكون قليلا إلى حد يصعب معه الوصول إلى نقطة التعادل خلال الفترة الزمنية التي حددتها المؤسسة لاسترداد رأس المال المستثمر، مما يضطرها إلى تعويض ذلك برفع سعر المنتج لزيادة هامش الربح المحقق؛

4- إستراتجية التوغل في السوق (السعر المنخفض): جاء الاتجاه العام للعينة محايدا، حيث أجاب ما نسبته 41.5 % بغير موافق، يليه نسبة 26.4% بمحايد، ثم نسبة 18.9% بموافق جدا، ومن ثم نسبة7.5% بغير موافق مطلقا وأخيرا ما نسبته 5.7% بموافق، ويعتقد الطالب أن هناك من يرى هذا العامل وفي حالة دخول سوق تصديري لأول مرة، تتبنى المؤسسة إستراتيجية التوغل في السوق من خلال بيع منتجاتها بأسعار منخفضة، وذلك للتوغل في السوق أكثر فأكثر، وجذب مستهلكين جدد، ودفع المستهلكين إلى شراء منتجاتها.

4- تعود أسباب اللجوء إلى التوزيع في الأسواق الدولية إلى:

الجدول رقم (20): نتائج آراء عينة الدراسة حول أسباب اللجوء إلى التوزيع في الأسواق الدولية.

العبارة	التكرار والنسبة	الاستجابات						المؤشرات الإحصائية		
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
تحقيق أكبر حجم من المبيعات والأرباح	ت	40	13	-	-	-	1.24	0.434	موافق جدا
	%	75.5%	24.5%	-	-	-			
تواجد المؤسسة في الأسواق الأجنبية بدرجة عالية	ت	19	34	-	-	-	1.64	0.484	موافق جدا
	%	35.8%	64.2%	-	-	-			
زيادة درجة التحكم في المنتج	ت	03	13	22	15	-	2.92	0.873	محايد
	%	5.7%	24.5%	41.5%	28.3%	-			
تحقيق عائد مناسب للأموال المستثمرة	ت	22	13	7	11	-	2.13	1.177	موافق
	%	41.5%	24.5%	13.2%	20.8%	-			
المتوسط العام							1.98	0.742	موافق

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS)

وقد قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل السؤال الرابع حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وسنتناولها حسب الترتيب من الأولى إلى الأخيرة:

1- تحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات والأرباح: عرف الاتجاه العام للعينة لهذا المقترح اتجاها إيجابيا جدا (موافق جدا)، حيث أجاب ما نسبته 75.5% بموافق جدا يتبعه نسبة 24.5% بموافق مع عدم وجود أي شخص واحد عبر عن حياده، أو عدم موافقته ، ويعتقد الطالب أن تمركز كل الإجابات في خانتي الموافق والموافق جدا يرجع إلى أهمية هذا العامل باعتباره أهم سبب يدفع بالمؤسسات إلى توزيع منتجاتها في الأسواق الدولية إذ تعتبر القرارات المتعلقة بسياسة التوزيع من القرارات الهامة،

وذلك لوجود ارتباط بين سياسة التوزيع وباقي السياسات التسويقية، فهناك مثلاً ارتباط قائم بين سياسة التوزيع وسياسة التسعير، فتحديد المؤسسة لأسعار منتجاتها يعتمد على نوعية وكفاءة البائعين الذين تتعامل معهم المؤسسة، كذلك يتوقف على طول القناة حيث ينبغي عند تحديد السعر مراعاة إضافة هامش ربح مناسب لكل حلقة من حلقات التوزيع؛

2- تحقيق درجة عالية من تواجد المؤسسة في الأسواق الأجنبية: عرف الاتجاه العام للعينة لهذا المقترح هو الآخر اتجاها إيجابيا جدا (موافق جدا)، حيث أجاب ما نسبته 64.2% بموافق يتبعه نسبة 35.8% بموافق جدا، ويعتقد الطالب أن هذا العامل لا يقل أهمية عن سابقه باعتبار أنه لا توجد أي نسبة أبدت عدم وافقتها بشأنه، لأن تواجد المؤسسة في الأسواق الأجنبية يمكنها من امتلاك صور جيدة تجعلها عنصرا اقتصاديا واجتماعيا فاعلا في المجتمع، كما يجعلها تحظى بثقة عامة؛

3- زيادة درجة التحكم والسيطرة على المنتج: جاء الاتجاه العام للعينة محايدا، حيث أجاب ما نسبته 41.5 %بمحايد، يليه نسبة 28.3.% بعدم الموافقة، ثم نسبة 24.5% بموافق وأخيرا ما نسبته 5.7% موافق جدا، ويعتقد الطالب أن هناك من يرى بأن الرغبة في السيطرة على المنتج والتحكم فيه بشكل جيد من الأسباب الدافعة بالمؤسسة إلى توزيع منتجاتها على نطاق دولي، وبالرغم من أن النسبة التي عبرت عن موافقتها والتي قدرت ب30.2% من إجمالي المستجوبين إلا أنهم يعتبرون أن هذا المقترح يعتبر ثانويا ولابد من التركيز على الوسائل الأخرى التي تساهم بصفة مباشرة في تحقيق أهداف التوزيع في الأسواق الدولية؛

4- تحقيق عائد مناسب للأموال المستثمرة: نلاحظ أن الاتجاه العام للعينة إيجابي (موافق)حيث أن ما نسبته 41.5% عبروا عن موافقتهم التامة، وكذا ما نسبته 24.5 % عبروا عن رضاهم مقابل 20.8% عبروا عن عدم موافقتهم و13.2% عبروا عن حيادهم، ويعود هذا في نظر الطالب إلى أن أغلب المستجوبين يرون أن هذا المقترح تسعى المؤسسة من خلاله إلى استرداد رأس مالها المستثمر في الدول الأجنبية بأسرع وقت ممكن، الأمر الذي يدفعها إلى توزيع منتجاتها على نطاق واسع بحيث تحقق معدلات تساهم في سرعة استرداد أموال المؤسسة خلال الفترة المخطط لها.

3- تحليل المحور الثالث والذي يعنى بالميزة التنافسية:

1- تهتم المؤسسات الناشطة في التسويق الدولي لتطوير ميزتها التنافسية من خلال دراسة:

لمعرفة اهتمامات المؤسسات الناشطة في التسويق الدولي لتطوير ميزتها التنافسية تم حوصلة النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج آراء عينة الدراسة حول **اهتمامات المؤسسات الناشطة في التسويق الدولي لتطوير ميزتها التنافسية.**

العبارة	التكرار والنسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
الظروف الخارجية	ت	26	27	-	-	-	1.50	0.504	موافق جدا
	%	49.1%	50.9%	-	-	-			
الظروف الاقتصادية	ت	03	40	10	-	-	2.13	0.481	موافق
	%	5.7%	75.5%	18.9%	-	-			
المنافسون المحتملون	ت	13	19	03	11	07	2.62	1.403	محايد
	%	24.5%	35.8%	5.7%	20.8%	13.2%			
المنافسون الحاليون	ت	7	17	22	-	07	2.67	1.139	محايد
	%	13.2%	32.1%	41.5%	-	13.2%			
المتوسط العام							2.23	0.881	موافق

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS)

وقد قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل السؤال الأول حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وسنتناولها حسب الترتيب:

1- الظروف الخارجية: نلاحظ أن الاتجاه العام للعينة لهذا العامل إيجابي جدا (موافق جدا)، حيث أجاب ما نسبته 50.9 % بموافق، و49.1% بموافق جدا، في حين لم يعبر أي مستجوب عن حياده أو عدم موافقته، وهو إجماع كلي لتأثير هذا العامل وارتباطه بتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة؛

2- الظروف الاقتصادية: جاء الاتجاه العام للعينة فيما يخص هذا المقترح إيجابيا (موافق)حيث أن ما نسبته 75.5% عبروا عن موافقتهم ، تليهم نسبة الذين اتخذوا موقفا محايدا بنسبة بلغت 18.9%، لتأتي

بعد ذلك نسبة الموافقون جدا بنسبة قدرت بـ5.7%، وقد حقق الانحراف المعياري أقل قيمة له (0.481) ما يعني في نظر الطالب أن هذا العامل يحقق الإجماع التام لدى المستجوبين ويعد أكثر عامل يؤثر على العوامل التي تهتم بها المؤسسات بغرض تطوير ميزتها التنافسية؛

3- المنافسون المحتملون: يعد الاتجاه العام للعينة فيما يخص هذا المقترح محايد، حيث أجاب ما نسبتهم 35.8% بموافقته، ثم ما نسبتهم 24.5% بموافق المطلقة، وعبر ما نسبتهم 41.5% عن حياده، كما عبر ما نسبتهم 13.2% بعدم موافقتهم المطلقة. ويعتقد الطالب أن أغلب المستجوبين لا يرون أن حجم المنافسون المحتملون يمثلون خطرا يهدد مكانتهم في السوق الأجنبي على اعتبار أن هذا النوع من المنافسين غير مؤكدي الوجود عكس المنافسون الموجودون فعلا في السوق الأجنبي، في حين ترى النسبة الغير موافقة على هذا الاقتراح أنه يجب على المؤسسة أن تعتني بدراسة المنافسين حتى ولو كانوا محتملين وذلك من حيث نقاط القوة والضعف، والمشاكل التي من الممكن أن تواجههم، وإعداد سياسات لضرب نقط الضعف، والتي قد توجد في السعر أو منافذ التوزيع أو في المنتجات نفسها لأجل مواجهة المنافسة المحتملة؛

4- المنافسون الحاليون: ويأتي الاتجاه العام لهذا العامل أيضا محايدا، حيث أجاب ما نسبته 41.5% بحيادهم، يليه نسبة 32.1% عبروا عن موافقتهم، ثم نسبة 13.2% عبروا عن موافقتهم التامة ونفس النسبة أي 13.2% عبرت عن عدم موافقتها المطلقة.ويعتقد الطالب أن الذين عبروا عن موافقتهم يرون أن المنافسين الحاليين أمر يجب أخذه في الحسبان على اعتبار أنهم أول المهددين لموقع المؤسسة التنافسي؛

2- من بين العناصر التالية، ما هو أهم عنصر في نظرك تهتم به المؤسسات الناشطة في مجال التسويق الدولي لتطوير ميزتها التنافسية:

الجدول رقم (22): نتائج آراء عينة الدراسة حول أهم عنصر تهتم به المؤسسات الناشطة في مجال التسويق الدولي لتطوير ميزتها التنافسية.

العبارة	التكرار والنسبة	الاستجابات						المؤشرات الإحصائية		
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
مواصفات المنتج	ت	31	20	01	01	-	1.47	0.638	موافق جدا
	%	58.5%	37.7%	1.9%	1.9%	-			
السياسة التسعيرية	ت	31	21	01	-	-	1.43	0.537	موافق جدا
	%	58.5%	39.6%	1.9%	-	-			
السياسة الترويجية	ت	30	21	2	-	-	1.47	0.575	موافق جدا
	%	56.6%	39.6%	3.8%	-	-			
قنوات التوزيع الدولية	ت	19	04	23	07	-	2.33	1.108	موافق
	%	35.8%	7.5%	43.4%	13.2%	-			
المتوسط العام							1.67	0.714	موافق جدا

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS)

وقد قمنا بترتيب العبارات المقترحة لتحليل السؤال الثاني حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وسنتناولها حسب درجة تأثيرها من وجهة نظر المستجوبين كما يلي:

1- السياسة التسعيرية: نلاحظ أن الاتجاه العام للعينة لهذا العامل إيجابية جدا (موافق جدا)، حيث أجاب ما نسبته 58.5 % بموافق جدا، و39.6% بموافق، في حين عبر شخص واحد عن حياده حيال هذا المقترح وهو ما يمثل نسبة 1.9% من حجم العينة وحقق الانحراف المعياري أقل قيمة (0.537) ما يعني في نظر الطالب أن هذا العامل يحقق الإجماع التام لدى المستجوبين ويعد أكثر عامل تهتم به المؤسسات العاملة في مجال التسويق الدولي بغرض تطوير ميزتها التنافسية؛

2- السياسة الترويجية: ويعتبر الاتجاه العام للعينة فيما يخص هذا المقترح أيضا كسابقه(موافق جدا) حيث أجاب ما نسبته 56.6 % بموافقتهم التامة، تليها نسبة 39.6 %بموافقتهم في حين عبر مستجوبان فقط عن حيادهما، وهو ما يعني أيضا في نظر الطالب إجماعا شبه كلي على أهمية هذا العامل و مساهمته في إقناع المستهلك الأجنبي بتفضيل منتج المؤسسة عن المنتجات المنافسة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؛

3- مواصفات المنتج: عرف الاتجاه العام للعينة لهذا المقترح أيضا اتجاها إيجابيا جدا (موافق جدا)، حيث أجاب ما نسبته 58.5% بموافق جدا يتبعه نسبة 37.7% بموافق مع وجود شخص واحد فقط عبر عن حياده، وآخر عن عدم موافقته، ويعتقد الطالب أن تمركز أغلب الإجابات في خانتي الموافق والموافق جدا يرجع إلى أهمية هذا العامل باعتبار أن العديد من مديري الشركات الدولية أدركوا أهمية تطبيق مفهوم الجودة الشاملة والتأكيد على تطبيقها، إذ أن هناك علاقة وطيدة بين إدارة التسويق والجودة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة حتى تتمكن من كسب مزايا تنافسية والتفوق على منافسيها؛

4- قنوات التوزيع الدولية: نلاحظ أن الاتجاه العام للعينة إيجابي (موافق) وإن كان هذا لا يعبر بشكل حقيقي عن أراء العينة باعتبار أن ما نسبته 43.4% عبروا عن حيادهم وكذا ما نسبته 13.2 % عبروا عن عدم رضاهم ما يعني أن أكثر من نصف العينة محل الدراسة أبدوا عدم موافقتهم على هذا المقترح في مقابل 35.8% عبروا عن موافقتهم التامة و7.5% عبروا عن موافقتهم، كما نلاحظ ارتفاع قيمة الانحراف المعياري (1.108) ما يعني تشتت واختلاف نسبي لإجابات العينة، ويعود هذا في نظر الطالب إلى أن الذين عبروا عن موافقتهم يرون بأن عملية التوزيع تعتبر حلقة الربط بين الانتقال المادي للمنتجات من المؤسسات المنتجة إلى المستهلك الأجنبي، وهذه الحلقة لا تشمل مجرد عمليات النقل والتخزين فحسب، وإنما تشمل بعدا استراتجيا أكثر عمقا و تأثيرا على أهداف المؤسسة،بينما ترى الفئة الغير موافقة على هذا المقترح بأن التوزيع في الأسواق الدولية لا يكتسي أهمية بالغة باعتبار أن توزيع المؤسسة لمنتجاتها في الأسواق الدولية يعتمد على نوعين أساسين هما التوزيع عبر قنوات التوزيع المباشرة والذي فيه تتعامل المؤسسة مع المستهلك النهائي في الأسواق الأجنبية، وذلك من خلال إدارة التصدير، وإما اللجوء إلى أسلوب التوزيع عبر قنوات التوزيع الغير مباشرة والتي تعتمد بصفة أساسية على الوسطاء.

4- تحليل المحور الرابع والذي يعنى بواقع المزيج التسويقي الدولي في الجزائر ودوره في تحسن الموقع التنافسي لمؤسسة الجزائرية:

لمعرفة أراء العينة حول واقع المزيج التسويقي الدولي في الجزائر ودوره في تحسن الموقع التنافسي لمؤسسة الجزائرية، تم حوصلة النتائج المتعلقة بهذا المحور في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج آراء عينة الدراسة حول واقع المزيج التسويقي الدولي في الجزائر ودوره في تحسن الموقع التنافسي لمؤسسة الجزائرية.

العبارة	التكرار والنسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
		موافق جدا أو جيد جدا	موافق أو جيد	محايد أو مقبول	غير موافق أو سيء	غير موافق مطلقا أو سيء جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
كيف ترى الواقع الحالي للمؤسسات الجزائرية العاملة في التسويق الدولي خارج المحروقات	ت	-	-	01	47	05	4.07	0.331	سيء
	%	-	-	1.9%	88.7%	9.4%			
هناك اهتمام بتطوير المزيج التسويقي الدولي في الجزائر	ت	-	28	14	11	-	2.67	0.803	محايد
	%	-	52.8%	26.4%	20.8%	-			
توجد منتجات وطنية قابلة للمنافسة في الأسواق الدولية لكنها فشلت لضعف القنوات التوزيعية	ت	13	08	21	-	1	2.20	0.884	موافق
	%	24.5%	34%	39.6%	-	1.9%			
تؤثر جودة المزيج التسويقي الدولي إيجابيا في تحسين الموقع التنافسي للمؤسسات الجزائرية دوليا	ت	20	22	11	-	-	1.78	0.752	موافق جدا
	%	37.7%	41.5%	20.8%	-	-			
المتوسط العام							2.68	0.962	محايد

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS)

نحاول انطلاقا من هذا الجدول تحليل البيانات التي جاءت فيه حسب العبارات المطروحة كما يلي:

1- واقع المؤسسة الجزائرية الناشطة في التسويق الدولي خارج قطاع المحروقات:

نلاحظ أن الاتجاه العام للعينة هو سيء ، حيث أجاب ما نسبته 88.7% بأن واقع التسويق الدولي الحالي في الجزائر سيء، في حين أجاب ما نسبته 09.4% بأنه سيء جدا، وعبر شخص واحد عن حياده وهو ما يمثل نسبة 1.9 % من حجم العينة المدروسة، حيث يعتقد الطالب أن هذا يرجع إلى أن المستجوبين يدركون المشاكل التي تعيشها المؤسسة الجزائرية العاملة في التسويق الدولي والمرتبطة أساسا بتسويق منتجاتها في الأسواق الخارجية، إذ يعد عامل التكلفة المرتفعة في الإنتاج، وضعف قدراتها الإنتاجية من أهم الأسباب التي تقف وراء ذلك، أضف إلى ذلك التبعية المطلقة التي يعاني منها الاقتصاد الوطني لقطاع المحروقات؛

2- الاهتمام بتطوير المزيج التسويقي الدولي في الجزائر: نلاحظ أن الاتجاه العام للعينة مقبول(محايد)، حيث عبر ما نسبته 52.8% عن موافقتهم وما نسبته 26.4% عن حيادهم، فيما عبر ما نسبته 20.8% عن عدم موافقتهم. ويرى الطالب أن الاتجاه العام للعينة المدروسة والذي جاء حياديا يرجع إلى أن المستجوبين يعتقدون أنه لا يمكن في الوقت الحالي الجزم بأن هناك اهتمام فعلي بتطوير المزيج التسويقي الدولي نظرا لغياب إجراءات الدعم المقدمة من قبل الحكومة والتي تلعب دورا أساسيا في عملية دفع الصادرات خارج المحروقات، وذلك بإنشاء هيئة تضطلع بمتابعة الصادرات وتتكفل بالاستماع إلى مختلف المشاكل التي يواجهها المصدرون لإبلاغها إلى الهيئات العليا في البلاد، كما تشمل كذلك إجراءات الدعم والمساعدة التي تقدمها الدولة للمصدرين خاصة فيما يتعلق بالجانب المالي من خلال قروض التصدير والتكفل بمصاريف الدراسة والبحث عن الأسواق الخارجية؛

3- وجود منتجات وطنية قابلة للمنافسة في الأسواق الدولية لكنها فشلت لضعف القنوات التسويقية: جاء الاتجاه العام للعينة في هذه العبارة مقبولا، حيث عبر ما نسبته39.6% عن حيادهم، كما عبر ما نسبته 34.7% عن موافقتهم في حين عبر 24.5% من المستجوبين عن عدم موافقتهم التامة، و1.9% عبروا عن عدم موافقتهم التامة، ومرد هذا من وجهة نظر الطالب إلى أن من أكبر المشاغل التي تواجه أي مؤسسة جزائرية في التسويق الدولي، هي تكلفة التوزيع وخاصة في مجال النقل بمختلف أنواعه (بحري، جوي، بري) ثم مشكلة التوزيع داخل البلد المضيف، هذه المشكلة تجعل من التوزيع عملية مرهقة ومكلفة لمؤسسات جزائرية هي في أغلبها مؤسسات صغيرة ومتوسطة؛

4- تأثير تطبيق مفهوم جودة المزيج التسويقي الدولي إيجابيا على الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية: جاء الاتجاه العام للعينة في هذه العبارة جد إيجابي (موافق جدا)، حيث عبر ما نسبته 41.5% عن موافقتهم، كما عبر ما نسبته 37.7% عن موافقتهم التامة، في حين عبر 20.8% من المستجوبين عن حيادهم بينما لم نسجل أي نسبة تتعلق بعدم الموافقة. ويرى الطالب أن ارتفاع نسبة

الإجابات الموافقة يعود إلى إدراك مسؤولي إدارة التسويق أهمية تشكيل إستراتجية ملائمة تتبعها المؤسسة في الأسواق الدولية، ومن ثم تنفيذها وتجسيدها على أرض الواقع من خلال برنامج تسويقي متكامل، هذا البرنامج يتمثل في مختلف السياسات الأربعة للمزيج التسويقي والتي تكتسي أهمية خاصة على المستوى الدولي من خلال تفعيل دور المركز الجزائري لمراقبة الجودة، وكذا المهام التي تضطلع بها الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة وكذا الديوان الوطني لترقية الصادرات.

المبحث الرابع: استخلاص النتائج من الاستبيان.

بعد القيام بمعالجة مخرجات الاستبيان ووضعها في جداول والقيام بتحليلها بمساعدة المؤشرات الإحصائية ومحاولة إسقاطها على الجانب النظري للموضوع ، نحاول في هذا المطلب استخلاص النتائج المتعلقة بكل محور كما يلي:

المطلب الأول: النتائج المستخلصة من المحور الأول (التسويق الدولي).

وقد تعرضنا في هذا المحور لثلاث أسئلة كما يلي:

1- دواعي لجوء المؤسسات لتدويل أنشطتها.

تبين المؤشرات الإحصائية المتحصل عليها في هذا السؤال إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية (موافق) مع أفضلية للمقترح الثالث (الترويج لصورة علامة المؤسسة) ما يدل من وجهة نظر الطالب إلى وجود إجماع شبه كلي على أهمية هذه المقترحات. باعتبار أنّ ظاهرة التدويل أصبحت اليوم أمراً واقعاً، ومآل منطقي للمنشآت الاقتصادية كوسيلة للدخول في الأسواق الدولية، ويرجع ذلك لما يشهده العالم من ثورة تكنولوجية واتصالية هائلة، وتكتلات إقليمية، وبروز متعاظم لدور الشركات المتعددة الجنسيات، وتحرير واسع النطاق للاقتصاد و التجارة الدوليـة.

2- وظائف الجهة المعنية بوظيفة التسويق الدولي:

تبين المؤشرات الإحصائية المتحصل عليها في هذا السؤال إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية (موافق) إيجابية، ما يعني من وجهة نظر الطالب إلى وجود إجماع كلي على أهمية هذه المقترحات والتي تكنسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة العصرية، حيث تساهم في الوصول إلى الأهداف المسطرة وتفهم الأسواق، لأن الملاحظ هو أن العامل الأساسي لفشل العديد من المؤسسات في الأسواق الدولية يرجع إلى قلة المعلومات المتعلقة بتلك الأسواق، الأمر الذي يجعل المؤسسة تقع في أخطاء كبيرة كان بالإمكان تفاديها لو اعتمدت دراسة جدية ودقيقة للأسواق المستهدفة؛

3- دوافع اختيار أسواق التصدير:

تبين المؤشرات الإحصائية المتحصل عليها من خلال الجدول (16) أن الاتجاه العام للعينة إيجابي (موافق)، حيث جاءت معظم الاستجابات إيجابية، ما يعني في نظر الطالب موافقة أغلبية المستجوبين على أن هذه العوامل هي الأكثر تأثيرا عند اختيار المؤسسة لأسواق التصدير، لأن التواجد في الأسواق الدواية يفرض على المؤسسة تخطي خطوات أخرى بعد تجزئة الأسواق الدولية والتي تكمن في حسن اختيارها للأسواق الدولية وتحديدها وتقييمها من أجل استغلال الفرص الممكنة استغلالا أمثلا، والبحث أيضا عن الفرص المحتملة لاستغلالها أيضا تزامنا مع الأخذ بكل الاحتياطات لأجل تذليل العقبات التي يحتمل أن تحول دون ذلك (التهديدات).

المطلب الثاني: النتائج المستخلصة من المحور الثاني(المزيج التسويقي الدولي):

ضم هذا المحور أربعة أسئلة كما يلي:

1- العوامل المشجعة لسياسة توحيد مواصفات المنتج في الأسواق الدولية:

تبين المؤشرات الإحصائية المتحصل عليها من خلال الجدول (17) أن الاتجاه العام للعينة إيجابي (موافق)، حيث جاءت معظم الاستجابات إيجابية مع أفضلية للمقترح الأول (الاقتصاد في نفقات بحوث تطوير السلعة)، ما يعني في نظر الطالب أن أفراد العينة مقتنعون بضرورة إتباع هذه السياسة لما توفره من مزايا، خاصة وأن أغلب المؤسسات الجزائرية هي مؤسسات صغيرة أو متوسطة؛

2- العوامل المشجعة لسياسة تعديل مواصفات المنتج في الأسواق الدولية:

جاءت المؤشرات الإحصائية المتحصل عليها في هذا السؤال إيجابية (موافق) إيجابية، مع أفضلية للمقترحات الأول، الثاني والرابع وهم على التوالي: اختلاف ظروف الاستخدام، اختلاف أنماط وعادات وسلوك المستهلك، التأثيرات القانونية والحكومية. ما يعني من وجهة نظر الطالب أن التعديلات التي تدخلها المؤسسة على منتجاتها بما يتفق مع البيئة التي تتعامل معها، وفي نفس الوقت تحقيق أهدافها التسويقية طويلة الأجل، وهي بذلك تشمل كل من التطويرات التجارية والفنية التي يتم إدخالها على المنتج، وترتبط بكل من التنويع والتشكيل، وكذلك إسقاط المنتج أو حذفه من خط المنتجات؛

3- الأسس التي يتم اعتمادها لاتخاذ قرار التسعير في الأسواق الدولية:

تبين المؤشرات الإحصائية المتحصل عليها من خلال الجدول (19) أن الاتجاه العام للعينة إيجابي (موافق)، حيث جاءت معظم الاستجابات إيجابية، ما يعني في نظر الطالب أن أفراد العينة يعتبرون أن قرار التسعير في الأسواق الدولية يحتل أهمية خاصة في التسويق الدولي لما له من تأثير مباشر على

إيرادات المؤسسة وأرباحها، كما يعتبر أحد القرارات الحيوية لحياة مشروع المؤسسة في الأسواق الدولية؛

4- أسباب لجوء المؤسسات إلى التوزيع في الأسواق الدولية:

تبين المؤشرات الإحصائية المتحصل عليها من خلال الجدول (20) أن الاتجاه العام للعينة إيجابي (موافق)، حيث جاءت معظم الاستجابات إيجابية، ما يعني في نظر الطالب أن أفراد العينة يعتبرون أن هذه العناصر تمثل أهم الغايات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، وحسب النتائج المتحصل عليها فإن هناك عنصرين يمثلان أهم أسباب لجوء المؤسسات إلى التوزيع في الأسواق الدولية هما:

- ✓ تحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات والأرباح؛
- ✓ تحقيق درجة عالية من تواجد المؤسسة في الأسواق الأجنبية.

وبأقل أهمية العناصر الباقية وهي:

- ✓ تحقيق عائد مناسب للأموال المستثمرة؛
- ✓ زيادة درجة التحكم والسيطرة على المنتج.

المطلب الثالث: النتائج المستخلصة من المحور الثالث(الميزة التنافسية):

وقد تعرضنا في هذا المحور لسؤالين كما يلي:

1- الاهتمامات التي توليها المؤسسات الناشطة في مجال التسويق الدولي لتطوير ميزتها التنافسية:

تبين المؤشرات الإحصائية المتحصل عليها من خلال الجدول (21) أن الاتجاه العام للعينة إيجابي (موافق)، حيث جاءت معظم الاستجابات إيجابية، خاصة فيما يخص دراسة الظروف الخارجية والظروف الاقتصادية ما يعني في نظر الطالب أنه هذه العوامل هي الأكثر اهتماما من طرف المؤسسات لأجل تطوير مزاياها التنافسية في الأسواق الدولية، حيث يتطلب نجاح المؤسسة دوليا دراسة ومعرفة خصائص البيئة التي ستنشط فيها وأخذها بعين الاعتبار قبل اقتحام أي سوق أجنبي والمخاطرة بأموالها واستثماراتها الضخمة القدرة، كما يجب أن تكون لها القدرة على جمع البيانات من مصادرها العالمية الأولية حول المنافسين سواء تعلق الأمر برأس المال، التكنولوجيا المستخدمة، التسهيلات المتاحة...؛

2- من بين عناصر المزيج التسويقي الدولي، ما هو أهم عنصر تهتم به المؤسسات الناشطة في مجال التسويق الدولي لتطوير ميزتها التنافسية؟

تبين المؤشرات الإحصائية المتحصل عليها من خلال الجدول (22) أن الاتجاه العام للعينة جد إيجابي (موافق جدا)، حيث جاءت معظم الاستجابات إيجابية، ما يعني في نظر الطالب أن أفراد العينة يعتبرون أن هذه العناصر أساس التميز، نظرا لكون المزيج التسويقي هو التسويق نفسه[1] كما يعبر عن ذلك خبير التسويق فيليب كوتلر أو بشكل أدق فإن المزيج التسويقي يمثل على أرض الواقع الإستراتجية التسويقية الشاملة التي ترسمها الإدارة العليا للمؤسسة بغرض تحقيق مكانة مرموقة في الأسواق الدولية.

المطلب الرابع: النتائج المستخلصة من المحور الرابع: واقع المزيج التسويقي الدولي في الجزائر:

تبين المؤشرات الإحصائية المتحصل عليها من خلال الجدول (23) أن الاتجاه العام للعينة لهذا المحور محايد، حيث توزعت نسبة الإجابات على كل المقاييس محايد وغير موافق، مع تقدم طفيف للفئات المحايدة والغير موافقة وهو ما يدل في اعتقاد الطالب إلى أن أغلب المستجوبين يميلون إلى عدم الرضا عن واقع المزيج التسويقي الدولي في الجزائر، ومن خلال ما تطرقنا إليه عند تحليل المحور الرابع يمكن الخروج بالنتائج التالية:

- ✓ يمكن اعتبار الواقع الحالي للمزيج التسويقي في الجزائر سيئا رغم كل الإجراءات والتدابير التي اتخذتها الحكومة لأجل الرفع من صادرات الجزائر خارج قطاع المحروقات وإلزام المؤسسات بتبني المعايير الدولية للجودة الشاملة (ISO) قصد تأهيلها وجعلها قادرة على اقتحام الأسواق الدولية؛
- ✓ هناك نوع من الاهتمام بتطوير المزيج التسويقي الدولي في الجزائر، أي إنتاج منتج بمواصفات دولية، وإتباع طرق التسعير المعمول بها في الأسواق العالمية وانتهاج الطرق الحديثة للترويج والتوزيع ؛
- ✓ هناك من المؤسسات من ترى أن مشكل مؤسساتنا يكمن في طرق توزيع منتجاتها أي أن طرق التوزيع لدينا لا تزال لم ترق إلى مستوى تقنيات التوزيع المستعملة في الخارج ؛
- ✓ حان الوقت لتطبيق مفهوم جودة المزيج التسويقي الدولي في الجزائر لأن عالم اليوم أصبح يتميز بشدة المنافسة والتي ترجع أساسا إلى عولمة الأسواق وتوجيه النظرة إلى خارج الحدود حتى تتمكن المؤسسات الجزائرية من البقاء وتحقيق النمو من خلال السوق العالمي.

[1]- قحطان العبدلي، بشير العلاق، التسويق، أساسيات ومبادئ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص: 89.

خـلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية من خلال التقرب المباشر لأطراف المهنة عن طريق استبيان يتضمن العديد من الأسئلة حول التسويق الدولي، المزيج التسويقي الدولي الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة عليها، واقع المزيج التسويقي الدولي في الجزائر وجودته. وقمنا على إثر ذلك بتبويب البيانات المتحصل عليها واستعمال برنامج الحزم الإحصائي (SPSS) لمعالجة هذه المعطيات واستخراج مؤشرات الإحصائية تتعلق بتحليل الوصفي الإحصائي، وقمنا بتحليل هذا الاستبيان على أساسها من خلال التعليق عنها والخروج بنتائج حولها.

ويمكن أن نستخلص من هذا الفصل النتائج التالية:

- ✓ يتوجب على المؤسسة توجيه إستراتجية مناسبة ضمن البدائل التسويقية المتاحة لتحقيق ميزة تنافسية تتمكن من خلالها التربع على الساحة واحتلال المكانة الريادية؛
- ✓ نجاح الإستراتجية التسويقية في الأسواق العالمية والقدرة على مواجهة المنافسة يرتكز على تقديم المزيج التسويقي على أحسن صورة، أي تقديم المنتج المناسب بالسعر المناسب عن طريق القناة التوزيعية المناسبة في الوقت المناسب، وبأحسن وسيلة ترويجية تزيد من ثقة المستهلك؛
- ✓ يتوجب على المؤسسة تبني إستراتجية مناسبة تمكنها من غزو الأسواق الأجنبية لتحقيق وضع أكثر فعالية ضد منافسيها؛
- ✓ تتعامل المؤسسة مع أطراف عديدة تستطيع استعمالهم كمصدر مهم ودقيق في جمع المعلومات التي تساعدها على تبني الإستراتجية الملائمة؛
- ✓ يجب على الهيئات العليا في البلاد بذل الجهود في المجالات المختلفة التي تعزز من دور المؤسسات المصدرة خارج قطاع المحروقات، وتدعيم القدرة التنافسية لصادراتها في الأسواق الخارجية.

الخاتمة العامة

الخاتمة.

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة تغيرت فيها أمور كثيرة عما كان سائداً في سنوات قليلة ماضية، فبالإضافة إلى التغييرات على الصعيد السياسي، نشأت أوضاع اقتصادية جديدة تدور حول مفاهيم تحرير التجارة الدولية والتحول نحو اقتصاديات السوق في كثير من دول العالم، كما شهد العالم تحولات هائلة على الصعيدين التقني والعلمي أنتجت واقعاً جديداً يقوم على التواصل والاتصال من خلال الأقمار الصناعية و الانترنت.

وقد كان أخطر آثار العصر الجديد بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية بغرض تحسين موقعها في الأسواق، أو حتى مجرد المحافظة عليه خاصة مع تزايد ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين.

وفي هذا الإطار أصبحت وظيفة التسويق عموما والتسويق الدولي على وجه الخصوص،عنصرا حاكما وأساسيا في نمو ونجاح المؤسسات في ظل المنافسة الشديدة التي تتطلب الكفاءة والفعالية وتبني إستراتجية تسويقية تنافسية والصمود أمام كافة التحديات.

وقد كانت نتائج اختبار الفرضيات كما يلي:

نتائج اختبار الفرضيات

بالعودة إلى فرضيات الدراسة المقترحة في بداية البحث، وبعد استعراضنا للدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، كانت نتائج اختبارنا للفرضيات كما يلي:

أ. بالنسبة للفرضية الأولى: "يعالج التسويق الدولي إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في أكثر من سوق دولي واحد ويعمل على التخفيف من الآثار الناجمة عن حدة المنافسة في سوق المؤسسة المحلي' فقد توصلنا من خلال الفصل الأول إلى صحة هذه الفرضية، حيث قمنا بإعطاء تعريف حديث وشامل للتسويق الدولي كما يلي: " التسويق الدولي هو نشاط كوني (عالمي) ينطلق من إستراتجية كونية لمزيج تسويقي عابر للحدود الإقليمية للبحث عن المستهلك في أكثر من سوق واحدة بهدف إشباع الحاجات أو الرغبات من خلال طرح سلع أو خدمات بغرض إيجاد التبادل الذي يحقق أهداف المؤسسات والأفراد.

ب. بالنسبة للفرضية الثانية: " التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية ، ساهم في تطور مفهوم التنافسية التي تعتمد على المزايا التنافسية المتعددة والمناسبة لعصر العولمة وعالمية

الأسواق، باعتبارها مؤشرات ودلائل على قوة وضعف المؤسسة "، وقد توصلنا إلى صحة هذه الفرضية في الفصل الثاني من الدراسة النظرية، حيث يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية عندما تتوصل إلى الحيازة على عوامل التفرد في منتج معين، وتحقق من وراء ذلك مكتسبات وتتمكن من اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين تجعلها تحتل مكانة هامة بين المؤسسات المنافسة في ظل عالمية الأسواق وما تفرضه العولمة من تحديات.

ج- بالنسبة للفرضية الثالثة: " يعتبر المزيج التسويقي الدولي كأداة إلى زيادة ربحية المؤسسة، فهو يمكنها من كسب مركز تنافسي يؤهلها لأن تتبوأ مكانة مميزة في السوق العالمية "، وقد توصلنا إلى صحة هذه الفرضية في الفصل الثالث النظري والدراسة الميدانية، إذ أن المزيج التسويقي الدولي يعد عنصرا مهما ضمن العملية التسويقية للمؤسسة، حيث لا يمكنها الاستغناء عنه في ظل المنافسة الشديدة التي تفرضاها المؤسسات الأخرى.

ح- بالنسبة للفرضية الرابعة: " هناك اهتمام بجودة المزيج التسويقي الدولي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية خارج قطاع المحروقات"، وقد توصلنا إلى صحة هذه الفرضية من خلال الدراسة الميدانية، إذ أن تبني مفهوم جودة المزيج التسويقي الدولي أصبح أكثر من ضرورة، لأن عالم اليوم أصبح يتميز بشدة المنافسة والتي ترجع أساسا إلى عولمة الأسواق وتوجيه النظرة إلى خارج الحدود من أجل البقاء وتحقيق النمو من خلال السوق العالمي.

وكخلاصة للبحث توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوردها على النحو التالي:

أهم النتائج.

توصلنا من خلال البحث إلى النتائج التالية:

- ✓ إن التسويق الدولي في مفهومه، لا يختلف عن التسويق المحلي، ولكن التغيير الحاصل في عملية الانتقال إلى بيئات خارجية، يفرض على المنشأة اتخاذ قرارات تسويقية لمجابهة تلك المتغيرات الخارجية؛
- ✓ إن الأعمال الدولية بصفة عامة والنشاط التسويقي –خاصة الدولي- بصفة خاصة يتسمان بالديناميكية والتطور، فعلى المؤسسات أن تدرك أنه لا يمكنها البقاء والاستمرار في التسويق –خاصة الخارجية- إذا لم تعدل من أنشطتها، ومنها النشاط التسويقي وفقا للتغيرات السريعة والدائمة التي تحدث في بيئة الأعمال الدولية؛
- ✓ تنامي الاهتمام بالتسويق الدولي والعمل في إطار العولمة سواء من ناحية العرض أو من ناحية الطلب راجع لبروز قوى اقتصادية عالمية وظهور تكتلات اقتصادية تحاول السيطرة على اقتصاديات العالم؛

- ✓ ضرورة رصد ومتابعة ماذا يفعل المنافسون، والاستجابة السريعة للتطورات الحاصلة ومحاولة السبق إن أمكن؛
- ✓ يجب على المؤسسة الراغبة في الدخول إلى الأسواق الدولية صياغة قرارها التسويقي بما يتلاءم وطبيعة الاقتصاد السائد؛
- ✓ إن فهم القائمين على النشاط التسويقي الدولي للمتغيرات البيئية التي تعمل المؤسسة في إطارها يساعدهم على التكييف مع الظروف والمتغيرات، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بمستوى كفاءة مرتفع؛
- ✓ عند المفاضلة بين تعديل المزيج التسويقي الدولي أو تنميطه، يحبذ الأخذ بالقاعدة المعمول بها: التنميط أينما كان ممكنا، والتكييف حيثما كان ضروريا وواعدا؛
- ✓ إن فهم البيئة التنافسية بجميع أبعادها يساعد المؤسسة على التعامل معها، ومن ثم الاستفادة من الفرص التي تتيحها؛
- ✓ إن ضمان استمرار المؤسسة في السوق، يتوقف إلى حد بعيد على مدى قدرتها على تطوير ميزتها التنافسية، والتي أصبحت ضرورة حتمية تفرضها حدة المنافسة بين المؤسسات؛
- ✓ يعد بناء إستراتجية توزيع ملائمة، أداة مهمة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها والتي من بينها تدعيم المركز التنافسي لها في السوق وزيادة حصتها منه؛
- ✓ يتأثر قرار التسعير في السوق الدولي بالعديد من العوامل، ولكن بدرجات متفاوتة، ولعل أهمها: التكلفة، الطلب، المنافسة وهذا حسب آراء العينة المستجوبة؛
- ✓ وجود شبه إجماع على وجود ضعف في الواقع الحالي للمؤسسات الجزائرية العاملة في مجال التسويق الدولي خارج قطاع المحروقات؛
- ✓ اختلاف الآراء بالنسبة لوجود منتجات وطنية قابلة للمنافسة في الأسواق الدولية بين من يرى أن هناك منتجات قادرة على المنافسة على المستوى العالمي، وبين من يرى عكس ذلك؛
- ✓ هناك إجماع شبه كلي على تأثير جودة المزيج التسويقي الدولي إيجابيا في تحسين الموقع التنافسي للمؤسسات الجزائرية على المستوى العالمي.

في ضوء ما أسفر عنه البحث من نتائج، يوصي الطالب بما يلي:

أهم التوصيات:

- ✓ استعراض تجارب الدول الرائدة في مجال التسويق الدولي وعلى رأسها اليابان، وتبادل الخبرات من خلال إرسال مهنيين جزائريين لهذه الدول وتكوينهم؛
- ✓ تفعيل دور الغرف التجارية وإقامة المعارض الدولية للمنتجات الوطنية بغرض اكتساب الخبرات؛

- ✓ على السلطات العليا في البلاد أن تولي عناية أكبر بالمجالات التي من شأنها تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات المصدرة خارج قطاع المحروقات من خلال:
  - منح تحفيزات جبائية وجمركية للمصدرين؛
  - تبسيط إجراءات التصدير.
- ✓ ضرورة النظر إلى التسويق على أنه من أهم العوامل اللازمة لتحقيق موقع تنافسي متميز في بيئة الأعمال؛
- ✓ الالتزام بالتطبيق المنتظم لإجراءات العمل التي ينص عليها نظام الجودة؛
- ✓ مواكبة المستجدات الحاصلة في مجال التكنولوجيا،واقتناء آلات الإنتاج الحديثة؛
- ✓ ضرورة تحسيس مختلف الأطراف المهتمة بعملية التصدير بأهمية التسويق الدولي، بغرض إكسابهم ثقافة تصديرية؛
- ✓ وضع ميزانيات مخصصة للبحث والتطوير لزيادة تنافسية المنتج الوطني؛
- ✓ الاهتمام ببحوث التسويق الدولي لتسهيل الوصول إلى معلومات دقيقة عن الأسواق الخارجية؛
- ✓ التركيز على الأنشطة الترويجية وخاصة الإعلان.

ويرى الطالب أن هذا الموضوع يتميز بالحداثة في الجزائر وأنه قابل للدراسة وعليه يقترح المواضيع التالية:

آفاق البحث:

من خلال معالجتنا لموضوع بحثنا بالشكل السابق، تبين لنا بعض الإشكاليات التي يمكن أن تكون موضوع بحوث مستقبلية على النحو التالي:

- ✓ أهمية بحوث التسويق الدولي في زيادة تنافسية المؤسسة؛
- ✓ تنمية الكفاءات كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- ✓ دور الرقابة التسويقية في ترشيد القرارات؛
- ✓ جودة المنتج كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية وترقية صادرات الجزائر خارج المحروقات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ. قائمة المراجع باللغة العربية.

أولا: الكتب.

1- أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة 03، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2000.

2- أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي، بناء القدرة التنافسية للتصدير، الطبعة 01، دار الكتب المصرية، مصر، 2001.

3- أمين عبد العزيز حسن،استراتجيات التسويق في القرن الواحد والعشرون، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

4- بديع جميل قدو، التسويق الدولي، الطبعة 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009

5- بشير عباس العلاق، قحطان بدر العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.

6- بشير العلاق، قحطان العبدلي، استراتجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.

7- توفيق محمد عبد المحسن، "التسويق و تدعيم القدرة التنافسية للتصدير"، دار النهضة العربية، مصر، 2001.

8- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتحديات التجارة الالكترونية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2004.

9- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005.

10- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتجية - منهج تطبيقي-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

11- حسن علي علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الطبعة 01، عمان، 1999.

12- خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار الحامد، عمان، 2000.

13- روبرت.أ، ديفيد.لى، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2008.

14- رديمة عثمان يوسف، الاتجاهات الكمية والحديثة في التسويق، دار زهران، عمان، الأردن، 2000.

15- سعيد عبد الفتاح،إدارة التسويق،الدار الجامعية، مصر،1992.

16- سامي عفيفي حاتم، اقتصاديات التجارة الدولية، مطبوعات الإسراء، القاهرة، 2003.

17- سامي عفيف حاتم، دراسات في الاقتصاد الدولي، الطبعة الرابعة، الدار المصرية اللبنانية،القاهرة، مصر، 1995

18- صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي، نظم التصدير والاستيراد، الطبعة 10، مكتبة عين شمس، مصر، 2003.

19- صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة، المفهوم والإستراتجية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1996.

20- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

21- صلاح الدين عبد الباقي،" الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.

22- طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، الطبعة02، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.

23- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، الأساسيات والتطبيق، الطبعة 09، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1999.

24- طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية، حالة مصر، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002.

25- عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، الطبعة 02، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

26- عمرو خير الدين، التسويق الدولي، دار النشر، مصر، 1996.

27- عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق الدولي، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة، مصر، 2003.

28- عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، الطبعة 01 ، الدار الجامعية، مصر،2002.

29- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، مصر، 2001.

30- عبد السلام أبو قحف، السياسات والأشكال المختلفة للاستثمار الأجنبي المباشر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.

31- عبد السلام أبو قحف، مقدمة في إدارة الأعمال الدولية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، مجهول سنة النشر.

32- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.

33- عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001

34- عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص،" أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000

35- علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب، القاهرة، مصر 1995.

36- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

37- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.

38- عادل المهدي، التسويق الخارجي و تحديات المنافسة الدولية، دار النشر، القاهرة، مصر،1993.

39- عبد الهادي عبد القادر سويفي، التجارة الخارجية، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، مصر، 2008.

40- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،2002

41- فرحات غول، التسويق الدولي، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، الطبعة 01، دار الخلدونية، الجزائر،2008.

42- فضيل فارس، التسويق الدولي، مفاهيم عامة، إستراتجيته، بيئته، و كيفية اختيار الأسواق الدولية، مطبعة الإخوة ألموساك، الجزائر 2010.

43- فريد النجار، "التحالفات الإستراتيجية، من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرون، الطبعة01، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، 1999.

44- فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق، مفاهيم أساسية، الطبعة 01، دار الطباعة، عمان، الأردن، 2000.

45- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.

46- فرانسيس.د، القيم التنظيمية، ترجمة هيجان ع.أ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
47- فلاح حسن الحسيني، **ا**لإدارة الإستراتيجية، طبعة:01، دار وائل، عمان، الأردن، 2000.
48- محمد باشا و آخرون، مبادئ التسويق الحديث، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2000.
49- محمود الشيخ، التسويق الدولي، الطبعة 01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2008.
50- محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق، الدار الجامعية للطباعة، مصر، 1993.
51- محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، الطبعة01، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
52- مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، مجهول دار وبلد وسنة النشر.
53- محمد درويش، يحي إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، مصر، 2000.
54- محمد فريد الصحن، التسويق، المفاهيم والاستراتجيات، الدار الجامعية، مصر، 1998.
55- محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، مطبعة القاهرة، مصر،1998.
56- ماكدونالد، ترجمة صالح محمد الدويش ود.محمد عبد الله العوض، الخطط التسويقية، كيفية إعدادها وكيفية تطبيقها، الإدارة العامة للبحوث السعودية، معهد الإدارة العامة 1996 .
57- محمد فريد الصحن، التسويق، المفاهيم والاستراتجيات، الدار الجامعية، مصر، 1998.
58- محمد جودت ناصر، الأصول التسويقية في إدارة المحلات والمؤسسات التجارية، دار مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997
59- مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، مجهول دار وبلد وسنة النشر.
60- محمد درويش، يحي إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، مصر، 2000.
61- محمد فريد الصحن، التسويق، المفاهيم والاستراتجيات، الدار الجامعية، مصر، 1998
62- محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النهضة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة 01، 1983.
63- محمد عبد المحسن توفيق، التسويق، مدخل تدعيم القدرة التنافسية في الأسواق الدولية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2003.
64- محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق- مدخل سلوكي، الطبعة 03، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
65- محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
66- مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
67- محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، طبعة: 01 ، القاهرة، 2004.
68- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
69- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
70- محمد عبد الفتاح الصيرفي،البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006

71- نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق، مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
72- نادية العارف، الإدارة الإستراتجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
73- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
74- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
75- نبيل مرسي خليل".الإدارة الإستراتيجية :تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ." دار المعارف .الإسكندرية، 1995.
76- هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة 03، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
77- يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، الطبعة 01، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997

ثانيا: المقالات والمداخلات.

1- إسماعيل بوخاوة، الطاهر بن يعقوب، إستراتجية التأهيل التسويقي والتوزيعي، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2002.
2- أحمد سيد مصطفى، «تكنولوجيا المعلومات والتجسس التجاري»، مجلة أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 17، ديسمبر (كانون الأول)، 1996.
3- المعهد العربي للتخطيط بالكويت، تقرير التنافسية العربية لعام 2003.
4- عمر عزاوي، محمد عجيلة، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
5- علي توفيق الصادق، القدرة التنافسية للاقتصاديات العربي في الأسواق العالمية، صندوق النقد العربي، سلسلة بحوث و منافسات ورشات العمل، معهد السياسات الاقتصادية، أبو ظبي، العدد الخامس من 05-07 أكتوبر 1999.
6- قدور بن نافلة، ما مدى إمكانية الاستفادة من التجربة اليابانية في التسويق الدولي؟ مقالة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي- شلف- الجزائر، العدد 03، ديسمبر 2005.
7- كمال رزيق، ياسين قاسي، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، المؤتمر العالمي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، أيام 8-9 مارس 2005.
8- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، جسر التنمية، سلسلة تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، السنة الثانية، الكويت، 2003.
9- محمد فرحي ومحمد قويدري، تخطيط التنمية كوسيلة للإدارة المتميزة وكأداة لإدارة فعالة للاقتصاد الجزائري– رؤية إسلامية– مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول أداء المتميز والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة يومي 08-09 مارس2005.
10- محمد بن عبد الله العوض، استراتجيات التسويق التنافسية، مداخلة، ملتقى التسويق في الوطن العربي، الشارقة، 15-16 أكتوبر 2002

11- هند مهداوي، رفيقة صباغ، دور رأس المال الفكري في الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية داخل منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، ديسمبر 2011.

12- وديع محمد عدنان " محددات القدرة التنافسية للإقطاع العربية في السوق الدولية، المعهد العربي للتخطيط : الكويت 2001.

13- يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد الخامس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2007.

14- يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية و مؤشراتها، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز والمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم، الاقتصادية، جامعة ورقلة يومي 08-09 مارس .2005.

ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية.

أطروحات الدكتوراة:

1- سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.

2- عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999.

3- قدور بن نافلة، مكانة بحوث التسويق الدولي في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.

4- نصر الدين صواليلي، النمو والتجارة الدولية في الدول النامية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر،2006

5- إسماعيل قرينات،أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005.

6- أحمد فلاح، التسويق الدولي في عالم متغير، مدخل ديناميكي استراتيجي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.

7- أحمد بتيت، دور الجودة في ضمان وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2006.

8- رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003.

9- عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر،2007.

10- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصدرها، تنميتها، وتطويرها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

11- فاضل يمينة فوزية، أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة،رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر،الجزائر، 2003.

12- فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005

13- مداح عرابي الحاج، تطبيق التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد السوق، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1997.

14- مصطفى شلابي، دورا لتسويق الدولي في اقتحام الأسواق الدولية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر 1998.

15- ميسوم بوشنافة، حدود كفاءة سياسات التسويق الدولي في المنشآت الاقتصادية الجزائرية،مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.

16- نادية تاهمي، دور التوزيع في الإستراتجية التنافسية للمؤسسة الانتاجية- دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.

17- وهيبة ولد إبراهيم، كيفية تحديد الأسعار في مؤسسة اقتصادية من منظور تسويقي، حالة مؤسسة فلاش الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003.

ب- قائمة المراجع باللغة الفرنسية.

أولا: الكتب.

1- PH.KOTLER et B. DUBOIS, Marketing-Management Publi-Union, Paris ,9^{em} édition, 1997.

2- CHARLES CROUE, Marketing international, Boeck Université,2^{em} Edition,Bruxelle,1994.

3- ALAIN OLIVER et RENAUD MARICOURT, Pratique du Marketing en Afrique, EDICEF, Paris,1990.

4- Jean –Paul –Lemiare : stratégie d'internationalisation –DUNOD- Paris 1997.

5- VANVRACAM-PAUL, Les Fondements du Marketing, Ed de Book, paris, 1988.

6- Y. LEGOLVEN, Dictionnaire Marketing, Banque, Assurance, Ed Banque, Paris, 1995.

7- Y. CHIROUZ, Marketing de l'étude du marché ou lancement d'un produit nouveau, Ed Ellipses, France, 1995.

8- PASCO CORRINE ,Marketing International, Dunod, Paris, 3eme Edition, 2000.

9- Michel Porter, Choix Stratégique et Concurrences, éd :Economoca, Paris,1999.

10- Armand Payan et autre, l'analyse concurrentielle, manuel de gestion, Edition Ellipses, Paris,1999.

11- MICHEL PORTER , L'aventage Concurrentiel ,traduit par :PHILIP DELAVERGNE , édition Dunod, Paris, France, 1993.

12- MICHEL PORTER , L'aventage Concurrentiel ,traduit par :PHILIP DE LAVERGNE 1995.

13- G.GARIBALDI. Stratégie concurrentielle: choisir et gagner. ed. d'organisation. 1994.
14- Gérard Garibaldi. « L'analyse stratégique : comment concevoir les choix stratégique en situation- concurrentielle». 3eme édition. Ed : d'organisation. Paris. 2001.
15- J.P. NEUVILLE, « la Qualité en question», revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 2006
16- . P. CASPAR et C. AFRIAT, l'investissement intellectuel: essai sur l'économie de l'immatériel, ed. ECONOMICA, 1998.
17- A.T.LAMARI, LES NOUVELLES STRATEGIES D'ENTREPRISE,IN LICCAC N-88 JUILLET 1998.
18- THIERTART Raymond, "La Stratégie d'Entreprise", 2ème édition, Ed.Ediscience International, Paris, 1997.
19- Michael Porter .L'avantage Concurrentiel, traduit par Philip Del vergne, édition EUNOD, Paris, France,1993.
20- M.PORTER: « La concurrence selon Porter », ed.Village mondial, 1999
21- K. HAMDI, Comment diagnostiquer et redresser une entreprise ed. RISSALA, 1994.
22- Tugrul Atmmer, Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégique, Dunod édition, Paris, France,1998.
23- Choisir et gagner, Stratégie concurrentielle, les éditions d'organisation, France,1996.
24- Ahmed Hamadouche, Méthode et outils d'analyse stratégique, Chihab édition, Alger, 1997.

ج- المواقع الالكترونية.

1- http://www.syrcs.org/articles/marketing/ART-029.pdf تاريخ التحميل: 2012./09/28
2- طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية- حالة مصر (على الخط www.idse.gov og/api/wps تاريخ التحميل 2012/09/28.

3- http://www.encc.org.eg/concept_ar.html، تاريخ التحميل: 2012/09/28.
4- http://www.ktaby.com/vb/t40666/، تاريخ التحميل: 2012/09/28.
5- http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=324144. تاريخ التحميل: 2012/09/28.
6- صالح القحطاني: إدارة الترويج من الموقع: http://faculty.ksu.edu.sa.pdfSalkahtani
تاريخ التحميل: 2012/09/29.
7- *site.iugaza.edu.ps/khindi/files, Date de Chargement : 01/10/2012*

الملاحق

الملحق رقم

(01)

الملحق رقم (02)