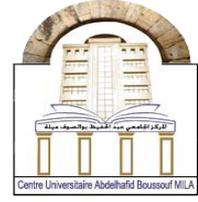




الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية



المرجع :/2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم تجارية

التخصص: تسويق الخدمات

مذكرة بعنوان:

العوامل المؤثرة في نجاح الشركات المصدرة دراسة حالة شركة سبتكس للنسيج

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص " تسويق الخدمات "

إشراف الأستاذ(ة):

ركيمة فارس

إعداد الطلبة:

- حميدة كوثر

- فردوح شهيناز

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل

للأستاذ المشرف الدكتور فارس وكيفة على قبوله الاشراف على هذا العمل،
وعلى سعة صدره وحكمة توجيهاته وملاحظاته.

وكما أتقدم بجزيل الشكر

لأعضاء لجنة المناقشة على تخصيص جزء من وقتهم الثمين رغم مشاغلهم
الأكاديمية والإدارية

وكما أتقدم أيضا بجزيل الشكر

لمسيرتي شركة سبتكس للنسيج

إهداء

الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بجماله وكماله وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على من انزل عليه القرآن فقام به حق قيام سيدنا محمد صلى الله عليه وعلى آله وسلم تسليما كثيرا....

انه لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نهدى ثمرة جمدنا الى من قال فيهما الله عز وجل "و بالوالدين احسانا.."

إلى من لم تدخر نفسا في تربيتي الى مثلي الأعلى وقدوتي في الحياة الى من ضحت بنفسها من اجلنا أمي الحنون "فاطمة"

الى من احمل اسمه بكل فخر أبي الغالي ورحمة الله عليه "عبد الرزاق"

الى أحب الناس على قلبي إخوتي "منير" "صالح" "زين الدين" وأخواتي "حليمة" "هاجر" و كل عائلتي و صديقاتي حفظهم الله.

الى خطيبي وزوجي الغالي "عمر"

أساتذتي في كل المراحل وبالأخص الأستاذ فارس ربيعة حفظه الله وكل من نسينا ذكره. اهدي هذا العمل المتواضع.

"كوثر"

إهداء

إلى حلوة اللبن التي ما خالط لبنا يوماً سكر المصالح، إلى ذاك الصدر العنون الذي كان لي خلا
بارداً في هجير الحياة إلى صاحبة العجل السري الذي لازال أثره باقياً فيها حتى الآن إلى ملاحي وكل
شيء إلى من افتقد حرارة تصفيقها فرحاً بانجازي في هذه اللحظة حبيبتي ومخاليتي "أمي" رحمها
الله وأسكنها فسيح جناته

إلى أبي الحبيب أنت نبض الحروف حين تلمسها الأناهل أنت الجواب حين أسأل ما التفاؤل بل الحياة
أنت وما بين النفس والنفس أنت أطل الله في عمرك.

إلى من شاركوني طفولتي وأحبوني إلى الذين ظفرت بهم هدية من الأقدار إخوة وأخوات
فعرفوا معنى الأخوة، إخوتي وأخواتي الأحياء.

إلى ميلادي الثاني وأنفاس عطري الباقي وروحي التي رسمت في حروفه وحروفي التي تمثلت
في روح يا هدية الرحمن أنت إلى سدي في الحياة خطيبي وزوجي توفيق.

إلى البراعم والكتاكيت الصغيرة في العائلة و "بنيني سنوووم".

إلى أستاذي الفاضل فارس ربيعة الذي تشرفت بإشرافه على هذا البحث الذي لم يبخل في
تقديم العون لي وكان له الفضل الكبير في إنجاز هذه المذكرة.

"شميناز"

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف لمختلف العوامل التي يمكن أن تؤثر على التجربة الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والوصول لنتائج معبرة وتحقيق أهداف البحث، حيث تم اللجوء إلى المقابلات نصف الموجهة مع مدير الشركة المكونة للعينة والمتمثلة في شركة سبتكس للنسيج. كما تم الاعتماد على تقنية دراسة الحالة لتحليل البيانات المتحصل عليها.

ومن أهم النتائج المتحصل عليها أن تدويل نشاط الشركات المصدرة يتأثر بثلاث أصناف من العوامل منها ما هو متعلق بصفات المسيرين وأخرى متعلقة بخصائص المؤسسة نفسها وعوامل متصلة بالمحيط الخارجي بها.

الكلمات المفتاحية: تدويل النشاط، الشركات المصدرة، عوامل النجاح، الأسواق الأجنبية.

Abstract:

This study aims to identify the various factors that can affect the international experience of Algerian small and medium enterprises . in order to reach expressive resorted to semi-directed interviews with the director of the institution that made up the sample, represented by the septex textile company, and relied on the case study technique to analyze the data obtained among the most important results obtained is that three types of factors affect the Internationalization of the activities of medium and small companies. some of which are related to the qualities of managers , others related to the company's characteristics, and factors related to its external environment.

Keywords: internationalization of the activity, exporting companies, success factors, foreign markets.

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
33	الأخطار السياسية وأثرها على الشركات الدولية.	01
45	مزايا استراتيجيات التنميط والتكيف.	02
50	البدائل الاستراتيجية بحسب الانتشار والتكيف.	03
83	نموذج الأسئلة في المقابلة والخاصة بكل عامل من عوامل النجاح.	04
84	اهم البيانات الخاصة بمؤسسة سبتكس.	05
85	إحصائيات صادرات مؤسسة سبتكس للنسيج.	06
86	جدول إجابات مدير مؤسسة سبتكس للنسيج.	07

قائمة الأشكال:

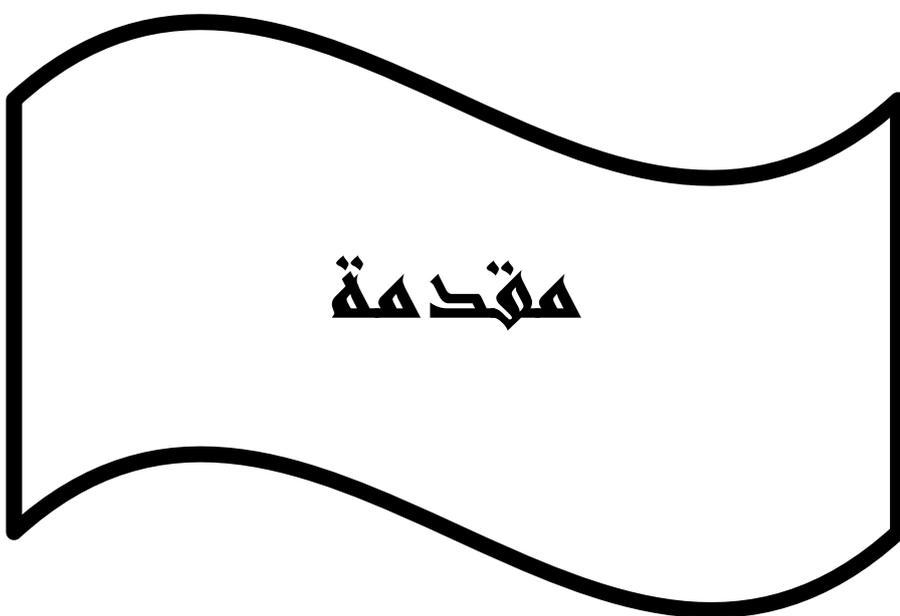
رقم الصفحة	العنوان	الرقم
27	عناصر شركة لثقافة دولة ما.	01
30	الحقل السيونثقافي في استراتيجيات التسويق الدولي.	02
53	الطلب على المنتج في مختلف الدول.	03
72	المخطط التسويقي للتصدير.	04
82	نموذج البحث.	05

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	الإهداء
	ملخص
	قائمة الجداول والأشكال
	فهرس المحتويات
أ-هـ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتصدير	
9	المبحث الأول: تدويل نشاط الشركات
9	المطلب الأول: مفهوم التدويل
9	المطلب الثاني: تدويل نشاط الشركات، العوامل التي تدفع المؤسسة إلى التدويل ودوافعه
15	المطلب الثالث: الأخطار الناجمة عن تدويل نشاط الشركات
20	المبحث الثاني: البيئة الدولية للشركات المصدرة
20	المطلب الأول: دراسة السوق الدولية
23	المطلب الثاني: العوامل الداخلية (العوامل المتعلقة بالبيئة الدولية)
26	المطلب الثالث: العوامل الخارجية (العوامل المتعلقة بالبيئة الدولية)
37	المبحث الثالث: التصدير
37	المطلب الأول: مفهوم التصدير
37	المطلب الثاني: أهمية التصدير وأهدافه
39	المطلب الثالث: أهم نظريات التصدير
الفصل الثاني: استراتيجيات الدخول للأسواق والمزيج التسويقي وعوامل نجاح تدويل الشركات	
43	المبحث الأول: استراتيجيات الدخول للأسواق الدولية
43	المطلب الأول: الاستراتيجيات المتبعة بحسب درجة التكيف والتنميط
46	المطلب الثاني: استراتيجيات التسويق الدولي بحسب درجة تطور الأسواق

51	المبحث الثاني: المزيج التسويقي الدولي
51	المطلب الأول: المنتج الدولي
55	المطلب الثاني: التسعير الدولي
60	المطلب الثالث: الترويج الدولي
65	المطلب الرابع: التوزيع الدولي
67	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على نجاح تدويل نشاط الشركات المصدرة
67	المطلب الأول: عوامل متعلقة بالمؤسسة
73	المطلب الثاني: عوامل متعلقة بالمديرين
76	المطلب الثالث: عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سبتكس للنسيج لتصدير ألياف البوليستر	
81	المبحث الأول: نموذج الدراسة
81	المطلب الأول: العلاقة بين المتغير التابع والمستقل
83	المطلب الثاني: الأسئلة المطروحة في المقابلة
84	المبحث الثاني: تقديم المؤسسة
84	المطلب الأول: لمحة عامة عن المؤسسة
84	المطلب الثاني: واقع تدويل نشاط مؤسسة "سبتكس" للنسيج
86	المبحث الثالث: التجربة التصديرية للمؤسسة
86	المطلب الأول: جدول الأجابات المتحصل عليها
90	المطلب الثاني: عوامل النجاح المحققة والغائبة والجديدة
91	المبحث الرابع: تحليل نتائج المقابلة مع مؤسسة سبتكس وتحديد عوامل النجاح
91	المطلب الأول: العوامل المحققة
94	المطلب الثاني: العوامل غير المحققة (الغائبة)
95	المطلب الثالث: العوامل الجديدة
97	الخاتمة
99	النتائج والتوصيات
106	قائمة المراجع



تمهيد:

إن التغيرات السياسية والاقتصادية التي عرفها النظام العالمي خاصة ظاهرة عولمة الأسواق، قد ساهمت في خلق العديد من الفرص بالنسبة للشركات، كما وضعتها أمام الكثير من التحديات. فقد أدت التطورات الكبيرة المحيطة بظروف التجارة الدولية، في إطار ما يسمى بالتكتلات الاقتصادية، المنظمة العالمية للتجارة واشتداد المنافسة محليا ودوليا، كل هذه العوامل أدت إلى تسارع ظاهرة التدويل. فهذه التطورات أثرت على استراتيجيات تسيير الشركات التي وجدت نفسها في مواجهة منافسة شديدة في أسواقها المحلية، مما أجبرها على مسايرة هذه التحديات والبحث عن السبل لتحقيق بقائها واستمرارها في الأسواق. فقد لجأت العديد من هذه الشركات إلى سياسة التدويل، إلا أن هذه السياسة ما لبثت أن تحولت إلى استراتيجية تتبناها معظم الشركات كآلية للنمو والتوسع الخارجي.

في الواقع تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إمكانيات محدودة، سواء تعلق الأمر بالموارد التسييرية أو المالية، التي لا تسمح لها بالتنوع في منتجاتها، مما يجعل نجاحها دوليا مربوطا بعدد قليل من المنتجات، إن لم يكن منتجا واحدا.

في هذا الإطار، استحوذت الشركات الكبيرة على الجزء الأكبر من اهتمام النظريات الكلاسيكية في مجال التدويل. فالشركات الكبيرة يمكن لها النجاح في الأسواق الدولية بواسطة تخصص وحداتها الإنتاجية قصد تكييف منتجاتها بما يتناسب مع هذه الأسواق، أو تطوير منتجات جديدة للدخول إلى الأسواق الأجنبية، مما يتيح لها الحصول على عقود وصفقات دولية، أو إقامة تحالفات واندماجات اقتصادية، والسفر في ذلك هو قدرتها على امتلاك الموارد البشرية والمالية التي تسمح لها بتقييم أثر التحولات ووضع الاستراتيجيات ثم صياغة وتوفير الوسائل الضرورية للملائمة.

وقد بدأ الاهتمام الحقيقي من طرف الباحثين بظاهرة تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع بداية ثمانينيات القرن الماضي نظرا لتزايد أهمية هذا النوع من الشركات في النسيج الاقتصادي الدولي، حيث أصبحت تشكل النسبة الأكبر من مجموع الشركات في الاقتصاديات المتطورة، بالإضافة إلى كونها أكبر موظف للعمالة وتشكيلها للنسبة الأهم من المصدرين في هذه الدول.

ونظرا للدور المهم الذي يمكن أن تلعبه في تنمية الصادرات وتنويعها، وقع اختيارنا على موضوع هذا البحث الذي يهدف إلى إبراز مختلف المحددات والعوامل التي يمكن لها أن تزيد من تأهيل ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في تدويل نشاطها والدخول إلى الأسواق الدولية.

❖ إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق، يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ماهي العوامل المؤثرة على نجاح التجربة التصديرية لمؤسسة سبتكس للنسيج؟

❖ التساؤلات الفرعية:

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي أهم الفرص والأسباب التي تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتوجه نحو الأسواق الدولية، وماهي أهم المخاطر التي تواجهها في هذه الأسواق؟

- ما هي أهم المشاكل والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة؟

- ما هي أصناف عوامل نجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

❖ فرضيات الدراسة:

بهدف الإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية المطروحة تم الانطلاق من الفرضيات التالية:

- يسمح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاستفادة من العديد من الفرص المتاحة في الأسواق الدولية كما يعرضها للعديد من المخاطر.

- تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة العديد من المشاكل والعراقيل.

- تختلف عوامل نجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين عناصر مرتبطة بالمسيرين، بإمكانيات المؤسسة، وبمعايير أخرى.

❖ أهمية الدراسة:

كما هو معروف، يعاني الاقتصاد الجزائري من التبعية المفرطة لقطاع المحروقات، إذ تعتمد مداخيل الدولة بشكل كبير على هذا القطاع، كما أن حوالي 95 بالمائة من الصادرات الجزائرية تابعة لهذا القطاع. وتشكل هذه التبعية خطرا كبيرا على الاقتصاد الوطني بسبب التذبذب المستمر لأسعار المحروقات وما لذلك من تأثير سلبي على الموارد المالية للدولة والمؤشرات الاقتصادية الكلية. وللتخلص من هذه الوضعية، تسعى الدولة الجزائرية إلى تنويع الاقتصاد الوطني عن طريق الزيادة في الصادرات خارج قطاع المحروقات، حيث برز مؤخرا اتجاهها واضحا في السياسات الاقتصادية يهدف إلى تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتوجه نحو الأسواق الدولية عن طريق وضع العديد من برامج التأهيل، بالإضافة إلى هيئات ومرافق الدعم المختلفة والتي تقدم مجموعة من التسهيلات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الراغبة في تصدير منتجاتها نحو الأسواق الأجنبية. وهنا تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال دراسة السلوك الذي تعتمده المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة، بالإضافة إلى محاولة اكتشاف العوامل التي من شأنها أن تجعل التجربة الدولية لهذا النوع من الشركات تجربة ناجحة.

❖ أهداف الدراسة:

من خلال هذا البحث، حاولنا التوصل إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- محاولة الإلمام بمفهوم التدويل بصفة عامة وتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة.

- محاولة اكتشاف أهم الأسباب والفرص التي تدفع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتوجه نحو الأسواق الدولية.

- إبراز أهم المخاطر التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الأجنبية.

- اكتشاف أهم المشاكل والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة.

- محاولة اكتشاف أهم العوامل التي تسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بالنجاح في تدويل نشاطها.

- المساهمة في الجهود الأكاديمية والاقتصادية الهادفة للدفع بالشركات الجزائرية بصفة عامة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، بالتفكير بجدية في تسويق منتجاتها خارج الحدود الوطنية وما يعود من ذلك بالفائدة على هذه الشركات من جهة، وعلى الاقتصاد الوطني من جهة أخرى.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

- هناك عدة أسباب وعوامل تدفع لاختيار هذا الموضوع، منها:
- تعظم الأهمية الأكاديمية والاقتصادية لمواضيع البحث حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الدور الكبير الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية.
- الأهمية الكبيرة لتدويل النشاط والصادرات في تحقيق النمو الاقتصادي.

❖ صعوبات الدراسة:

- تتمثل أهم الصعوبات التي واجهت سير هذا البحث فيما يلي:
- نقص عدد المؤسسات الصغير والمتوسطة الجزائرية المصدرة، مما انعكس على تشكيل عينة الدراسة.
- غياب بعض الإحصائيات المتعلقة بمساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصادرات، وحتى إن وجدت، فهناك تضارب بين البيانات الصادرة عن مختلف الوزارات والإدارات العمومية.
- غياب الاستجابة والتعاون من طرف بعض مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي كانت مدعوة للمشاركة في هذه الدراسة.

❖ المنهج المستخدم:

من أجل دراسة موضوع البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات أو نفي الفرضيات المطروحة، تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج النوعي أو الوصفي (Méthodologie qualitative)، حيث يسمح هذا النوع من المناهج بالتعمق في التحليل للموضوع المدروس، وهذا ما كان هدف هذه الدراسة. في هذا الإطار، كانت هذه الدراسة عبارة عن دراسة استكشافية ذات طابع وصفي (Etude exploratoire de type descriptif) حيث يسمح هذا النوع من البحوث بتوضيح إشكالية الدراسة ومعرفة بدقة عوامل نجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ومن خصائص هذا النوع من البحوث أيضا، عدم تفعيل منطق السببية (cause à effets) الخاص بالبحوث الكمية، بل أنه ينسجم أكثر مع المنطق البحثي الاستقرائي (logique inductive)، مما يسمح للباحث بالانطلاق من ملاحظة مجموعة من التجارب للوصول إلى استقراء مقترحات عامة.

أما عن تقنية الدراسة، فقد تم اللجوء إلى تقنية دراسة الحالة لمؤسسة واحدة صغيرة ومتوسطة جزائرية مصدرة، أي الناشطة في الأسواق الدولية. وتعتبر تقنية دراسة الحالة أكثر تقنية ملائمة لهذا البحث لأنها تسمح بالتحليل المكثف لموضوع الدراسة، كما تسمح بالمعرفة العميقة للتنظيم أو وحدة التحليل بهدف معالجة

الفاعلين في ميدان التدويل. في حالة هذا البحث، ضمت العينة مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية لديها نشاط تصديري، مما يسمح للباحث باكتشاف العوامل التي تسمح لها بالنجاح في الأسواق الدولية.

فيما يخص طريقة جمع البيانات، فقد تم تبني المقابلات نصف الموجهة مع مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المكونة للعينة. والدافع لاختيار هذا النوع من المقابلات لأنه يسمح بظهور العفوية من طرف الأشخاص المستجوبين لأنه يتيح لهم الإجابة المباشرة عن الأسئلة المطروحة دون الخروج عن الإطار العام. تجدر الإشارة هنا إلى أن إجابات الأشخاص المستجوبين قد تم تسجيلها عن طريق مسجلة إلكترونية قصد إخضاعها للتحليل، كما أنه تم وضع دليل للأسئلة المطروحة في قائمة الملاحق الموجودة في نهاية المذكرة، هذا بالإضافة إلى أخذ الملاحظات أثناء القيام بالاستجواب.

أما عن طريقة تحليل البيانات، فقد وقع الاختيار على طريقة تحليل المحتوى، حيث أنه وبعد تسجيل المقابلات مع المسير، تمت إعادة نسخها ورقيا وإخضاعها لهذا النوع من التحليل الذي يسمح بدراستها بطريقة مفصلة. كما أن طريقة تحليل المحتوى يتيح للباحث بتحديد المعاني، والترابطات والنوايا التي لا يمكن إدراكها بشكل مباشر بواسطة القراءة البسيطة للوثائق، أي تحليل المحتوى الظاهر والضمني، مما يسمح للباحث باستقراء مختلف العوامل التي ساهمت في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملياتها التصديرية.

❖ الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية موضوعا جديدا نوعا ما، ويمكن القول أن الدراسات السابقة في هذا المجال تعتبر قليلة مقارنة بأهمية الموضوع. وفي هذا الصدد نذكر على سبيل المثال:

1- دراسة فارس ركيمة بعنوان الاستراتيجيات التسويقية للشركات الأجنبية بالجزائر وهي عبارة عن مذكرة ماجستير تمت مناقشتها على مستوى جامعة منتوري قسنطينة للسنة الجامعية 2011-2012 حيث أكد الباحث من خلال هذه الدراسة على الاستراتيجيات التسويقية المعتمدة من طرف الشركات الأجنبية لتسويق منتجاتها في الجزائر كما ركز الباحث على أهمية التدويل كخيار يطرح أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

2- دراسة وردة سعدي بعنوان دور المزيج التسويقي الدولي لتحسين الأداء التصديري للمؤسسة الاقتصادية و هي عبارة عن أطروحة دكتوراه تمت مناقشتها على مستوى جامعة محمد خيضر بسكرة للسنة الجامعية 2017-2017 و أكد الباحث من خلال هذه الدراسة تحديد العوامل التي تقف وراء نجاح الأداء في النشاط التصديري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و توضيح الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للحصول على الميزة التنافسية كما ركز الباحث على مدى إسهام المزيج التسويقي الدولي في تحسين الأداء التصديري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

3- دراسة شوقي جباري وحمزة بعنوان تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل وهو عبارة عن مقال صادر في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية الصادرة عن جامعة

ام اليواقي العدد 04 في ديسمبر 2013 حاول الباحثان من خلال دراسة ميدانية ضمت عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية الجزائر وركز الباحثان على الإسهامات الفكرية والعلمية المعاصرة في مجال تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوضيح القواعد المتعارف عليها دوليا.

❖ حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد عوامل نجاح تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، لذلك ركز هذا البحث على موضوعين أساسيين وهما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة وواقعها في الجزائر، بالإضافة إلى موضوع التدويل، حيث تمت معالجة هذا الموضوع من جميع جوانبه النظرية. كما أنه ونظرا لطبيعة البحث (دراسة استكشافية)، فقد انحصرت عينة الدراسة على مؤسسة واحدة فقط، مما لا يسمح بتعميم النتائج.

- **الحدود المكانية:** وتتمثل في المؤسسة المكونة لعينة الدراسة. في هذا الإطار، شمل هذا البحث مؤسسة "سبتكس" للنسيج في شلغوم العيد.

- **الحدود الزمنية:** تمت عملية البحث في إطار هذه الدراسة في الفترة 09 فيفري 2022 امتدت إلى غاية سنة 09 جوان 2022.

❖ تقسيمات الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، وتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة وأربعة فصول كما يلي:

- **الفصل الأول:** كان بعنوان الإطار النظري للتصدير تضمن هذا الفصل مبحث عن تدويل نشاط الشركات، أما المبحث الثاني فخصص للبيئة الدولية للشركات المصدرة وتطرق المبحث الثالث لتصدير.

الفصل الثاني: كان بعنوان العوامل المؤثرة على نجاح الشركات المصدرة وتضمن المبحث الأول الاستراتيجيات الدخول للأسواق الدولية أما المبحث الثاني فخصص للمزيج التسويقي الدولي فيما شمل المبحث الثالث العوامل المؤثرة على نجاح تدويل نشاط الشركات المصدرة.

الفصل الثالث: كان بعنوان دراسة حالة مؤسسة سبتكس لتصدير ألياف البوليستر وتضمن المبحث الأول نموذج لدراسة أما المبحث الثاني تم فيه تقديم المؤسسة تطرق المبحث الثالث للتجربة التصديرية للمؤسسة وشمل المبحث الرابع تحليل نتائج المقابلة وتحديد عوامل النجاح.

وانتهى هذا البحث بخاتمة تضمنت الإجابة عن تساؤلات وفرضيات الدراسة، بالإضافة إلى النتائج والتوصيات.

الفصل الأول

الإطار النظري للتصدير

تمهيد:

لقد أدت التطورات الكبيرة المحيطة بظروف التجارة الدولية في إطار ما يسمى بالتكتلات الاقتصادية والمنظمة العالمية للتجارة واشتداد ظروف المنافسة محليا ودوليا أو ما يعرف بالعولمة الاقتصادية هذه العوامل أدت إلى تسارع ظاهرة التدويل لدى الشركات، فالتدويل أصبح اليوم أمرا واقعا ومنطقي للشركات الاقتصادية كوسيلة للدخول للأسواق الدولية.

ولمواجهة هذه التحديات، سعت الشركات الدولية أن تفرض مصالحها ووجوده في هذا السوق العالمي الذي يمثل فرص هائلة كما قد يفرض هذه الشركات للعديد من الأخطار الناتجة عن البيئة المتنوعة التي تتم فيها الأعمال الدولية.

لذلك ارتأينا أن نخصص الفصل الأول من هذا البحث إلى المفاهيم العامة المتعلقة بتدويل نشاط الشركات من أجل التوصل إلى محاولة تقديمه بمنهجية بسيطة ويتضمن هذا الفصل ثلاثة محاور أساسية:

1. تدويل نشاط الشركات
2. البيئة الدولية للشركات المصدرة
3. التصدير

المبحث الأول: تدويل نشاط الشركات

قبل التطرق إلى ماهية البيئة الدولية للشركات المصدرة، ارتأينا أن نخصص المبحث الأول من هذا الفصل إلى الحوافز والفرص التي تدفع بالشركات إلى تدويل نشاطها وكذلك الأخطار التي يمكن أن تواجهها هذه الشركات نتيجة انفتاحها على السوق العالمي.

المطلب الأول: مفهوم التدويل

هنالك العديد من التعاريف نعرض أبرزها فيما يلي:

يعرف التدويل بأنه زيادة اندماج الشركة في الأنشطة الدولية، وما يترتب عن ذلك من تغيير في الخطط والاستراتيجيات، والهيكل التنظيمي والإداري والموارد المالية والبشرية للشركة، بما يتلاءم مع البيئة الدولية التي تنشط بها.⁽¹⁾

كما يعرف التدويل على أنه: "توسيع وتعميق نشاطات المؤسسات الهادفة إلى إنتاج وبيع سلعها وخدماتها في أكبر عدد من الأسواق وتتمثل أساسا في التجارة الدولية".⁽²⁾

ـ ويرى البعض الآخر أن التدويل هو: "عملية أو مراحل متتابعة تقوم على مزيج من المهارات المختلفة التي تمتلكها المؤسسة أو تسيطر عليها، والتي تسمح للمؤسسة باكتساب الخبرة تدريجيا في الأسواق الدولية".⁽³⁾

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن تدويل نشاط المؤسسات هو عملية تتم عبر مراحل متتابعة تسمح للمؤسسة باكتساب المعرفة والخبرة اللازمة للتواجد في الأسواق الدولية.

المطلب الثاني: تدويل نشاط الشركات، العوامل التي تدفع المؤسسة إلى التدويل والدوافع(الفرص)

أولاً: العوامل التي تدفع المؤسسة إلى التدويل

هنالك عدة عوامل تدفع المؤسسة إلى التدويل ومن هذه العوامل ما يلي:

1- العوامل التجارية: وهي العوامل الداخلية التي تدفع بالمؤسسة للبحث عن الأسواق الخارجية، وذلك

لأسباب تجارية بحتة، ومنها:

(1) جوامع اسماعين، "مساهمات الاندماجات والتحالف في تدويل نشاطات الصناعات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة أبحاث اقتصادية العدد 16_ديسمبر 2014 ص 117.

(2) Pasc Bercho, marketing international, 2édition, dunod, Paris, 2002, p3.

(3) جباري شوقي، حمزة العوادي، "تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص نجاح ومخاطر الفشل"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية جامعة أم البواقي، العدد 4، ديسمبر في 2013، ص.100

1-1- تشبع السوق المحلية:

يحدث في كثير من الأحيان أن يتم تشبع السوق لمنتج ما أو لخدمة ما نتيجة كثرة المنتجين والمستوردين مما يدفع المؤسسة إلى التفكير في خلق سوق أجنبي لها مما يسمح لها من جهة بتطور المؤسسة من خلال زيادة المبيعات ومن جهة أخرى تعويض الحصص المفقودة في السوق المحلي أو التي سيتم فقدانها مع مرور الوقت؛

1-2- ركود السوق المحلية:

أحيانا، تشهد بعض الصناعات أو الخدمات في السوق المحلية ركودا، مما يجعل الطلب يتدهور ولكن العكس يحدث في الأسواق الأجنبية الأخرى، مما يدفع بالمؤسسة الى البحث في إمكانية الاستفادة من تلك الأسواق عوض انتظار إعادة انتعاش السوق المحلية.

1-3- موسمية السوق المحلية:

بعض المنتجات والخدمات يكون الطلب عليها مما يجبر المؤسسة على البحث عن اسواق دولية لتعديل التذبذبات الموسمية.

1-4- محدودية حجم السوق المحلية:

تصل المؤسسة إلى تغطية سوقها المحلي تغطية تامة، وهذا يجعلها تنظر الى السوق الدولية كفرصتها الوحيدة لنمو المؤسسة.

1-5- تخصص المؤسسة:

ويعني ذلك اختيار قطاع معين، وهذا ما يجعلها معرضة لهجمات المنافسة عند دخول أي منافس جديد للصناعة إلى تخصصت فيها، وكذلك بحكم تخصصها قد يكون سوقها المحلي محدودا مما يدفع بها للتفكير في التدويل والبقاء في ميدان تخصصها.

تمديد دورة المنتج دوليا:

من المتعارف عليه أن المنتج يمر في حياته بأربعة مراحل رئيسية وكل مرحلة تتطلب استراتيجية معينة، كذلك بالنسبة لتدويل المؤسسة يتبع هذه المرحلة، ففي مرحلة التقدم التكنولوجي الناتج عن المجهودات المسخرة للبحث والتطوير حيث يبدأ التصدير من البلد الذي تم به الابتكار، وفي مرحلة النضج يتم الانتقال إلى الإنتاج بالخارج، وفي المرحلة الموالية، وهي التدهور تبدأ الإنتاج في الدول التي بها محفزا مناسب كانهخفاض اليد العاملة الضرائب ثم إعادة التصدير إلى البلد الأصلي. وهذا يناسب كثيرا المنتجات التي تتطلب تكنولوجيا عالية.

2- العوامل المالية:

تتمثل العوامل التي تدفع بالمؤسسة في التفكير في اقتحام الأسواق الدولية، في تخفيض تكاليف الإنتاج، تخفيض الأخطار، وامتلاك استثمارات البحث والتطوير، بالإضافة الى البحث عن غلة الحجم.

البحث عن غلة الحجم:

إن سعر التكلفة للوحدة ألي مؤسسة ينخفض من خلال زيادة الإنتاج، وهذا ما يدفع بالمؤسسة الى التفكير في السوق الدولية ألن هذه الأخيرة تعطي لها فرصة زيادة الإنتاج، مما يؤدي الى انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة وبالتالي يسمح للمؤسسة بإعطاء أسعار تنافسية تمكنها من غزو الأسواق الدولية.

استرجاع الاستثمار:

أحيانا البقاء في السوق المحلية يكون غير كاف لكي تكون استثمارات المؤسسة ذات مردودية خاصة بالنسبة للاستثمارات البحث والتطور، وهذا لبعض النشاطات التي تتطلب استثمارات كبيرة بالنسبة للآلات الصناعية والبحث والتطوير مما يحتم على المؤسسة من خلال توسيع مبيعاتها الى الأسواق الدولية.

تخفيض تكاليف الإنتاج:

بالانتقال الى السوق الدولية يكون الهدف من تدويل المؤسسة تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاستفادة من المزايا التي تمنح للمستثمرين في البلدان المستقبلة للاستثمارات بالإضافة الى اليد العاملة منخفضة التكاليف.

تخفيض الخطر من خلال التدويل:

تدويل النشاطات التسويقية يسمح بتخفيض الأخطار الرئيسية من خلال تواجد عرض المؤسسة بأكثر من بلد مما يسمح بتوزيع الخطر السياسي والمالي... الخ، وذلك عن طريق تواجد جغرافي مدروس في عدة بلدان مختلفة.

- عوامل بيئية:

تدويل المؤسسة يمكن أن يكون أحيانا دون اتخاذ قرار استراتيجي مدروس مسبقا، بل يكون استغلال لفرص عارضة في البيئة، ومن بين هذه الفرص يمكن ذكر ما يلي:

- طلب تلقائي:

هناك الكثير من المؤسسات خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسط منها تبدأ التعامل مع السوق الدولية صدفة، وقد يكون هذا من خلال لقاء مع ممثل لمؤسسة أجنبية أو المشاركة في تظاهرة اقتصادية مما يسمح للمؤسسة باكتشاف أن طلب على سلعها أو خدماتها في الخارج.

- تغيير المحيط الدولي:

وذلك نتيجة تطور التجارة العالمية مع انخفاض الحواجز الناجمة عن التطور الحاصل في الاتفاقيات العالمية كاتفاقيات GATT والمنظمة العالمية للتجارة، فمواصلة هذا التطور وفتح العديد من القطاعات كانت حكرا على القطاع العام في عدة دول كالنقل الجوي، الاتصالات والبنوك. وهذا ما نلاحظه في الجزائر بدخول عدة شركات في قطاعي الاتصالات كاتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم والبنوك كالبانوك العربية والفرنسية مثل بنك باريس الوطني BNP، بنك الخليج... الخ.

ثانياً: الحوافز والفرص الدافعة لتدويل نشاط الشركة

ويتمثل أهمهما فيما يلي:

1- استغلال تحرير الأسواق:

إن ديناميكية تحرير الأسواق على المستوى السياسي والتنظيمي يؤدي إلى تخفيف قواعد المنافسة في العديد من الأسواق التي كانت تعتبر في وقت مضى مؤممة أو محمية. فالمفاوضات التجارية في إطار المنظمة العالمية للتجارة قد سمحت في العديد من الدول للانفتاح على القطاع الخاص والمتعاملين الأجانب، كقطاعات الكهرباء، النقل الجوي، الاتصالات، البنوك والتأمينات... إلخ، مما يتيح فرص هائلة للشركات الدولية في مختلف هذه الأسواق. بالإضافة إلى ذلك فإن تغير النظم الاقتصادية وتحرير الاقتصاديات في دول المعسكر الاشتراكي قد أدى إلى خلق فرص جديدة للنمو وتوسع الشركات الدولية.⁽¹⁾

2- البحث عن النمو:

إن النظام الاقتصادي والسياسي الدولي الجديد يتميز بانفتاح شبه تام للدول اتجاه ظاهرة العولمة الليبرالية، مما يسمح لعدد من الأسواق بتحقيق نسب نمو غير عادية. فالدول المتطورة (مثل: الـ و.م.أ، اليابان، الاتحاد الأوروبي) ورغم أنها تمثل 15% من نسبة السكان في العالم وهيمنتها على المبادلات التجارية العالمية، إلا أنها تعاني من معدلات نمو ضعيفة جداً نظراً إلى أن اقتصادياتها وصلت إلى درجة من التشبع، مما يشجع الشركات الدولية إلى البحث عن أسواق ذات معدل نمو مرتفع. وكما هو معروف فإن معدل النمو في دولة ما له تأثير كبير على الاستهلاك في هذه الدولة. فمعدلات النمو المرتفعة في الدول النامية، كدول شرق آسيا مثلاً، تمثل أسواق مربحة بالنسبة للشركات الدولية خاصة فيما يتعلق بسوق مشاريع البنية التحتية، إضافة إلى أسواق منتجات الاستهلاك الواسع، نظراً لتمتع هذه الدول بأعداد سكان عالية.

3- تحقيق وفورات الحجم:

لقد أدت ظاهرة العولمة إلى ظهور حركة تجانس للمعايير والثقافات حتى ولو كانت نسبية. فتخفيف الحواجز الجمركية وغير الجمركية عقب الحرب العالمية الثانية أدى إلى تسهيل المبادلات التجارية الدولية، مما أدى طلب حاجات المستهلكين بطريقة نمطية نسبياً. كل هذا سمح بإمكانية الاعتماد على أوجه التشابه بين الأسواق من أجل تحقيق وفورات حجم على مستوى تكاليف الإنتاج وكذلك على مستوى الجهود التسويقية المتبعة والمطبقة بطريقة منظمة من طرف الشركات الدولية، وبذلك تحقق هذه الشركات مزايا تنافسية من حيث التكاليف ومن حيث الأسعار.

كما أن تدويل نشاط الشركة يسمح أيضاً بتخفيض تكاليف البحث والتطوير الضرورية للشركة في عدد كبير من الوحدات الإنتاجية مما يسمح بتخفيض سعر إطلاق المنتج.⁽²⁾

⁽¹⁾ غول فرحات، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية، الجزائر، 2002، ص 8.

⁽²⁾ Pasco-Berho, **marketing international** édition Dunod, Paris 2002, P : 30.

5- تمديد دورة حياة المنتج:

إن الشركات في عملية توجيهها إلى الأسواق الدولية لا يمكن أن تعتمد فقط على أوجه التشابه بين الأسواق (البيئية القانونية، والثقافية...)، بل يمكن أيضاً أن تعتمد على أوجه الاختلاف بين الأسواق الدولية وخاصة فيما يتعلق بمراحل تطور دورة حياة المنتج الدولية وذلك بهدف تمديد مدة حياته على المستوى العالمي. فنظرية دورة حياة المنتج الدولية المقدمة من طرف "فرنون" "vernon" (1966)، تبين كيف لمنتج ما يتم تصنيعه في دولة ما وبعد ذلك يتم إعادة تصديره، ليتم بعد ذلك إعادة نقله إلى دول أخرى لإنتاجه وتصديره انطلاقاً من هذه الأخير بسبب تطور العملية الإنتاجية، عوامل المنافسة وكذلك العوامل المتعلقة بالطلب. فطبقاً لهذه النظرية فالمنتجات الجديدة يتم صنعها في الدول المتطورة تكنولوجياً لمستهلكين ذوي قدرة شرائية عالية، ثم تقوم الشركات بعد ذلك بتصدير هذه المنتجات من أجل تخفيض تكاليف البحث والتطوير والتكاليف التجارية. فعندما تصل هذه المنتجات إلى مرحلة النضج، تصبح التكنولوجيا الخاصة بها متاحة للمنافسين، مما يؤدي إلى ظهور المنافسة في الأسواق الأجنبية، فتقوم الشركة صاحبة الاختراع بخلق فروع إنتاجية في الخارج من أجل خدمة أفضل لهذه الأسواق الأجنبية.

من جهة أخرى، فإن التصدير يسمح بتمديد حياة منتج ما نظراً لاختلاف مراحل التطور الاقتصادي وعادات الشراء من دولة إلى أخرى.⁽¹⁾

6- تطوير ميزات تنافسية:

إن مواجهة الشركة لمنافسة شديدة وواسعة على المستوى الدولي تسمح لها بتطوير واستغلال ميزات تنافسية تضمن لها البقاء في السوق، للتخفيف من حدة المنافسة. ومن بين هذه الميزات التنافسية التي يمكن أن تستفيد منها الشركة نتيجة توجيهها للأسواق الدولية ما يلي:

- التحكم في التكاليف المنخفضة
- التكنولوجيا بصفة عامة وكذلك القدرة على تحويل الخبرات وبراءات الاختراع، وسائل الإنتاج، العمال... إلخ

- الموارد المالية المخصصة لتطوير الأسواق الأجنبية أو تمويل الزبائن.
- اليد العاملة وكفاءتها: الخبرة، المعارف،... إلخ.
- طرق التسيير الحديثة ونظم المعلومات.
- الموارد التسويقية (تعدد الأسواق واستغلالها بطريقة تسمح بتحقيق أثر التآزر "l'effet de synergie"، الاقتراب من الأسواق،...).

- العلاقات والشبكات الدولية: فالعلاقات التي تنميها الشركة مع مختلف المتعاملين والشركاء تمكنها من الرد بصفة جيدة على المناقصات الدولية. (تسويق الأعمال).

⁽¹⁾ Ibid, P 29.

- الوقت: فالتواجد أولاً في سوق أجنبي ما قد يمكن الشركة من وضع حواجز دخول لمنع منافسين جدد من الدخول لهذا السوق والاستفادة من المزايا التي حققتها الشركة.

7- التقرب من الموارد الرخيصة:

إن المواجهة مع الشركات الكبيرة (الروسية، الهندية والصينية) في المنافسة الدولية يبين لنا أن التحدي اليوم يتعلق بالربط بين الربحية والتنافسية. فبعض الشركات ورغم أنها تتمتع بمكانة كبيرة في سوقها المحلي إلا أنها تفتقر إلى التنافسية على المستوى الدولي. ولذلك فتدويل نشاط الشركة يسمح لها بالتقرب من الموارد الضرورية لبقائها وتأمينها بتكاليف متدنية وبالتالي تطوير مزايا تنافسية على أساس السعر. فالموارد مثل: اليد العاملة، التكنولوجيا، تحويل المواد الأولية، رؤوس الأموال يمكن الحصول عليها بأقل تكلفة عن طريق تدويل نشاط الشركة. فالتجارة الدولية تسمح أيضاً بالبحث عن اليد العاملة عالية التأهيل كما فعلت الشركات اليابانية عن طريق توطيد فروع لها في أوروبا والـ و.م.أ من أجل التقرب إلى مخابر بحث هذه الدول.

8- الاستفادة من الظروف المميزة لنشاط اقتصادي في دولة ما:

بالإضافة إلى تخفيض التكاليف كما تم ذكره، فإنه من الحوافز التي تدفع الشركات إلى تدويل نشاطها وجود امتيازات تنظيمية في بعض الدول التي تسمح بالاستفادة من حرية اقتصادية كبيرة. فبعض أنماط التواجد أو الدخول إلى هذه الدول (كالشراكة، الشركات المختلطة (joint-venture) أو التحويلات التكنولوجية، تكون عادة مصحوبة في بعض الدول ذات الطلب العالي على رؤوس الأموال بامتيازات نشاط كبيرة نذكر منها:

- الاستفادة من الإعفاء الضريبي لعدة سنوات.

- بيئة قانونية مناسبة (فيما يتعلق بالقانون التجاري أو قانون المنافسة، قانون الشركات، القانون الجبائي، حقوق الملكية الصناعية...)

- بيئة لوجستية تقدم البنية التحتية اللازمة للقيام بعمليات حديثة ذات معايير عالمية.

كما أن المناطق الحرة تضمن أيضاً ظروف جيدة بالمقارنة مع الأسواق الأصلية للشركات، ومن أمثلة الدول التي تقدم ظروف مناسبة لاستقطاب الشركات الدولية نجد مثلاً الصين.

9- إثراء الكفاءات التنظيمية والتسييرية للشركة:

إن عملية التدويل تكون لها دوماً تغذية عكسية تتمثل أساساً في إثراء كفاءات الشركة بصفة عامة. فالشركة المُدَوِّلة أو الدولية هي شركة قابلة للتعلم "Learning company"، فهي تقوم بتطوير خبرتها البشرية "savoir Faire" عن طريق الاحتكاك بالأسواق الأجنبية ومع تطور عملية تدويلها وفي هذا الإطار يمكننا ذكر النقاط الآلية:

- ملاحظة واكتشاف منتجات جديدة وطرق استهلاك جديدة.

- تكوين وخبرة اليد العاملة الدولية للشركة، الذي يمكن نقله إلى مجموع الفروع الأجنبية للشركة، بالإضافة لخبرتها الدولية.

- المواجهة مع قواعد تنافسية جديدة وأشكال مختلفة من ظروف التوزيع.
- التعلم فيما يخص مختلف الثقافات والذي يسمح بتطوير استراتيجيات تسويقية مناسبة لكل سوق.
- توسيع وتنويع الكفاءات التقنية على عدد كبير من الوظائف (الشراء، البيع، إدارة البيع... إلخ).

10- توزيع أحسن للأخطار على عدد كبير من الأسواق:

إن تدويل نشاط الشركة يسمح بتدنية أهم الأخطار المتعلقة بنشاط الشركة، وذلك بتوزيع جغرافي للعرض (الثنائي منتج، سوق/ بلد) (couple produit, marché). ويتعلق الأمر بضمان المرونة اللازمة وبتعرض أقل إلى الأخطار التجارية، المالية، السياسية، القانونية والثقافية).

المطلب الثالث: الأخطار ناجمة عن تدويل الشركات:

على الرغم من الفرص التي تتاح للشركات نتيجة توجيهها للأسواق الدولية، إلا أن البيئة التسويقية الدولية تتضمن كذلك مجموعة من الأخطار تكون مرتبطة بنشاط تجاري، فالصفقات الدولية تولد مجموعة من الأخطار مترابطة جزئياً. لذلك قمنا بتخصيص هذا الفرع لذكر خمسة أنواع رئيسية من الأخطار الناجمة عن تدويل نشاط الشركة. الأخطار التجارية، الأخطار السياسية، القانونية، أخطار الصرف، وأخيراً الأخطار الثقافية.⁽¹⁾

1- الأخطار التجارية:

الخطر التجاري والذي يطلق عليه أيضاً "خطر الزبون" و"خطر الائتمان" مرتبط بعدم الدفع الذي ينتج عن عدة أسباب ويضرب استقرار الشركة. والخطر التجاري ليس مرتبط فقط بالنشاط الدولي ولكنه يكون أكثر خطورة عندما ما تكون الصفقة ذات طابع دولي.

إن مخاطر الخطر التجاري متعددة، كما أن خطر عدم الدفع يتغير من قطاع نشاط إلى آخر ومن جهة أو دولة إلى أخرى. فمثل دول أمريكا الجنوبية، دول الصحراء الكبرى يكون فيها هذا النوع من الأخطار مرتفع جداً.

ويشير الباحثون في هذا المجال إلى عدة أنواع من الأخطار التجارية منها:

1-1- الخطر المرتبط بمميزات الزبون أو المشتري: فمؤشرات مثل موقعه الجغرافي، قدم العلاقة بين

الزبون والشركة، عدد مرات عدم الدفع وما إذا كان من القطاع الخاص أو القطاع العمومي، كل هذه المؤشرات تؤثر على احتمال عدم الدفع بالنسبة للزبون.

1-2- الخطر المرتبط بتوزيع رقم الأعمال: ومدى تركزه على عدد صغير أو كبير من الأسواق

الدولية، وكذلك العدد المتوسط للزبائن بالنسبة للشركة في كل دولة أو سوق. ولتقييم هذا النوع من الأخطار يتم تطبيق قانون "باريتو" "Pareto" فإذا كان رقم الأعمال يتم تحقيقه مع عدد قليل من الزبائن في عدد قليل

⁽¹⁾ Nathalie prime et autre, op-cit, P : 56.

من الدول فإن هذا يؤدي إلى خطر تجاري أقصى، فيما يتدنى هذا الخطر في حالة وجود عدد كبير من الزبائن في عدد كبير من الدول.

1-3- الخطر المرتبط بميزات السوق نفسه: وخاصة فيما يتعلق باحتمال صغر حجم السوق. هذا النوع من الخطر يكون مرتبطاً جزئياً بدراسة السوق التي تتم قبل الدخول إلى السوق المستهدف. فعلمية تقدير حجم الطلب في البلدان النامية تكون صعبةً بصفة خاصة. وينطبق هذا النوع من الخطر كذلك على كل الأسواق إذا كان المنتج جديداً مما يجعل صعباً التنبؤ بحجم المبيعات المستقبلية، خاصة وأن تكاليف تطوير المنتج وكذلك السوق تكون كبيرة جداً.

1-4- الخطر المرتبط بتواريخ الاستحقاق التي تم التفاوض عليها: فكلما كان تاريخ استحقاق الديون بعيداً كلما زاد حجم الخطر التجاري.

1-5- طول آجال الدفع: قد يكون له آثار مضرّة على السيولة، الربحية وكذلك محاسبة الشركة. فالشركات الصغيرة والمتوسطة تكون أكثر تعرضاً لمثل هذه الآثار.

كما يتوجب الإشارة إلى أنه توجد عدة وسائل لتغطية أو تسيير هذه الأخطار التجارية نذكر منها:

- الوقاية من هذه الأخطار من حيث كون الزبون جديداً أو زبون معروف حيث يتم اللجوء إلى جمع المعلومات عن الزبائن وتصنيفهم لتحديد الزبائن الذين يمثلون خطراً تجارياً محتملاً، هذا في حالة ما إذا كانت الشركة تتعامل مع زبون جديد. أما إذا كان الزبون معروفاً، فيجب تحليل المؤشرات التي تبين ما إذا كان الزبون له سوابق في عدم الدفع وكذلك تتبع الأخطار السياسية في بلده.

- تحويل خطر الائتمان لشركات التأمين الحكومية والخاصة والتي تقوم بدورها بتسيير حسابات الزبائن وضمان إتمام الصفقات.

- التغطية المستقلة أو الذاتية لخطر الائتمان عن طريق اختيار طرق دفع آمنة كالتقراض المستندي مثلاً والتسليم بعد الدفع.

2- الأخطار السياسية الدولية:

إن الخطر السياسي هو عنصر معقد ومتعدد العوامل، فالنسبة للشركة هو الخطر الناتج من جهة، عن تصرف (أو عدم التصرف) من طرف الدولة المضيفة اتجاه الشركات الأجنبية العاملة مع أو في هذه الدولة. فالحكومات تملك مجموعة من الإجراءات والوسائل الممكنة التي بواسطتها قد تشجع أو تجعل من الصعب تواجد للشركات الأجنبية على أراضيها.

كما ينتج الخطر السياسي في بلد ما عن عوامل البيئة السياسية غير المستقرة في هذا البلد مثل التكوين الديموغرافي، الانقسامات اللغوية والدينية، المتطرفين المسلحين، اللجوء إلى العمليات الإرهابية، تدمير للبنى التحتية، حالات الحرب، الفساد الإداري... الخ. كما أن الخطر السياسي الدولي بالنسبة للشركات يتضمن أيضاً مواقف الدول المضيفة من الشركات الأجنبية. فإذا كان الموقف سلبي اتجاه هذه الشركات، فيمكن لهذه الدول أن تلجأ إلى وسائل متطرفة كمصادرة ممتلكات الشركة، التأميم، كما يمكن أيضاً أن تقرض وجود شريك محلي بنسبة معينة مع المتعاملين الأجانب... إلخ. فبالنسبة للشركة، الخطر السياسي الدولي

يتمثل في التباين بين توقعات أو أهداف الشركة من وجودها في سوق ما وما قد يحدث في هذا السوق، كتغير مفاجئ للبيئة هذا السوق بصفة غير مقبولة مثل: انهيار أسعار الصرف، تغير جذري في البيئة الاقتصادية أو نشوب حرب في هذا البلد. ويرى الباحثون أيضاً أن نوع النظام السياسي القائم في الأسواق المستهدفة يلعب دوراً في تشجيع أو إعاقة دخول الشركات الدولية لهذا البلد. فالأنظمة الشيوعية مثلاً كانت تفرض عراقيل ضخمة على الشركات الأجنبية الناشطة في أسواقها. بالإضافة إلى ذلك فإن نظرة الشعوب في البلدان المستهدفة لحكومات الشركات الدولية قد تجعل من المستحيل تواجد هذه الشركات في دول هذه الشعوب، وكمثال على ذلك الشركات الأمريكية ودول مثل إيران وكوبا.

كما أن العلاقات بين الدولة المضيفة والدولة الأم للشركة تلعب دوراً كبيراً في نجاح هذه الشركات أو فشلها في هذه الدول.⁽¹⁾

وبصفة عامة، فالعلاقات بين الشركات والدول المستضيفة تكون حسنة إذا كان الاستثمار يؤدي من جهة إلى تحسين ميزان المدفوعات عن طريق التقليل من الواردات والزيادة في الصادرات، ومن جهة أخرى، يشجع الموارد المحلية كخلق مناصب شغل، التحويلات التكنولوجية ورؤوس الأموال وعائدات الضرائب. ويمكن تغطية أو التحكم في تسير هذه الأخطار السياسية الدولية عن طريق عدة وسائل منها:

- استراتيجية التجنب:

بحيث تتجنب الشركات تطوير نشاطها في الدول ذات الخطر السياسي المرتفع. كما فعلت الشركات اليابانية مع السوق الروسي مثلاً.

- استراتيجية التواطؤ مع سلطة البلد الأجنبي:

قد تلجأ الشركات إلى وضع استراتيجية أو سياسة التواطؤ مع السلطة في هذه الدول من أجل الحصول على معاملات تفضيلية أو على أقل التقليل من الأخطار المحتملة. فبعض القطاعات مثلاً تتطلب اللجوء إلى الرشاوى بسبب الفساد وكذلك حساسية منتجاتها. لكن قد يكون لهذه السياسة أثر عكسي، فشركات مثل "NIKE" أو "IKEA" قد واجهت مثل هذه الآثار العكسية عن طريق مقاطعة المستهلكين في بعض الدول لمنتجاتها بسبب عمالة الأطفال وسياسة التواطؤ هذه.

⁽¹⁾ رضوان المحمود العمر التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص: 41.

- استراتيجية الشراكة:

كما يمكن للشركات انتهاج استراتيجية الدخول مع شريك محلي في السوق المستهدف (joint-venture) من أجل تقليل مختلف الأخطار السياسية التي تواجه نشاطها. كما يمكن للشركات الدولية اللجوء إلى التأمين وهو من الحلول الأكثر استخداماً من طرف محترفي التجارة الدولية.⁽¹⁾

3- أخطار الصرف:

إن مسؤولي التسويق الدولي في الشركة يجب أن يأخذوا في عين الاعتبار الخصائص الرئيسية للصفقات الدولية؛ فالبيع الدولي لعرض ما (سلعة-خدمة) من طرف مصدر يكون مقابل دفع ثمن هذه الصفقة من طرف مستورد ما. ولذلك فالصفقة لا تعتبر كاملة عند تسليم المنتج، ولكن عند إكمال عملية الدفع.

وخطر الصرف ينتج عن انخفاض في سعر صرف العملة التي يدفع فيها الزبون للشركة أو ارتفاع في سعر صرف العملة التي تدفع فيها الشركة للموردين.

ويمكن ذكر عدة أنواع من أخطار الصرف منها:

- خطر الصرف المحاسبي: أي خطر دفع أكبر بالعملة الوطنية بالنسبة للمشتري، أو خطر قبض أقل بالعملة الوطنية بالنسبة للبائع.

- خطر الصرف الاقتصادي والذي ينتج عن التضخم، فالتضخم يولد انخفاض في سعر صرف العملة بالمقارنة مع العملات الأخرى.

- خطر الصرف الناتج عن شراء عملة أجنبية يمكن أن تفقد قيمتها مع الوقت.

وعموماً فإن خطر سعر الصرف ينتج عن عدم التأكد من تطور الاختلافات في سعر الصرف بين وقت إمضاء الصفقة ووقت الدفع من طرف الزبون. كما أنه مرتبط بالعملة التي تتم على أساسها فوترة الصفقة.

وتوجد عدة تقنيات للحد من خطر الصرف أو تغطيته. فهناك تقنيات ذات طابع مالي كاللجوء إلى تغطية هذا الخطر عن طريق البنوك، وكذلك ذات طابع محاسبي كالتغطية مع الوقت أو الدفع المسبق. كما يمكن للشركة أن تلزم الزبون بدفع ثمن الصفقة بعملة الوطنية أو اللجوء إلى فوترة الصفقات بعملة مستقرة نوعاً ما (الدولار، الأور... إلخ).

كما يمكن اللجوء إلى طريقة الدفع عن طريق التعويض "échanges compensés" للتعامل مع الدول أو الشركات ذات صناديق السيولة الفارغة.

4- الخطر القانوني الدولي:

ينتج الخطر القانوني عن عدم تجانس البيئة القانونية الدولية. فهذه البيئة لا تتضمن إطار قانوني موحد بالنسبة للشركات التي تنشط في عدة دول. فرغم المحاولات الملاحظة للاندماج القانوني الدولي

⁽¹⁾ Nathlier prime et autres, op-cit, P: 61.

وخاصة في أوروبا، إلا أن القانون الدولي الخاص يبقى بصفة عامة خاص بكل دولة، بحيث أن كل سوق أجنبي يتميز بخصائص قانونية فيما يخص شروط نشاط الشركات الأجنبية. ومن بين أهم المشاكل القانونية التي يجب أن تأخذها الشركات الدولية بعين الاعتبار؛ التنوع في قوانين الشركات، القانون التجاري وقوانين المنافسة، القوانين الجبائية، القوانين البيئية إن وجدت، قانون الملكية الصناعية.

كما إن تحرير العقود الدولية يجب أن يتماشى مع حذر كبير خاصة فيما يتعلق باللغة التي يجب استعمالها، وماذا يجب العمل في حالة وجود خلافات تجارية دولية.

5- الأخطار الثقافية:

الخطر الأخير الذي يجب أخذه بعين الاعتبار عند التوجه إلى الأسواق الدولية هو الخطر الناتج عن التنوع الثقافي. هذا الخطر يرتبط بما يعرف بـ: المعيار المرجعي الذاتي "self référence criteria". هذا النوع من الأخطار يظهر عند القيام بعملية اتخاذ القرارات، كما يعتبر العائق الأول لنجاح العمليات الدولية للشركة، وذلك باللجوء اللاوعي إلى ميراثنا الثقافي عند اتخاذ القرارات (نظام القيم، المواقف، الأحاسيس الشكوك، الخبرات، المعارف... إلخ). كل هذا يجعل من الصعب تحليل الأسواق الأجنبية عن طريق الاعتماد على العناصر السابقة.

فالخطر الثقافي هو بالدرجة الأولى خطر الاستعلاء العرقي أو التمرکز العرقي "ethnocentrisme" في تحليل العمل التسويقي والتسويقي الدولي. فهو غالبا ينتج عن اللاوعي باعتبار أن كل ما هو جيد في ثقافة الشركة يكون صالح في جميع الأسواق أو الثقافات.

لذلك يجب على الشركة تعلم التحكم في مراجعها الثقافية، وهذا هو الشرط الأساسي الذي يمكن من خلاله استغلال الفرصة الجيدة التي توفرها العولمة من أجل التعرف على ثقافات أخرى من أجل تحسين كفاءتها الفردية والتنظيمية لتقديم عرض يتناسب مع كل سوق تتواجد فيه الشركة. كما يشير الباحثون إلى وجود أخطار أخرى يمكن أن تواجه الشركة عند تدويل نشاطها نذكر من بينها:

6- عدم تقدير والاستحقاق بالتكاليف:

فالالتزام على المستوى الدولي بالنسبة للشركة يتم ضمن نظرة تحقيق الأرباح مع مرور الوقت. لكن على المستوى الدولي. غالبا ما يكون من الصعب الحصول على المعلومات كما يصعب التحكم فيها.⁽¹⁾ وبالتالي يمكن أن يتبين للشركة بأن العائدات من سوق أجنبي ما قد تم المبالغة في تقديرها وأن التكاليف قد تم تقييمها بشكل خاطئ. فالأخطاء التي يمكن أن تنتج عن هذه الحالات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- وجود تكاليف مخفية للدخول إلى السوق.

- الخطأ في تقدير تكاليف الاستغلال بالنسبة لهذه الأسواق نتيجة لعدم تقييم المزايا التنافسية للمنافسين... إلخ.

- التقدير الخاطئ لتكاليف النقل وتسليم المنتجات... إلخ.

Pasco-berho, op-cit. p: 38.⁽¹⁾

المبحث الثاني: البيئة الدولية للشركات المصدرة

المطلب الأول: دراسة السوق الدولية

قبل التطرق الى دراسة السوق الدولية يجب أولاً تعريف دراسة السوق بصفة عامة فيمكن تعريف دراسة السوق بأنها "تجميع وتخزين وتحليل التقارير لكل الأحداث التي لها علاقة بتحويل وبيع سلع وخدمات منتج ما لمستهلك ما وهيا في العموم. ليست بالضرورة تركز على النظرية الإحصائية للاحتتمالات وتستعمل دوما الطرق العلمية" (1).

ولأجل تطوير فقد اعتمدت دراسة السوق على ثلاثة أنواع من العلوم ألا وهي: الإحصاء، علم الاجتماع وعلم النفس.

أما فيما يخص دراسة السوق الدولية فيمكن تعريفها بأنها: "مجموعة منظمة وهرمية من المعلومات المتعلقة بأسواق الشركة، والتي تجمع بصفة منهجية لتحضير اتخاذ القرارات المتعلقة بتطور الشركة، والتي تجمع بصفة منهجية لتحضير اتخاذ القرارات المتعلقة بتطور الشركة، فنوع القرارات التي يتم اتخاذها هي التي تؤثر إذا في منهجية دراسة السوق الدولية". (2)

فدراسة السوق الدولية تسمح للشركة بالحصول على المعلومات المتعلقة بالسوق الأجنبية وخصوصاً:

- تحديد ما إذا كانت الفرص حقيقية وما إذا كان ممكناً إدماج بلد ما ضمن منطقة نشاط اقتصادي.
- تقدير أو معرفة حجم المبيعات للسنوات السابقة في هذه السوق، وكذلك المبيعات المحتملة في المستقبل.

- المساعدة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية (الدخول أو عدم الدخول لسوق ما).
- اكتشاف الاختلافات الثقافية والاجتماعية (التسويق الثقافية) المرتبطة بقرارات الشراء المستهلكين.
- اكتشاف مختلف قنوات التوزيع الممكنة.
- معرفة وتحديد معايير تقسيم السوق تقييم كل قطاع سوقي (عن طريق حجم المبيعات).
- معرفة مكانة كل منافس للشركة، (محلي أو أجنبي) والمزيج التسويقي المطبق من طرفهم.
- اكتشاف الأجزاء السوقية الصغيرة (niche) ليت تمتلك فيها الشركة ميزات تنافسية جيدة.
- صياغة سياسة المنتج.
- اختيار نمط الدخول أو التوطن في الأسواق الأجنبية.
- تحديد حجم المبيعات المحتمل.
- ترجمه حجم المبيعات إلى حصة سوقية.

(1) MARTINE GAUTHY-sinéchal et autres : étude de marchés, méthodes et outils, 2ème édition DeBOCK, 2006 P16, Bruxelles

(2) Charles Croué : Marketing international, un consommateur local dans un monde global, (Bruxelles De Boeck, 2006, 5ème édition, p73.

• حساب العائدات التجارية على المدى القصير والطويل.

1- خصائص دراسة السوق الدولية:

إن توحيد أو تنميط الإجراءات خلال القيام بعملية دراسة الأسواق الأجنبية أمر صعب جداً إن لم يكن مستحيلاً فقد تظهر بعض الاختلافات المرتبط بسوسيولوجي " sociologie " البلد أو الدولة المراد دراسة سوقها⁽¹⁾.

كما ترتبط هذه الاختلافات أيضاً بدرجة دقة المعلومات المراد الوصول إليها في الدراسة، فدراسة السوق تصبح أكثر تعقيداً. عند القيام بدراسة السوق الدولية يجب الأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل نذكر منها:

أ- كيفية تفسير مصطلح " السوق " :

تم استعمال مصطلح لتحديد بلد أو دولة ما. أما في الوقت الحاضر فيمكن لمصطلح " السوق " أن يجمع بين عدة دول أو يستعمل لتحديد منطقة اقتصادية.

ب- **درجة التعقيد:** إن التعقيد في دراسة السوق الدولية ينتج عن الثقة من عدمها في المعلومات أكثر مما هو في سرعة جميعها. فدراسة السوق الدولية يمكن القيام بها عن طريق عملية بسيطة لجمع المعلومات عن طريق إتباع منهجية متطورة عن طريق استعمال عدة وسائل. وعموماً دراسة السوق الدولية تنتج عن عدة عوامل منها:

_ درجة التطور الاقتصادي للسوق المستهدف.

- معرفة الشركة وخبرتها في هذا المجال.

- السرعة التي يراد بها الحصول على معلومة.

- الميزانية التي تخصصها الشركة للقيام بالدراسة.

- درجة جاذبية السوق.

- طبيعة الدراسة حسب ذاتها (كمية أو كيفية).

- حجم السوق البلد أو منطقة جغرافية.

أما فيما يخص صحة ودقة المعلومات، فيجب على الشركة أن تأخذ بحدورها خاصة إذا تعلق الأمر بالدول النامية، ففي هذه الحالة والمقارنة بين مختلف المعلومات المتحصل عليها.

ج- التنوع في وسائل التطبيق:

كما هو معروف فإنه توجد اختلافات وتحديات خلال تطبيق الشركة لاستراتيجيتها التسويقية من سوق لأخر الوسائل التقليدية للقيام بدراسة السوق والموجودة منذ مدة طويلة في الدول المتقدمة كعينات المستهلكين " panels " مثلاً لا يمكن القيام بها في بعض الدول وخاصة النامية منها.

⁽¹⁾ Charles croué: op-cit, p176.

وهذا النوع من الوسائل يكون في العموم ممولا من طرف الصناعيين والشركات المهتمة بملاحظة سوق معين: كالصناعات الغذائية الصيدلانية.

د- صعوبة تعيين حدود دراسة السوق الدولية: فدراسة السوق الدولية يمكن أن تغطي فضاء كبير (منطقة أسواق) ففي بعض المجالات، والمواجهة التتميط المتزايد للسلوكات، تقوم الشركات الدولية بدراساتها للسوق على مستوى عدة دول.

فمثلا تقوم بعض الشركات الأوروبية بدراسة أسواق خمسة أو ستة دول من المنخرطين الجدد في الاتحاد الأوروبي، كما تقوم أيضا بدراسة لبعض أسواق الدول المتطورة وقديمة الوجود في الاتحاد الأوروبي.

2- طرق القيام بدراسة السوق الدولية والفاعلين في القيام بها:⁽¹⁾

يمكن القيام بدراسة السوق الدولية بعدة طرق، فطبيعة التحديات وسرعة وكثافة المعلومات المراد الحصول عليها، وكذلك الميزانية المخصصة لها تؤدي الى عدة خيارات وحلول متعددة حسب درجة تدويل نشاط الشركة، نذكر منها:

أ- مصلحة التصدير للشركة: مصلحة تصدير في شركة صغيرة أو متوسطة، المدير الدولي لمنتج ما، مدير سوق، مصلحة دراسة السوق لشركة كبيرة كل هؤلاء، الفاعلين يمكنهم تجميع معلومات حول الأسواق الأجنبية. بصفة عامة هذه الدراسة يمكن القيام بها عن طريق بحث وثائقي والذي غلب تكملته عن طريق مقارنات أكثر كيفية أو نوعية في الميدان.

ب- فروع الشركة في الخارج ودورها في القيام بالدراسة: فروع الشركة في الخارج يمكنها أن تقوم بدراسة السوق بنفسها.

فقد تكون هذه الدراسة محل طلب من الشركة الأم، أو يقوم بها لفرع المحلي للشركة بصفة تلقائية، وهنا غلب عد- الخلط بين الدراسات الدائمة كالعينات " Panels " والتي تقوم بها عموما الفروع التجارية الكبيرة وبين الدراسات الدورية.

فمن آثار العولمة، أنها جعلت من الصعب التحكم في دراسات السوق. بحيث أصبحت الفروع في الخارج مطالبة أكثر فأكثر بتوطيد علاقاتها مع المستهلكين عن طريق العلامة التجارية، وأصبح واجب عليهم التحكم في ممارسات التسويق المباشر على المستوى المحلي في الأسواق التي ينشطون فيها، كما يمكنهم معارضة ممارسات التتميط التي تفرضها الشركة الأم. فالفروع في الخارج تكون في أحسن موقع الملاحظة التطورات الثقافية والاجتماعية التي يمكن أن تؤدي إلى ظهور ميولات جديدة في الأسواق.

كما يجب الإشارة أنه عند قيام شركة الأم بالطلب من أحد فروعها القيام بدراسة سوق أجنبي ما، فيجب أن تراعي القرب الثقافية والاجتماعية التي يمكن أن تؤدي إلى ظهور ميولات جديدة في الأسواق.

ج- الاستعانة بمصادر خارجية للقيام بدراسة السوق الدولية: إن الاستعانة بطرق خارجية للشركة " extenaliser " أو " outsourcing " بالإنجليزية قد يكون الحل الأفضل للقيام بدراسة السوق الدولية.

(1) Charles crouies: op-cit, P 217

فالاستعانة بشركة أخرى معناه "توكيل شركة أخرى لمدة معينة تسيير عملية أو عدة أنشطة مهمة بالنسبة لتسيير الشركة. وهذه النشاطات يتم القيام بها بوسائل الطرق الموكلة إليه القيام بهذه المهمة. فالشركة يمكن لها أن تمنح مهمة القيام بدراسة السوق الدولية الأطراف خارجية بالنسبة لها مثل: شركة استشارة، مصلحة الدراسات لدى نقابة ما، بنك، وكالة اشهارية عالمية، الغرف التجارية، وسيط تجاري في الخارج... الخ. في هذه الحالة يجب على الشركة التأكد من مدى اهتمام الطرف الموكلة إليه الدراسة، فهذا الطرف الخارجي يكون غالبا من الصعب عليه إدراك خصائص نشاط الشركة كما أن هذا النوع من الدراسات يمثل عدة أخطار مثل تسريب المعلومات مثلا.

المطلب الثاني: العوامل الداخلية (العوامل المتعلقة بالبيئة الدولية)

يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من العوامل الداخلية التي يمكن أن تؤثر على استراتيجية الشركة على المستوى الدولي: إمكانيات الشركة وأهدافها من عملية التدويل.

أ- **القدرة الإنتاجية** ⁽¹⁾: ويقصد بالقدرة الإنتاجية مدى إمكانية الشركة على الاستجابة للطلب على منتجاتها في مختلف الأسواق المتواجدة فيها أول المستهدفة، فمن أهم عوامل نجاح الاستراتيجية التسويقية الدولية للشركة قدرتها على تلبية الطلب على منتجاتها. حيث أن كل شركة تريد الاتجاه إلى الأسواق الدولية، أول ما يجب عليها التأكد منه هو مدى قدرتها على إشباع الطلب سواء كان نابعا من سوقها المحلي أو الأسواق الأجنبية، فتوفر فائض في الإنتاج لا يكفي وحده كشرط لنجاح الشركة على المستوى الأول، فالأمر لا يتعلق ببيع مناسباتي لفائض الإنتاج بل يتعدى ذلك إلى ضرورة القدرة على إنتاج الكميات الكافية لتموين الأسواق المختلفة للشركة وعلى المدى الطويل. حيث أن عدم القدرة على الوفاء بمثل هذا الالتزام قد يضع الجهود المستقلة للشركة في خطر في الأسواق الأجنبية ونفس الأمر بالنسبة لاستراتيجيات في هذه الأسواق، بالإضافة إلى ذلك، يجب على الشركة التأكد من مدى ملائمة تجهيزاتها الإنتاجية مع الأسواق التي تنشط فيها كذلك مدى قدرتها على تخزين المنتجات الموجهة إلى الأسواق الخارجية. ولمواجهة هذا النوع من الطلب، يمكن للشركة اللجوء إلى نقل إنتاجها *délocalisation* إلى الخارج، مما قد يؤدي إلى استفادتها من مزايا تنافسية، لأن الانتشار الجغرافي لمراكز الإنتاج قد يسمح للشركة بتموين جيد لأسواقها بأقل التكاليف، وإمكانية تخفيض الأسعار لربح حصص سوقية أكبر.

كما يمكن للشركة اللجوء إلى المقاولين من الباطن في الدول التي تتميز بانخفاض تكاليف الإنتاج من أجل تموين أسواقها الدولية.

(1) LISE PLOURD ; l'internalisation et les PME, THESE de DOCTORAT, université de Québec à Chicoutimi, 2007, p, p86-87.

ب- **الإمكانات المالية** (1): تعتبر الإمكانات المالية من أهم العوامل التي تحدد فشل أو نجاح الاستراتيجية الدولية للشركة. فلنجاح هذه الاستراتيجية أن تكون الشركة قادة ماليا على:

- الاستثمار وخاصة في وسائل الإنتاج، مجالات التسويق، قنوات التوزيع في الخارج وغيرها.
- توفير رأس المال العامل: فالتدويل يستوجب زيادة القدرة على التخزين والقدرة على التعامل مع خطر الائتمان (عدم الدفع أو طول عملية الدفع من طرف الزبائن).
- القدرة على مواجهة الأخطار المالية مثل خطر الصرف مثلا.

ج- **اليد العاملة المؤهلة والكفاءة التنظيمية**: (2) من العوامل أيضا التي تؤثر على الاستراتيجية الدولية للشركة مدى توفرها على يد عامل مؤهلة في مجال التسويق الدولي وكفاءاتها التنظيمية فيما يتعلق بالأسواق الأجنبية.

فالقيام بعمليات التصدير، المفاوضات التجارية ومعالجة الطلبات ودراسة السوق الدولية، كل هذه الوظائف تتطلب وجود يد عاملة وموارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية. ومن الناحية التنظيمية، فنجاح الاستراتيجية التسويقية الدولية قد يتطلب تعديل الهيكل التنظيمي للشركة مثل خلق مصلحة للتصدير أو إدارة للتسويق الدولي.

د- **الكفاءات التسويقية واللوجستية**: (3) فعوامل مثل:

- موقع الشركة في سوقها المحلي، وكذلك في الأسواق الأجنبية.
 - وضعيتها بالنسبة للمنافسين الرئيسيين في هذه الأسواق.
 - صورة الشركة.
 - التحكم في شبكات التوزيع.
 - سياسة الاتصال المطبقة.
 - خصائص نظام المعلومات التسويقية الدولي للشركة.
 - القدرة على التحكم في عمليات كالتغليف، التخزين، تموين الأسواق الأجنبية، النقل.... الخ.
- كل هذه العوامل لها تأثير كبير على استراتيجية الشركة في الأسواق الدولية، حيث أن قدرتها على التحكم في مثل هذه العمليات قد تضمن نجاح هذه الاستراتيجية.

هـ- **إمكانات الشركة فيما يخص البحث والتطوير**: إن قدرات الشركة في مجال البحث والتطوير تعتبر من أهم العوامل قد تؤثر على استراتيجية المؤسسة في الأسواق الدولية. فالبحث وتطوير يمثل شرط

(1)فارس ركيمة، الاستراتيجيات التسويقية للشركات الأجنبية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر،

2011_2012 ص 85.

(2)فارس ركيمة، مرجع سابق، ص 84.

(3)فارس ركيمة، مرجع سابق، ص 84.

مسبق لنجاح الشركة في السوق الدولي، حيث أن العولمة قد أدت إلى اشتداد المنافسة وبالتالي الحاجة إلى تحسين المستمر والتحديث للعمليات الإنتاجية للشركة.

فالقدره على الإبداع، خلق منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الموجودة أصلا لتماشى مع حاجات ومتطلبات المستهلكين في الأسواق التي تتواجد فيها الشركة يعتبر كشرط أساسي لنشاط الأسواق التي تتواجد فيها الشركة يعتبر كشرط أساسي لنشاط الشركة الدولي.

و- **الخبرة الدولية للشركة:** كلما كانت خبرة الشركة في الأسواق الدولية كبيرة كل ما زاد احتمال نجاحها في صياغة استراتيجية تسويق فعال وخاصة فيما يتعلق بالأمور التالية:

• **الأسواق المستهدفة:** كتحديد الأسواق المحتملة، حماسة المنتجات والعلامة التجارية، الحصة

السوقية، المنافسة... إلخ

• **المنتجات الموجهة للأسواق الأجنبية:** منتجات مكيفة بما يتماشى مع الطلب والبيئة في الأسواق

الخارجية... إلخ

• **تكيف وسائل الإنتاج:** القدرة، التكاليف، المهل... إلخ

• **العوامل المالية:** حصة الأسواق الأجنبية من الأرباح، ربحية هذه الأسواق ... إلخ

• **التنظيم والتحكم في تكاليف العمليات الدولية.**

• **الأخطاء المرتكبة في السابق وإمكانية التعلم منها.**

ز- **المزايا التنافسية للشركة:** بالنسبة لـ " بورتر " " porter "، لخلق مزايا تنافسية بالمقارنة مع

المنافسين، يجب على الشركة إما أن تقترح قيمة لزيائنها يمكن مقارنتها مع تلك الخاصة بالمنافسين ولكن بفعالية أكبر في الإنتاج (السيطرة عن طريق السعر)، أو عن طريق القيام بنشاط فريد " unique " من نوعه يمكنه أن يولد قيمة نهائية أكبر، مما يسمح بوضع أسعار بيع مرتفعة ومبررة (استراتيجية التمييز (defférentiation).

وهذا ينطبق أيضا على مستوى الأسواق الدولية، حيث يجب على الشركة أن تخلق مزايا تنافسية في الأسواق الأجنبية التي تتواجد فيها. كما يجب عليها إتباع استراتيجيات تسمح لها بخلق مزايا تنافسية تسمح لها بالتميز عن المنافسين.

كما يشير الباحثون إلى استراتيجية التسويق الدولي ترتكز على مصدرين للمزايا التنافسية وهما: (1)

أولاً: حسن اختيار الانتشار الجغرافي لمختلف نشاطات الشركة من أجل التوصل إلى تموين السوق

الدولي.

ثانياً: القدرة على التنسيق بين مختلف حلقات سلسلة القيم بالنسبة للشركة.

(1) Strategor, politique général de l'entreprise, stratégie structure, décision, identité, édition Dunod, Paris, 1997 p16.

ح- أهداف الشركة:

إن هدف الشركة من عملية تدويل نشاطها أثر كبير على استراتيجية التسويق الدولية، فعلى الشركة التي تريد التوجه إلى الأسواق الدولية أن تحدد بدقة أهدافها من هذه العملية سواء تلك على المدى القصير أو على المدى البعيد.

حيث أن الشركة تصوغ استراتيجياتها من أجل تحقيق أو الوصول إلى أهداف محددة مسبقا. لذلك فطبيعة الأهداف التي تريد الشركة تحقيقه من وراء نشاطها تحدد بصفة جزئية الاستراتيجية المتبعة على مستوى السوق الدولي.

فإذا كانت الشركة تضعك كهدف لها من وراء غزو الأسواق الخارجية تحقيق وفورات حجم مهمة فعليها إذا أن تتبنى استراتيجية تميل إلى التتميط أكثر منها إلى التكييف.

أما إذا كان هدف الشركة مثلا هو التموين الجيد لمختلف الأسواق المتواجدة فيها فعليها أن تتبع استراتيجية الانتشار الجغرافي لأنشطتها بدلا من استراتيجية التركيز.

المطلب الثالث: العوامل الخارجية (العوامل المتعلقة بالبيئة الدولية)

بعد أن تطرقنا في المطلب السابق إلى العوامل الداخلية التي يمكن أن تؤثر على استراتيجيات الشركات الدولية. سنخصص هذا المبحث للعوامل الخارجية أو العوامل المتعلقة بالبيئة الدولية. فقبل أن نقرر أي شركة التوجه إلى السوق الدولي، يجب عليها إدراك وفهم بيئة التسويق الدولي والتغيرات العديدة التي طرأت عليها. حيث أن جاذبية أي سوق والاستراتيجية التسويقية الواجب إتباعها في الأسواق الدولية تتأثر بالبيئة الثقافية والاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية وغيرها من العوامل السائدة في هذه الأسواق الدولية.

أولاً: العوامل المتعلقة بالبيئة الثقافية

إن النجاح في رسم الاستراتيجيات التسويقية الدولية يعتمد بالدرجة الأولى على فهم وتفهم الثقافة وذلك من خلال طبيعة الأفراد وسلوكهم في كل سوق أجنبي تتواجد في الشركة.

• تعريف الثقافة:

يمكن تعريف الثقافة بأنها: ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعارف، المعتقدات، الفنون، الأخلاق، القوانين، العادات، وأي قدرات أو عادات أخرى اكتسبها أفراد مجتمع ما.⁽¹⁾

كما يمكن تعريف الثقافة بأنها " ذلك الكل من الضوابط والإجابات التي تكيف وتتحكم في سلوك

مجتمع ما، هذه الضوابط والإجابات هي التي تجعل بيئة اجتماعية مختلفة عن أخرى وتعطي لكل واحدة منها شكل مختلف " ⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Charles Croué : op-cit, p74.

كما أنها برمجة ذهنية جماعية نفسية تتميز أو تفرق بين أعضاء فئة من الأشخاص عن أعضاء فئة أخرى، فالثقافات الوطنية تختلف فيما بينها بحسب أربعة أبعاد وهي: (2)

أ. المسافة فيما يخص موازين القوى والعلاقة مع السلطة.

ب. الميل الى التحكم واستبعاد المجهول.

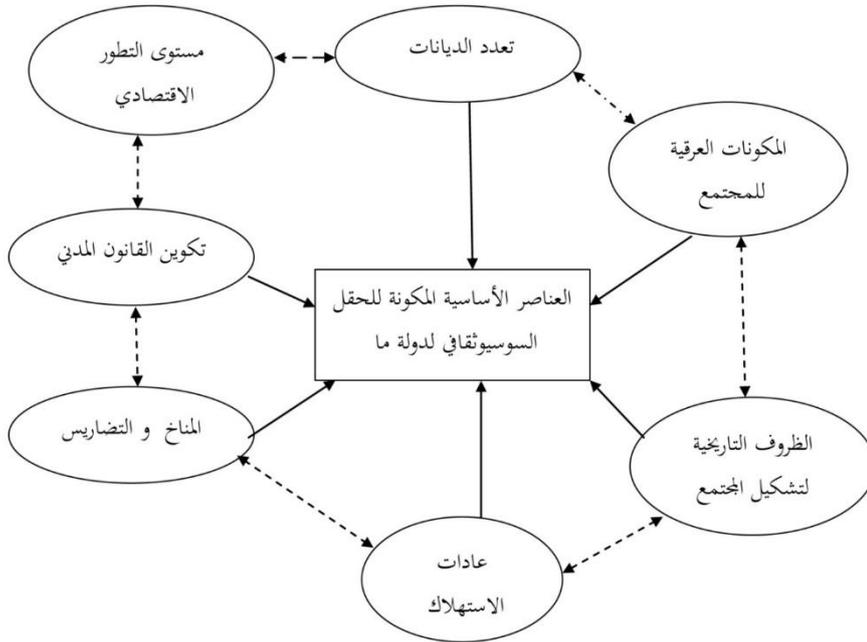
ج. الذهنية الفردية أو الجماعية.

د. النزعة الذكرية أو الأنثوية.

إن الاختلافات السوسيوثقافية هي نتيجة للتباين في الإدراك أو الفهم بين ثقافة السوق الأصلي للشركة وثقافة الأسواق المستهدفة. والاستراتيجية التسويقية الدولية والناجحة هي التي تأخذ بعين الاعتبار هذه الاختلافات عن صياغة المزيج التسويقي بالنسبة لكل سوق مستهدف.

ويمكن التمييز بين معايير يتم على أساسها تحديد الحقل السوسيوثقافي لسوق أجنبي ما وهي: المناخ والتضاريس، القانون، عادات الاستهلاك، مستوى التطور الاقتصادي، تأثير المعتقدات والديانات، الظروف التاريخية لتشكيل المجتمعات، وأخيرا الثقافات الفرعية والأعراف المكونة للمجتمع. هذا بالإضافة إلى مكونات أخرى يمكن لها أن تؤثر على الاستراتيجيات التسويقية الدولية.

الشكل رقم 01: عناصر الشركة لثقافة دولة ما



Source : Charles croué, op-cit, p77.

(أ) - المناخ والتضاريس: إن البيئة الجغرافية لدولة ما تؤثر على سلوك قاطنيها. ففي الدول ذات التضاريس الجبلية مثلا، يكون سكانها مقاومين للظروف القاسية وقادرين على القيام بالأعمال الشاقة ونفس

(1) STEPHAN H. ROBOCK AND OTHERS: international Busines and multinational entreprise : Robock and simonds, 4ème edtion, édition IRWIN, USA,1989, P 408.

(2) فارس ركيمة، مرجع سابق، ص 87.

الأمر فيما يخص الدول ذات المناخ البارد. أما في الدول المشمسة فتكون ظروف المعيشية أكثر نعومة بحيث تؤثر في طرق العيش بالنسبة للسكان.

(ب) - **القانون وإسمنت المجتمع:** لكل مجتمع قواعد وضوابط تحكمه، سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة في بعض الدول الإسلامية مثلا القانون المطبق هو الشريعة الإسلامية. والشريعة الإسلامية تعالج القضايا الخاصة بالإيديولوجية والإيمان والسلوكيات وطريق العيش اليومية⁽¹⁾.

(ج) - **عادات الاستهلاك:** ومن جهة النظر التسويقية تعتبر عادات الاستهلاك معيار مهم جدا فهي تحدد درجة قبول المنتجات الأجنبية الدولية في الأسواق الدولية على المدى القصير والبعيد في نفس الوقت حيث أن التقاليد الغذائية مثلا تتغير بصفة مستمرة وسريعة.

فمثلا بالنسبة للدول الآسيوية الغذاء الرئيسي هو الأرز، ومنتجات كالحليب ومشتقاته لم تكن معروفة في هذه الدول إلا منذ مدة قصيرة. رغم ذلك قامت شركة "دانون" الفرنسية بالمخاطرة وتسويق منتجاتها في السوق الصيني. وبعد العديد من السنوات والجهود التسويقية انسحبت الشركة من السوق الصيني رغم الخسائر والتكليف التي تكبدتها من أجل تطوير هذه السوق.

(د) - **مستوى التطور الاقتصادي:** إن مستوى التطور الاقتصادي هو المؤشر الأول لتطور الثقافة كما أن تطور مستوى الدخل مرتبط أيضا بتطور الثقافة. فظهور فئة متوسطة هو الذي يزيد من الاستهلاك الواسع. كما يؤدي الى ظهور متطلبات وحاجات جديدة خاصة فيما يتعلق بالحاجة إلى الراحة إلى الراحة وتحسين مستوى المعيشة.

(هـ) - **تأثير الديانات:** إن تأثير الديانات هو بلا شك المعيار الأهم الذي يؤثر على طرق الاستهلاك حيث أن الاعتقاد الديني يؤثر على نظرتنا وتطلعاتنا للحياة وعلى سلوكنا الشرائي وانتظام أفعالنا. الإسلام مثلا يحرم أكل لحم الخنزير والمشروبات الكحولية، والهندوسية تحرم أكل لحم البقر لذلك على مديري التسويق الدولي أن يدرسوا هذه الناحية وأن يقدموا منتجات تتناسب مع المعتقدات الدينية الموجودة في البلد المستهدف⁽²⁾.

(و) - **التكوين العرقي وتشكيل المجتمع:** إن ثقافة دولة ما تتطور مع مرور الوقت. فالصعوبات والأزمات تعيد ترتيب موازين القيم. حيث أن قيم مجتمع ما تتطور مع التيارات المختلفة وطرق العيش. ففي فرنسا مثلا أدت أحداث 1968 إلى إحداث ثورة ثقافية وضعت محل شك السلطة الأسرية وسلطة المجتمع لكن بعد مرور 33 سنة، وبسبب الأزمة الاقتصادية عادت إلى الواجهة الأسرة ودورها المهم في المجتمع.

(ز) - **التكوين العرقي وتشكيل المجتمع:** إن ثقافة دولة ما تتطور مع مرور الوقت، فالصعوبات (س) والأزمات تعيد ترتيب موازين القيم. حيث أن قيم المجتمع مع التيارات المختلفة وطرق العيش. ففي فرنسا مثلا أدت أحداث 1968 إلى إحداث ثورة ثقافية وضعت محل شك السلطة الأسرية وسلطة

(1) Cedimir NESTROVIC ;marketing en environnement islamique édition Dunod, Paris, 2009, PP 19-20.

(2) فارس ركيمة، مرجع سابق، ص 89.

المجتمع. لكن بعد مرور 33 سنة، وبسبب الأزمة الاقتصادية عادت إلى الواجهة الأسرة ودورها المهم في المجتمع.

فالمجاعة والحروب والنزاعات هي الأحداث التي تحدث غالباً القطبية الثقافية مما يؤدي إلى ظهور العديد من الثقافات الفرعية في نفس الدولة.

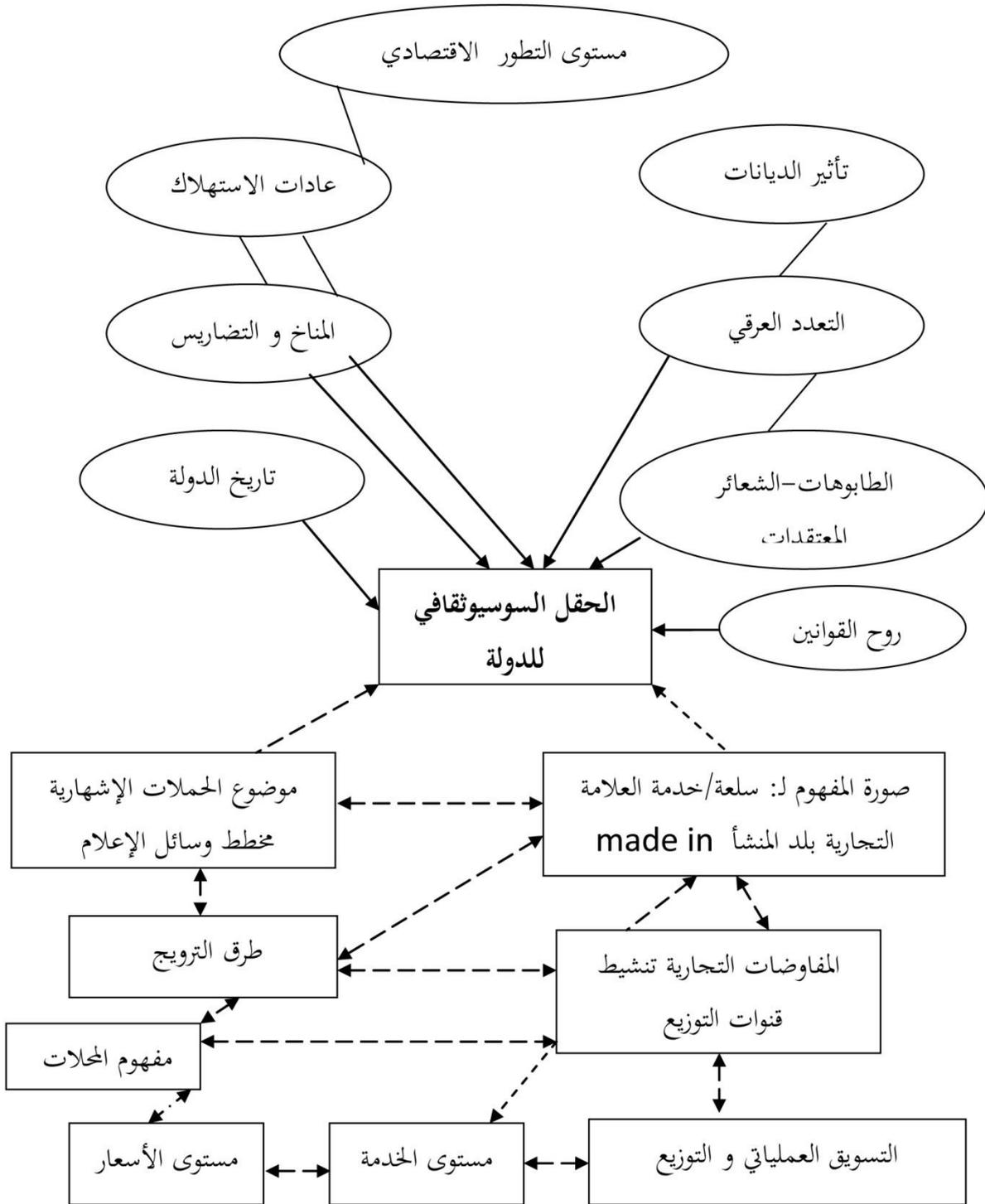
حيث أن تاريخ أي دولة يلعب دوراً مهماً في التجانس أو عدم التجانس الثقافي. كما يسمح بتفسير الاختلافات السوسيوثقافية بين الدول. وهنا يمكن التمييز بين الدول التي تتمتع بتجانس على المستوى الثقافي والاجتماعي وأخرى تتميز بوجود أعراق وثقافات أخرى، سواء كان ذلك لأسباب أخرى كالهجرة مثلاً. وعلى رجال التسويق الدولي لأخذ بعين الاعتبار ما إذا كانت الدولة (السوق) المستهدفة تظهر تجانساً أو اختلافات على المستوى الثقافي والعرقي، وترجمة ذلك عند صياغة استراتيجياتهم التسويقية بالنسبة لكل سوق.

فبسبب هذه الاختلافات، لا يوجد تجانس في عادات الاستهلاك على المستوى العالمي. حيث أن دولة مثل إندونيسيا مثلاً لديها 3 مجموعات عرقية مختلفة مع طرق عيش وعادات ثقافية تعود إلى آلاف السنين.⁽¹⁾

(ن) - اللغة: اللغة هي وسيلة الاتصال الأولية بين الأفراد أي مجتمع، فهي من أكثر عناصر الثقافة أهمية وتستخدم اللغة كوسيط في ترجمة الأفكار والرسائل من اللغات الأخرى، لذلك يجب استخدام اللغة بدقة حتى لا تقود في النهاية إلى تفسيرات غير سلمية أو فهم خاطئ للرسائل الصادرة إلى رجل التسويق. وعلى رجل التسويق الدولي إن كان لا يتقن اللغة المستعملة في السوق الذي يعمل فيه عليه الاستعانة بمترجم أو وسيط حتى لا يقع في أخطاء الفهم للجمل والمعاني التي يتضمنها البرنامج التسويقي وهناك العديد من الأفكار التي يصعب التعبير عنها باستخدام لغات مختلفة. فإن وجدت درجة مرتفعة من التماثل في طريقة التفكير السوق المستهدف لابد وأن يكون هناك تماثل كبير في اللغة المستخدمة في هذه السوق.

(1) SAK ONKNPVISIT and johnshaw, international marketing analysis and strategies, 4ème édition, Rouledge, new York and london, 2007.

الشكل رقم 02 الحقل السوسيوثقافي واستراتيجيات التسويق الدولي



Source : Charles croué, op-cit, p 83

ثانياً: البيئة الاقتصادية

إن العمل في السوق الدولية يجعل الشركة تتفاعل مع اقتصاديات دول مختلفة ومتنوعة من حيث درجة التطور، الانفتاح على الشركات الأجنبية، القوانين المنظمة للأسواق (القانون لا تجاري، قانون المنافسة... الخ)، لذلك فعلى مديري التسويق الدولي القيام بدراسة دقيقة للبيئة الاقتصادية للأسواق المستهدفة من طرق الشركة. فمن وجهة النظر الاقتصادية يوجد عاملان أساسيان يمكنهما التأثير على الاستراتيجيات التسويقية للشركة في السوق ما، كما يحددان بصفة عامة مدى جاذبية هذا السوق. العامل الأول يتعلق بحجم السوق، والثاني فيتعلق بطبيعة هذا السوق.

1- حجم السوق: وهو العامل الأهم بالنسبة لاستراتيجيات التسويق الدولي. فالشركة أول ما تقوم به عند استهداف سوق أجنبي ما هو تحليل حجم المبيعات المحتمل في هذا السوق، فهذا من شأنه أن يساعد الشركة في اتخاذ قرارات استراتيجية مهمة خاصة فيما يتعلق بتخصيص الموارد اللازمة لتطوير هذا السوق مع ضمان الفعالية القصوى لهذا المورد، وكذلك فيما يخص تحديد جاذبية السوق. وللوصول الى تحديد أكثر دقة لحجم السوق الأجنبي معين عادة ما يتم اللجوء الى مجموعة من المؤشرات نذكر منها:⁽¹⁾

• **مؤشرات ديموغرافية:** مثل عدد سكان يعتبر مؤشر مهم خاصة فيما يتعلق ببعض النشاطات الاقتصادية كمواد الاستهلاك الواسع (المواد الغذائية، الأدوية ... الخ). فبافتراض ثبات العوامل الأخرى، توجد هناك علاقة طردية بين عدد سكان في دولة ما حجم المبيعات. رغم أن فرضية ثبات العوامل الأخرى غير ممكنة، لذلك يبقى حجم السكان مؤشر غير كالتقدير حجم السوق. كما أن معدل نمو السكان يعتبر مؤشراً مهماً يمكن الاستعانة به لاتخاذ العديد من مؤشرات أخرى كالأنماط السكانية، توزيع السكان حسب السن والجنس والكثافة السكانية. حيث أن زيادة معدل النمو السكاني له أثر إيجابي إذا ما أدى الى زيادة الطلب على السلع، وله أثر سلبي بالنسبة لمديري التسويق الدولي في حالة وقوع انفجار سكاني مما يؤدي الى اختلال التوازن بين النمو الديموغرافي والنمو الاقتصادي.

• **مؤشرات خاصة بالدخل:** فمؤشرات مثل توزيع الدخل بالنسبة لشرائح المجتمع، ومتوسط الدخل الفردي وإجمالي الدخل القومي تعتبر مؤشرات غاية في الأهمية بالنسبة لمديري التسويق الدولي، خاصة فيما يتعلق ببعض القرارات التسويقية الاستراتيجية، بحيث يتم اللجوء عادة الى المقارنة بين الأسواق المستهدفة على أساس هذه المؤشرات، كما يستخدم مؤشر متوسط الدخل الفردي كمقياس لوصف الحالة الاقتصادية، إضافة الى استخدامه في تقييم درجة التقدم في مجالات مختلفة كالصحة والتعليم.

2- طبيعة السوق: بالإضافة إلى حجم السوق المحتمل، لا بد من الأخذ بعين الاعتبار بعض الخصائص الأخرى للأسواق المستهدفة عند القيام بصياغة استراتيجية التسويق الدولي، ومن بين هذه الخصائص ما يلي:

(1) René Y et autres : le marketing fondement et application 5émeédition, MC Grera, Paris 1996, P553.

- ❖ البنية الطبيعية: مثل الموارد الطبيعية والتضاريس والمناخ السائد في الأسواق المستهدفة.
- ❖ طبيعة النشاط الاقتصادي السائد في البلد المستهدف (هل هو ذو توجه صناعي، زراعية وخدماتي).
- ❖ البنية التحتية للدولة والتي تشمل على كل من شبكة المواصلات، الطاقة، وسائل الاتصال والنقل وغيرها.

كما يضيف باحثون آخرون مؤشر فيما يخص البيئة الاقتصادية للتسويق الدولي هو الهيكل الصناعي أو بعبارة أخرى مرحلة التطور التي يمر بها السوق أو البلد المستهدف. وهنا يميز الباحثون بين أربعة أنواع من المراحل أو الهياكل الصناعية.⁽¹⁾

أ- **اقتصاديات الاكتفاء:** ففي هذه الأنواع من الأسواق يعتمد الأفراد بصفة عامة على الزراعة العامة ويشكلون فرص تسويقية ضئيلة.

ب- **اقتصاديات المصدر للموارد الخام (اقتصاديات الربوع):** تعتمد هذه البلدان على تصدير المواد الخام المستخرجة من أراضيها، وتتميز هذه البلدان بجذب الاستثمارات الأجنبية في مجالات المواد الخام والتواجد المكيف للشركات الدولية، ومن أمثلة ذلك دول الخليج العربي.

ج- **الاقتصاديات المصنعة:** تعتبر البلدان مصدرة للعديد من المنتجات المصنعة للأسواق الأجنبية، ومن أمثلة هذه الدول كندا، الـ و.م.أ، اليابان، والدول الأوروبية المتقدمة. وتتميز أسواق هذه الدول الظروف منافسة شديدة.

كل هذه العوامل السابقة الذكر والمتعلقة بالبيئة الاقتصادية للتسويق الدولي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجية التسويقية الدولية للشركة.

ثالثا: البيئة السياسية

تعتبر البيئة السياسية من أهم العوامل أو المتغيرات التي يمكن أن تكون لها تأثير كبير على استراتيجية التسويق في سوق أجنبي معين.

فالتواجد في سوق أجنبي يعرض الشركة الى العديد من الأخطار السياسية نظرا لعدم قدرتها على السيطرة والتحكم في البيئة السياسية لهذا السوق الأجنبي. والجدول التالي يبين أهم الأخطار السياسية التي يمكن أن تواجهها الشركة في السوق أجنبي ما وتأثيرات هذه الأخطار على نشاط الشركة في هذا السوق.

⁽¹⁾ W.griffin and others : international Business, environnement, 4thédition, Pearson EDUCATION publishing,Boston, 2005

الجدول رقم 1: الأخطار السياسية وأثرها على الشركات الدولية

نوع الخطر	الأثر على نشاط الشركة
- المصادرة	- خسارة الأرباح المستقبلية
- الانتزاع (confiscation)	- خسارة أصول الشركة
- الحملات ضد المنتجات الأجنبية	- خسارة في المبيعات، زيادة تكاليف العلاقات العامة لتحسين صورة الشركة
- الميل الى تشجيع العمالة المحلية	- زيادة تكاليف العمليات
- الاختطافات، الاعتداءات الإرهابية... إلخ	- خسارة في الإنتاج، زيادة تكاليف الأمن، زيادة تكاليف الإدارة العامة، انخفاض الإنتاجية
- الحروب الأهلية	- تدمير الممتلكات، خسارة في المبيعات، تخزين الإنتاج، زيادة تكاليف الأمن، إنتاجية منخفضة
- التضخم	- زيادة حجم تكاليف العمليات
- القيود على تحويل رؤوس الأموال	- عدم القدرة على تحويل الموارد المالية بحرية
- تدنية قيمة العملة	- تقليص قيمة الأرباح المحققة
- الضرائب المرتفعة	- انخفاض الأرباح الصافية

Source: W. Griffin and others: international Business environment, 4 TH edition, Pearson EDUCATION publishing, Boston, 2005,p 73

- فكل شركة تريد الدخول إلى سوق أجنبي ما، يجب عليها الإلمام، ولو بشكل قاعدي، بالهيكل أو البيئة السياسية لهذا السوق وهذا فيما يتعلق بالأمور التالية: ¹
- إذا ما كان النظام ديمقراطياً أو دكتاتورياً وفيما إذا كانت السلطة مركزة في يد شخص واحد أو حزب معين
- هل تنتهج البلد سياسة السوق الحرة أو الاقتصاد المخطط تحكم الحكومة؟ ما مدى مساهمة القطاع الخاص في المساعدة على توصيل الحكومة الى الوصول إلى أهدافها الاقتصادية؟ وما إذا كانت موقف الحكومة من الشركات الأجنبية؟
- هل زبائن الشركة من القطاع الخاص والعام؟ فإذا كانوا من القطاع العام، هل تشجع الحكومة في البلد المضيف المنتجين المحليين؟ هل ينتمي منافسو الشركة إلى القطاع العام أو الخاص؟ فإذا كانوا من القطاع العام، هل تسمح الحكومة للشركات الأجنبية بمنافسة قطاعها العام في الصفقات؟
- عندما تقوم الحكومات بتغيير سياساتها، هل تقوم بذلك بصفة عشوائية أم في إطار القوانين الجارية التطبيق؟

• ما مدى استقرار الحكومة الموجودة؟ وعند حصول تغيير في السلطة، هل يرافقه تغيير جذري في السياسات المتبعة أم تتواصل نفس الجهود بالنسبة للحكومة الجديدة.

فمن ناحية تدخل الحكومة في الاقتصاد مثلا يمكن التمييز بين نوعين من التدخل، الأول يكون بدخولها كمشارك أو شريك للشركات الأجنبية، وهي ميزة الدول النامية والاشتراكية عامة. أما النوع الثاني فيكون دخولها كمنظم للسوق وهذا حال الدول الرأسمالية، إلا أن معظم الدول تنتهج النهجين في وقت واحد. وتعتمد درجة التدخل على سياسة الدولة ونهجها الاقتصادي النابع من فكر الدولة.⁽¹⁾

تقييم درجة التقدم في مجالات مختلفة كالصحة والتعليم. وهذا راجع بالأساس الى سهولة حساب هذا المؤشر وقبوله على نطاق واسع، بالإضافة الى أنه يعتبر مؤشر جيد لحجم ونوعية السوق.

كما أن مديري التسويق الدولي يسعون دائما الى التعامل بعملة تكون ذات قسمة مرتفعة في سوق الصرف. وأحسن وسيلة للدفع هي التي يستطيع فيها المشتري الدفع بعملة البائع، وما لم يكن ذلك ممكنا فقد يقبل البائع عملة محلية إذا كان يستطيع شراء بها ما يلزمه أو يستطيع بيعها من أجل الحصول على العملة التي يرغب بها. فالقوانين النقدية والمالية في الدول المضيفة بمن أن تضع بعض النقود فيما يخص سياسة العملة، فإن تذبذب سعر الصرف يكن أن يؤدي هذا إلى مخاطر غير عادية بالنسبة للشركة.

وبناء على العوامل السابقة الذكر، فالبيئة السياسية للتسويق الدولية هي بيئة معقدة جدا، ويمكن أن تقرر نجاح أو فشل الاستراتيجية التسويقية الدولية للشركة. كذلك فعلى رجال التسويق الدولي الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل السابقة الذكر في صياغتهم لهذه الاستراتيجيات.

رابعا: البيئة القانونية التشريعية

إن الشركات المحلية تكون مجبرة على إتباع قانون الدولة التي تنتمي إليه، أما الشركات الدولية فتكون في مواجهة مجموعة معقدة من القوانين والتشريعات الناتجة بصفة خاصة عن تنوع الإطار القانوني والتشريعي من دولة إلى أخرى، حيث يجب عليها الخضوع ليس فقط لقانون أو تشريع الدولة الأم، بل كذلك لكل قوانين الدول أو الأسواق المضيفة. فكل من قوانين الدولة الأم للشركة وقوانين الدولة النشطة تؤثران على الاستراتيجية التسويقية الدولية للشركة، هذه القوانين تحدد الأسواق المستهدفة، الأسعار المطبقة، تكاليف الإنتاج واليد العاملة (كمواد الأولية والتكنولوجيا). كما يمكن للقوانين أن تؤثر على مواقع تواجد بعض الأنشطة الاقتصادية، فمثلا بعض الشركات الإنترنت قد اختارت عدم التواجد في الصين بسبب القرارات والقوانين الارتجالية التي تفرضها الصين على هذا النوع من النشاط.

وعلى العموم، هنالك عدة عوامل متعلقة بالبيئة القانونية للتسويق الدولي يجب أخذها بعين الاعتبار عن صياغة استراتيجيات التسويق الدولي، نذكر منها:⁽²⁾

- تنوع الأنظمة القانونية واختلافها من دولة لأخرى لأسباب تاريخية، ثقافية، سياسية، ودينية.
- التفريق بين قوانين الدول ذات الثقافة الأنجلوسكسونية وقوانين الدول ذات الثقافة اللاتينية.

(1)فارس ركيمة، مرجع سابق ص96

(2):W. Griffin and others· Op_citsp58.

- تأثير الديانات على القوانين في مختلف الدول.
- ما إذا كانت القوانين بيروقراطية أو لا.
- التوجهات المحلية للقوانين: ففي بعض الدول تكون القوانين موجودة لتنظيم الاقتصاد المحلي مثل هذه القوانين تؤثر على نشاطات الشركة في هذه الدول من حيث تسير اليد العاملة (الوظيف، التعويضات وقوانين العمل). الجوانب المالية وغيرها... الخ
- إن القوانين يمكن أن تؤثر على التجارة بين الدول: كأرض حصار جماعي أو دولي على التجارة مع دول (الو. م. أ وكوبا مثلاً).
- أن القوانين في بعض الدول لا تخدم مصالح الشركات الأجنبية (العوائق القانونية لملكية الأجانب).
- دور القانون الدولي: فالقانون الدولي له أهمية خاصة بالنسبة للشركات الدولية. حيث توجد العديد من الاتفاقيات والمعاهدات الدولية التي تطبقها وتحظى بالقبول في العديد من الدول، خاصة فيما يتعلق بقوانين حماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع. ومن أمثلة ذلك نجد معاهدة باريس لحماية الملكية الصناعية والتي يتم تطبيقها 95 دولة إضافة إلى الو. م. أ بالإضافة إلى ذلك سياسة التفضيل أو الأولوية السائدة بين دول "الكومنولث"
- أن البيئة القانونية الدولية تؤثر على الشركات الدولية خاصة في حالة وجود نزاعات تجارية وأي قانون يجب تطبيقه في هذه الحالات.⁽¹⁾
- كما يجب على مديري التسويق الدولي الإدراك التام للقوانين المنظمة للسوق المحلي الذي ينشطون فيه مثل: قانون المنافسة، القانون التجاري... إلخ
- بالإضافة إلى ذلك فإن القوانين المتعلقة بحماية البيئة تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على الاستراتيجيات الدولية للشركة، فنجد بعض الشركات تنقل نشاطاتها إلى الدول التي يكون فيها التشريع المتعلق بحماية البيئة متسامح جداً كالشركات الأوروبية أو الأمريكية مثلاً، كما أنه يجب على الشركات مراعاة هذه التشريعات إن وجدت، خاصة وإن مثل هذه العوامل لها أهمية كبيرة بالنسبة للرأي العام بصفة عامة.
- وكمثال على ذلك ما حصل مع شركة BP في خليج المكسيك بعد التسريبات النفطية الهائلة و التي أدت إلى إلحاق أضرار كبيرة بالبيئة في هذه الجهة من العالم، كما خلقت استياء كبير لدى الرأي الأمريكي والدولي مما أدى إلى تشوه صورة الشركة والخسائر المادية الناتجة عن ذلك.
- وعادة ما تلجأ الشركات الدولية إلى اعتماد حملات ترويجية لتبين مدى احترامها للبيئة في إطار ما يسمى company Green أو الشركة الخضراء كدلالة على احترام الشركة للطبيعة في مختلف المراحل العملية لنشاطها.

⁽¹⁾ M. CZINKOTA and others : international Busines, 2ème édition , the drydenpress, USA, 1992, P.P 195-196.

خامسا: البيئة التكنولوجية

من بين أهم العوامل التي قد تؤثر على استراتيجيات التسويق الدولي، العوامل المتعلقة بالبيئة التكنولوجية للبلد المضيف.

فالانفتاح 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 الى آخر والتقدم في المواصلات والاتصالات على النطاق العالمي قدم الكثير من الفرص للاستثمار في البلدان النامية، كما ترتب على التقدم التكنولوجي خلق الكثير من الأسواق للشركات الدولية التي تتمتع بمستوى عالي من التكنولوجيا في مجالات الاتصال وخدماتها. ولا يقتصر تأثير التقدم التكنولوجي على ما سبق. بل يمتد الى تغير هيكل العمالة والصناعة وتحويلها الى الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة الى رفع القدرات التنافسية. يتجلى تأثير التكنولوجيا على نشاط الشركات الدولية فيما يلي:⁽²⁾

• التقدم في التكنولوجيا الحيوية والتي تساهم في إحداث ثورة في مجال الزراعة، الطب الصناعات المرتبطة بها.

• الأقمار الصناعية التي ستلعب دورا رئيسا في مجال التعليم والنقل المعرفة في كل بقاع العالم.

• الهواتف التي تقوم بالترجمة الفورية بشكل آلي من لغة الى أخرى والتي تؤدي بسهولة الاتصال بين الناس بلغتهم الأم.

• تطور طرق الدفع الإلكتروني سوف يسهل العمليات التجارية والصناعية.

• تطور طرق الاتصالات السلكية واللاسلكية والمواصلات بالدول النامية والأسواق العملاقة الناشئة في آسيا وإفريقيا.

بالإضافة إلى ما سبق يجب على مديري التسويق الدولي التحري الاهتمام عن ظروف وقوانين حماية الملكية الصناعية والفكرية في الأسواق المستهدفة. وإذا كانت الدول المضيفة تفرض نقل التكنولوجيا من طرق الشركات الأجنبية المتواجدة فيها⁽³⁾.

كل هذه العوامل يجب مراعاتها عند صياغة الاستراتيجية التسويقية الدولية للشركة وفي عملية استهداف وغزو الأسواق الأجنبية.

(1) Jean-Paul le maire : stratégie d'internationalisation. Dunod-Paris-1997, P 58.

(2) ركيمة فارس، مرجع سابق، ص99.

(3) W. griffin and others op_cit P, p70,71.

المبحث الثالث: التصدير

يعتبر التصدير الطريقة الأبسط للدخول الى السوق الخارجي، فالمؤسسة قد تصدر بشكل غير فعال الفوائض من فترة الى أخرى أو قد تقوم بعمل تعهدات فعالة للتوسع في التصديرات الى الأسواق الخاصة

المطلب الأول: مفهوم التصدير

للتصدير عدة مفاهيم، غير أن اصلها يدور في نقطة واحد وهي خروج السلعة من منشأها الأصلي نحو أسواق تنتمي لبلدان أخرى، وفي هذا الشأن سوف نعرض أبرزها وفق الشكل التالي:

- يعرف فريد النجار التصدير على أنه "مدى قدرة الدولة وشركاتها على تحقيق تدفقات سلعية وخدمية ومعلوماتية ومالية وثقافية سياحية وبشرية الى دول وأسواق عالمية أخرى، وهذا من أجل تحقيق أرباح وقيمة مضافة" (1)

- يعرف هيثم حمود الشبلي ومحمود عواد ازبيادات، أن التصدير، يعني " التواجد المستمر في الأسواق الخارجية، والقدرة على المنافسة للحصول على أكبر حصة سوقية فهذا التواجد يفرض على الشركات المصدرة مواكبة الشركات المنافسة لها في الأسواق الخارجية من حيث تكنولوجيا الإنتاج وتطوير المواصفات الفنية واستخدام وسائل ترويج أكثر تأثيراً " (2).

- وتناول Pasco Corinne التصدير في إطار تشخيصه بأنه ذلك التدويل المتعلق بالخيار الاستراتيجي للمؤسسة، فهذا التدويل يتوقف على مدى الإمكانيات التي هي بحوزة المؤسسة (3)

المطلب الثاني: أهمية التصدير وأهدافه

أولاً: أهمية التصدير

يقاس نجاح المؤسسة في نشاطها الإنتاجي بمقدار البيع المحقق لمنتجاتها في السوق المحلي، وإذا استطاعت منتجات المؤسسة اختراق الأسواق الأجنبية والتواجد بها فإن ذلك يعتبر مقياس نجاح إضافي. وتتمثل أهمية التصدير فيما يلي: (4)

- التصدير هو المخرج مما تعاني منه الكثير من المؤسسات من فائض في طاقات الإنتاج وفي المخزون نتيجة لمعوقات التسويق المحلي.

- إن تنوع الصادرات فضلاً عن كونه هدفاً بحد ذاته يزيد من تنوع مصادر الدخل الوطني ويدعم الميزان التجاري ويجلب العملات الأجنبية ويزيد من فرص تشغيل العمالة الوطنية.

(1) فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الاستراتيجية، الدار الجامعة الإسكندرية، 2008، ص15.

(2) هيثم حمود الشبلي ومحمود عواد ازبيادات، استراتيجيات التسويق التصديري الدولي في الشركات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 43، 2009، ص 6.

(3) Corinne Pasco, commerce international, 6^{édition}, dunod, paris, 2006, p1.

(4) وصاف سعيدي، نحو استراتيجية تسويقية فعالة في قطاع التصدير، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، ص 20 - 21.

- تزداد ضرورة التصدير مع كون المشروعات الوطنية تعتمد إلى حد كبير على استيراد الخامات والمواد والمعدات من الخارج وهذا الاستيراد ينبغي أن يقابله تصدير للمنتجات لتعويض آثار التمويل بالعملة القابلة للتحويل.
- مواجهة ظاهرة الشركات المتعددة الجنسيات ودورها في استحواذ على أكبر نصيب في حجم التجارة الدولية.
- مواجهة التطورات التي شهدتها الأسواق المحلية والعالمية والمنافسة بين الدول المتقدمة وسعي الشركات المتزايد لفتح المزيد من الأسواق الخارجية لتستطيع الصمود في وجه المنافسة القوية.
- ينظر دائما للتصدير على انه قاطرة النمو الاقتصادي.(1)

ثانياً: أهداف التصدير

أهداف التصدير تتمثل أهداف التصدير فيما يلي:(2)

1. الأهداف المرتبطة بالاستراتيجية التجارية وهي:

- تجاوز السوق الوطنية المشبعة.

- توزيع جغرافي للمخاطر.

- التكيف مع المنافسة.

- التواجد في السوق الدولية.

2. الأهداف المرتبطة بالجانب المالي وهي:

- الزيادة في رقم الأعمال.

- رفع هوامش المر دودية والإيرادات المالية.

- رفع مرد ودية رؤوس الأموال المستثمرة.

- تسمح المنافسة من الرفع من فعالية التسيير المالي للمؤسسة.

3. الأهداف المرتبطة بتحسين شروط الإنتاج وهي:

- تحسين قدرات الإنتاج بالمؤسسة.

- استغلال الامتيازات المتوفرة.

- خفض الكلفة الإنتاجية.

- رفع من جهود البحث.

(1) سامي سلال نعمان، الشركات دولية النشاط وأثرها على المنافسة والعمالة والتصدير في الدول النامية، الطبعة الأولى، 2008، ص 287.

(2) حمشة عبد الحميد، دور تحرير التجارة الخارجية في ترقية الصادرات خارج المحروقات في ظل التطورات الدولية الراهنة، رسالة ماجستير، جامعة

بيسكرة، 2012_2013 ص51.

المطلب الثالث: أهم نظريات التصدير

إن أهم النظريات التي ساهمت في تطوير عملية التصدير هي كالاتي:

1- سياسة التصدير عند التجارين

أكد التجاريون على أن الوسيلة الفعالة لتحقيق الأكبر من المعادن النفسية (الثروة) للأمة هي التجارة الخارجية كما دعوا إلى تسخير كل النشاطات الاقتصادية الأخرى لكي تكون في خدمة التجارة الخارجية ولم تقتصر مطالبتهم بتدخل الدولة في التجارة وإنما طالبوا بضرورة تدخلها المتكامل في الحياة الاقتصادية لضمان نجاح التجارة، كما طالبوا كذلك بتدخل الدولة من أجل تنظيم علاقتها التجارية مع الدول الأخرى وذلك لأن التجارة تجلب أكبر قدر من الثروة للدولة وتقلل من الخسائر الناجمة عن هذه التجارة، حيث رأى التجاريون أن تحقيق قدر كبير من المعادن النفسية يأتي من خلال الميزان التجاري، وبذلك فقد تمثلت السياسة التجارية لديهم في إنعاش وتشجيع الصادرات وتقليل من الواردات وأعتبر التجاريون أن التجارة الخارجية والتصدير أداة فعالة لزيادة الثروة وقد تمثلت سياسة التصدير لديهم في تشجيع الصادرات من السلع الصناعية بكافة الوسائل والعمل بشكل مستمر على توسيع وإيجاد واكتساب الأسواق الخارجية الجديدة بالإضافة إلى تقديم الدعم والمعونة المالية لبعض الصناعات التصديرية لمواجهة المنافسة الخارجية وإنشاء المستودعات الكبيرة للسلع الجاهزة للتصدير وتشجيع عمليات التصدير ودعمها ومن هنا وجد التجاريون في التجارة الخارجية بصفة عامة والتصدير بصفة خاصة أداة فعالة لزيادة الثروة.⁽¹⁾

2- الصادرات في الفكر الكلاسيكي

حسب نظرية حرية التبادل تعتبر التجارة الخارجية بصفة عامة والتصدير بصفة خاصة عامل لتحقيق الرفاهية الجماعية حيث أن أنصار هذه النظرية يعارضون تماما آراء النظرية التجارية، فأحد رواد الفكر الكلاسيكي وهو ادم سميث فإن تقسيم العمل يجبر الدولة على ان تتخصص في إنتاج السلع التي تملك فيها ميزة تنافسية ثم تقوم بتوزيع الفائض أي تقوم بتبادل الفائض لديها بين الدول الأخرى.⁽²⁾

لقد ثار التساؤل عما سيكون عليه الحال إذا كان هناك دولة محرومة من كل ميزة مطلقة في إنتاج أي سلعة إذا ما تم مقارنتها بالدول الأخرى هل تأخذ مثل هذه الدول بسياسة الاكتفاء الذاتي وتحرم التجارة بينها وبين الدول الأخرى؟ أم انه يجب عليها الدخول في صراع الحياة الاقتصادية الدولية؟

الواقع أن تحليل ادم سميث لم يجب على هذا التساؤل، فأجاب ريكاردو في نظريته المعروفة باسم نظرية التكاليف النسبية وتتلخص على انه إذا سادت حرية التجارة فإن كل دولة تتخصص في إنتاج السلع التي تنتج في الخارج بتكلفة منخفضة نسبيا أي يتمتع في إنتاجها بميزة نسبية، وذهب تحليل ريكاردو إلى أبعد من ذلك بحيث أوضح أن ظروف الإنتاج حتى لو كانت في صالح دولة معينة بالنسبة لجميع السلع محل

⁽¹⁾وصاف سعدي، تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة الباحث عدد 01، جامعة ورقلة، ص 06-07.

⁽²⁾وصاف سعدي، مرجع سبق ذكره، ص 07.

الدراسة فإن كل دولة في هذه الحالة سوف تخصص في إنتاج سلعة ذات نسبة أكبر أو ذات مساوئ أقل أما بالنسبة لنظرية الثانية نظرية التعادل فتتص على أن التجارة الدولية تؤدي إلى تعادل العوائد النسبية والمطلقة لعناصر الإنتاج المتجانسة بين دول العالم بمعنى أن حرية التجارة الدولية تتوب عن حرية حركة عناصر الإنتاج في إحداث تعادل على المستوى العالمي.⁽¹⁾

وحسب هذه النظرية فإن الصادرات تلعب دورا هاما في توسيع القاعدة الإنتاجية في الاقتصاد وتحقيق الغلة المتزايدة وتحريك الاستثمار يضمن الحصول على أكبر كفاية ممكنة من استخدامات الموارد المحلية إلى جانب اجتذاب رؤوس الأموال الخارجية للاستثمار في ميدان إنتاج السلع التصديرية، وحسب هذه النظرية فإن التجارة الخارجية وخاصة الصادرات بأنها لم تكن مجرد أداة لإعادة تخصيص الموارد أو تحقيق التوزيع الأمثل لها، بل تعتبر عندهم قوة محركة للنمو.⁽²⁾

- الصادرات في الفكر الحديث:

ظهر عدد من الاقتصاديين الذين يحملون وجهة نظر مغايرة لما سبقهم من الاقتصاديين الذين يحملون وجهة نظر مغايرة لما سبقهم من الاقتصاديين إزاء دور الصادرات منهم Marx، Singer، Nurks، حيث أشار Marx إلى استحالة قيام التجارة الخارجية بدور فاعل في الإنماء الاقتصادي للدول النامية في ظل السيطرة الكبيرة للدول الرأسمالية على العلاقات الاقتصادية الدولية وما تمارسه هذه الدول من استغلال ونهب لثروات الدول الضعيفة.

أما Myrdal فإنه يرى أن التجارة الخارجية بين الدول النامية والدول المتقدمة تعمل على زيادة التفاوت القائم في المستويات الاقتصادية بين المجموعتين، ويرى أن الأسواق الكبيرة التي تخلقها التجارة الخارجية تعمل في المقام الأول على تعزيز وضع الدول المتقدمة التي تتمتع أصلا بصناعة قوية مقابل ضعفها في الدول النامية

أما ميرال فإنه يشير إلى أن التجارة الخارجية لن تؤدي إلى الركود الاقتصادي.

أما Nurkse فإنه يرى أن التجارة الخارجية أداة لانتشار النمو الاقتصادي فضلا عن كونها وسيلة لتوزيع الموارد توزيعا أكثر كفاءة، وضرب مثلا على ذلك بالدور الذي لعبته التجارة الخارجية في البلدان الحديثة مثل كندا وأستراليا وجنوب إفريقيا والأرجنتين، كما أكد على ضرورة الاهتمام بهذا الجانب في الدول وذلك النامية خاصة عندما تكون ظروف الطلب الخارجي على مواد التصدير وسلعة غير مواتية وإزاء ذلك بين تشاؤمه بما يتعلق بإمكانية قيام التجارة الخارجية بدور إنمائي للدول النامية، وذلك نتيجة ما تواجه صادراتها إلى أسواق الدول المتقدمة من عقبات عديدة هذا ما يجعل اللجوء إلى تنمية.⁽³⁾

(1) حمشة عبد الحميد مرجع سابق ص 52 - 53.

(2) وصاب سعيدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 07.

(3) وصاب سعيدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 08.

خلاصة الفصل الأول:

كخلاصة لهذا الفصل يمكن القول بأن:

- عملية التدويل بصفة عامة تعرض العديد من الفرص لهذه المؤسسة، كما أنها تطرح العديد من المخاطر التي يمكن أن تصف بها نشاطها.
- أن دراسة السوق الدولية تكون أكثر تعقيدا على المستوى الدولي وأنه يجب على الشركات الدولية التمكن من امتلاك المعلومات الضرورية والتحكم في عملية معالجتها قبل المغامرة في الأسواق الدولية.
- أن أهم العوامل الداخلية بالنسبة للشركة التي يمكن أن تؤثر على استراتيجياتها التسويقية في الأسواق الدولية نجد كل من أهداف الشركة من التوجه لهذه الأسواق وكذلك الإمكانيات المادية والبشرية وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها الشركة.
- أن الاستراتيجيات التسويقية للشركات الأجنبية يمكن أن تتأثر بعوامل داخلية تتعلق وظروف هذه الشركات وعوامل خارجية تتعلق أساسا بالبيئة العامة للأسواق أو الدول المضيفة لهذه الشركات.
- تعتبر عملية التصدير من أقدم أشكال النقل الاقتصادي التي تحدث على نطاق واسع.

الفصل الثاني

استراتيجيات الدخول للأسواق

والمزيج التسويقي وعوامل

نجاح تدويل الشركات

تمهيد:

أن الاتجاه المتزايد نحو التدويل العالمي لنشاط الشركات يؤثر على النظام الاقتصادي العالمي الى الحد الذي يؤدي بالبعض إلى مقارنته بالثورة الصناعية وتزايد أهمية التسويق في الشركات أدى إلى زيادة الجهود التسويقية للبحث عن استراتيجيات تتلاءم مع المحيط الذي تعمل فيه وبعد تحديد الاستراتيجيات التي سوف تتبعها في الأسواق الدولية تأتي مرحلة التطبيق لهذه الاستراتيجيات من خلال برنامج تسويقي متكامل المتمثل في السياسات الأربعة للمزيج التسويقي (المنتج، التسعير، الاتصال، التوزيع).

لذلك ارتأينا أن نخصص هذا الفصل الثاني من هذا البحث أهم الاستراتيجيات والمكونات الأساسية الأربعة للمزيج التسويقي والعوامل المؤثرة على نجاح تدويل الشركات المصدرة.

المبحث الأول: استراتيجيات الدخول للأسواق الدولية

سنناقش في هذا المبحث أهم الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها انتهاجها في الأسواق الدولية والتي تعتبر بدورها من أهم الاستراتيجيات التي تجد هذه المؤسسات نفسها مضطرة لاتخاذها في تجربتها الدولية.

المطلب الأول: الاستراتيجيات المتبعة بحسب درجة التكيف والتنميط

إن مسألة تكيف أو تنميط العرض التسويقي (العرض الكامل فيما يخص المنتج، السعر، الاتصال والتوزيع) في الأسواق الأجنبية هي مسألة مهمة في إطار تدويل نشاط الشركة وبهذه المسألة سوف نطرح الشركة في كل مرة فيما يتعلق الأمر بالقرارات الاستراتيجية والتكتيكية المتعلقة بتسيير المتغيرات التسويقية (الأربعة) المنتج، السعر، الاتصال، الترويج).⁽¹⁾

ويذكر الباحثون ثلاثة أنماط لاستراتيجيات التسويق الدولي بحسب درجة تنميط أو تكيف العرض⁽²⁾.

أولاً: استراتيجية التنميط: إن استراتيجية التنميط تعبر عن تسويق الشركة لمنتج ما عن طريق تموقع واحد ومزيج تسويقي موحد. وترتكز استراتيجية التنميط على النظرة المتجانسة للأسواق الدولية وكذلك على عدد من الفرضيات ذات طابع عالمي منها: " universaliste "

* التجانس المتنامي للحاجات الدولية والتي تضع محل شك وضع مزيج تسويقي معدل او مكيف لكل سوق أجنبي.

* الاتجاه العالمي لتفضيل المنتجات ذات السعر المنخفض والجودة المقبولة.

* الحاجة لتعظيم وفرات الحجم بالنسبة للإنتاج وكذلك التسويق والتي يتم تقاسمها بين عدة دول أو أسواق.

* الحاجة بالنسبة للشركات التي وصلت إلى مرحلة العالمية للبحث عن أثر التآزر وكذلك إلى تنسيق أفضل لنشاطاتها التسويقية الدولية.

فخيار التنميط يكون يتناسب أكثر مع الشركات التي تبحث عن تبسيط إجراءاتها والتكاليف المنخفضة. ففي العموم استراتيجية التنميط تزيد من احتمال الترشيح على المستوى الدولي للمراحل الأولى من سلسلة نشاطات الشركة (الإنتاج، التموين، اللوجيستكية) ولأن المزيج التسويقي لا يتغير من بلد لآخر فان تعليق الاستراتيجية التسويقية يكون أسهل فمثلاً: مراقبة الجودة تكون أحسن، كما أن عمليات التوزيع الترويج والاتصال على المستوى الدولي سوف تكون سهلة التطبيق، بحيث تسمح استراتيجية التنميط بعدم تأثر تكاليف التسويق الدولي (من الدراسة وحتى المزيج التسويق) بالازدواجية في العمل أو التكرار.

- كما أن استراتيجية التنميط تناسب أكثر الشركات التي تفتح منتج موحد يستند على صورة تجارية أو عندما لا يكون ممكناً تعديل أو تكيف المميزات الفيزيولوجية للمنتج، مثل: التسجيلات الموسيقية،

(1) فارس ركيمة، مرجع سابق، ص 69.

(2) Nathalie prime et autre, op cit, p : 94.

الفصل الثاني: استراتيجيات الدخول للأسواق والمزيج التسويقي وعوامل نجاح تدويل الشركات

اللوحات الفنية، الكتب، السينما... إلخ). كما قد يكون من الضروري تقديم خدمة زبائن موحدة ومتجانسة مثلا: في حالة المنتجات الموجهة إلى زبائن متحركين (بطاقات الائتمان، تصليح شاحنات النقل الدولي... إلخ).

وأخيرا هناك بعض المنتجات التي تتجاوز الاختلافات الثقافية والتي يطلق عليها بالمنتجات culture free بحيث يمكن اقتراحها أو عرضها بصفة موحدة ومنمطة على المستوى الدولي مثل: (المنتجات ذات الطابع الصناعي والتكنولوجي، منتجات الاستهلاك الواسع الموجهة لقطاعات متجانسة من المستهلكين الدوليين، كالمراهقين مثلا).

ثانيا: استراتيجية التكيف: تعتمد استراتيجية التكيف على إدخال تعديلات على العرض التسويقي للمؤسسة بما يتناسب والبيئة السائدة في الأسواق الأجنبية المستهدفة. وفيما يتعلق بعالمية الحاجات، فإن ملاحظة الاختلافات الثقافية بين الدول فيما يتعلق بمستويات الثقافة الضمنية أو المعنوية " culture implicite" (مثل: القواعد، القيم، الدلالات ... إلخ)، وحتى فيما يخص المنتجات ذات الطلب العالمي، فمن الضروري تعديل عرض الشركة بما يتماشى مع الإطار البيئي والثقافي للدولة المضيفة (العادات والتقاليد، الدلالات فيما يتعلق بالمنتجات، التطلعات وموانع الشراء، سلوك الشراء ... إلخ). لذلك، فإن فرضية عالمية الحاجات هي مجرد فرضية إيديولوجية أكثر منها واقعية، حيث تخلق بين عالمية الحاجات والعالمية فيما يخص طرق إشباع هذه الحاجات، ضمن نظرة نمطية تستند إلى الجودة المقبولة أو المتوسطة المقترنة بالأسعار المنخفضة.

بالإضافة إلى التكيف الإجباري لعرض الشركة بما يتماشى والإطار التنظيمي والتشريعي لكل بلد مستهدف، فإن المزايا التي يمكن أن توفرها استراتيجية التكيف على المستوى الدولي عديدة نذكر منها:

- إن هذه الاستراتيجية تكون أفضل بالنسبة للمنتجات التي يكون استعمالها مرتبط بالبيئة الثقافية
- أن هذه الاستراتيجية تسمح بالأخذ بعين الاعتبار الخصائص والمتطلبات الكيفية والكمية للأسواق الأجنبية، كما تسمح على العموم بتحقيق أكبر حصة سوقية.
- تسمح استراتيجية التكيف بتقديم عرض (منتجات) يكون له هوية أفضل على المستوى المحلي للأسواق المضيفة، بحيث يكون مدعما بسياسة اتصال محلية، ويزيد من إمكانية إعادة الشراء أو تكرار الشراء.

- من ناحية الرسوم، تسمح استراتيجية التكيف بمرونة أكبر واستغلال أحسن للاختلافات بين القدرة الشرائية للمستهلكين بين مختلف الأسواق الأجنبية

والجدول التالي يبين مزايا كل استراتيجية (التميط والتكيف):

الفصل الثاني: استراتيجيات الدخول للأسواق والمزيج التسويقي وعوامل نجاح تدويل الشركات

جدول رقم (02): مزايا استراتيجيات التنميط والتكيف:

مزايا استراتيجية التكيف	مزايا استراتيجية التنميط
* إمكانية حصة سوق أكبر	* تبسيط الإجراءات والقرارات
* زيادة إمكانية تكرار الشراء	* سهولة التطبيق
* المتطلبات التشريعية	* منتج موحد
* المرونة فيما يتعلق بالرسوم (إمكانية التنوع في الكميات والجودة من سوق لآخر)	* علاقة تجارية دولية موحدة
* هوية محلية (في الدول المضيفة) أحسن للمنتجات	* خدمة زبائن متماسكة ومتجانسة
* سياسة اتصال ذات دلالة وفعالية أكبر على المستوى المحلي للأسواق الأجنبية	* مراقبة أفضل للجودة
* استغلال الاختلافات بين الدول بالنسبة للمنتجات المرتبطة بالثقافة المحلية للأسواق الأجنبية " produit culture bound "	* عدم وجود تكرارات
	* الحد من تقسيم الأسواق
	* القضاء على الارتباك بين المستهلكين، الموزعين والعمال
	* الفعالية في التنفيذ الناتجة عن وفورات الحجم
	* تناسب الثنائيات "منتج-سوق" الدولية، المستهلكين الدائمين الحركة والمنتجات " free culture "

Source : Natalie prime et autres, op-cit, P 95.

ثالثا: الاستراتيجيات المختلطة: في الواقع العملي، إن المفاضلة بين المنطق الاقتصادي للتنميط المبرر لاستراتيجية تسويقية منمطة والمنطق الثقافي التكيفي لا تتم إلا بصفة كاريكاتورية. فالتسويق الدولي بين الثقافات المتخلفة لا يتناقض مع البحث عن الفعالية الاقتصادية، خاصة إذا كان ضمن إطار استراتيجية كونية. فالمفاضلة بين استراتيجية تنميطية أو تكيفية هي في الحقيقة غير مجدية، إذ يجب تجاوز العقائد الإيديولوجية للتذكير بأن التسويق الدولي كامتداد لمفهوم التسويق بصفة عامة يتضمن اختراع برامج تسويقية تجمع بين البحث عن إرضاء المستهلكين وتحقيق الفعالية التنظيمية للشركة.

إن استراتيجية التسويق الدولي الناجحة يتوجب عليها تنميط مكونات العرض (المزيج التسويقي) في كل مرة يكون ذلك ممكنا من أجل تسهيل تحقيق وفورات حجم، تعظيم الموارد، تعظيم أثر الخبرة وتحقيق البساطة في التنظيم. لكن يتوجب عليها أيضا التكيف إذا كان ذلك ضروريا كما هو الشكل في الحالات التالية:⁽¹⁾

- التكيف الإجباري بما يتماشى مع الإطار التشريعي للدول المضيفة.
- التكيف اللازم بما يتماشى مع الإطار الثقافي للدولة المضيفة فيما يتعلق بالمتطلبات الكيفية (دوافع وموانع للاستهلاك، سلوك الشراء والاستهلاك ... إلخ).

(1) افارس ركيمة، مرجع سابق، ص 73.

الفصل الثاني: استراتيجيات الدخول للأسواق والمزيج التسويقي وعوامل نجاح تدويل الشركات

فالتحليل المتضمن للتكيف أو التتميط يجب أن يتم على مستوى كل مكونات العرض (التموقع والمزيج التسويقي)، في إطار صياغة المبادئ والسياسات الخاصة بتطبيق استراتيجية التسويق الدولي للشركة. وفي الأخير، فإن تطوير احتمالات التوزيع أو البيع الإلكتروني يسمح بتجاوز المفاضلة بين استراتيجية التتميط أو التكيف عن طريق الجمع بين مزايا كل هاتين المقارنتين.

المطلب الثاني: استراتيجيات التسويق الدولي بحسب درجة تطور الأسواق

إن استراتيجية التسويق الدولي كمحرك لاستراتيجية تدويل نشاط الشركة مرتبط ارتباطا وثيقا بمرحلة تطور الأسواق الأجنبية المتواجدة فيها الشركة. ويمكن التمييز بين ثلاثة مراحل رئيسية للتدويل، ويتعلق الأمر ب: الدخول الأولي، التوسع المحلي في الأسواق الأجنبية وكونية أو عالمية النشاط التسويقي. هذه المراحل الثلاثة مرتبطة هي الأخرى بالسياقات الاستراتيجية المختلفة: نضوج الأسواق، الخبرات المكتسبة من طرف الشركة، حجم نشاطات الشركة في هذه الأسواق والتوجهات الاستراتيجية المسيطرة. والشكل التالي يوضح المراحل المختلفة لتطوير التسويق الدولي.

أولا: استراتيجية الدخول الأولي للأسواق الأجنبية: والهدف العام من هذه الاستراتيجية هو تحديد فرص التطور خارج السوق الأصلي للشركة. فالمرحلة الأولى من تدويل نشاط الشركة هي مرحلة حرجية، بحيث أن أية أخطاء في القرارات أو الأداء قد يؤدي إلى فشل المغامرة الدولية للشركة مما ينجر عنه أعباء وتكاليف باهظة: (تكاليف مالية، تشوه العلامة التجارية، إلخ). لذلك فمن المهم أولا معرفة ما تريده الشركة من وراء تدويل نشاطها.

فالعوامل التي قد تدفع الشركة إلى تدويل نشاطها عديدة، قد تكون خارجية (تشبع السوق المحلي، تدويل نشاط الزبائن، دخول منافسين أجنبى إلى السوق المحلي، ... إلخ)، أو قد تكون داخلية (مثل: البحث عن تصريف فائض الإنتاج... إلخ)⁽¹⁾.

فالجهد التسويقي للشركة في هذا النوع من الاستراتيجية تتجه بالخصوص نحو تحديد الأسواق المحتملة في الخارج بالنسبة لمنتجات أو خدمات موجودة أصلا ويتم إنتاجها في السوق المحلي. فمن وجهة نظر تسييرية الشركة التي تدخل الأسواق الأجنبية للمرة الأولى تفتقر للخبرة وتبحث عن الاعتماد على قدراتها وكفاءتها التي تميزها، والتي تم تطويرها في السوق المحلي للشركة، بحيث يمكن تصديرها عن طريق تكيفها بحد أدنى، إلى أسواق أجنبية.

وفي هذا النوع من الاستراتيجيات يمكن التمييز بين أربعة قرارات مهمة:

- القرارات المتعلقة باختيار البلد المستهدف: (أين ومتى): فالشركة تفضل في هذه الحالة الدول التي تمثل أسواقها بعد أو اختلاف طفيف في مجال الأعمال (مثل: البعد الجغرافي، البعد الثقافي، السياسي، الإداري، القانوني، الاقتصادي، ...).

⁽¹⁾ Nathalie prime et autres, P: 115.

الفصل الثاني: استراتيجيات الدخول للأسواق والمزيج التسويقي وعوامل نجاح تدويل الشركات

- القرارات المتعلقة بالعرض المقترح: في هذه المرحلة تركز الشركة أساسا على الاختلافات الضرورية بين مختلف الأسواق ولكن للاستفادة في الأخير من أوجه التشابه بين هذه الأسواق وسوقها الأصلي أو المحلي. والاتجاه الرئيسي في هذه الحالة هو تجميع الموارد التسويقية الموجودة أصلا، كما يمكن أيضا، إذا سمحت موارد الشركة الاتجاه إلى شراء علامات محلية في الأسواق الأجنبية من أجل السماح بعملية دخول سريعة للسوق وامتلاك حصة سوقية مهمة.

- القرارات المتعلقة بر يتم الدخول إلى الأسواق الأجنبية، فقد تلجأ الشركة إلى الدخول التدريجي للسوق الدولية أو الدخول في نفس الوقت لعدة أسواق.

فالعوامل (داخلية وخارجية) التي تؤدي إلى المراحل المتقدمة من تدويل نشاط الشركة من مرحلة إلى مرحلة أخرى. ونفس الأمر بالنسبة للأولويات التسويقية، وبالتالي القرارات التسويقية الخاصة بالتسويق.

ثانيا: استراتيجيات التوسع في الأسواق المحلية للدول المضيفة: إن المرحلة الثانية من تدويل نشاط الشركة تستند إلى عدة عوامل تساعد على تطوير الهدف العام للاستراتيجية التسويقية نحو التطور في الأسواق المحلية للدول المضيفة، أكثر منه نحو محاولة الدخول إلى أسواق أجنبية جديدة. ومن بين هذه العوامل نذكر: الحاجة إلى مواجهة المنافسة في هذه الأسواق (تنظيم المبيعات والبنية التحتية للتوزيع وبناء علاقات على المستوى المحلي في هذه الأسواق)، مواجهة العوائق والتحديات المفروضة بواسطة حواجز للدخول إلى هذه الأسواق (مثل: الطبيعة، الرسوم، ...إلخ)، العامل المتعلق بتطور وزيادة الطلب المحلي في هذه الأسواق⁽¹⁾.

ومن أجل تغذية النمو في هذه الأسواق يجب تحديد الفرص الإضافية للنشاطات الموجودة للشركة في هذه الأسواق.

فالإدارة تصبح أكثر قدرة على دمج اليد العاملة المحلية في هذه الأسواق، لأنه لتطوير هذه الأسواق، اليد العاملة المحلية لها خبرة أفضل للقيام بالعمليات في الميدان وكذلك فهمها وإدراكها الجيد للبيئة المحلية. فأثر الرافعة الناتج عن استراتيجية التوسع، والذي يمكنه تدعيم الاستراتيجية التسويقية، مرتبط بالأساس بالاستغلال الجيد للموارد المخصصة من طرف الشركة الأم لكل سوق أجنبي: كالموارد المادية (وسائل الإنتاج والتوزيع) أو غير المادية (كالمعارف فيما يخص البحث والتطوير...إلخ). بالإضافة إلى ذلك، فالشركة تبحث عن استغلال أمثل لأصولها وكفاءاتها التي تسمح لها بتطوير عرض منتجاتها (تسيير حافظة العلامات، الكفاءات الخاصة بالقدرة على الإبداع).

لذلك، يجب على الشركة التحليل الدائم لتطور الطلب ومواجهة المنافسين المحليين في الأسواق المتواجدة فيها، بحيث يجب جعل التوجه الاستراتيجي المسيطر هو التوجه نحو السوق، ففي هذا النمط من الاستراتيجيات تكون حافظة منتجات الشركة كبيرة.

⁽¹⁾ Nathalie prime et autre, op cit, p : 120

الفصل الثاني: استراتيجيات الدخول للأسواق والمزيج التسويقي وعوامل نجاح تدويل الشركات

ومن بين أهم القرارات الواجب الاهتمام باتخاذها في استراتيجية التوسع في الأسواق الأجنبية تلك المتعلقة بتسهيل تطوير الأسواق المحتملة في هذه الأسواق في إطار البحث عن تحقيق وفورات حجم. ومن بين الوسائل التسويقية التي يمكن استعمالها في هذا النوع من الاستراتيجية ما يلي:⁽¹⁾

- سياسة المنتج: كالقيام بتعديلات وتكيفات لمنتجات الشركة، إطلاق منتجات جديدة، توسيع حافظة (gamme) منتجات الشركة، تطوير منتجات جديدة مكيفة أو موجهة بصفة خاصة للأسواق المحلية في الدول المضيفة.

- سياسة التسعير: إتباع استراتيجية الدخول للأسواق الأجنبية (أسعار منخفضة).

- سياسة الاتصال: ترويج والإشهار للمبيعات على المستوى المحلي في الأسواق الأجنبية.

- سياسة التوزيع: تعزيز التواجد والكفاءات المحلية في هذه الأسواق.

ثالثاً: استراتيجيات التسويق الكوني (global): إن المرحلة الثالثة من تدويل نشاط الشركة تبدأ عندما يصبح ضروريا الحد من تقسيم الأسواق الناتجة عن استراتيجية التوسع، والتي ينتج عنها صعوبات في التنسيق بين الدول وكذلك تكاليف إضافية (تكاليف التكرار "doublon") بالنسبة للشركة، بطريقة تمكن من تعظيم وفورات الحجم واستغلال المزايا التنافسية المكتسبة (مثل: اسم العلامة وغيرها).

إذن فصياعة استراتيجية تسويقية دولية هي منهج متطور يجب تكييفه بحسب درجة الخبرة ودرجة التطور في الأسواق الأجنبية. فالأولويات، القرارات الرئيسية ووسائل التطبيق تختلف بحسب العوامل السابق ذكرها. مثل تركيز "Centralizer" الوظائف الاستراتيجية (البحث والتطوير، التموين أو تسيير المالية أو السيولة الدولية)، أو القيام باجتماعات دورية لتنسيق الجهود التسويقية بين مختلف الأسواق المتواجدة فيها الشركة.

صياغة استراتيجية تطوير كوني: وذلك عن طريق نظرة كونية لأهداف الشركة، تقسيم الأسواق، استهداف الأسواق، التكامل بين أنشطة الشركة في مختلف الأسواق المتواجدة فيها.

فعرض الشركة يجب أن يؤدي إلى إرضاء أو التماشي مع الفعالية الاقتصادية بالحد من التعديلات والتكيفات والبحث عن أثر التآزر الكوني (تحويل أحسن المنتجات والأفكار بين مختلف الأسواق). وعرض الشركة يجب أيضا أن يشجع على تطوير الفرص على المستوى الدولي (الإبداع). وكذلك، وفي تعرف كيف الجمع بين كل من مزايا التتميط والتكييف في آن واحد، ضمن نظرة دولية. والتوجه الاستراتيجي المسيطر في استراتيجية التسويق الفكري هو التوجه إلى تعظيم الموارد ضمن مقارنة منسقة جيدا على المستوى الدولي.

وفي هذه المرحلة من التطور (التسويق الكوني)، يجب على الاستراتيجية التسويقية المتعلقة باختيار

الأسواق (الدول) أو بتطوير بعض الأسواق، أن تأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة من أثر التآزر الناتج عن الطبيعة المتعددة الجنسيات أو الكونية لنشاطات الشركة.

⁽¹⁾-Charles croue,_P 225.

الفصل الثاني: استراتيجيات الدخول للأسواق والمزيج التسويقي وعوامل نجاح تدويل الشركات

فالشركة الكونية (المتعددة الجنسيات) تلجأ عادة إلى التقسيم الاستراتيجي للدول في حافظات توطين (Prote feuilles d'implantation) وبالتالي يمكن تطبيق المصفوفان الاستراتيجية من طرف هذه الشركات وذلك لمعالجة مشكلة التنوع الجغرافي.

كما يساعد على تطوير هذا النوع من الاستراتيجيات (استراتيجيات التسويق الكوني) عوامل خارجية خاصة فيما يتعلق بظهور فرص لتحويل المنتجات، خدمات أو أفكار من بلد إلى آخر وكذلك بظهور طلب أو منافسة دولية.

إن استراتيجية التسويق الكوني تبحث عن تجميع الفعالية المثلى المرتبطة بالحقل الدولي للنشاطات، وكذلك البحث عن فرص التوسع والنمو الدولي. فالأسواق تعتبر في هذه الحالة مرتبطة ببعضها البعض وعملية تخصيص الموارد بالنسبة لهذه الأسواق تتم عن نطاق كوني أو عالمي.

فالعوامل التي تستند إليها الشركة متعلقة أولاً بأثر التآزر (l'effet de synergie) المحتمل الناتج عن الصفة متعددة الجنسيات لنشاطات الشركة: كتحويل المنتجات أو الخدمات، تحويل للأفكار والأعمال الجيدة، من سوق إلى آخر، وكذلك تحويل اليد العاملة.

بالإضافة إلى الاستراتيجيات السابقة الذكر، يرى بعض الباحثون أنه يمكن أيضاً الاختيار بين استراتيجية التركيز أو الانتشار في الأسواق الدولية. وذلك بالاستناد إلى المعيارين التاليين:⁽¹⁾

- اختيار عدد الأسواق التي يمكن الدخول إليها.

- تحديد المكانة التي يحتلها كل من السوق المحلي والسوق الدولي في استراتيجية تدويل الشركة.

❖ الاختيار بين استراتيجية التركيز واستراتيجية الانتشار: وفي هذه الحالة يمكننا التمييز بين نوعين

من الشركات:

- النوع الأول الشركات (les voltigeurs): والتي تطبق استراتيجية الانتشار الجغرافي، أي أنها

تقوم بتوزيع جهودها التسويقية على عدة دول أو أسواق بحيث يكون عملها في السوق سريع ولكنها مركزها في هذه الأسواق يكون غير مستقر، فالأسواق في هذه الحالة تكون أقل ربحية لأنها مهمشة.

- النوع الثاني من الشركات (les enracines): والتي تطبق استراتيجية التركيز أو تركيز الأسواق،

والتي تتميز بتخفيض الموارد المتاحة لعدد صغير من الأسواق. ويكون هدف هذه الشركات هو الحصول على حصة سوقية مهمة ودائمة في الأسواق المستهدفة.

وفي دراسة بريطانية قامت بها المنظمة البريطانية للبحث في مجال التجارة والتصدير، من أجل البحث

عن أفضل بديل ممكن للنجاح في الأسواق الخارجية، أجريت على عينة مكونة من 25% من الشركات البريطانية، استخلصت هذه الدراسة ما يلي:⁽²⁾

لاستراتيجية التركيز عدة مزايا منها:

(1) Pasco-Berho, po cit, P: 33.

(2) عادل مهدي، التسويق الدولي في ظل عولمة الأسواق، الدولية لبنان، لبنان، 2002، ص 101-102.

الفصل الثاني: استراتيجيات الدخول للأسواق والمزيج التسويقي وعوامل نجاح تدويل الشركات

- إمكانية السيطرة والرقابة على الأسواق؛
 - تحقيق معرفة ودراية كاملة بالأسواق والمستهلكين؛
 - تحقيق كفاءة أداء كبير وتخصص أفضل في تلك الأسواق؛
 - توفير قوة بيع متخصصة وإدارة أفضل.
 - تحقيق نمو في الصادرات ولفترة طويلة.
 - إمكانية اكتساب المعرفة من خلال الاتصال المباشر والشخصي.
 - إمكانية الحفاظ على الأسواق بسبب تقديم خدمات متعددة كالصيانة والتعليم والائتمان...إلخ.
 - إمكانية أكبر لمواجهة المنافسة على أسس غير سعرية.
- ويمكننا الحصول على أربعة صيغ استراتيجية مختلفة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): البدائل الاستراتيجية بحسب الانتشار والتركيز

الانتشار	التركيز	القطاع السوقي segments	
		الدولة	
استراتيجية جيوتركيزية Strategie géocentrique	التركيز المضاعف Double concentration	التركيز	
التنوع diversification	تقسيم عابر للحدود Segmentation transnational	الانتشار	

Source : PASO.Bero, po cit, P: 34.

فاستراتيجية التركيز المضاعف (قطاعات سوقية خاصة في عدد صغير من الدول) تتناسب أكثر مع الشركة قطاعات التي تنشط في قطاعات مهمة جدا كما أنها مستقرة.

والعكس بالنسبة لاستراتيجية التنوع (من حيث القطاعات السوقية والدول)، فهي تقترح موارد مهمة للتواجد في عدد كبير من الدول، وهذه الاستراتيجية تتناسب فقط مع الشركات الدولية الكبيرة.

أما الاستراتيجية الجيوتركيزية "Géocentrique" فهي تعبر عن تواجد قوى للشركة في عدد صغير من الدول. وهي تتناسب غالبا مع المراحل الأولى للتدويل نشاط الشركة.

أما استراتيجية تقسيم الأسواق العابر للدول "Segmentation transnational" فهي تتناسب مع الشركات المتخصصة والتي لها زبائن محتملين في عدد كبير من الدول.

وعلى العكس من استراتيجية التركيز، فهناك من يدافع عن استراتيجية الانتشار (البحث عن نصيب صغير في عدد كبير من الأسواق بدلا من البحث عن نصيب في عدد قليل من الأسواق).

ومن المهم الذكر أنه مع مرور الوقت، فكل من استراتيجية التركيز والانتشار يمكن أن يؤدي إلى نفس عدد الأسواق التي تتواجد فيها الشركة. فاستراتيجية الانتشار تؤدي بعد عملية التوسع في كل الاتجاهات إلى التحلي عن الأسواق غير المربحة. فيما أن استراتيجية التركيز تتميز بزيادة تدريجية لعدد الأسواق وبصفة منتظمة⁽¹⁾.

المبحث الثاني: المزيج التسويقي الدولي

بعد أن تحدد الشركة الاستراتيجية أو الاستراتيجيات التي سوف تتبعها في الأسواق الدولية، تأتي مرحلة التنفيذ والتطبيق في الميدان لهذه الاستراتيجية من خلال برنامج تسويقي متكامل ومتجانس. هذا البرنامج يتمثل في الأساس في السياسات الأربعة للمزيج التسويقي (المنتج، السعر، الاتصال، والتوزيع) والتي تكتسي أهمية كبيرة على المستوى الدولي. فالشركة أو مدير التسويق الدولي يعمل في بيئات أجنبية مختلفة من حيث اللغة السائدة في السوق، نوع النظام السياسي السائد، القوانين والتنظيمات، الوكلاء والزبائن وخاصة في بيئات ثقافية مختلفة.

تتضمن عادات وتقاليد مختلفة.

كل هذا بفضل رجل التسويق الدولي في حاجة إلى الاسترشاد بمبادئ وقواعد سياسات المزيج التسويقي الدولي الموضوعة أو المدروسة مسبقا بحيث تضمن توافقا مع ظروف التسويق الدولي.

المطلب الأول: المنتج الدولي

يعتبر المنتج أهم عناصر الاستراتيجية السوقية، كما يعد أول عنصر من عناصر المزيج التسويقي. وأول قرار تواجهه الشركة عند تخطيط المنتج على المستوى الدولي هو هل يجب تمييز المواصفات وتكييفها حسب مميزات كل سوق مستهدف.

أولاً: مفهوم المنتج: هو ذلك الخليط من الخصائص الملموسة والغير ملموسة التي تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك، حسب هذا التعريف فالمستهلك لا يشتري المنتج الخصائص المادية فحسب وإنما يشتري الانطباع أيضا.

كما يمكن تعريف المنتج بأنه: المنفعة أو مجموع المنافع التي يحصل عليها المستهلك جراء استهلاكه أو استعماله للمنتج والتي تؤدي إلى إشباع حاجاته ورغباته⁽²⁾.

وكتعريف شامل يمكننا قول بان المنتجات هي كل شيء يشبع حاجات ورغبات ومتطلبات

المستهلكين

والمتعاملين والمجتمع بحيث تقدم لهم المنفعة في الأجل القصير والطويل. ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للمنتج، وهي⁽³⁾:

(1) فارس ركيمة ، المرجع السابق ، ص 80-81 .

(2) المساعد زكي خليل، التسويق في المفهوم الشامل-دار زهران للنشر والتوزيع-عمان، ص 220.

(3) C.PASCO.BERHO، OP-cit ، P 96

الفصل الثاني: استراتيجيات الدخول للأسواق والمزيج التسويقي وعوامل نجاح تدويل الشركات

* **منتج كلي:** ويمثل الميزة التي يبحث عنها المشتري والتي تسمح له بإشباع حاجاته

* **منتج شكلي:** يمثل موضوع العرض ويقصد به السلعة أو الخدمة المشكّلة من خلال الإبعاد

التالية: المميزات، مستوى الجودة، العلامة، التصميم، التغليف.

* **منتج كلي:** ويقصد به جميع الخدمات المرافقة للمنتج مثل خدمات ما بعد البيع، الضمان،

التركيب، الصيانة و غيرها.

ثانيا: مفهوم سياسة المنتجات الدولية: تتضمن سياسة المنتج ما يلي:

* تحديد أو تقرير حجم وتنوع تشكيلة المنتجات ذات الوظائف المختلفة حول نفس التكنولوجيا أو نفس

مجال النشاط وذلك بحسب حاجات المستهلك المحددة مسبقا.

* إلغاء التوازن الأمثل بين المستويات المختلفة للمنتج من أجل تموقع جيد لو في ظل المنافسة

الشديدة بحسب مزاياه التنافسية التي يقدمها المشتري أو المستهلك النهائي.

أما سياسة المنتجات الدولية فتتعلق باتخاذ قرار تسويق منتج أو عدة منتجات في سوق مستهدف.

بحيث يمكن أن يخضع أي من هذه المنتجات لتعديلات أو تكييفات من أجل إشباع التفضيلات الثقافية

للمستهلكين المستهدفين أو المحتملتين هذه التعديلات يمكن أن تمس السعر، التغليف وحتى صيغة المنتج

والخدمات المرافقة له⁽¹⁾.

ثالثا: مفهوم تشكيلة المنتجات الدولية: يمكن تعريف تشكيلة المنتجات بأنها تتكون من كل أنواع

المنتجات المصنوعة والمباعة من طرف الشركة والتي تشكل مجموعة متجانسة من وجهة نظر كل من

الشركة المنتجة لذا، الزبائن وكذلك من حيث طريقة توزيعها. وتتشكل التشكيلة من عدة خطوط منتجات

قاعدية مختلفة كل منها يؤدي وظيفة مختلفة.

وتشكلية المنتجات يمكن أن تكون:

واسعة: من حيث عدد خطوط المنتجات المعروضة.

عميقة: من حيث عدد المنتجات المختلفة، المكونة لخط إنتاج .

طويلة: من حيث العدد الكلي للمنتجات المكونة للتشكيلة.⁽²⁾

رابعا: دورة حياة المنتج الدولي:

للمنتج الدولي نفس مراحل المنتج المحلي، تبدأ بمرحلة التقديم ثم مرحلة النمو، النضج وصولا إلى

مرحلة الاندثار. غير أن المنتج يحتل نفس الموقع في منحتي دورة حياة المنتج في مختلف الدول المطروح

فيها. ففي بعض الدول يكون في مرحلة النمو وأخرى في مرحلة التقديم،

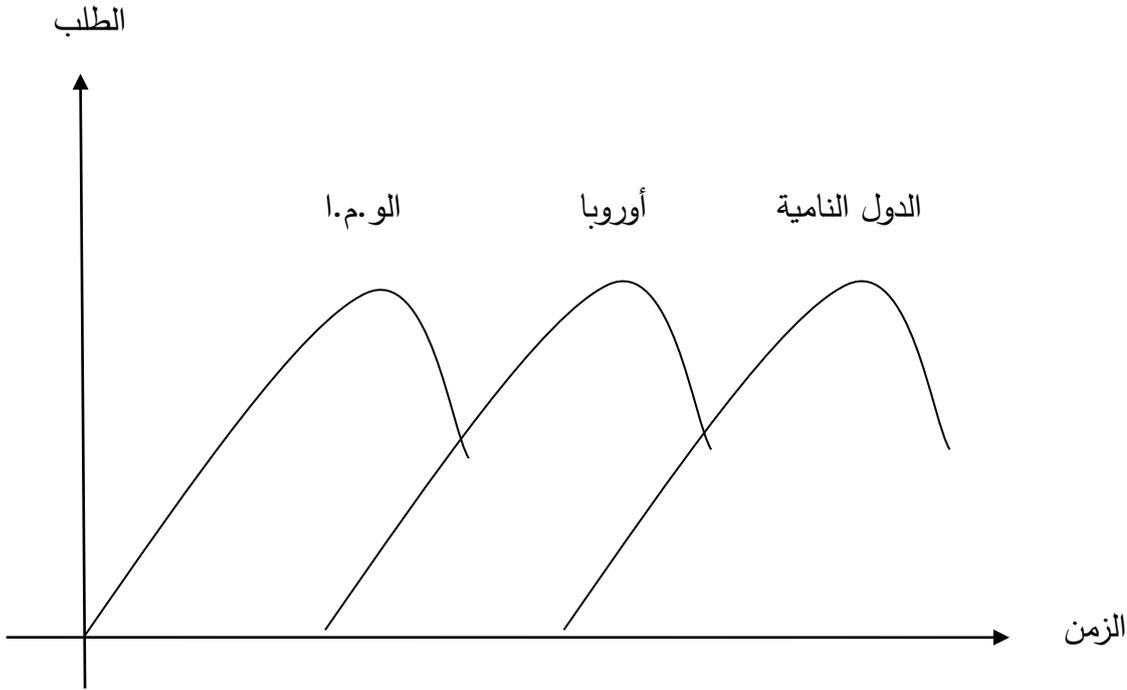
ويعود سبب ذلك لمواقف الأفراد وعوامل التمدن وغيرها من العوامل التي تؤثر بشكل أو بآخر على

طلب السلعة كما هو موضح في الشكل التالي:

(1) فارس ركيمة، المرجع السابق، ص104-105.

(2) C.PASCO-BERH .Op-cit, p 101.

الشكل 03: الطلب على المنتج في مختلف الدول



"المصدر: شلابي مصطفى، دور التسويق الدولي في اقتحام الأسواق الدولية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم-التسيير، جامعة الجزائر - 1998 - ص-72"

و يرى « فرنوف » ان مبدا دورة حياة المنتج الدولي ينطلق من الفرضية القائمة على ان الانحرافات و الاختلافات التكنولوجية بين البلدان هي العوامل أساسية المفسرة لسلوك الاستثمار في الخارج و التصدير⁽¹⁾.

وعليه فان نموذج دورة حياة المنتج الدولي تقسم إلى ثلاثة مراحل أساسية هي:

-المرحلة الأولى: مرحلة المنتج الجديد : تبدأ بتقديم المنتج الجديد في أسواق الدول المتقدمة لما فيها من موارد مالية، تكنولوجية، مهارات بشرية الأعداد الكبيرة من المستهلكين ذوي القدرات الشرائية والأذواق الراقية، مثل هذه العوامل من شأنها أن توجد الحافز على والابتكارات الجديدة وطلبها، فالمنتجات الجديدة في هذه الدول لا تكون ذات حساسية مرتفعة للسعر .

-المرحلة الثانية: مرحلة التصدير : إذا بلغ المنتج مرحلة النضج في أسواق الدول المتقدمة تبدأ الشركة في توزيع الإنتاج وفتح أسواق جديدة مع أنه في هذه المرحلة يبقى المخترع الأصلي هو القائد في مجال لاختراع، غير أن هذا التوسع في الأسواق يدفع المنافسين للقيام بعمليات التقليد وتطوير منتجات مماثلة.

-المرحلة الثالثة: تنميط الفنون التكنولوجية المستخدمة : تبدأ هذه المرحلة عندما تنمو المنافسة في الأسواق حيث تصبح التكنولوجيات الخاصة بالمنتج شائعة و تسعى بعد ذلك الشركة للحصول عن الأرباح الناتجة عن بيع التكنولوجيا و المعرفة الفنية للدول النامية.

(1) فارس ركيمة، المرجع السابق، ص109-110.

خامسا: إشكالية تنميط وتكييف المنتجات على المستوى الدولي:

إن اتجاه الشركة للأسواق الدولية لجهلها في مواجهة إشكالية تنميط أو تكييف منتجاتها في هذه الأسواق حيث أن:

- تكييف منتجاتها يسمح لذا بالأخذ بعين الاعتبار المستهلكين والأسواق المحلية في هذه الدول والمميزات الخاصة بهم.
- التتميط يسمح بعرض نفس المنتج في كل الأسواق المستهدفة والاستفادة بذلك من وفورات الحجم وبتخفيض التكاليف.

العوامل المشجعة على التتميط والتكييف:

أ) **العوامل المشجعة على التتميط:** إن المشكلات المتعلقة بالجوانب الإنتاجية والتسويقية على المستوى الدولي تجعل من الشركات تفضل خيار تنميط المنتج ومن ثم السياسات التسويقية الأخرى. ويمكن القول أن العوامل المشجعة على التتميط تتمثل في (1):

- وفورات الحجم الناتجة عن الإنتاج بكميات كبته.
- تخفيض تكاليف البحث والتطوير وتكاليف التسويق .
- المحافظة على الصورة الذهنية للشركة في الأسواق الأجنبية.
- إمكانية شراء نفس السلعة من أي بلد بالنسبة للمستهلكين.
- ارتفاع تكلفة تعديل أو تكييف السلعة لكي تلي احتياجات ورغبات المستهلكين في الأسواق الأجنبية.
- تسهيل عملية التصدير .
- إمكانية تسويق المنتجات النمطية حتى من خلال المنافسين أنفسهم.

ب) **العوامل المشجعة الدافعة للتكييف:** ويمكن تلخيصها في التالي (2):

- اختلاف ظروف استعمال المنتجات (الطقس، الأذواق... الخ).
- المتطلبات العقائدية للمستهلكين في الأسواق الأجنبية.
- اتجاه الدول نحو إقامة تكتلات اقتصادية قد تفرض اشتراطات معينة على أي سلعة أو خدمة يتم تسويقها داخل الدول الأعضاء في التكتل (مثل دول الاتحاد الأوروبي).
- الإجراءات الحكومية بالدول المضيفة، فقد تفرض بعض الدول اشتراطات معينة على أي شركة أجنبية تمارس نشاط إنتاجي أو تسويقي داخلها. فمثلا قد تشترط بعض الحكومات استخدام الموارد المحلية بدلا من المستورد لإنتاج السلعة.

القطاع السوقي تنشط فيه الشركة، فإذا كانت السلعة موجهة إلى مناطق جغرافية مختلفة حضاريا (الريف أو المدينة) ، فإنها قد تتطلب أقل قدر من التعديلات إذا قورنت بالمدينة. نفس الشيء عند التصدير مثلا لدولة نامية مقارنة بأخرى متقدمة.

(1) - فارس ركيمة، المرجع السابق، ص110.

(2) - المرجع نفسه، ص112.

الفصل الثاني: استراتيجيات الدخول للأسواق والمزيج التسويقي وعوامل نجاح تدويل الشركات

• التباين في الأذواق والحاجات من دولة إلى أخرى سواء ما يتعلق بالألوان، الموديلات، التغليف أو المذاق.

سادسا: إبعاد سياسة المنتجات الدولية:

إن سياسة المنتجات الدولية السلمية هب التي تنبثق عن التقسيم السليم للفرص التسويقية المتاحة، وتستهدف بالدراسة السلمية العوامل والقوى المحيطة بها، ويتم تنفيذها في إطار سليم بالتناسق مع السياسات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي الأخرى.

- التنوع.
- التغليف والتعبئة.
- التمييز وتسيير العلامة التجارية في الأسواق الأجنبية.
- التبيين.
- المشاكل المتعلقة بالتقليد وحماية المنتج في الأسواق الدولية.
- خدمات ما بعد البيع.
- تموقع المنتج.

المطلب الثاني: التسعير الدولي

السعر هو أحد عناصر المزيج التسويقي الذي يؤثر مباشرة على دخل الشركة وأرباحها، والتسعير الدولي لا يختلف عن التسعير المحلي في المفهوم ولكن في التطبيق حيث أن التسعير الدولي يتأثر بعوامل لا تواجه التسعير المحلي.

إذ يتأثر السعر في السوق الدولي بعدد كبير من المتغيرات مثل الرسوم الجمركية وغير الجمركية كما يتأثر بالعديد من العوامل البيئية المحيطة⁽¹⁾.

أولا: تعريف السعر:

يمكن التعبير عن السعر بأنه القيمة المعطاة لسلعة أو خدمة والتي يتم التعبير عنها في شكل نقدي فالمنفعة التي يحصل عليها المستهلك من شراء المنتج يعبر عنها في شكل قيمة معينة يتم ترجمتها من طرف الشركة تمثل سعر معين يدفعه المستهلك ثمنا لهذه المنفعة، فالسعر إذا هو مقياس للمنفعة المدركة. ويمكن تعريف السعر أيضا بأنه: فن ترجمة القيمة في وقت معين ومكان معين للسلع والخدمات المعروضة إلى قيمة نقدية وفقا للعملة المتداولة في المجتمع⁽²⁾.

ثانيا: أهمية التسعير الدولي:

تتعلق أهمية التسعير الدولي من الاعتبارات التالية:

- المنافسة الدولية

(1) فداء محمد ديب السرميني، التسويق الدولي، برنامج التسويق والتجارة الالكترونية، كلية الاقتصاد، جامعة حماة، سوريا ص 81.

(2) - Charles croué: IBID, P 438.

• النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي

• سلوك المستهلك الدولي

لذلك فإن بعض الشركات تعطي أهمية كبرى للتسعير عند الحدود الدنيا لبدائل الأسعار المتاحة للمستهلك بينما تلجأ شركات أخرى للتسعير عند الحدود العليا لبدائل الأسعار مستفيدة من مركزها التنافسي أسمها التجاري المشهور ولا شك أن على إدارة التسويق الدولي التفكير في كيفية تجاوز العوامل الخارجية المحيطة بسياسة التسعير للوصول إلى السعر الذي يحقق أهداف التسويق الدولي⁽¹⁾.

ثالثاً: استراتيجيات التسعير في الأسواق الدولية:

تهتم هذه الأنواع من الاستراتيجيات بصفة خاصة بتحديد سعر منتج جديد في سوق مستهدف. وهنا يمكن التمييز بين عدة أنواع من الاستراتيجيات نذكر منها:

1- استراتيجية التغلغل في الأسواق المستهدفة:

وتتضمن تحديد سعر منخفض من أجل الحصول على حصة سوقية مهمة، فالمؤسسة يكون هدفها هنا هو تحقيق الربحية أو عائدات مهمة من خلال بيع كميات كبيرة مع ردع المنافسين الجدد ومنعهم من دخول السوق.

وتتناسب هذه الاستراتيجية أكثر مع الحالات التالية⁽²⁾:

- عندما تزيد حساسية السوق للسعر وعندما يجذب السعر المنخفض عدد كبير من المستهلكين، أي في حالة منتجات ذات مرونة الطلب الكبيرة.
- إذا كانت السلعة تواجه منافسة محتملة قوية.
- في حالة اتجاه تكلفة إنتاج وتسويق الوحدة إلى الانخفاض مع زيادة الكميات المباعة ما يؤدي إلى الاستفادة من وفورات الحجم.

ولتنفيذ هذه الاستراتيجية يمكن إتباع الخطوات التالية:

- تقسيم السوق لعدة شرائح بحسب مستوى الدخل وحدود السعر الذي يقبله المستهلكين لشراء المنتج.
- حساب التكلفة الكلية لمنتج المؤسسة وهامش الربح المراد.
- تحديد السعر الذي يغطي التكلفة الكلية للمنتج مضافاً إليه هامش الربح المستهدف، بحيث يكون مقبولاً من عدد كبير من الشرائح السوقية.

(1) فداء محمد ديب السرميني، المرجع سابق، ص 81.

(2) محمد فريد الصحن، المرجع السابق، ص 314.

2- استراتيجية كشط السوق *Stratégie d'écramage*:

وهي تتضمن إدخال منتج جديد بسعر مرتفع يمكن تخفيضه بصفة تدريجية مع مرور الوقت. وفي بعض الحالات (المنتجات الراقية) يبقى السعر مرتفع بحيث تقوم المؤسسة ببيعه إلى زبائن محددين، فالوفاء للعلامة يسمح للشركة بالدفاع جيدا عن منتجاتها في حالة وصول أو دخول منافسين جدد. وتعتمد هذه الاستراتيجية على عاملين اثنين وهما: المنتجات المسوقة يجب أن تكون جديدة، وطبيعة المنتج (منتجات راقية أو عالية الجودة مثلا)⁽¹⁾.

ومن مزايا هذه الاستراتيجية إمكانية استرجاع المؤسسة لرأس مالها المستثمر في الأسواق الأجنبية بأسرع وقت ممكن، كما أنها تكون مناسبة أكثر بالنسبة للدول التي تعاني من تقلبات سياسية واجتماعية سريعة ما يدفع بإدارة المؤسسة إلى عرض منتجاتها بسعر مرتفع، بحيث تكون على استعداد للخروج السريع من السوق حين يتحقق هدفها وتسترد أموالها المستثمرة.

وتناسب هذه الاستراتيجية في حالة الأسواق التي تتميز بـ⁽²⁾:

- انخفاض مرونة الطلب على المنتج بالنسبة للسعر، وإذا لم تكن هناك طريقة لقياس الطلب المحتمل على السلعة.

- في حالة تجزئة السوق على أساس الدخل ورغبة المؤسسة في التركيز على القطاعات السوقية ذات الدخل المرتفع.

- في حالة جهل المستهلك لتكلفة إنتاج وتسويق مثل هذا النوع من المنتجات مع عدم وجود بدائل لها تسهل عملية المقاربة.

- إذا كان خطر دخول المنافسين إلى السوق قليل في الأجل القصير.

3- استراتيجية السعر التمييزي: *Stratégie de prix différencié*

في غالبية الأحيان تمتلك الشركات تشكيلات منتجات تتميز بتنوع أسعار المنتجات المنضوية تحت هذه التشكيلات. هذه الاستراتيجية تسمح بتغطية أكبر عدد مكن من القطاعات السوقية، ولكن في هذه الحالة لا يجب أن يكون السعر هو عنصر التمييز الوحيد، بل يجب وجود تناغم وتناسق بين مستوى الأسعار، قنوات التوزيع والعلامة التجارية⁽³⁾.

وتتناسب هذه الاستراتيجية مع الشركات التي تنشط في أسواق أجنبية مختلفة، بحيث تمكنها من عرض منتجاتها في كل سوق بسعر مختلف بسبب اختلاف ميزات هذه الأسواق والقوانين والتشريعات التي تنظمها مع اختلاف القدرة الشرائية للمستهلكين في هذه الأسواق أيضا.

ولتطبيق هذه الاستراتيجية يجب إتباع الخطوات التالية:

- يجب تقسيم السوق قطاعات حسب الطلب على المنتج.

(1) PASCO-BERHO, op-cit, p: 125.

(2) محمد فريد الصحن، المرجع السابق، ص 113.

(3) Pasco berho, op cit, P: 125.

الفصل الثاني: استراتيجيات الدخول للأسواق والمزيج التسويقي وعوامل نجاح تدويل الشركات

- عدم تمكين الزبائن الذين يشترون بسعر منخفض بإعادة بيعه في أماكن تباع فيها المنتجات بسعر مرتفع.
- عدم تمكين المنافسين من الدخول أو طرح منتجاتهم في أسواق المؤسسة التي يكون فيها سعر منتجها مرتفع.

- تكلفة التجزئة بالأسعار لا يجب أن تزيد عن الدخل المنتظر من هذه الاستراتيجية.
- يجب عند تطبيق هذه الاستراتيجية ألا يشعر الزبائن بالفارق الموجود بين أسعار المنتجات حتى لا يندموا أو يتوقفوا عن شراء المنتجات ذات السعر المرتفع.

رابعاً: صعوبة تحديد الأسعار في الأسواق الدولية:

إن تحديد السعر في سوق أجنبي للشركة هو أمر معقد جداً. فالمؤسسة تخضع للعديد من العوامل الداخلية والخارجية والتي يمكن أن تؤثر على السياسة السعرية:

(أ) - العوامل الداخلية: نذكر منها(1):

* **الأهداف التسويقية:** يرتبط سعر المنتج ارتباطاً وثيقاً بالأهداف التسويقية للشركة، فإذا كان هدف المؤسسة هو إغراق السوق فإنها سوق تتجه إلى عرض منتجاتها بأسعار منخفضة بحيث يصبح مناسباً لأكبر عدد من المستهلكين.

* **مستوى التكنولوجيا:** كلما زاد المستوى التكنولوجي المستخدم يكون منتج المؤسسة متميزاً عن المنتجات المنافسة له وبالتالي حرية أكبر في تحديد سعر المنتج، أما إذا كان منخفضاً الأمر الذي سينعكس على كفاءته، فالمؤسسة في هذه الحالة تحدد سعراً يكون مقارباً لأسعار المنافسين.

* **عناصر المزيج التسويقي الأخرى:** لا يجب تحديد سعر المنتج بمعزل عن عناصر المزيج التسويقي الأخرى، حيث يجب تخطيط هذه العناصر جميعاً من خلال تنسيق موحد، فالمؤسسة التي تنفق بسخاء على الترويج تكون في مركز يسمح لها بعرض سعر أعلى من الشركات التي لا تجارياً في هذا الإنفاق. ونفس الأمر بالنسبة للابتكار والإبداع.

* **التكاليف الكلية:** إن التكاليف هي العنصر الأكثر وزناً في عملية تحديد الأسعار، فكلما تمكنت المؤسسة من مراقبة عناصر التكاليف بشكل جيد مكنها ذلك من تخفيض التكلفة الإجمالية للمنتج، أو على الأقل ثباتها مع زيادة حجم المبيعات، كلما حقق لها ذلك درجة أعلى من المرونة في التسعير ومن ثم تحقيق معدلات ربحية متزايدة.

(ب) - العوامل الخارجية: نذكر منها(2):

* **تكاليف العمليات اللوجستية:** فالمسافة بين مكان إنتاج وتخزين السلع ومكان تسويقها تشكل من عدة مراحل. هذه المراحل تنتج عنها مصاريف نقل، مصاريف التأمين وغيرها من التكاليف. وهنا يجب تحديد دور كل من البائع والمشتري في التكفل بمختلف هذه المصاريف، حيث تمثل مجموع تكاليف وأعباء (النقل،

(1) - مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 109.

(2) PASCO BERHO, op-cit, P: 126 .

الفصل الثاني: استراتيجيات الدخول للأسواق والمزيج التسويقي وعوامل نجاح تدويل الشركات

التأمين، العبور والتخزين، الرسوم الجمركية وغيرها) وكذلك الخدمات المرتبطة بعملية التبادل، فهي تحدد نقطة التحويل والأخطار الناجمة عنه وليس ملكية السلع، وعلى المؤسسة القيام بالاختيار الصائب في عملية اختيار طريقة نقل البضائع وتحديد أي نوع من هذه المعايير «Incoterms» يجب إتباعه.

* **السياسات الجمركية:** تلجأ كل دولة إلى مجموعة من الإجراءات المتعلقة بالسياسة الجمركية من أجل تشجيع صادراتها والحد من الواردات. فمستوى الرسوم الجمركية له تأثير مباشر على سعر البيع النهائي للمنتج، حيث أن هناك بعض الدول التي تلجأ إلى فرض رسوم جمركية عالية لإرغام المصدرين إليها على القيام باستثمارات وتوطين فروع لهم في هذه الدول. كما يجب الإشارة إلى أن رسوم وضرائب الاستهلاك يتم حسابها على أساس سعر المنتج بعد إضافة الرسوم الجمركية.

* **السياسات الاقتصادية والاختلافات في رسوم الاستهلاك بين الدول:** بالإضافة إلى الرسوم الجمركية، فإن رسوم الاستهلاك المطبقة في الأسواق المستهدفة للشركة لها تأثير على سعر بيع المنتج. هذه الرسوم غير المباشرة مثل الرسم على القيمة المضافة، توفر مداخداً جبائية هامة للدول كما تؤثر بصفة غير مباشرة على ديناميكية السوق.

* **نسبة التضخم:** إن معدل التضخم هو من أهم العوامل التي تؤثر على عملية تحديد سعر بيع منتجات المؤسسة في الأسواق الأجنبية. فالمؤسسة تجد نفسها مجبرة على تتبع هذه النسبة يومياً في بعض الدول (من 10% إلى 30% يومياً في بعض البلدان)، أي ما يعادل نسبة 300% إلى 400% سنوياً، بحيث قد تضطر المؤسسة في هذه الحالة إلى تخفيض هوامشها في مرحلة أولى، ولكن إذا استمر الأمر فقد يؤدي ذلك إلى البيع بالخسارة، خاصة بالنسبة للشركات التي لا تنتج محلياً في هذه الأسواق. فيمكن لسعر بيع منتجاتها أن يكون أعلى بكثير من سعر المنافسة ما يؤدي إلى خروجها من هذه السوق. وهنا نقول أنها خسرت السوق بسبب السعر.

* **الاختلافات في السياسات النقدية وأسعار صرف العملات:** فمثل هذه الاختلافات قد تؤدي إلى عدم الاستقرار في سعر البيع لمنتجات المؤسسة على المستوى الدولي، خاصة في البلدان أو الأسواق التي تعاني من عدم في أسعار صرف عملاتها.

* **تأثير نمط الدخول:** فنوع نمط الدخول الذي تختاره المؤسسة للتواجد في سوق أجنبي له تأثير هام على سياسة التسعير لهذه المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بدرجة التحكم في الأسعار في هذا السوق.

* **النظم والقوانين المتعلقة بالأسعار في الأسواق المستهدفة:** فعملية تحديد الأسعار في الأسواق الأجنبية قد تتأثر بنوعين من القوانين⁽¹⁾:

- السياسات المحلية فيما يخص الأسعار: كمراقبة الأسعار من أجل محاربة التضخم، مراقبة أسعار

(1) -Ibid, P:127.

التحويل بين المؤسسة الأم وفروعها... الخ.

- تشريعات أو قوانين محاربة الإغراق: «Antidumping» والتي يمكن أن تكون على المستوى الدولي أو المحلي في الأسواق المستهدفة.

خامسا: المقاربات المختلفة لسياسة التسعير الدولية:

أ- المقاربة عن طريق التقدير: تتميز هذه المقاربة بالبساطة، ولكنها غير متصلة بالسوق وتتبعها بصفة عامة الشركات الصغيرة والمتوسطة، فهي سهلة التطبيق، لكن يكون اعتبارا مقارنة موثوقة.

ب- التسعير على أساس التكلفة: تعتبر الأكثر استخداما في تحديد السعر فهي تقوم على أساس إضافة نسبة معينة من الربح إلى تكلفة المنتج.

ج- التسعير على أساس الطلب: الطلب على المنتج يتغير من بلد لآخر او من سوق لآخر حسب عاملين هما: في حالة اعتبار السعر تكلفة و في حالة اعتبار السعر مؤشر القيمة.

د- التسعير على أساس المنافسة: في هذه الحالة يجب على المؤسسة التعرف على مستوى الأسعار للمنتجات المنافسة في السوق الدولية والالتزام بحدود هذه الأسعار عند تسعير منتجاتها⁽¹⁾.

المطلب الثالث: الترويج (الاتصال) الدولي

يعد الترويج من أهم العناصر في المزيج التسويقي وتتبع أهمية هذا العنصر، من أنه الأداة الفعالة التي تستخدمها المنظمة في تحقيق عملية الاتصال مع البيئة الخارجية للتعرف على ما يجروا فيها، فالمؤسسة عبر أنشطتها الترويجية تسعى إلى تقديم صورة إيجابية عنها وعن منتجاتها في وتأمين سبل الاتصال والتواصل مع الجمهور المستهدف.⁽²⁾

أولا: تعريف الترويج (الاتصال):

الترويج هو مجموعة الاتصالات التي يجريها المنتج بالمشتريين المرتقبين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالسلع والخدمات المنتجة ودفعهم للشراء ومن هذه الاتصالات: البيع الشخصي، الإعلان، العلاقات العامة، ترويج المبيعات ومن ذلك تتضح أن الهدف الرئيسي من العملية الترويجية هو تعريف وإقناع وحفز باعتباره جانب الاتصال في العملية التسويقية.

تعريف Kotler: الاتصال هو بمثابة حوار فعلي بين المؤسسة وزبائنها يتم قبل وخلال عملية البيع أثناء وبعد عملية الاستهلاك مع الأخذ بعين الاعتبار للإمكانيات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات الحديثة، فالمؤسسة لا يجب عليها أن تكتفي فقط بالتساؤل عن كيفية الاتصال مع زبائنها وإنما أيضا عليها التساؤل عن الآلية التي تأتي للزبائن الاتصال بها⁽³⁾.

(1) فارس ركيمة، مرجع سابق، ص 128-129.

(2) وردة سعدي، دور المزيج التسويقي الدولي في تحسين الاداء التصديري للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 125.

(3) وردة سعدي، المرجع السابق، ص 125.

الفصل الثاني: استراتيجيات الدخول للأسواق والمزيج التسويقي وعوامل نجاح تدويل الشركات

الترويج الدولي يعني استخدام المؤسسة المسوقة دولياً لمجموعة من الأساليب وفق استراتيجية واضحة ومحكمة من أجل إقناع المستهلكين في الأسواق الدولية التي يتعامل معها على اتخاذ قرار اقتناء منتجاتها وثباتهم على الولاء لها، أو تكريس ثقتهم من جديد في اقتناءها بما يخدم أهداف محددة لها.

ثانياً: أهمية الترويج للمؤسسات:

تتزايد أهمية الترويج للمؤسسات سواء كانت صغيرة أو كبيرة بشكل متزايد حيث أن كل الدلائل تشير إلى أن الاتفاق على الترويج أدى إلى زيادة المبيعات، كذلك فإنه من الصعب تصور منظمة أعمال لا تستخدم الترويج في أو شكل من أشكاله لترويج سلعتها أو خدماتها، أو لا تقوم بالبحث عن العملاء المحتملين و لا تحاول إجراء اتصال معهم و لا تقوم بتنشيط عملية الطلب على خدماتها و لا يهتمها الاحتفاظ بعملائها الحاليين، حيث أن معظم المنشآت الحديثة لا تستطيع البقاء أو الاستمرار في الأجل الطويل بدون نشاط الترويج فهو وسيلة الاتصال بين المنظمة والجمهور و يساهم في تحسين صورتها في المجتمع وتقوية مركزها التنافسي⁽¹⁾.

ثالثاً: أهداف الاتصال التسويقي في الأسواق الدولية:

إن أهداف عملية الاتصال سواء كانت على المستوى المحلي أو الدولي فهي لا تختلف من حيث المبادئ بل من حيث البيئة وتعقيدها. وعلى العموم يمكن التمييز بين ثلاثة أهداف رئيسية لسياسة الاتصال على المستوى الدولي⁽²⁾:

أ- إظهار الصورة الذهنية المناسبة عن المؤسسة:

والتي تسعى من خلاله المؤسسة إلى إنشاء فكرة أو تمثيل معين للمنتج أو العلامة في ذهن المستهلك في الأسواق المستهدفة.

ب- التعريف بمنتج المؤسسة:

أو ما يسمى بالإشهار الإعلامي، حيث يتم عرض مواصفات المنتج، سعره، أماكن توزيعه وأماكن الخدمة والصيانة... الخ. وهذا ما يتطلب دراسة سلوك المستهلك الأجنبي وخصائصه والعوامل الثقافية المؤثرة، حتى تصمم الحملة باللغة والشكل المثير. ومن خلال الأمثلة التي تبين ضرورة الاهتمام بسلوك المستهلكين في الأسواق الأجنبية.

ج- تنمية الحصة السوقية:

فمن خلال الإشهار أو بصفة أعم الاتصال يمكن للشركة إقناع المستهلكين بالميزات المتوفرة في منتجاتها وتجعلها متميزة بشكل أفضل عن منتجات المنافسة، ودفع هؤلاء المستهلكين إلى رد الفعل الإيجابي اتجاه منتجات المؤسسة، بحثهم على الشراء، تغيير سلوكهم التجاري، المشاركة في الألعاب والمسابقات وغيرها، وبالتالي سيكون هناك إقبال جديد (مستهلكين جدد، فضلاً عن جلب بعض زبائن المنافسين). وهو ما يسمح للشركة من تنمية حصتها السوقية.

(1) ورده سعيد، المرجع نفسه، ص126.

(2) غول فرحات، مرجع سابق، ص170.

رابعاً: خصائص سياسة الاتصال الدولية:

يعتبر الاتصال أصعب سياسات المزيج التسويقي من حيث تطبيقه على المستوى الدولي. وتظهر خصوصية سياسة الاتصال الدولية من خلال الصعوبات التي يواجهها السوق الدولي والمتمثلة فيما يلي⁽¹⁾:

* **الصعوبات المتعلقة بتعدد اللغات واختلافها:** فتوجد أكثر من 200 لغة رسمية في العالم. فعدد اللغات يفوق عدد بلدان العالم مما يؤدي إلى عدم التحكم في اللغة، وبالتالي صعوبة ترجمة المعنى الحقيقي للرسالة الإشهارية المراد تبليغها حتى في البلدان التي لها نفس اللغة كالو.م.أ وبريطانيا مثلاً. وقصد التقليل من خطر الفهم الخاطئ للرسالة، يتم عادة اللجوء إلى تعزيز الرسائل الترويجية بصور ورسوم وألوان تساعد في تقريب الصورة الحقيقية للرسالة.

* **الصعوبات المتعلقة بتباين الثقافات وتداخلها:** الاختلافات الثقافية والعقائدية وتباين عادات وتقاليد المستهلكين من بلد لآخر تطرح بقوة في مجال التسويق الدولي، مما يستوجب على رجل التسويق الدولي الفهم والإدراك الكبيرين لهذا البعد، وذلك عن طريق إتباع والعمل بالدراسات القائمة حول المجتمعات من طرف المختصين أو الباحثين أو تكوين إدارات المؤسسة المسؤولين عن الاتصال في مراكز متخصصة في هذا المجال.

* **النظم والقوانين الخاصة بكل دولة:** بالإضافة إلى القوانين الدولية التي تنضم سير عملية الاتصال الدولية فإن هناك قوانين ونظم داخلية خاصة بكل دولة تتماشى وخصوصية هذا البلد. فالإشهار عن السجائر والخمور أو إظهار نساء بأزياء غير محتشمة ممنوع في البلدان الإسلامية مثلاً.

* **كثافة وسائل الإعلام:** فهناك فرق كبير في وسائل الإعلام المستعملة في عمليات الإشهار والترويج بين البلدان ويعود ذلك إلى اختلاف درجة التقدم التكنولوجي ومستوى المعيشة والتعليم بين الدول. فنجد مثلاً أكثر من 300 يومية في اليابان وتباع أكثر من 25 مليون نسخة من الجرائد في ألمانيا عكس ما هو حاصل في البلدان الفقيرة، حيث استعمال الإعلان في الجرائد يكون شبه معدوماً لارتفاع مستوى الأمية والإعلان التلفزيوني غير مرغوب فيه لقلّة ساعات المشاهدة ما يصعب عملية الاتصال بالمشاهدين في بعض أسواق دول العالم، أما استعمال التكنولوجيات الحديثة كالإنترنت في عملية الترويج فهو مقتصر بين الشركات نظراً لحدائته وعدم التحكم فيه من طرف المستهلكين، وغياب الثقة في الوسائل الترويجية على الإنترنت مما يحد من استعماله.

خامساً: وسائل سياسة الاتصال الدولية:

ويقصد بها مجموعة الوسائل والأدوات المكتوبة، السمعية أو البصرية التي تمكن المؤسسة من الاتصال بشركائها وزبائنهم في الأسواق المستهدفة. نذكر منها:

(1) عمر وخير الدين، التسويق الدولي، مصر 1996، ص 220.

أ- الإعلان أو الإشهار:

يمكن تعريفه بأنه شكل من أشكال تقديم الأفكار عن السلع والخدمات أو الشركات بالوسائل غير الشخصية عن طريق شركات معينة نظير مبالغ منفق عليها.⁽¹⁾ وعلى المستوى الدولي يجب على المؤسسة مراعاة العديد من العوامل عند تصميمها وتنفيذها لحملاتها الإعلانية، يتعلق جزء منها بعوامل داخلية وجزء آخر بعوامل خارجية.

ب- البيع الشخصي:

غالبا ما يكون الإعلان أهم عناصر سياسة الاتصال بالنسبة للعديد من الشركات في الأسواق الدولية، إلا أنه في حالة قيام المؤسسة بتسويق منتجات صناعية أو منتجات خاصة ذات جودة عالية وسعر مرتفع، فإن الأهمية النسبية للإعلان في هذه الحالة تكون أقل من العناصر الأخرى لسياسة الاتصال، وبالتالي يعتبر البيع الشخصي الوسيلة الأحسن والمناسبة لهذه المنتجات. كما تظهر أهمية البيع الشخصي من خلال قدرة رجل البيع على إقناع العملاء بالطرق التي تناسبهم وأن يوصل إليهم الرسالة باللغة التي يفهمونها والأسلوب الذي يتلاءم مع ظروفهم الخاصة، وبذلك يتيح الاتصال الشخصي لمندوب البيع أن يتعرف على عميله وأن يفهم ظروفه الخاصة ثم يكيف حديثه بما يلاءم هذا الزبون، وبذلك يمكن إقناعه وإتمام عملية البيع، حيث أن الاتصال الشخصي يولد علاقات وثيقة بين مندوبي البيع والعملاء ويزيد من العلاقة الطيبة بين المشتري والمؤسسة بما يعود عليها من فائدة.

ج- ترويج المبيعات:

يعتبر ترويج المبيعات عبارة عن مجموعة من التقنيات والرسائل الترويجية المستخدمة عند تنفيذ الخطة التسويقية للشركة من أجل خلق أو تغيير سلوك الشراء لدى المستهلكين في المدى القصير أو الطويل⁽²⁾.

وتوجد بعض المحددات التي تنظم استخدام وسائل ترويج المبيعات والتي غالبا ما تكون قانونية، حيث تنص قوانين بعض الدول على عدم اشتراط الشراء للاشتراك في المسابقات البيعية وارتباط الهدايا بطبيعة المنتج، كما تنص بعض القوانين على عدم تجاوز قيمة الهدايا الممنوحة لنسبة معينة من قيمة المنتجات المشتراة لنسبة 5 % بالنسبة لفرنسا مثلا.

د- العلاقات العامة:

يتشكل جمهور المؤسسة في الأسواق الدولية من فئات متعددة مثل المستوردين، الموزعين، الوكلاء، المستهلكين، الصحافة، أجهزة الإعلام، البنوك وأجهزة الدولة كالجمارك، الضرائب، السلطات الصحية وغيرها.

⁽¹⁾ منى الحديد، الإعلان، الطبعة 1، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 1999، ص 23.

⁽²⁾ منى الحديد، المرجع السابق، ص 55.

هـ - المشاركة في المعارض والصالونات:

تعتبر المشاركة في المعارض والصالونات المتخصصة في مجال نشاط المؤسسة من أهم الوسائل الترويجية التي يمكن للشركة اللجوء إليها من أجل التعريف بنفسها في الأسواق المستهدفة وكذلك من أجل إبرام الصفقات التجارية والتعرف على الشركاء المحتملين للشركة في هذه الأسواق المستهدفة.

و - الصالونات المتخصصة:

تعتبر الصالونات تظاهرات تجارية تمثل نشاط اقتصادي معين. فالصالونات عادة ما تضم مشاركين صناعيين أو الشركات الناشطة في نشاط اقتصادي معين. وعادة ما تجذب هذه التظاهرات زائرين من نوع خاص، يمكن للشركة من خلالهم التعريف بنفسها ومنتجاتها في الأسواق المستهدفة.

ي - المعارض:

على عكس الصالونات، فإن المعارض تستهدف الوصول إلى الجمهور أو المستهلكين المحتملين لمنتجات المؤسسة في الأسواق المستهدفة. وهنا يجب على المؤسسة أن تقدم عرضا ميزا أو مغريا وجذابا من أجل جذب انتباه الجمهور الزائر، حتى ولو تطلب الأمر اللجوء إلى مختصين في مجال تنظيم وتصميم المشاركة في المعارض.

سادسا: أنماط تطبيق سياسة الاتصال الدولية:

وهنا يمكن التمييز بين حالتين:⁽¹⁾

أ - حالة المؤسسة المصدرة:

إن العوائق التي تواجه تدويل نشاط الشركات الصغيرة والمتوسطة عديدة، فهذه الشركات تبحث عادة عن تحقيق الربحية في وقت قصير، مما يجعلها غير مستعدة لإعداد سياسة اتصال دولية بآتم معنى الكلمة. في هذه الحالة، عادة ما يكون الشريك التجاري في السوق الأجنبي هو الوسيط الذي يقوم بنشر الجهود الاتصالية للشركة في السوق المستهدف.

وهنا يمكن التمييز بين نوعين من العمليات الاتصالية:

- تلك التي تتضمن إرفاق الطلبات بوثائق ومستندات ترويجية لمنتجات المؤسسة: (الملصقات الإشهارية، وثائق الترويج للمنتوج وغيرها). والتي تكون موجهة بصفة خاصة لوسطاء والموزعين.
- العمليات التي تتضمن حملات إشهارية يتم اقتراحها، تحضيرها وتنفيذها عن طريق وكالة إشهارية. وهنا عادة ما تترك المؤسسة المصدرة الحرية لموزعها أو الوسيط في السوق المستهدف لاختيار العمليات وموضوع الحملة، وذلك عن طريق ميزانية خاصة بهذه العمليات يتم الاتفاق مسبقا على تقاسم تكاليفها.

⁽¹⁾ Charles croué :op-cit, P: 501.

ب- حالة الشركات العالمية:

الشركات العالمية حسب تعريفها، تنشط في العديد من الأسواق المنتشرة في جميع أنحاء العالم. كما أنها تكون معرضة لكل أنواع المنافسة سواء تعلق الأمر بأسواق الدول المتطورة أو الدول النامية، فموقعها كرائد في هذه الأسواق مرتبط بقدرتها الإبداعية ولكن أيضا بقراراتها التسويقية الاستراتيجية التي تركز على مزيج تسويقي مكيف حسب القيم الثقافية للأسواق التي تنشط فيها. لذلك يستوجب على فروع هذه الشركات في الأسواق الدولية العمليات التسويقية بما يتماشى مع الثقافة المحلية.

المطلب الرابع: التوزيع الدولي:

على العموم، تتشابه القرارات المتعلقة بالتوزيع في الأسواق الأجنبية مع نظيرتها في السوق المحلي من حيث الاختيار والمعايير المعتمد عليها، لكن الشيء المختلف هو البيئة التسويقية التي تجبر مدير التسويق الدولي والقائمين بعملية التوزيع على فهم عوامل هذه البيئة التي تؤثر على تصميم هيكل التوزيع وبالتالي نجاح استراتيجية التسويق الدولية.

أولاً: القرارات المتعلقة بسياسة التوزيع الدولية:

إن تفاعل العديد من العوامل (ثقافية، مادية، سياسية قانونية...) والتغيرات المستمرة لها تجعل المؤسسة تعمل باستمرار من أجل التكيف معها من خلال اختيار هيكل التوزيع المناسب، وهنا تكمل الصعوبة المتمثلة في قرار اختيار قناة التوزيع المناسبة في الأسواق الأجنبية.

ثانياً: أهمية وظيفة التوزيع على المستوى الدولي:

إن وظيفة التوزيع لها أهمية بالغة لدى المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالأسواق الأجنبية. فالمؤسسة تتحمل مخاطر كبيرة عند اختيارها لمتنفيذ التوزيع لأنها تؤثر على نتائجها من حيث الوصول إلى الأهداف المسطرة من جهة، ودرجة المردودية المرتقبة من جهة ثانية، وعليه فإن لوظيفة التوزيع على المستوى الدولية أهمية بالغة بالنسبة للشركة وذلك للأسباب التالية:⁽¹⁾

ثالثاً: أنواع قنوات التوزيع الدولية:

لتوزيع منتجاتها في الأسواق الأجنبية، يمكن للشركة إتباع الطرق التالية:

أ- قنوات التوزيع المباشر:

تلجأ العديد من الشركات إلى نظام توزيع داخلي خاص بها لتوزيع منتجاتها في الأسواق الدولية، حيث يمكن للشركات التي تتبنى هذا الخيار اعتماد إحدى الوسائل التالية:⁽²⁾

– إنشاء قسم التصدير: إنشاء قسم للتصدير مستقل يرأسه مدير التصدير تكون له مسؤولية كاملاً عن كافة أنشطة التصدير.

⁽¹⁾ غول فرحات، المرجع السابق، ص 159.

⁽²⁾ فارس ركيمة، المرجع السابق، ص 216.

الفصل الثاني: استراتيجيات الدخول للأسواق والمزيج التسويقي وعوامل نجاح تدويل الشركات

- إنشاء فروع في الخارج تابعة للشركة: أي إنشاء فروع أو مجموعة من الفروع تابعة للشركة الأم في الأسواق الأجنبية التي تنشط فيها، حيث تقوم بالإنتاج والتوزيع لمنتجاتها في هذه الأسواق.
- منح تراخيص: وهي وسيلة من وسائل دخول الأسواق الدولية وذلك بصياغة المؤسسة اتفاقية تعاقدية مناسبة لعملية تسويق منتجاتها في الأسواق الدولية.
- مندوب تصدير تابع للشركة: ويقوم هذا المندوب بالبحث في الأسواق الدولية على فرص تسويقية مناسبة لمنتجات المؤسسة ويتعاقد مع الوسطاء الذين يرغبون في توزيع منتجات المؤسسة.
- ومن أهم مزايا الطريقة المباشرة إمكانية سيطرة المؤسسة على أسواق المنتج حيث ترتبط المؤسسة بصفة مباشرة بأسواقها الدولية. غير أن التوزيع المباشر يصطدم بعدد من المشكلات الخاصة بالبيئة والمؤثرات الخاصة في الأسواق الأجنبية التي قد لا تعرف المؤسسة عنها الكثير بالإضافة إلى ذلك ارتفاع التكاليف والأموال المستمرة في عملية التوزيع.⁽¹⁾

ب- قنوات التوزيع غير المباشرة:

في هذه الحالة تلجأ المؤسسة إلى الاستعانة بموزعين أجنبى أو محلى في السوق المستهدف لمساعدتها على توزيع منتجاتها أو بموزعين موجودين في الأسواق الدولية المستهدفة. وقد تم ذكر أهم هؤلاء الموزعين في إطار تناولنا لأنماط الدخول للأسواق المستهدفة (الفصل الثاني)، بالإضافة إلى تجار الجملة وتجار التجزئة في هذه الأسواق.

ومن أهم مزايا هذه الطريقة أنها قد تسمح للشركة بتخفيض تكاليف التوزيع وضمان تغطية أكبر للسوق المستهدف، أما أهم عيوبها فتتمثل في عدم قدرة المؤسسة على السيطرة على قنوات التوزيع وإمكانية تعارض السياسات المتبعة من طرف هؤلاء الموزعين مع أهداف ومبادئ المؤسسة مما قد يؤدي إلى الإضرار بسمعتها وصورتها.

رابعاً: العوامل المؤثرة على سياسة التوزيع الدولية:

هناك عوامل كثيرة يمكن أن تؤثر على سياسة التوزيع الدولية للشركة لسببين هما: البيئة الثقافية، القانونية الاقتصادية وغيرها للسوق المستهدف من جهة، ومن جهة أخرى نظراً لطبيعة وظيفة التوزيع نفسها والتي تعتبر في غالب مورداً خارجياً للمؤسسة يصعب التحكم والسيطرة عليه.

ومن العوامل التي يمكن أن تؤثر على سياسة التوزيع الدولية ما يلي:

أ- **عناصر السوق:** وتشمل كل من عدد العملاء، فكلما كان كثيراً وينتشر في مناطق جغرافية كثيرة كلما كان أفضل اللجوء إلى التوزيع المباشر، أما إذا كان انتشار السوق وتناثره على مساحة واسعة مع اختلاف أنماط الشراء لدى فئات المستهلكين فإنه من المستحب أن يتم توزيع السلع والخدمات عن طريق الوسطاء.

(1)- عمر وخير الدين، المرجع السابق، ص: 324.

الفصل الثاني: استراتيجيات الدخول للأسواق والمزيج التسويقي وعوامل نجاح تدويل الشركات

ب- عناصر البيئة: وتشمل كل من البيئة الثقافية، الاقتصادية، القانونية والسياسة للسوق المستهدف.

ج- تفضيلات المستهلكين وسلوكهم الشرائي: إذ أن دراسة أنماط شراء المستهلك تحدد المكان والزمان والطريقة التي يشتري بها والكمية المشتريات في المرة الواحدة، فالبعض يفضل شراءها من تاجر التجزئة القريب والبعض الآخر يفضل المساحات التجارية.

د- طبيعة المنتج: أي إذا كان المنتج استهلاكي أو صناعي، فالمنتجات الصناعية عادة يتم توزيعها عن طريق قنوات توزيع قصيرة، بعكس المنتجات ذات الاستهلاك الواسع. إضافة إلى مدى سرعة تلف المنتج، نمطية المنتج، قيمة الوحدة، التكنولوجيا التي يتضمنها وهل وهو منتج موسمي أم لا. كل هذه

العناصر يمكن لها أن تؤثر على طبيعة قناة التوزيع المناسبة.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على نجاح تدويل نشاط الشركات المصدرة

التحليل المتعلق بعوامل نجاح استراتيجيات التدويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أثبت تقارب بين مختلف أقوال الباحثين، سمح هذا الإحصاء بتقديم 14 عاملاً والتي تعتبر مؤشرات دلالية، ما يمكنها من المساهمة في إنجاح استراتيجيات تدويل المؤسسات، صنفت مؤشرات النجاح هذه حسب (03) أبعاد سيتم التطرق إليها في ثلاثة مطالب.

المطلب الأول: عوامل متعلقة بالمؤسسة

وتندرج هذه العوامل وفق الآتي:

أولاً: الموارد البشرية المؤهلة:

أحد العوامل الذي يعتبر مساهم في نجاح المؤسسات التي هي في طريق التدويل هو وجود موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة. غالباً ما تهمل المؤسسة هذا المعيار لعدة أسباب ولا سيما لصغر حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحدودية مواردها، حيث تجدر الإشارة إلى وجود مجموعة متنوعة من العناصر المتعلقة بمشاكل تنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي من بينها عدم وجود كفاءة بشرية مؤهلة ومختصة في تسيير عمليات التصدير، إذ يرتبط هذا المشكل مباشرة بمميزات هذا النوع من المؤسسات سواء تعلق الأمر بحجمها أو بمواردها المحدودة.

فإنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نشاطاتها المتعلقة بالتصدير، يجب عليها الاعتماد على طاقم مؤهل، لذلك يجب عليها إعادة النظر في هيكلها التنظيمي وتكييفه لخلق مصالح خاصة بالتصدير التصدير⁽¹⁾.

في هذا الإطار، يجب إيجاد مسئول عن تسيير طبيقات التصدي لأن مدير المؤسسة لا يملك الوقت لأداء هذه المهمة. فالتصدير يزيد من حاجة المؤسسة للمؤهلات، إذ لا يجب الاستعانة بالمهندسين في هذه

⁽¹⁾ Pasco-Berho, op-cit, p: 39.

الفصل الثاني: استراتيجيات الدخول للأسواق والمزيج التسويقي وعوامل نجاح تدويل الشركات

الحالة لان البعد الدولي للأعمال يتطلب العديد من المؤهلات كالمعرفة بالأسواق الأجنبية، الممارسات التجارية والتنظيمات والقوانين السائدة في هذه الأسواق وغيرها من المعارف الخاصة بالتسويق الدولي. لذلك يجب القيام بتكوين موظفين تكون مهمتهم القيام بالأشرف على العمليات الدولية للمؤسسة⁽¹⁾.

لذلك يجب إعطاء عناية خاصة بالموارد البشرية بالنظر إلى الحاجات الخاصة بشبكة التصدير، فالتصدير ليس له وقت محدد، وعلى الأقل يجب تخصيص شخص من المؤسسة ليس بالضرورة المقاول، هذا الشخص يمكن أن يكون من داخل المؤسسة وإلا يجب عليها توظيف شخص مكلف بهذا الجانب⁽²⁾.

وعلى الرغم من عدم توفر غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على موارد بشرية مؤهلة للقيام بالعمليات الدولية إلا أنه يجب عليها إن توفر ولو موظفا واحدا للتفرغ لهذه العمليات سواء من داخل المؤسسة أو عن طريق اللجوء إلى التوظيف الخارجي أو حتى الاستعانة بالتعاقد مع مستشار للتصدير من خارج المؤسسة بالرغم من ارتفاع تكلفة هذا الخيار. فقد بينت مختلف الدراسات الميدانية الدور المهم الذي تلعبه الموارد البشرية المؤهلة في نجاح التجربة الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثانيا: توفر المؤسسة على ميزات تنافسية للمؤسسة:

لتمتلك المؤسسة ميزة تنافسية على منافسيها عليها أن تقترح قيمة مضافة مماثلة لنظيراتها في السوق مع وجود فعالية في الإنتاج (التحكم في التكاليف) أو خلق نشاطات فريدة من نوعها تمكنها تعطي قيمة نهائية أعلى تمكنها من اعتماد أسعار عالية (استراتيجية التمييز).

لتكون المؤسسة رائدة في السوق يجب عليها معرفة مصادر مزاياها التنافسية قبل استغلالها. يجب على المؤسسة أن تملك ميزة تنافسية واحدة أو أكثر، ومع تحليل نقاط قوتها وضعفها يمكن أن تبرز هذه المزايا، وبصفة أدق نقاط القوة التي تجعلها تتميز عن غيرها⁽³⁾.

في هذا الإطار، يجب على المؤسسة أن تحدد ما هي كفاءتها المميزة التي تميزها عن غيرها وهذا ما يجعلها فريدة في السوق التنافسي وهو ما يمكنها من القدرة على اتخاذ القرارات بالطريقة المثلى وتطبيقها حاضرا ومستقبلا⁽⁴⁾.

زيادة المنافسة العالمية تلزم المؤسسات بتطوير ميزات التنافسية وهكذا تكون في موقع قوة. وهنا يمكن التمييز بين نوعين من الميزات. ميزات تنافسية بنيوية وهي تلك المرتبطة بتكوين أو تركيبة المؤسسة وأيضا بكيفية ممارستها لنشاطها. أما النوع الثاني فيتعلق بالممارسات التسويقية للمؤسسة في أسواقها. كما يمكن أن تنتج الميزة التنافسية من الاختيار الأمثل للأسواق المستهدفة، خاصة فيما يتعلق بالأسواق الأجنبية⁽⁵⁾.

(1) Panet-Raymond, A. J, **La filière de l'exportation**, les publication du Québec, Québec, 1999, p: 6.

(2) Raymond, Blili, et Alami, "L'écart entre le consultant et la PME: analyse et perspectives Gestion", Montréal, vol 28, n 4, hiver 2004, p: 58.

(3) Porter, m. E, **L'avantage concurrentiel des nations**, Inter éditions, Paris, 1993, p: 43.

(4) Jauch, Glueck, **Management stratégique et politique générale**, mcgraw-hill, Montréal, 1990, p: 175.

(5) Charles Croué, op ci, p-p: 32-33.

في حالات أخرى يمكن أن تنتج الميزة التنافسية عن خدمات خاصة مرتبطة بالمنتج، وفي أخرى تنجم عن السعر كما هو موضح فيما يلي:

- التحكم في التكاليف؛
- التكنولوجيا والقدرة على تطبيقها في هذا المجال؛
- الموارد المالية الممنوحة لتطوير الأسواق الخارجية؛
- الأشخاص وكفاءتهم؛
- طرق التسيير الحديثة وأساليب الحصول على المعلومة⁽¹⁾.

كما يمكن أن تتأتى الميزة التنافسية من وجود مصلحة فعالة لخدمات ما بعد البيع أو عن طريق إنتاج منتج أو خدمة مختلفة ومتميزة عن المنتجات أو الخدمات الموجودة في السوق.⁽²⁾ في الأخير، يمكننا القول بأن الميزة التنافسية للمؤسسة تنتج عن عدة عوامل سواء تعلق الأمر بالتكلفة، وقت الإنجاز، خدمات ما بعد البيع، الاختيار الأمثل للسوق، توفير منتجات جديدة وغيرها من العامل التي من شأنها أن تجعل من عرض المؤسسة مختلفا ولا يمكن توفره لدى المنافسين. وأن الميزة التنافسية تعتبر من أهم عوامل نجاح تدويل المؤسسة، لذلك يجب ان تحرص هذه الأخيرة على امتلاكها لميزة أو عدة مزايا تنافسية من أجل مواجهة منافسيها.

ثالثا: القدرة على الإنتاج:

يقصد بالقدرة الإنتاجية في هذه الحالة إمكانية المؤسسة على الاستجابة لطلبات الإنتاج الاستثنائية الناتجة عن أوامر الطلب الزبائن من الأسواق الأجنبية. لذلك، وقبل القيام بغزو الأسواق الدولية يتوجب على المؤسسة التأكد من قدراتها الإنتاجية.

في هذا الإطار، يجب عليها أن تكون قادرة على تلبية الطلبات المتأتية من السوق المحلي والأسواق الأجنبية المستهدفة في آن واحد لأن وقوع أي خلل في إمداد هذه الأسواق يمكن أن يضع جهوداتها التسويقية في مهب الريح. وهنا لا يكفي أن تمتلك المؤسسة فائضا إنتاجيا لنجاحها في الأسواق الدولية، بل يجب عليها توفير الإمكانيات اللازمة لنتاج كميات كافية على المدى الطويل لأن الأمر لا يتعلق بعمليات بيع مؤقتة للفائض الإنتاجي⁽³⁾.

فقبل التوجه نحو الأسواق الأجنبية، يجب على المؤسسة تقييم قدراتها الإنتاجية عن طريق ما يسمى بالتشخيص للتصدير للتأكد من توفرها على الإمكانيات اللازمة للاستجابة للطلبات الجديدة للزبائن في هاته الأسواق. كما يجب على المؤسسة التأكد من مدى مطابقتها وسائلها الإنتاجية مع متطلبات هؤلاء الزبائن ومدى توفرها على إمكانيات التخزين لهذه المنتجات.

(1) - فارس ركيمة، مرجع سابق، ص: 186.

(2) Panet-Raymond, A. et D. Robichaud, op cit, p: 57.

(3) Pasco-Berho, opcit, p: 38.

الفصل الثاني: استراتيجيات الدخول للأسواق والمزيج التسويقي وعوامل نجاح تدويل الشركات

وتتوفر أمام المؤسسات العديد من الحلول لتلبية الطلب المتأتي من الأسواق الأجنبية كاللجوء الى إعادة توطین إنتاجها في هاته الأسواق أو التعاقد مع مقاولين من الباطن من اجل توفير الكميات الإنتاجية المناسبة للطلب الأجنبي رغم ما يطرحه هذا الخيار من سلبيات قد تضر بسمعة المؤسسة.

رابعا: القدرة على البحث والتطوير:

إن تبني تكنولوجيايات صناعية متطورة أو متقدمة يعتبر منذ زمن طويل كأحد العوامل المفتاحية في تنافس المؤسسات الصناعية، لأن هذه التكنولوجيايات تسمح بإنتاجية أكبر، إحداث تطورات فيما يخص نوعية المنتجات وأيضا خفض نسب رفض المنتجات. كل هذه العناصر يمكن اعتبارها ركائز أساسية للنجاح سواء تعلق الأمر بالسوق الداخلية أو السوق الأجنبية.

يمكن للبحث والتطوير أن يكون من بين أهم العوامل المساهمة في تطوير تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فسواء كان شكلي أو غير شكلي، فهو يمثل شرط مسبق لا يمكن الاستغناء عنه، فالتدويل يعني تطور المنافسة ومنه مواصلة جهود تحديث طرق الإنتاج، ولذا يتضح أن المؤسسات الأكثر نجاحا في الأسواق الخارجية هي التي تقوم بعمليات البحث والتطوير وتملك تكنولوجيا مواكبة⁽¹⁾.

فالمؤسسات وللحفاظ على تنافسيتها في الأسواق العالمية يجب عليها بدل جهود دائمة في مجال البحث والتطوير لأن وظيفة البحث والتطوير لا يمكن الاستغناء عنها لتطوير الإنتاج.

تعتبر المؤسسات المصدرة أكثر إبداعا وابتكارا من غيرها، لأنها تحقق أكثر بحثا وتطورا، ومن هذا نستخلص أن نشاطات البحث والتطوير تلعب دورا مهما في دخل وإيراد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة، وإن التصدير يرتبط بقوة بالإبداع والابتكار والبحث والتطوير⁽²⁾.

في الأخير، يمكن اعتبار القدرة على البحث والتطوير من بين العوامل التي تساهم في نجاح التجربة الدولية للمؤسسة. فهذه الميزة تسمح للمؤسسة بالاستفادة بشكل كبير من مزايا التدويل عن طريق التحسين المستمر لمنتجاتها والقدرة على مواجهة المنافسة.

خامسا: القدرة على التمويل:

تعتبر القدرة على التمويل عنصر مهم في نجاح نشاطات التصدير، حيث يشكل الجانب التمويلي أكبر الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الراغبة في خوض غمار تجربة التدويل نظرا لتميز هذه الأخيرة بقلّة الموارد المالية⁽³⁾.

فسواء تمت عن طريق التبادلات التجارية أو بواسطة الاستثمار الأجنبي المباشر، تعتبر عملية التدويل مكلفة جدا ونادرا ما تدر أرباحا آنية في حين إن أغلبية المؤسسات الصغيرة تكون في حاجة إلى عوائد سريعة

(1) Julien, P.A. et M. Morin, **Mondialisation de l'économie et PME québécoise**, Presses de l'université du Québec, Québec, 1995, p: 164.

(2)-Joyal A, **Les PME et le défi de l'exportation**, Presses inter universitaires, Montréal, 1996, p: 109.

(3) Philippe J, **stratégie internationale des PME des services**, l'Harmattan, Paris, 1995, p 76.

الفصل الثاني: استراتيجيات الدخول للأسواق والمزيج التسويقي وعوامل نجاح تدويل الشركات

نتيجة لضعفها من ناحية رأس المال الخاص. لذلك وجب على مثل هذه المؤسسات تحصين نفسها ماليا قبل خوض غمار تجربة التدويل.

كما أن التسيير المالي لنشاطات التصدير معقد مقارنة بالنشاطات الوطنية، وبالتالي من الضروري الاختيار الأمثل لمشاريع التصدير بالتحليل الجيد لمداخلها، حيث أن هذه المشاريع تتطلب موارد مالية متيسرة ويجب تقييم مستوى الخطر الموجود في كل مشروع، كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة يجب أن يكون لديها إمكانيات مالية إضافية لعقودها في مجال التصدير، وهو ما يعني الحاجة الإضافية للتمويل الخاص بالتصدير⁽¹⁾.

وفي نفس يتوجب على المؤسسة أن تخصص موارد لتمويل احتياجاتها على المدى المتوسط والبعيد، وان يكون لديها خزينة قادرة على مواجهة التكاليف والمصاريف التي تسببها عمليات التصدير⁽²⁾.

سادسا: وجود استراتيجيات مزيج تسويقي:

من وجهة نظر المؤسسات وخاصة الصغيرة منها، يعتبر التدويل كقفزة نحو المجهول. لذلك يتوجب على المؤسسة اعتماد مقربة تسويقية لتسيير نشاطاتها التجارية التي تمتد لما وراء الحدود الوطنية. ولهذا، فكل مؤسسة ترغب في دخول غمار التصدير يلزمها وضع استراتيجية لهذا الغرض تأخذ بعين الاعتبار كل من حاجات الزبائن في الأسواق المستهدفة والبيئة التجارية والتنافسية السائدة في هذه الأسواق⁽³⁾. وتتضمن أي استراتيجية تسويقية أربعة عناصر وهي المنتج، السعر، التوزيع والترويج. في هذه الحالة، يمكن اعتبار المخطط التسويقي جيدا إذا كان يستعمل هذه العناصر الأربعة من أجل توفير منتج ما في المكان الصحيح وبأحسن سعر ومدعوما بحملات ترويجية محددة للوصول إلى الزبون المستهدف⁽⁴⁾. والشكل التالي يوضح طريقة عمل المخطط التسويقي للتصدير:

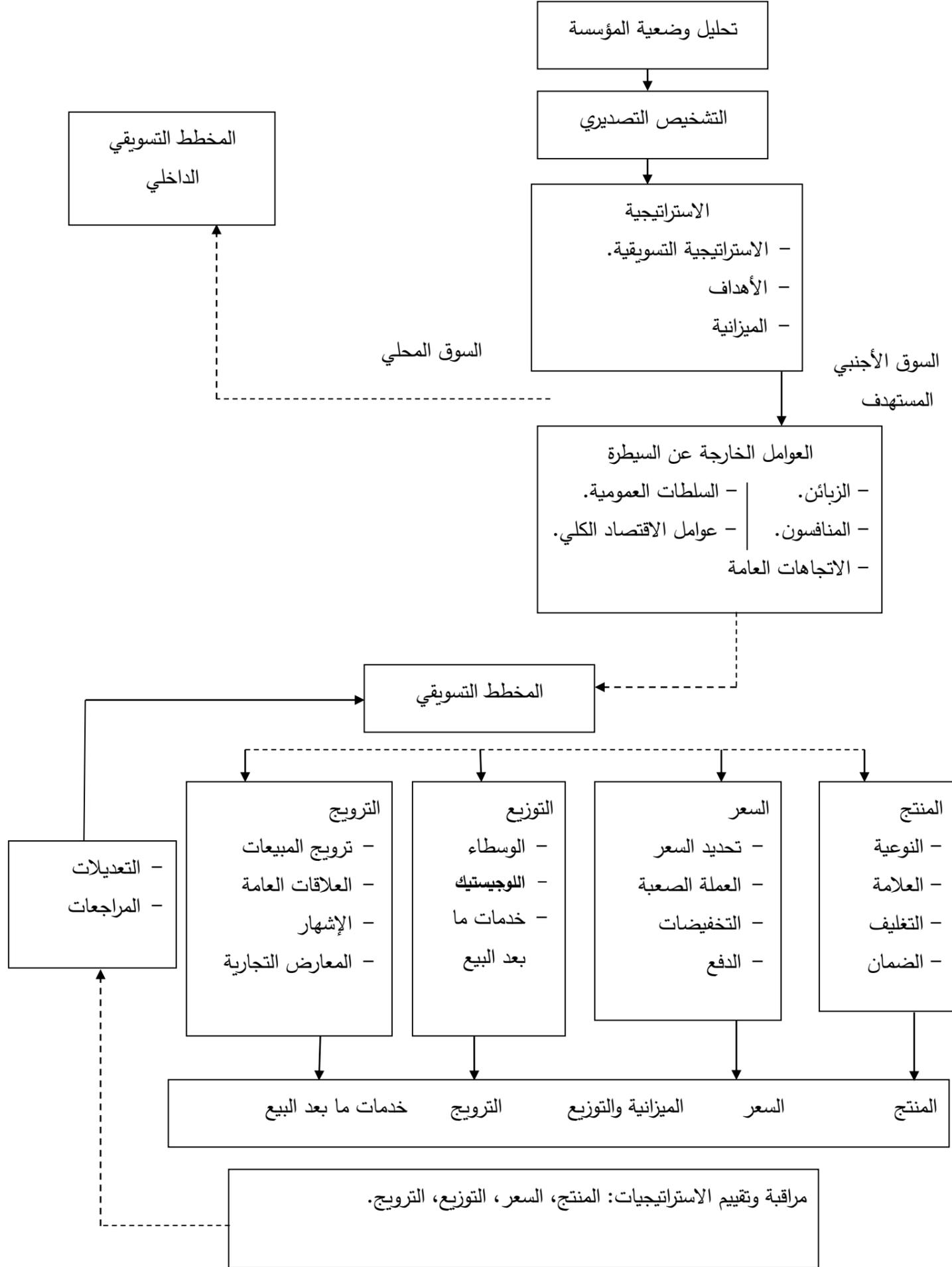
(1) Desrochers, Yu, *Gestion financière de l'exportation dans P.M.E et grand marchés*, L'harmattan, paris, 1995, p p 163-165.

(2) Pasco-Berho, *op-cit*, p 160.

(3) Panet-Raymond, A. et D. Robichaud, *op-cit*, p 103.

(4) Gérin-Lajoie, *L'industriel canadien et le marché international*, revue internationale de Gestion, Québec, vol 3, n3, septembre 1978, p 9.

الشكل رقم (04): المخطط التسويقي للتصدير



Source : Panet, Raymond et autres, op.cit, P: 103

يوضح الشكل السابق أهم مراحل وضع المخطط التسويقي للتصدير والمتمثلة في: تحليل وضعية المؤسسة، القيام بتشخيص القدرات التصديرية وإعداد الاستراتيجية التسويقية المناسبة مع تحديد الأهداف المرجوة منها وتوفير الميزانية المناسبة لمتطلبات السوق المستهدف. بالإضافة إلى ذلك، يحدد هذا المخطط القوى الخارجية التي تنشط في البيئة الخاصة بهذا السوق وهي: الزبائن، المنافسين، السلطات العمومية، الظروف الاقتصادية السائدة والاتجاهات الاستهلاكية الراجحة. فبعد توفير كل المعلومات عن العناصر السابقة الذكر، يمكن للمؤسسة تركيز جهودها على المكونات الأربعة للمزيج التسويقي بتحديد أولوياتها فيما يخص كل عنصر من عناصر هذا المزيج، لتقوم بعد ذلك بتخصيص الميزانيات المناسبة ومواعيد تطبيقها. في الأخير، يجب القيام بتقييم ومراجعة الاستراتيجيات الموضوعة والتي من شأنها أن تخضع للتعديلات الضرورية.

المطلب الثاني: عوامل متعلقة بالمسيرين

أولاً: مواقف وتوجهات المسيرين:

فيما يتعلق بمواقف وتصورات المسيرين، يجب أن يكون قرارا التصدير استراتيجيا للشركة، وأن يجد مبرراته في الرغبة في اقتحام السوق الأجنبي لتوسيع السوق التقليدي والشروع في عملية التدويل⁽¹⁾. فالتصدير بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا ينفصل عن بقية الأنشطة وخاصة الرؤية الشاملة للمسيرين. في هذا الإطار، إن ما يميز إدارة المؤسسة التي تتأهب للتصدير هو الإرادة والتفرغ التام لمواصلة ما بدأته.

وهنا فانه كثيرا ما ينظر إلى المديرين على أنهم العامل المحدد في اتجاه الشركة. وفي هذا الصدد، يجب أن يمتلك المسير عدة خصائص من بينها ما يلي: رؤية للأعمال ولأهداف تتجاوز السوق المحلية، تصور إيجابي للصادرات وتأثيراتها الآنية والمستقبلية على الأعمال التجارية وكذا أسلوب تسيير يولي أهمية للتخطيط والحاجة إلى المعلومات والبحث والتطوير.

نكتشف مما سبق أنه يجب على مسير المؤسسة التي تريد التدويل أن يملك الرغبة في اختراق الأسواق الأجنبية، الإرادة والالتزام التام إضافة إلى رؤية للأعمال ولأهداف تتجاوز حدود السوق المحلية⁽²⁾.

ثانياً: الميزات الشخصية للمسيرين ومعرفتهم للغات الأجنبية:

إن أحد مفاتيح النجاح في سوق جديدة هو "إظهار الصبر والمثابرة. في بعض مناطق العالم غالباً ما تتطلب قرارات الشراء وقتاً أطول مما هي عليه في أمريكا الشمالية، وقد تبدو عملية اتخاذ القرار بطيئة ومحبطة"⁽³⁾.

لذلك فإن افتقاد الإدارة للعزيمة هو أحد الأسباب الرئيسية التي يمكن أن تعوق غزو الأسواق الأجنبية.

(1) Pasco Berho, opcit, p: 246.

(2) Joyal, A, op cit, p: 28 .

(3) Panet-Raymond, A. et D. Robichaud, **Le commerce international-Une approche nord-américain**, les Éditions de la Chenelière inc, Montréal, 2005, p: 57.

الفصل الثاني: العوامل المؤثرة على نجاح الشركات المصدرة

في هذا الإطار، يجب على المدير الذي يريد التصدير امتلاك بعض الصفات من بينها: الديناميكية والإبداع والقدرة على الابتكار والثقة والتمكن من اللغات الأجنبية. يجب أيضا على الشركة التي تريد مباشرة عمليات التصدير أن تكون متحفزة، وأن يكون مجلس إدارتها مقتنعا بمزايا هذا القرار. "بالإضافة إلى ذلك، يمكن للشركة النجاح في التصدير إذا كان مسيرها أكفأ ومنفتحون على الصادرات.

يشارك المسيرين على الأقل في ثلاث صفات هي بمثابة مفاتيح نجاحهم على مستوى أسواق التصدير: الصبر، المثابرة والدافعية الضرورية للانخراط بشكل كامل في عملية تصدير مربحة. وقد بينت دراسة أجريت عن عشرين شركة من جميع القطاعات التي تصدر منتجاتها بنجاح لمدة خمس سنوات على الأقل والذين يحققون رقم أعمال يصل إلى أكثر من 10 مليون دولار، فجاء في مقدمة نتائج هذه الدراسة أن كل المسيرين كانوا ملتزمين جدا بعملية التصدير. حتى أن بعضهم تعلم لغة البلد المصدر له. ووفقا لما سبق تؤكد هذه الدراسة على أنه يجب بذل جهود كبرى ليصبح المسيرين والمديرون التنفيذيين للشركات ثنائيي اللغة. وعلاوة على ذلك تشير نفس الدراسة إلى أنه في الوقت الراهن تشكل اللغة حاجزا، فهي بمثابة فرامل للنمو الدولي للمؤسسات وخاصة الصغيرة منها⁽¹⁾. وفي هذا الجانب يجب على مدير أو إدارة الشركة التي تسعى للتدويل امتلاك بعض الصفات منها: الصبر والمثابرة والعزيمة والدافعية، والكفاءة والانفتاح والديناميكية، والإبداع والثقة والتمكن من اللغات الأجنبية.

ثالثا: تخطيط استراتيجية التدويل:

يجب أن تقوم الشركة بالتخطيط الجيد لقرار التصدير، لأنه يمكن لأي عثرة في طريق التدويل ان تثبط عزيمة أي مؤسسة وخاصة الصغيرة منها. فقبل التفكير في التصدير يجب على الشركة أن تعي التحديات والقيود المرتبطة به كي تتخذ قرارا مدروسا. "من جهة أخرى، فإن امتلاكها لخطة محددة في متناول اليد تمثل الخطوة الأولى للنجاح في تجربة التدويل"⁽²⁾.

في هذا الإطار، يمكن لقرار التصدير أن يكون هدفا استراتيجيا لمدير مؤسسة صغيرة أو متوسطة. فمنذ البداية يتم تنفيذ عملية التخطيط وخطة العمل وفقا للأهداف التجارية الأخرى للمؤسسة (أو لمسيرها المسئول). لذلك، فإذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم هي النسيج الحقيقي للاقتصاد، فإنها مدعوة إلى بذل المزيد من الجهود للتصدير من خلال وضع استراتيجية تدويله حقيقية. وإذا تغير حجم أنشطتها، يجب أن يكون نهج التدويل محددا وطوعيا ولا يمكن أن يقتصر على مجرد فرص وليدة الصدفة⁽³⁾.

(1) Ibid, p-p: 41-42.

(2) Ibid, p: 121.

(3) Coiffier H et autres, *Services d'appui à l'exportation dans P.M.E et grands marchés*, l'Harmattant, Québec, 1995, p: 179.

رابعاً: الخبرة التي تسبق التدويل:

تعتبر التجربة بمثابة أول عامل يفسر موضع المؤسسات الصغيرة في السوق الدولية. وبفضل الخبرة المكتسبة تدريجياً تنتقل من السوق المحلية أو الإقليمية إلى سوق أكثر جغرافية أو تعقيداً يمكن توسيعها لاحقاً إلى الأسواق الدولية⁽¹⁾.

فهناك مجالان من مجالات المعرفة يعدان أمرين حاسمين للنجاح الاستراتيجي للشركة قيد التدويل من ضمنهما: "المعارف التجريبية التي لا يمكن اكتسابها إلا من خلال تجربة خاصة مع الأسواق الخارجية، إذ تعد رسمتها مهمة جداً". هذا ما سيشكل مفتاح نجاح، حتى إنه سيكون أصلاً ميزة تنافسية⁽²⁾.

فالتجربة أكثر من لازمة لأنه على الرغم من إعدادها بأكبر قدر ممكن من الدقة، ستكون هناك دائماً مشاكل وصعوبات في الاستراتيجية التسويقية الدولية يمكن للخبرة وحدها أن تتنبأ بها أو تمنعها. ومن الأفضل للمرء أن يستفيد من تجربة الآخرين قدر الإمكان⁽³⁾.

فالتجربة التي تكتسبها المؤسسة في الأسواق الأخرى يمكن الاستفادة منها عند استهداف أسواق أجنبية جديدة خاصة فيما يتعلق بالعوامل الخارجية التي لا يمكن السيطرة عليها. فغياب التجربة الدولية لدى المؤسسة يمكن أن يشكل عائقاً كبيراً فيما يخص بتخطيط المبيعات وتحديد الأهداف.

خامساً: المشاركة في شبكات الدعم أو الاتصال:

يمكن اعتبار شبكات الدعم والاتصال شكلاً من أشكال التواصل بين الأفراد أو الجماعات، مما يمكن من تنفيذ الإجراءات بطريقة منسقة في أماكن وفي أوقات مختلفة بتكيف مرناً مع البيئة السائدة. ومنه فإن الشبكة هي أكثر من مجرد تتابع بسيط للمعلومات، فهي آلية اجتماعية حقيقية تثبت وجودها واتساقها في مجال الاتصالات وتداول المعلومات، وفي تبادل (أكثر منه في نقل) الكفاءات والخبرات وفق تدفق متعدد وفائض في آن معاً، ويتم ضبطها من خلال إجراءات وسلوكيات العناصر الاقتصادية المختلفة لأن الشبكة تعتبر عنصر أساسي في تنظيم استراتيجيات المشاريع وفي العلاقات بين الشركات، وهي أيضاً عامل قادر على هيكلة الديناميكيات الإقليمية عبر روابط محلية ناتجة عن استراتيجيات التدويل⁽⁴⁾.

وتعتبر الشبكة التجارية والاجتماعية أحد الأصول الهامة لنجاح الأعمال التجارية للشركات الصغيرة والمتوسطة، ففي كثير من الحالات، يتعامل العملاء مع أفراد وليس مع شركة⁽⁵⁾.

فرغم صعوبة بناء مثل هذه الشبكات إلا أنها تعتبر عاملاً مهماً في تنظيم الاستراتيجيات المقاولاتية والعلاقات بين الشركات. كما تسمح الشبكات التجارية والاتصالية بالحصول على المعلومات الاستراتيجية. لذلك فالمشاركة في هذه الشبكات يعد عاملاً مهماً من عوامل نجاح تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

(1)-Julien, P. A. et M. Morin, op cit, p: 167.

(2)فارس ركيمة، المرجع السابق، ص 193.

(3) Gérin-Lajoie, op-cit, p: 15.

(4) Genlot D, **Manager dans la complexité**, INSEP, Paris, 1992, p: 231.

(5) Panet-Raymond, A. et D. Robichaud, op. cit, p: 127.

خاصة إذا عرفنا أهمية الحصول على المعلومات الخاصة بالسوق الأجنبية في نجاح التجربة الدولية لهذه المؤسسات.

المطلب الثالث: عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية

أولاً: امتلاك المعلومات الاستراتيجية:

يعتبر امتلاك معلومات استراتيجية شرطاً أساسياً لمتابعة الأعمال التجارية الدولية وخاصة تلك المعلومات المتعلقة بالبلد المضيف. فمن المهم الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات قبل القيام باستكشاف صفقة ما في بلد معين، وتعميق هذه المعرفة بالبيئة السائدة في السوق المستهدف منذ المراحل الأولى للمشروع⁽¹⁾.

وتتصل هذه المعلومات بالتشريع والأنظمة، الظروف المعيشية، العادات الإدارية وأساليب العمل ومعرفة الأشخاص العاملين في قطاعات النشاط المختارة.

كما أن قرار تدويل شركة أو غزو بلدان جديدة يجلب تغييرات كبيرة في البيئة الاقتصادية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم ويحتاج إلى معلومات. وتنقسم هذه المعلومات إلى نوعين رئيسيين: المعلومات التي تتعلق بطرائق عمل التصدير من جهة، والتي يمكن وصفها بالروتينية. أما من الجهة الأخرى فيتعلق الأمر ما يسمى بمعلومات التنمية لأنها تغطي تساؤلات الشركة حول الفرص التي يتيحها البلد قيد الدراسة لبيع منتجاتها⁽²⁾.

تعتبر المعلومات المنتمية للنوع الثاني مفيدة لكونها معلومات إنمائية أو معلومات استراتيجية. وهذا النوع من المعلومات التنموية تلعب دوراً حيوياً في نجاح عمليات الشركات الدولية. ويرتبط الحصول عليها بفتح الأسواق، واستيعابها ومعالجتها بعقلانية تعتمد على استقرار النشاط الدولي". ويمكن أن تؤثر المعلومات الإنمائية على البلدان المستهدفة أو الشروط العامة لمبيعات المنتجات في الخارج أو المعلومات المتعلقة بالشبكات التجارية. هذه المعلومات تهملها بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا ترى فيه فائدة فورية. ومع ذلك فمن الضروري مراقبة التنمية المستقبلية للصادرات ودمج خصوصيات الأسواق الخارجية في إنتاج الشركة⁽³⁾.

أن إيجاد المعلومات يتطلب جهوداً من جانب المديرين، لأن المعلومات هي في صميم جميع الصعوبات التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الخارجية. وهذه هي بالتأكيد المشكلة الأولى التي تواجهها هذه الشركات عند المباشرة في عمليات التصدير أو عند الانتقال إلى بلد جديد. إن تبني سياسة نشطة للحصول على المعلومات والحرص على الفعالية في هذا المجال غير المادي وغير القابل للتصرف تتطلب من مسؤولي الشركات أن يكون لديهم قدرة قوية على التغيير، تقريبا لتعلم مهنة جديدة⁽⁴⁾.

(1) Gérin-Lajoie, *op-cit*, p: 12-13.

(2) Monnoyer M, *La maîtrise de l'information pour l'exportation*, L'Harmattan, Paris, 1995, p: 86.

(3) Léo P. Y, *Stratégies de développement international des PME*, L'Harmattan, Paris, 1995, pp: 36-39.

(4) *Ibid*, p: 29.

وللتغلب على هذه الصعوبات، توجد طرق لمساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة. حيث تعتبر المشاركة في المعارض التجارية الدولية وسيلة هامة جدا للحصول على المعلومات. علاوة على ذلك ينظر إلى البعثات التجارية التي تضاف إلى جهود التسويق العامة بوصفها مساعدة قيمة في مراحل تغلغل المؤسسة في سوق أجنبية، وبالتالي المساهمة في تسهيل الاتصالات مع هذه الأسواق الأجنبية⁽¹⁾.

ثانيا: دعم البرامج الحكومية:

تعتبر برامج الدعم الحكومية مصدرا للعديد من المزايا للشركات التي لها أعمال تجارية في الخارج. ومن هذا المنطلق فإنه من المهم معرفة المساعدة التي يمكن الاعتماد عليها في المراحل الأولى من العمليات التجارية الدولية. كذلك فإن الدعم الحكومي بالإضافة إلى كونه نافعا للمؤسسات على الصعيدين المالي ولمعلوماتي، فهو ضمان للمصداقية في المشروع، لأن هذا الدعم يلهم عموما الثقة للمفاوضين الأجانب. في هذا الصدد، يمكن للشركات الاعتماد على العديد من الخدمات وبرامج الدعم حيث تتاح لهم المعلومات والمشورة والحلقات الدراسية والدورات والمساعدات المالية، فضلا عن خدمات المكاتب الاقتصادية الموجودة في جميع أنحاء العالم لمساعدة المصدرين في جهودهم. مع هذا، يجب أن تتدرج برامج دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم تحت الاستراتيجية العامة للشركة. وغالبا ما تفتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة للمعلومات الخاصة بهذه البرامج أو أنها تعتبر بان المجهودات المبذولة للاستفادة منها كبيرة جدا. كما أن ثقل المعاملات الإدارية للاستفادة من هذه البرامج يوجب على المؤسسات الصغيرة تخصيص موظفا على الأقل لهذه الأعمال وهو أمر صعب بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات التي تتميز بشح وقلة مواردها البشرية.

وفي الأخير، يمكن اعتبار برامج الدعم الحكومية كمصدر مساعدة للمؤسسات التي تمتلك أنشطة في الأسواق الأجنبية. كما أنها تضيف نوع من الثقة على أعمال المؤسسة في هذه الأسواق. مع هذا، تبقى الاستفادة من هكذا برامج تعترضها العديد من الصعوبات نظرا لثقل المعاملات الإدارية وقلة المعلومات الخاصة بها.

ثالثا: الحصول على المواد الأولية:

من الضروري للمؤسسة تأمين مصادر إمداداتها على المدى المتوسط والطويل ضمن شروط محددة قدر المستطاع نظرا لندرة أو صعوبة الوصول إلى بعض المواد الخام فضلا عن تقلب أسعارها. لذلك يتوجب على الشركة ضمان انتظام جزء كبير من مورديها سواء من حيث وقت التسليم أو من حيث نوعية المواد من أجل عدم الاضطرار إلى تحمل أي اختلال من جانبهم⁽²⁾.

فضمن العالمية والتدويل، وفي ضوء حاجة الشركات إلى تحسين قدرتها على المنافسة، وتحقيقا لهذه الغاية يمثل أحد الإجراءات التي يتعين تنفيذها في تحسين مراقبة مشتريات الشركة. فمن المهم تأمين

(1) Julien, P. A. et M. Morin, op cit, p: 173-175.

(2) Gérin-Lajoie, op-cit, p: 13.

الفصل الثاني: العوامل المؤثرة على نجاح الشركات المصدرة

مصادر توريد المواد الخام وتحسينها. وينبغي أن يكون هناك نهج للبحث عن موردين جدد محتملين لتقادي حالة التبعية التي قد تكون ضارة للشركة إذا انسحب ولو مورد واحد. وهنا تظهر أهمية اختيار الموردين وإقامة علاقات طويلة الأمد معهم.

وعلى الرغم من التركيز على الحصول على الموارد الأولية إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة لا تستطيع أن تكون مكتفية ذاتيا من السوق المحلي، وإنما يجب عليها أيضا الاعتماد على الأسواق الخارجية أو الدولية للإمدادات⁽¹⁾.

أن المؤسسات التي تمتلك أنشطة في الأسواق الأجنبية تبحث دائما على تحسين قدراتها التنافسية. في هذا الإطار، يعتبر التحكم في إمدادات المؤسسة من المواد الأولية ونوعيتها من بين أهم مصادر الحصول على ميزات تنافسية.

⁽¹⁾ Charles Croué, op-cit, p: 178.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال معالجتنا لهذا الفصل يمكن استخلاص الأمور التالية:

- إن الاستراتيجيات التسويقية التي تتبعها الشركات الدولية في الأسواق المضيفة تختلف بحسب درجة التكيف وتمييز وكذلك بحسب درجة تطور هذه الأسواق.
- يعتبر المنتج عنصر أساسي من عناصر المزيج التسويقي، فهو قلب الاستراتيجية التسويقية، فهو يشمل عناصر متعددة ومتنوعة تزيد من نجاعته في الأسواق الدولية، كما يعتبر التسعير من أهم السياسات التسويقية بفعل ارتباطه بالربحية حيث يتحتم على الشركة مراعاة عدة عوامل مثل التكلفة، هوامش الوسطاء، الرسوم الجمركية وغيرها إما بالنسبة للاتصال فهو يسمح للشركة بالتقليل من مخاطر العمل في الأسواق الأجنبية، كما يسمح التوزيع للشركة بالانفاذ للأسواق الأجنبية ومتابعة منتجاتها إلى حين وصولها للمستهلك.
- إن عملية التدويل وخاصة لدى المؤسسات تعرض العديد من الفرص لهذه المؤسسات، كما أنها تطرح العديد من المخاطر التي يمكن أن تصف بها وبنشاطها. لذلك يتوجب على الشركات التي لها الرغبة في التوجه نحو الأسواق الأجنبية تحليل الخصائص الاقتصادية والديموغرافية لتلك الأسواق من أجل إعداد الاستراتيجيات المناسبة وترجمتها إلى المزيج التسويقي الذي يسمح لها باغتنام مختلف الفرص التي تتيحها تجربة التدويل.

الفصل الثالث: دراسة حالة

مؤسسة سبتكس لتصدير

ألياف البوليستر

تمهيد:

يتناول هذا الفصل نتائج البحث الميداني من خلال التطرق إلى دراسة حالة واحدة لمؤسسة متوسطة وصغيرة جزائرية مصدرة. وفي دراسة حالة هذه المؤسسة، نجد النتائج موزعة على ثلاثة نقاط رئيسية. تتناول الأولى تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، والمتصل عليها من المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة نفسها. أما في الثانية فتتناول معلومات عامة حول النشاط التصديري للمؤسسة محل الدراسة، في حين تتناول النقطة الثالثة تحليلاً للمقابلة من أجل تأكيد وجود عوامل النجاح المذكورة في الجانب النظري، وما إذا وجدت عوامل نجاح جديدة خارج إطار العوامل المحددة مسبقاً (عوامل نجاح خاصة فقط بالمؤسسات محل الدراسة).

المبحث الأول: نموذج الدراسة

ترتكز هذه الدراسة حول نموذج بحث، تطوير المفاهيم، جانب نظري ودراسات حالة معمقة، بهدف إثراء المجال البحثي المتعلق بالمؤسسات بصفة خاصة.

تتمحور هذه الدراسة حول مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في مجال التصدير من أجل السماح بتحديد العوامل التي ساعدت هذه المؤسسات في نجاحها في الأسواق الدولية.

يتحدد الهدف العام لهذه الدراسة من خلال تناول ظاهرة التدويل التي تمس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. في حين يتعلق الهدف الخاص من خلال تحديد العوامل التي تسمح لهذه المؤسسات (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة) بالنجاح في تجربتها التصديرية.

ينتمي هذا البحث إلى النموذج التفسيري الذي بدوره يتبنى مقاربة بحثية كيفية. من جهة أخرى، تتضمن استراتيجية البحث دراسة حالة لمؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية مصدرة. ومن أجل الوصول إلى نتائج معبرة، اعتمدت هذه الدراسة على المقابلات من أجل جمع البيانات الأولية، بالإضافة إلى تحليل المحتوى.

وتتمثل أصالة أو أسبقية هذا البحث في شمولية المقاربة، حيث أن هذه الدراسة تناولت عوامل النجاح بصفة عامة، أي من خلال كل الجوانب المتعلقة بالمؤسسات ومحيطها، وليس فقط من خلال جانب واحد، كالجانب التسييري الداخلي أو الخارجي.

وتهدف هذه الدراسة بصفة عامة للإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي عوامل نجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

- هل عوامل نجاح هذه المؤسسات هي نفسها العوامل التي خلصت لها الدراسة النظرية؟

- هل توجد عوامل نجاح خاصة فقط بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة دون غيرها؟

وقد سمحت عملية مراجعة أدبيات الموضوع من تحديد 14 عامل موزعة على ثلاثة محاور رئيسية تسمح بالمساعدة على نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة. فمنها ما هو مرتبط بالمؤسسة نفسها وهي: الموارد البشرية المؤهلة، الميزات التنافسية للمؤسسة، القدرة الإنتاجية، قدرات البحث والتطوير، القدرات التمويلية للمؤسسة، وجود استراتيجية للمزيج التسويقي.

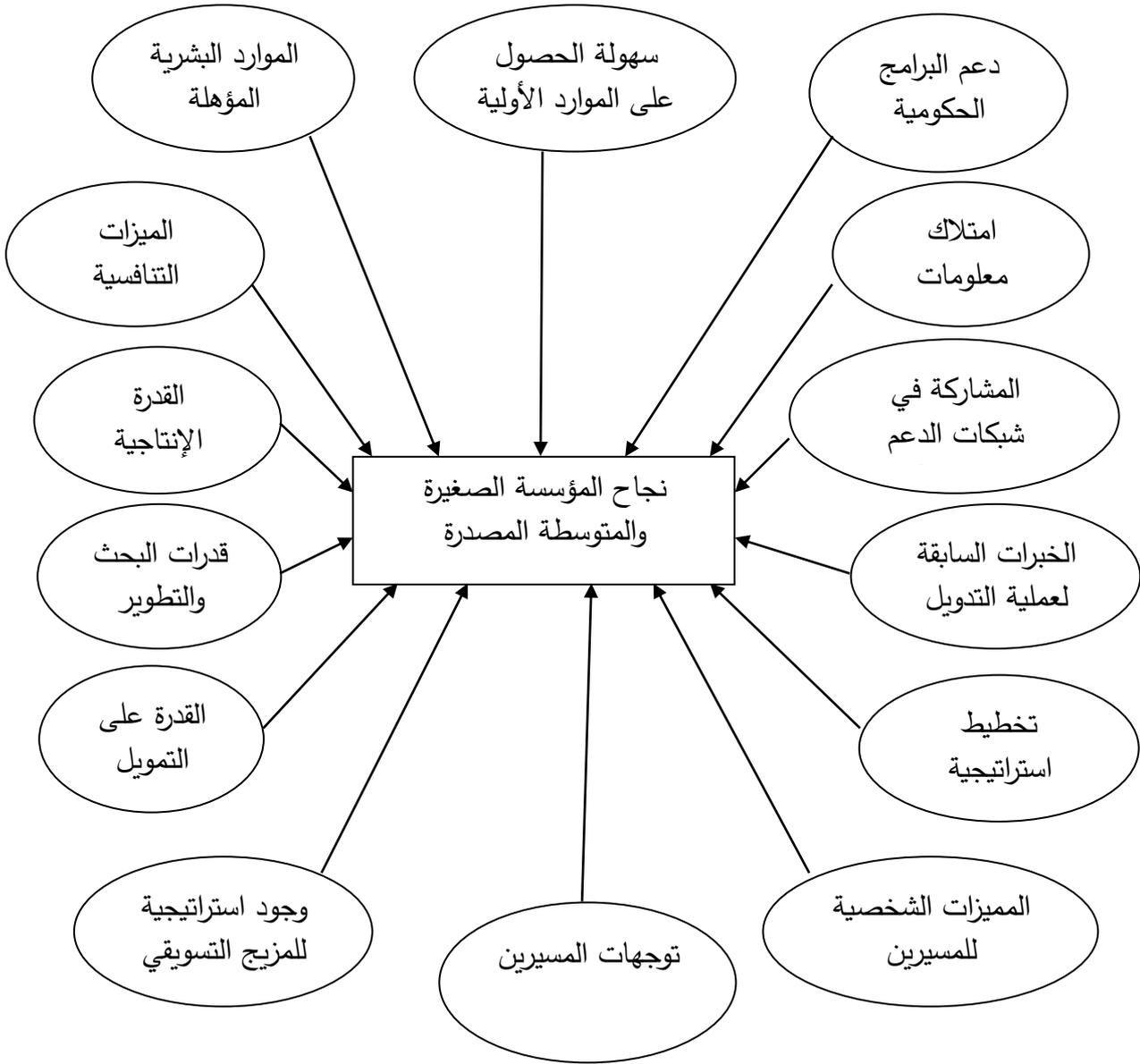
وكذلك عوامل مرتبطة بالمسيرين هي: توجه المسيرين، الميزات الشخصية للمسيرين، تخطيط استراتيجية التدويل، الخبرات السابقة للتدويل والمشاركة في شبكات الدعم والاتصال.

أما العوامل المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة فهي: امتلاك معلومات استراتيجية، دعم البرامج الحكومية وسهولة الوصول للموارد الأولية.

المطلب الأول: العلاقة بين المتغير التابع والمستقل

تم الاستعانة بالشكل أدناه الذي يتناول العلاقة بين المتغير التابع والمتمثل في نجاح تدويل نشاط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والعوامل الأربعة عشر (المتغير المستقل) والتي تؤثر في هذا النجاح.

الشكل رقم (5): نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثاني: الأسئلة المطروحة في المقابلة

الجدول رقم(4): نموذج للأسئلة المطروحة في المقابلة والخاصة بكل عامل من عوامل النجاح

عوامل النجاح	نموذج للأسئلة المطروحة في المقابلة
- الموارد البشرية المؤهلة	- ما هي الموارد البشرية ضمن مؤسستكم المتخصصة في تطوير تصدير منتجاتكم نحو الأسواق الخارجية؟
- الميزات التنافسية للمؤسسة	- ما الذي يميز منتجكم (الجودة، التصميم، السعر، التميز، ... إلخ) عن منتجات المنافسين؟
- القدرات الإنتاجية للمؤسسة	- هل يمكن لمؤسستكم الاستجابة السريعة للزيادات المعتبرة للطلب على منتجاتكم؟
- القدرة على البحث والتطوير	- ما هي أهمية البحث والتطوير بالنسبة لمؤسستكم؟ وما هي نسبة رقم الأعمال المخصصة لهذه العملية؟
- القدرات المالية للمؤسسة	- هل تملك مؤسستكم ميزانية خاصة موجهة لتمويل مشاريع تصدير منتجاتكم نحو الأسواق الخارجية؟
- وجود استراتيجية للمزيج التسويقي	- ما هي الاستراتيجيات التسويقية المتبعة من طرف مؤسستكم (منتج، تسعير، توزيع، ترويج) لتصدير منتجاتكم؟
- مواقف وتوجهات المسيرين	- ما هي نظرتكم الجغرافية للسوق أو الأسواق الأجنبية؟
- المميزات الشخصية للمسيرين ومعرفتهم للغات الأجنبية	- ما هي أهم العناصر المرتبطة بشخصيتكم والتي دفعتكم للخوض في مجال الأعمال والتصدير خارج السوق المحلي؟ وما هي اللغات التي تتقنونها؟
- تخطيط استراتيجية التدويل	- كيف تمت صياغة استراتيجية تصدير منتجاتكم، وهل هي مستمرة ومتطورة؟
- الخبرات السابقة للتدويل	- منذ متى وأنتم تتشطون في مجال التصدير؟
- المشاركة في شبكات الدعم والاتصال	- هل تنتمي مؤسستكم لجمعيات أو شبكات (وطنية أو دولية) التي تجمع رجال الأعمال أو الشركات؟
- امتلاك المعلومات الإستراتيجية	- ما هي نوعية المعلومات التي تبحثون عنها عند عملية التصدير نحو الأسواق الأجنبية، وما هي الأهمية التي تولونها لهذه المعلومات؟
- دعم البرامج الحكومية	- ما هي فعالية برامج الدعم الحكومية للصادرات بالنسبة لكم؟
- الحصول على الموارد الأولية	- هل تواجهون صعوبات في التموين بالمواد الأولية الداخلة في صنع منتجاتكم؟

المصدر: من اعداد الباحث.

المبحث الثاني: تقديم المؤسسة

يتناول هذا المبحث التعريف بمؤسسة المدروسة، بالإضافة إلى نشاطها الاقتصادي والانتاجي.

المطلب الأول: لمحة عامة عن المؤسسة

تأسست مؤسسة "سبتكس" للنسيج سنة 2015، وتخصصت في استخراج الصوف الصناعي من النفايات البلاستيكية من أجل تحويله إلى ألياف البولبيستر.

تقع مؤسسة "سبتكس" في المنطقة الصناعية بدائرة "شلغوم العيد" ولاية ميله، برأس مال قدره 112 100 000.00 دج، وتوظف 100 عامل.

وتعتمد شركة "سبتكس" على جمع النفايات البلاستيكية وخاصة القوارير، من أجل استخراج مادة أولية نسيجية، أو ما يسمى بالصوف الصناعي، أو ألياف البولبيستر، والتي لها استعمالات عديدة في المجال الصناعي، بدءا بصناعة الزرابي، الأغطية، الملابس بجميع أنواعها، صناعة الأدوية وأشغال البناء. والجدول التالي يوضح أهم المعلومات الخاصة بمؤسسة "سبتكس" للنسيج.

الجدول رقم (5): أهم البيانات الخاصة بمؤسسة "سبتكس":

المعلومات	البيان
الاسم التجاري	ش.د.ش. و د.م.م. سبتكس
رأس المال	112 100 000.00 دج
تاريخ التأسيس	2007 / 05 / 30
الصيغة القانونية	ش.د.م.م. EURL
الموقع	المنطقة الصناعية شلغوم العيد ولاية ميله
عدد العمال	100
المنتجات	ألياف البولبيستر

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات المؤسسة.

وتعتبر مؤسسة "سبتكس" مؤسسة مصدرة بامتياز، حيث تقوم بتصدير أغلبية إنتاجها للعديد من الدول في القارات الثلاثة، أوروبا، إفريقيا وآسيا.

في هذا الإطار، تقوم مؤسسة "سبتكس" بتدوير مليون و200 ألف قارورة بلاستيك يوميا، وتنتج منها 30 طن من ألياف البولبيستر، يستخدم نصفها في صناعة المنتجات ويصدر الباقي إلى الخارج.

المطلب الثاني: واقع تدويل نشاط مؤسسة "سبتكس" للنسيج

كما تم ذكره سابقا، تعتبر مؤسسة "سبتكس" للنسيج مؤسسة مصدرة بامتياز، حيث تقوم بتصدير ما يفوق عن 50% من حجم إنتاجها إلى الخارج، ونحو العديد من الدول في ثلاثة قارات.

1- دوافع تدويل نشاط مؤسسة "سبتكس" للنسيج:

تبعاً لرغبة مالكي ومسيرى مؤسسة "سبتكس" للنسيج، اتجهت هذه المؤسسة مبكراً نحو التصدير إلى

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سبتكس لتصدير ألياف البولبيستر

الأسواق الأجنبية. وفيما يلي بعض الدوافع التي أدت بهذه المؤسسة لاقتحام مجال التصدير:

- صغر حجم السوق المحلي للنسيج، خاصة مع غلق العديد من المؤسسات العمومية، مما أدى بالمؤسسة للتفكير في اقتحام الأسواق الأجنبية من أجل توسيع وتنويع أسواقها.
- زيادة وتطوير رقم أعمال المؤسسة، عن طريق زيادة حجم المبيعات في الخارج.
- مواقف وتوجهات مسيري المؤسسة ومالكها والتي أثرت بشكل كبير إلى التجربة التصديرية لها.
- الرغبة في المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني عن طريق المساهمة في المساعي الهادفة إلى تنويع مداخل الدولة من العملة الصعبة، وعدم الاعتماد بشكل حصري على صادرات المحروقات.
- وجود طلب دولي على ألياف البولبيستر في الأسواق الخارجية، وخاصة في الدول المتطورة والتي تتعدد فيها مجالات استعمال هذه المادة.

- الرغبة في تنويع رقم أعمال المؤسسة، وعدم الاعتماد فقط على مبيعات السوق المحلية.

2- إحصائيات صادرات مؤسسة "سبتكس" للنسيج:

تقوم مؤسسة "سبتكس" بتصدير ما يفوق عن نصف حجم منتجاتها نحو العديد من الدول، في ثلاثة قارات مختلفة، والجدول الموالي يوضح بعض الإحصائيات عن صادرات هذه المؤسسة:

الجدول رقم (6): إحصائيات صادرات مؤسسة "سبتكس" للنسيج:

السنة	المنتج المصدر	وجهة التصدير	الكمية بالكلغ	القيمة باليورو
2015	ألياف البولبيستر	ألمانيا، المغرب، بلجيكا، تونس، فرنسا، لبنان	309 295 كلغ	252 279 يورو
2016	ألياف البولبيستر	بلجيكا، تونس، فرنسا	359 920 كلغ	309 009 يورو
2017	ألياف البولبيستر	الأردن، مصر، تركيا، تونس، لبنان	728 751 كلغ	639 160,39 يورو
2018	ألياف البولبيستر	تونس	581 995 كلغ	498 793 يورو
2019	ألياف البولبيستر	تونس	584 925 كلغ	564 833 يورو
2020	ألياف البولبيستر	إيطاليا، تونس	478 275 كلغ	473 821 أورو

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات المؤسسة.

نلاحظ من الجدول السابق بأن مؤسسة "سبتكس" للنسيج تقوم بمجهودات كبيرة في مجال التصدير. حيث نجد المؤسسة تصدر ما يفوق نصف منتجاتها نحو العديد من الدول في ثلاثة قارات مختلفة. رغم ذلك، تواجه هذه المؤسسة بعض العراقيل والعقبات في جريتها التصديرية، وهذا ما سنتناوله في العنصر الموالي.

3- معوقات تدويل نشاط مؤسسة "سبتكس" للنسيج:

رغم النتائج الجيدة المحققة في مجال التصدير من طرف مؤسسة "سبتكس" للنسيج، إلا أنها تبقى تواجه بعض العراقيل والعقبات تتجلى أهمها فيما يلي:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سبتكس لتصدير ألياف البولستر

- الصعوبات في ميدان النقل والنواحي اللوجستية، الناجمة عن ضعف وعدم ملائمة البنى القاعدية، وعدم التنوع في شركات الملاحة والشحن، مما يؤدي إلى ارتفاع أسعار النقل وعدم ملائمتها.
- ضعف التنسيق بين مختلف الهيئات والمتدخلين في عمليات التجارة الخارجية (البنوك، الجمارك، التأمينات، ...) مما يؤدي إلى وجود بعض الإجراءات والعراقيل البيروقراطية على مستوى هذه الإدارات.
- التغيير المستمر وعدم الاستقرار فيما يخص التشريعات المتعلقة بالتجارة الخارجية، وخاصة ما تعلق منها بالتوطين البنكي لعمليات التصدير، والصرف وغيرها.
- عدم وجود حرية للمصدرين في التصرف في العائدات بالعملة الصعبة الناتجة عن تصدير منتجات المؤسسة، مما يؤدي إلى عدم الاستفادة منها في تطوير المؤسسات وزيادة تنافسيتها.
- نقص الأفراد والموظفين المختصين في دراسة الأسواق الخارجية.
- تعقد وبطء إجراءات التصدير وسوء البرامج من السلطات العمومية لترقية الصادرات.
- تذبذب الطلب على مادة ألياف البولستر في الأسواق الخارجية، وخاصة في أسواق الدول المتطورة منها بسبب أزمة كورونا العالمية وتباطؤ نمو الاقتصاد العالمي.
- تأخر الحصول على عائدات المنتجات المصدرة في العديد من الحالات من طرف البنوك الموطنة لملف التصدير، مما يضع المؤسسة في مواجهة صعوبات الخزينة.

المبحث الثالث: التجربة التصديرية للمؤسسة

المطلب الأول: جدول الإجابات المتحصل عليها:

يبين الجدول التالي الإجابات المتحصل عليها من جراء إجراء المقابلة مع مدير المؤسسة "سبتكس"

للتنسيق:

الجدول رقم (7): جدول إجابات مدير مؤسسة سبتكس للتسيج

طبيعة الإجابة	عدد مرات ظهور العامل	الشخص المستجوب	عامل النجاح
القسم التجاري وموظفيه بالإضافة إلى أنا شخصيا من نتكفل بكل الأمور التسويقية والتجارية على المستوى المحلي، كما على المستوى الدولي. فنحن لا نملك فريقا أو موظفين خصيصا للقيام بالأعمال والإجراءات المتعلقة بالتصدير أو الأسواق الأجنبية.	0	المدير	موارد بشرية مؤهلة
ما يميزنا هو أننا نتحكم في كل مراحل الإنتاج، بحيث أننا نمتلك مؤسستنا الخاصة بجمع النفايات البلاستيكية (زجاجات البلاستيك) من أجل إعادة	02	المدير	الميزات التنافسية للمؤسسة

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سبتكس لتصدير ألياف البولستر

<p>تدويرها واستخراج الصوف الصناعية منها، وهذا ما يجعلنا في منأى عن عدم توفر المادة الأولية. بالإضافة إلى ما سبق، نتميز عن منافسينا في الأسواق الخارجية هو أسعارنا المنخفضة مقارنة بأسعار المنافسين وهذا راجع في معظمه إلى انخفاض تكاليف الإنتاج في السوق الجزائري من تكاليف العمل وغيرها.</p>			
<p>تتمتع مؤسستنا بقدرات إنتاجية لا بأس بها تسمح لنا بالاستجابة السريعة لأية طلبات استثنائية قادمة من مستهلكينا في الأسواق الخارجية. في هذا المجال، تقدر بـ 30 طن يوميا، نصدر نصفها إلى الأسواق الخارجية ويتم تصريف النصف الباقي في السوق الوطنية. ولهذا فنحن نتمتع بمصداقية وثقة كبيرة لدى زبائننا لعدم حصول أي مشاكل معهم.</p>	01	المدير	القدرات الإنتاجية للمؤسسة
<p>لدينا على مستوى المؤسسة مجموعة من الموظفين مكلفين بالتأكد من جودة المنتجات التي تخرج من سلسلة الإنتاج. أما فيما يخص البحث والتطوير، فنحن لا نملك قسما أو مخبرا، بهذا المعنى، مخصصا لهذه الوظيفة. فنحن نتعامل مع منتجات بسيطة غير معقدة، ومع تكنولوجيا إنتاج عادية أيضا.</p>	0	المدير	قدرات المؤسسة فيما يخص البحث والتطوير
<p>نعم، نتمتع بقدرات مالية لا بأس بها على مستوى مؤسستنا تمكننا من مواجهة المصاريف أو التكاليف الاستثنائية الناتجة عن نشاطنا في الأسواق الخارجية، كما أننا نحوز على مقدرة للحصول أو الوصول لخدمات القروض والدعم التي توفرها الدولة في هذا المجال.</p>	01	المدير	القدرات المالية للمؤسسة
<p>يعتبر منتجنا عبارة عن منتج نصف مصنع يدخل في إنتاج العديد من المنتجات النهائية، فمنتجنا عبارة عن صوف صناعية نستخرجها من</p>	02	المدير	وجود استراتيجية للمزيج التسويقي

<p>الزجاجات البلاستيكية، فهو منتج عادي لا يتطلب أمور معقدة أو تصميمًا أو شيء آخر.</p> <p>بالنسبة للتسعير، فنحن نعتمد أسعارًا نوعًا ما منخفضة مقارنة بأسعار منافسينا في الأسواق الأجنبية. وهذا راجع إلى انخفاض تكاليف الإنتاج في السوق الجزائري.</p> <p>فيما يتعلق بالترويج، فنحن نحاول المشاركة في التظاهرات التجارية من معارض وصالونات المنظمة في قطاع النسيج سواء كانت على المستوى الوطني أو على المستوى الدولي.</p> <p>فيما يخص التوزيع، نعتمد على التصدير المباشر لمنتجاتنا نحو الزبائن في الأسواق الأجنبية.</p>			
<p>يعتمد تطور وبقاء مؤسستنا على التصدير، لذلك نهدف دائمًا إلى الحصول على أسواق جديدة في دول جديدة، وعدم الاكتفاء بالزبائن الحاليين للمؤسسة. في هذا الشأن، نحاول دائمًا التوجه للأسواق الواعدة والتي تضم صناعة نسيجية متطورة.</p>	01	المدير	مواقف وتوجيهات المسيرين
<p>من خلال عملنا ضمن هذه المؤسسة، نسعى دائمًا كمسيرين إلى تطويرها ودفعها نحو الأفضل من خلال تطوير تواجدها في العديد من الأسواق الدولية، وعدم الاكتفاء بالتواجد في السوق الوطنية.</p> <p>كما أننا نحاول دائمًا اكتشاف أسواق وزبائن جدد للمؤسسة من أجل زيادة مبيعاتنا وأرباحنا. في هذا الإطار، لا يجب الاكتفاء والنظر فقط للنتائج المحققة، بل يجب دائمًا البحث عن المزيد.</p> <p>من ناحية أخرى، فأنا شخصًا أحب السفر والتنقل من دولة إلى دولة، سواء في إطار العمل أو في إطار شخصي، فأحاول دائمًا اكتشاف فضاءات وآفاق جديدة. بالنسبة للغات، فأنا أتكلم اللغة</p>	01	المدير	الميزات الشخصية للمسيرين

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سبتكس لتصدير ألياف البولستر

العربية، الفرنسية بالإضافة إلى القليل من اللغة الإنجليزية، والتي أحاول دائما تحسين تحكمي بها.			
نظرا لتذبذب الطلب العالمي على منتجاتنا، بسبب أزمة وباء كورونا التي أدت إلى تباطؤ النمو العالمي والطلب بصفة خاصة، فإننا نسعى حاليا إلى الحفاظ على مستوى متوسط مبيعاتنا، والحفاظ على زبائننا في الأسواق الأجنبية، كأولوية في انتظار عودة الأمور إلى طبيعتها إن شاء الله.	0	المدير	تخطيط استراتيجية التدويل
تمتلك مؤسساتنا خبرة لا بأس بها في مجال التصدير. فنحن نصدر للأسواق الأجنبية منذ سنة 2011م، وهذا ما يجعل خبرتنا تمتد على مدى 10 أعوام، كما أننا متواجدون في العديد من الأسواق والدول في ثلاثة قارات مختلفة.	01	المدير	الخبرات السابقة للتدويل
في هذا المجال، نحن نستفيد من الخدمات التي تقدمها غرفة الصناعة والتجارة لولاية ميلة وهيئات الدعم الحكومية. أما إذا كنت تقصد شبكات دعم تتكون من مؤسسات أخرى، فنحن لا ننتمي لأية شبكة، رغم وجود شبكات، وإن كانت قليلة، فلا نرى أية فائدة من الانضمام إليها، سوى ربما زيادة المصاريف والتكاليف.	0	المدير	المشاركة في شبكات الدعم والاتصال
نحاول دائما تحديد حجم السوق المستهدف والمتعاملين الاقتصاديين الناشطين فيه، حيث أننا وبحكم خبرتنا، فنحن على إطلاع برغبات وحاجات الزبائن في الأسواق التي تنشط فيها. فنحن نتبع لقطاع النسيج، لذلك نبحث دائما على المعلومات المتعلقة بهذا القطاع في الأسواق المستهدفة.	01	المدير	امتلاك المعلومات الاستراتيجية
نستفيد من مختلف البرامج والدعم التي توفره الحكومة الجزائرية للمصدرين، سواء عن طريق	01	المدير	دعم البرامج الحكومية

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سبتكس لتصدير ألياف البوليستر

غرفة الصناعة والتجارة، عن طريق الوزارة أو عن طريق باقي الهيئات، وفي مختلف المجالات مثل النقل، التكوين أو مختلف التعويضات التي نتحصل عليها.			
تتميز مؤسستنا بقدرات جيدة في الحصول على المادة الأولية (الزجاجات البلاستيكية)، حيث أننا نمتلك مؤسستنا الخاصة لجمع النفايات البلاستيكية من أجل إعادة رسكلتها واستخراج الصوف الصناعي منها من أجل تحويله إلى ألياف البوليستر. هذا بالإضافة إلى اعتمادنا على التعاون مع عدة جامعين للنفايات البلاستيكية، من أجل تزويدنا بالمادة الأولية (الزجاجات البلاستيكية).	01	المدير	الحصول على المواد الأولية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على إجابات مدير المؤسسة.

المطلب الثاني: عوامل النجاح المحققة والغائبة والحديثة

من خلال الإجابات المعبر عنها من طرف مدير مؤسسة "سبتكس" للنسيج، اتضح وجود وغياب عوامل النجاح التالية:

1- العوامل المحققة:

- المميزات التنافسية للمؤسسة: عدد مرات الظهور: مرتين (02).
- القدرات الإنتاجية للمؤسسة: عدد مرات الظهور: مرة واحدة (01).
- القدرات المالية للمؤسسة: عدد مرات الظهور: مرة واحدة (01).
- وجود استراتيجية للمزيج التسويقي: عدد مرات الظهور: مرتين (02).
- مواقف وتوجهات المسيرين: عدد مرات الظهور: مرة واحدة (01).
- الميزات الشخصية للمسيرين: عدد مرات الظهور: ثلاثة مرات (03).
- الخبرات السابقة للتدويل: عدد مرات الظهور: مرة واحدة (01).
- امتلاك معلومات إستراتيجية: عدد مرات الظهور: مرة واحدة (01).
- دعم البرامج الحكومية: عدد مرات الظهور: مرة واحدة (01).
- الحصول على المواد الأولية: عدد مرات الظهور: مرة واحدة (01).

2- العوامل الغائبة (الغير محققة):

- الموارد البشرية المؤهلة.

- قدرات المؤسسة فيما يخص البحث والتطوير.
- تخطيط استراتيجية التدويل.
- المشاركة في شبكات الدعم والاتصال.
- 3- العوامل الجديدة: لا يوجد.

المبحث الرابع: تحليل نتائج المقابلة مع مؤسسة "سبتكس" للنسيج وتحديد عوامل النجاح

من خلال تحليل المقابلة مع مدير مؤسسة "سبتكس"، للنسيج يمكن التعليق على النتائج كما يلي:

المطلب الأول: العوامل المحققة:

1- الميزات التنافسية للمؤسسة: (02 مرتين):

من خلال جدول الإجابات على أسئلة المقابلة، والموضحة في الجدول السابق، يمكن الإشارة إلى أن مؤسسة "سبتكس" للنسيج تتمتع بميزتين تنافسيتين، تميزها على باقي المنافسين في هذا المجال. ترتبط الميزة الأولى بتحكم هذه المؤسسة في كل مراحل سلسلة الإنتاج الخاصة بقطاعها. في هذا الإطار، تمتلك مؤسسة "سبتكس" للنسيج فرعاً خاصاً مهمته تجميع النفايات البلاستيكية (الزجاجات البلاستيكية)، والتي يتم الاستخراج منها للصوف الصناعي، الذي بدوره يتم تحويله إلى ألياف البولبيستر. وتمكن هذه الميزة المؤسسة من ضمان الحصول على مدخلات العملية الإنتاجية دون التعرض إلى تذبذبات في الإنتاج، مما يمكنها من تأمين الطلبات العادية لزبائنها في الأسواق الأجنبية، مع المحافظة على سمعة المؤسسة لدى هؤلاء الزبائن.

من ناحية أخرى، تسمح هذه الميزة لمؤسسة "سبتكس" للنسيج بالاستجابة للطلبات الاستثنائية، سواء كانت من الزبائن الحاليين، أو من زبائن أو أسواق جدد، مما يتيح لها إمكانية تطوير تواجدها في الأسواق الأجنبية. وتعلق الميزة التنافسية الثانية التي تتمتع بها مؤسسة "سبتكس" للنسيج، بالحصول على منتجاتها بسعر تكلفة منخفض نوعاً ما، وهذا ينتج عن انخفاض تكاليف الإنتاج في السوق الجزائري، من تكاليف اليد العاملة، إلى تكاليف الطاقة والمباني وغيرها من التكاليف، مما يسمح للمؤسسة باعتماد أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين الآخرين، وذلك ما يؤدي بالمؤسسة للحفاظ على زبائنها الحاليين، ولما لا، اكتساب زبائن وأسواق جديدة.

2- القدرات الإنتاجية للمؤسسة: (مرة واحدة):

اتضح من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مدير مؤسسة "سبتكس" للنسيج أن هذه الأخيرة تتمتع بقدرات إنتاجية محترمة. وتبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة 30 طن من ألياف البولبيستر يومياً. ويمكن زيادة هذه الطاقة الإنتاجية مع مرور الوقت. تجدر الإشارة إلى أنه يتم تصدير نصف هذا الحجم الإنتاجي إلى الأسواق الأجنبية، في حين يتم استهلاك الباقي على مستوى السوق الوطنية في صناعة الزرابي والأغطية وغيرها من المنتجات النسيجية. ويرجع هذا الأمر إلى تحكم المؤسسة في سلسلة الإنتاج، بدءاً بالمدخلات وحتى

الحصول على المنتج النهائي. في هذا الإطار، تمتلك مؤسسة "سبتكس" للنسيج فرعاً خاصاً مهمته جمع المادة الأولية المتمثلة في الزجاجات البلاستيكية، بالإضافة إلى تعاملها مع جامعي النفايات الخواص والمفرغات العمومية. من ناحية أخرى، تملك المؤسسة وحدتين إنتاجيتين. تقع الأولى على مستوى المنطقة الصناعية بشلغوم العيد، ولاية ميله، أما الثانية فتقع على مستوى ولاية البليدة.

امتلاك المؤسسة لمثل هذه الطاقة الإنتاجية يمكنها من مواجهة الطلب أو الطلبات الاستثنائية المتأتية سواء من السوق المحلي، أو من الأسواق الأجنبية التي تنشط فيها الشركة.

3- القدرات المالية للشركة: (مرة واحدة):

اتضح من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مدير مؤسسة "سبتكس" للنسيج، بأن هذه الأخيرة تتمتع بقدرات مالية محترمة، نتيجة لتحكمها في التكاليف والتطور السنوي الحاصل من رقم أعمالها والأرباح المحققة. بالإضافة إلى ذلك، تتمتع مؤسسة "سبتكس" بسمعة جيدة على المستوى المحلي والوطني، مما يمكنها من الحصول على الخدمات المالية بصفة سهلة نوعياً. كل هذا يسمح لهذه المؤسسة.

بالقدرة على مواجهة المصاريف والتكاليف الاستثنائية التي يمكن أن تتحملها نتيجة لنشاطها التصديري، من مصاريف الشحن، التأمين، النظارات والمعارض التجارية وغيرها من التكاليف، وكنتيجة لكل، ما سبق، تستطيع المؤسسة الحفاظ على تدفق منتجاتها نحو الزبائن في الأسواق الأجنبية دون حصول مشاكل أو تذبذبات، مما يساهم في الحفاظ على العلاقات الجيدة التي تجمع المؤسسة بزبائنها وتحقيق وفائهم.

4- وجود استراتيجية للمزيج التسويقي: (مرتين (02)):

تبين من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مدير مؤسسة "سبتكس" للنسيج تحقق عنصرين من عناصر المزيج التسويقي التي تمارسه هذه الأخيرة، ويتعلق العنصر الأول بسياسة التسعير التي تعتمدها المؤسسة، والتي تميل إلى إتباع أسعار منخفضة مقارنة مع المنافسين الآخرين، ويرجع هذا الأمر، كما ذكره سابقاً، إلى انخفاض سعر تكلفة المنتج بسبب انخفاض تكاليف الإنتاج على مستوى السوق الجزائري، واعتماد أسعار منخفضة مقارنة مع أسعار المنافسين يسمح للمؤسسة بالحفاظ على ولاء الزبائن الحاليين، والذهاب إلى اكتساب زبائن وأسواق جديدة، وحتى في دول جديدة. ويرتبط العنصر الثاني بسياسة الترويج المتبعة من طرف المؤسسة، والتي تعتمد بشكل رئيسي على المشاركة في المعارض والصالونات الخاصة بقطاع النسيج، على المستوى المحلي والدولي، مما يسمح للمؤسسة بالتعرف ومراقبة المتعاملين الاقتصاديين الناشطين في الأسواق التي تتواجد فيها، والاطلاع على المستجدات الحاصلة في قطاع نشاطها، أما فيما يخص العنصرين الآخرين للمزيج التسويقي، فنلاحظ غياب سياسة للمنتج باعتبار منتج المؤسسة هو منتجاً نصف مصنعا يدخل في إنتاج منتجات نهائية أخرى، إذ يتعلق الأمر بالصوف الصناعية المستخرجة من النفايات البلاستيكية، والتي تعتبر منتوجاً عادياً وبسيطاً. أما فيما يخص سياسة التوزيع، فالمؤسسة تعتمد على

التصدير المباشر لمنتجاتها استجابة للطلبات القادمة من زبائنها في الأسواق الأجنبية، دون الاعتماد على مكتب لتمثيلها أو على وسطاء أو موزعين حصريين في هذه الأسواق.

5- مواقف وتوجهات المسيرين: مرة واحدة (01):

اتضح من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مدير مؤسسة "سبتكس" للنسيج تأثير موقف مسيري هذه المؤسسة على التوجه الدولي لها، فمنذ تأسيس هذه الأخيرة، كان الطموح دائما متوجها للتصدير، خاصة مع صغر حجم السوق المحلي للنسيج، وارتفاع الطلب على ألياف البولبيستر في الأسواق الأجنبية، خاصة تلك التي تعرف تطور صناعة النسيج فيها، كل هذا دفع بملاك ومسيري مؤسسة "سبتكس" للنسيج إلى اعتماد مقارنة التصدير نحو هذه الأسواق والبحث الدائم عن تطوير التواجد التجاري للمؤسسة في أسواقها الحالية، بالإضافة إلى البحث الدائم عن زبائن وأسواق.

6- الميزات الشخصية للمسيرين: ثلاث مرات (03):

يتجلى من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مسؤول مؤسسة "سبتكس" للنسيج، بأن ملاك ومسيري هذه المؤسسة يمتازون بصفات شخصية ساهمت في نجاح التجربة التصديرية لها، فالبحث الدائم لمسيري المؤسسة على زيادة حجم الإنتاج ورقم الأعمال دفعهم إلى التوجه نحو الأسواق الأجنبية تجنباً لصغر حجم السوق المحلي للنسيج، والاعتماد على التواجد في الأسواق الخارجية التي تعرف تطورا كبيرا لصناعة النسيج. كما أن مدير المؤسسة شخصيا صرح بحبه للسفر واكتشاف ثقافات وعادات الدول الأخرى، مما يجعله منفتحاً على الذهاب إلى الأسواق والزبائن القابعين في دول أخرى، بالإضافة إلى ذلك، يتمتع مسؤولي المؤسسة بميزة التحكم في اللغات الأجنبية، بالإضافة إلى اللغة العربية، يتقن مدير المؤسسة كل من اللغة الفرنسية والإنجليزية التي تعتبر لغة المال والأعمال في العالم.

7- الخبرات السابقة للتدويل: مرة واحدة (01):

اتضح من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مدير مؤسسة "سبتكس" للنسيج تمتلك خبرة كبيرة في مجال التصدير. في هذا المجال، تنشط هذه الأخيرة في تصدير ألياف البولبيستر منذ سنة 2011، أي أنها تمتلك خبرة تمتد على مدى 10 سنوات، بالإضافة إلى تنوع وتعدد أسواقها الأجنبية المنتشرة على مستوى ثلاثة قارات مختلفة (أوروبا، آسيا وإفريقيا)، وحتى أنها تنشط في أسواق دول متطورة مثل بلجيكا وفرنسا وغيرها، مما يجعلها متحكمة في كل نواحي العملية التصديرية، وبالتالي الحفاظ على العلاقات الجيدة التي تربطها مع زبائنها في مختلف الأسواق.

8- امتلاك المعلومات الإستراتيجية: مرة واحدة (01):

تبين من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مدير مؤسسة "سبتكس" للنسيج، وبحكم الخبرة المعتبرة التي تتمتع بها هذه الأخيرة في مجال التصدير، بحثها الدائم عن المعلومات المتعلقة بالأسواق والزبائن المستهدفين، والمتعاملين الاقتصاديين الناشطين في هذه الأسواق، فالمؤسسة على إطلاع دائم برغبات

وحاجات الزبائن في الأسواق التي تنشط فيها. بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بقطاع نشاط المؤسسة، أي قطاع النسيج.

9- دعم البرامج الحكومية: مرة واحدة (01):

اتضح من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مدير مؤسسة "سبتكس" للنسيج بأن هذه الأخيرة تستفيد من مختلف البرامج والدعم الذي توفره الحكومة الجزائرية للمصدرين، سواء عن طريق غرفة الصناعة والتجارة لولاية ميلة، عن طريق الوزارة أو عن طريق باقي الهيئات والصناديق، وتساعد هذه البرامج المؤسسة على مواجهة مختلف المصاريف والتكاليف الناتجة عن النشاط التصديري، خاصة ما تعلق منها بمختلف التعويضات التي تتحصل عليها المؤسسة في مجال النقل، والتي يمكن أن تصل إلى 80% من فاتورة النقل في مجال التكوين، والتي يمكن أن تصل إلى 50%، في مجال المشاركة في التظاهرات التجارية في الخارج، والتي يمكن أن تصل بدورها إلى 80%.

10- الحصول على المواد الأولية: مرة واحدة (01):

تبين من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مدير مؤسسة "سبتكس" للنسيج، بأن هذه الأخيرة تتمتع بقدرات جيدة في مجال الحصول على المادة الأولية (الزجاجات البلاستيكية) الداخلة في إنتاج ألياف البولستر. في هذا الإطار، تمتلك المؤسسة فرعا خاصا بها مهمته جمع النفايات البلاستيكية التي يتم استعمالها لاستخراج الصوف الصناعي. إضافة إلى ذلك، تلجأ المؤسسة إلى التعامل مع جامعي النفايات الخواص والمفرغات العمومية من أجل تموينها بالمادة الأولية، كل ذلك يسمح للمؤسسة بتأمين مدخلاتها من المواد الأولية، وبالتالي الحفاظ على حجم الإنتاج الذي يمكنها من الاستجابة لطلبات الزبائن الحاليين وحتى للطلبات الاستثنائية، مما يجعلها في مركز جيد للحفاظ على ولاء الزبائن واكتساب آخرين جدد.

المطلب الثاني: العوامل غير المحققة (الغائبة)

تبين من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مدير مؤسسة "سبتكس" للنسيج، غياب أربعة عوامل نجاح التدويل، وهي:

1- غياب عامل الموارد البشرية المؤهلة:

اتضح من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مدير مؤسسة للنسيج، عدم وجود فريق من الموظفين المتخصصين في تطوير والإشراف على النشاط الدولي للمؤسسة. ويعد هذا الأمر عاملا مشتركا بين أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة، ويمكن إرجاع هذا الغياب إلى قيام مدير أو مالك المؤسسة في أغلب الأحيان، أو بالتعاون مع المصلحة التجارية، بمتابعة الإجراءات الخاصة بعملية التصدير، هذا من جهة، من جهة أخرى، يشترك أغلب مدراء المؤسسات والمتوسطة الجزائرية المصدرة من ندرة الأفراد المختصين في عمليات دراسة الأسواق الدولية، بالإضافة إلى غياب ثقافة التكوين لدى هذه المؤسسات، بالرغم من التسهيلات التي تقدمها الهيئات الرسمية في هذا المجال، خاصة فيما يتعلق

بالتعويض بنسبة 50% عن الدورات التكوينية الخاصة بتقنيات التصدير، مما يجعل المؤسسات المعنية لا تلجأ إلى مثل هذه الحلول.

ويمكن لغياب الموارد البشرية المؤهلة في مجال التصدير ودراسة الأسواق الدولية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة دولياً، أن يؤثر على نجاح هذه الأخيرة في الأسواق الأجنبية، من خلال فقدان الحصص السوقية في الأسواق التي تتواجد فيها، أو عدم القدرة على اكتشاف أسواق وزبائن جدد.

2- غياب عامل: القدرة على البحث والتطوير:

تبين من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مدير مؤسسة "سبتكس" للنسيج، بأن هذه الأخيرة لا تملك مصلحة أو موظفين مكلفين بمهام البحث والتطوير أو بإدخال تعديلات أو تحسينات على منتجات المؤسسة. ولا تختلف مؤسسة سبتكس كثيراً في هذا الأمر على باقي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الناشطة في مجال التصدير، والتي تقوم في معظمها بتصدير مواد أولية خام، أو منتجات نصف مصنعة في أحسن الأحوال، بالإضافة إلى عدم إبلائها أهمية كبيرة لوظيفة البحث والتطوير. وغياب الاهتمام بهذه الوظيفة الحساسة على مستوى المؤسسة يمكن أن يعرض نشاطها في الأسواق الأجنبية للخطر، خاصة مع التطور المستمر لرغبات وحاجات المستهلكين في هذه الأسواق، والتطور المستمر لتقنيات وتكنولوجيات الإنتاج، بالإضافة إلى احتداد شدة المنافسة في الأسواق الدولية.

3- غياب عامل: تخطيط عملية التدويل:

اتضح من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مدير مؤسسة "سبتكس" للنسيج غياب عملية التخطيط للتواجد الدولي لهذه الأخيرة، ويرجع هذا الأمر لغياب مصلحة داخل المؤسسة مكلفة بمتابعة وتطوير العملية التصديرية، بالإضافة إلى القيام بعمليات دراسة الأسواق وتحليلها من أجل اكتشاف زبائن جدد والاطلاع على التوجه العام لتطور هذه الأسواق، وتشارك أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة في هذا الأمر، مما قد يؤدي إلى تعويض جهودها وتواجدها في الأسواق الأجنبية.

المطلب الثالث: العوامل الجديدة

تبين من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مدير مؤسسة "سبتكس" للنسيج، ظهور عامل جديد من عوامل نجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة المصدرة وهو:

1- ظهور عامل: المصادقية والثقة:

من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مدير مؤسسة "سبتكس" للنسيج، تبين بأن هذه الأخيرة، ونتيجة لطول مدة التعامل مع زبائنها، وعدم حصول أية مشاكل معهم، أصبحت تتمتع بمصادقية وثقة كبيرة في مجال التصدير، ويرجع هذا الأمر كما تم ذكره سابقاً إلى عدم حصول أية مشاكل في جميع تعاملات المؤسسة مع مختلف زبائنها في الأسواق التي تنشط فيها، سواء تعلق الأمر بجودة ونوعية المنتجات المصدرة، الدقة في مواعيد إيصال الطلبات وعدم التلاعب في الأسعار المعتمدة، كل ذلك أكسب المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سبتكس لتصدير ألياف البوليستر

سمعة جيدة بين المتعاملين معها في الأسواق الدولية، ويمكن لمثل هذه الأمور أن تساعد على الحفاظ على ولاء العملاء والتوسع في أسواق أخرى.

خلاصة الفصل الرابع:

من أجل الوقوف على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة، وكذا معرفة أهم عامل نجاح التجربة الدولية لها المؤسسات، قمنا من خلال هذا الفصل بدراسة ميدانية أشملت على دراسة مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية مصدرة. وتبين من خلال هذه الدراسة أن هذه المؤسسة، وبالرغم من برامج الدعم والمرافقة التي توفرها مختلف الهيئات الحكومية، مركزية كانت أو محلية، تبقى هذه المؤسسة تعاني من العديد من المشاكل والعراقيل التي تواجهها هذه الأخيرة في تجربتها التصديرية.

بالإضافة إلى ذلك، لاحظنا من خلال هذه الدراسة أن هذه المؤسسة تقوم بتصدير منتجات خام وغير مصنعة، كذلك تبين من خلال الدراسة الميدانية أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة تشتمل على أغلب عوامل النجاح المذكورة في الدراسة النظرية، باستثناء بعض العوامل مثل الموارد البشرية المؤهلة، القدرة على البحث والتطوير وتخطيط عملية التدويل.

الخاتمة

الخاتمة:

أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا مهما وأساسيا في النهوض باقتصاديات الدول، حيث أنها باتت تمثل الغالبية العظمى من النسيج المؤسساتي فيها، بالإضافة إلى الأدوار التنموية الكبيرة التي تلعبها في جميع مجالات التنمية المحلية من تنمية اجتماعية، اقتصادية، تشغيلية وغيرها. وفي ظل هذه التحولات الاقتصادية التي عرفها ويعرفها العالم، خاصة ما تعلق منها بالعولمة الاقتصادية وترابط اقتصاديات الدول، أصبح من الصعب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحافظة على وجودها والحفاظ على حصصها السوقية أو زيادتها، سواء تعلق الأمر بالأسواق المحلية، أو الأسواق الدولية.

بناء على ما سبق، يتوجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تكون مستعدة لمواجهة هذه التحديات التي يمكن أن تشكل خطرا على وجودها واستمراريتها. من خلال التوجه نحو الأسواق الدولية من أجل توسيع أسواقها وضمان استمرار نشاطها.

في هذا المجال، يسمح تدويل النشاط بصفة عامة، والتصدير بصفة خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاستفادة من عديد الفرص المتاحة في الأسواق الدولية من زيادة الحصص السوقية، زيادة حجم رقم الأعمال، تحقيق وفورات الحجم، زيادة حجم الأرباح، إثراء الثقافة التنظيمية والتسييرية للمؤسسة، الاستفادة من الكفاءات البشرية المؤهلة في الأسواق الأجنبية وغيرها من الفرص. إلا أن التوجه نحو الأسواق الدولية يمكن أن يعرض هذا النوع من المؤسسات إلى العديد من المخاطر السياسية، الاقتصادية، التجارية، الائتمانية، الثقافية وغيرها من المخاطر التي تنتج في العموم عن تنوع وتعقيد البيئة السائد في الأسواق الدولية.

النتائج والتوصيات

النتائج والإجابة على الفرضيات:

أولاً: النتائج النظرية:

- إن سيطرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الحالي على الجزء الأكبر من المؤسسات الاقتصادية في الدول على المستوى العالمي. حتم عليها الانخراط في عملية عولمة الاقتصاد العالمي، هذه الأخيرة ومثل ما توفر العديد من المزايا والفرص، يمكن أن تشكل مصدراً للعديد من السلبيات والمخاطر؛
- اقتنعت الجزائر حالياً بأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاقتصاد الوطني، لذلك أصبحت تضعها في قلب الاستراتيجية التنموية الوطنية، خاصة مع ظهور الأزمات المتتالية وتدهور مداخل الدولة من عائدات المحروقات، وتوجيه السياسة الاقتصادية للتنويع الاقتصادي مع التركيز على المؤسسات الناشئة والمبتكرة وضرورة التوجه نحو التصدير؛
- تبنت الجزائر العديد من البرامج، وأنشأت العديد من الهيئات والإدارات من أجل ترقية وتدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والسماح لها بلعب دورها التنموي المنوط بها، خاصة ما تعلق منها بتدعيم المؤسسات الناشئة والمبتكرة. مع ذلك، لم تعط هذه البرامج الفعالية المرجوة نتيجة لثقل وطول الإجراءات الإدارية وتعقيدها؛
- رغم الجهود المبذولة من طرف الحكومات المتعاقبة من أجل تدليل العقبات أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هذه الأخيرة مازالت تعاني من العديد من المشاكل، أهمها: اشتداد المنافسة محلياً، عدم استقراره البيئية القانونية والجبائية، البيروقراطية الإدارية، مشاكل العقار الصناعي وغيرها من المشاكل؛
- يعتبر تدويل النشاط بصفة عامة، والتصدير بصفة خاصة من أهم الطول التي يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتبناها لتجاوز مختلف التحديات التي تواجهها، وتوسيع حصصها السوقية واستمرارية نشاطها؛
- يفر تدويل النشاط العديد من الفرص والمزايا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: كزيادة حجم رقم الأعمال، تحقيق وفورات الحجم، توسيع أسواقها، وزيادة الحصة السوقية، زيادة حجم الأرباح، إثراء الكفاءة التنظيمية والتسييرية للمؤسسة، توزيع المخاطر على العديد من الدول والأسواق، التنويع في هيكل رقم الأعمال الخاص بالمؤسسة وغيرها. إلا أن التدويل يمكن أن يضع هذا النوع من المؤسسات أمام العديد من المخاطر السياسية، الاقتصادية، التجارية، الائتمانية، الثقافية، والتي يمكن أن تنتج عن التعدد والتعقيد السائد في بيئة الأسواق الدولية؛
- هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على نجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومن هذه العامل ما يتعلق بالمسيرين وصفاتهم، ومنها ما يتعلق بالخصائص الداخلية للمؤسسة نفسها ومنها ما يتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة.

- لا يختلف المزيج التسويقي المطبق من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الأجنبية في جوهره عن المزيج التسويقي المحلي، بل يرتبط الفرق بينهما في تعدد البيئة السائدة في الأسواق الأجنبية. ثانيا: النتائج التطبيقية واختبار الفرضيات:

1-الفرضية الأولى: يسمح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاستفادة من العديد من الفرص المتاحة في الأسواق الدولية كما يعرضها للعديد من المخاطر، والتي حاولنا من خلالها دراسة واكتشاف أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة المصدرة للتوجه نحو الأسواق الدولية، بالإضافة إلى أهم المخاطر التي يمكن أن تواجهها في هذه الأسواق. ومن خلال تطرقنا إلى هذه المسائل في كل من الفصل الأول والفصل التطبيقي، توصلنا إلى النتائج التالية:

- تتنوع الدوافع والأسباب التي تدفع بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للتوجه نحو الأسواق الأجنبية. ومن بين هذه الأسباب نجد: صغر حجم السوق المحلي، اشتداد المنافسة في السوق المحلي، الرغبة في توسيع وتنويع أسواق المؤسسة، الرغبة في زيادة حجم الأعمال وأرباح المؤسسة، وأوامر طلب من زبائن أجنبية، جاذبية السوق الأجنبي المستهدف وغيرها؛

- يمكن أن يشكل التوجه للأسواق الدولية العديد من المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المصدرة، والتي يمكن أن تشكل تهديدا صريحا لها. ومن أهم هذه المخاطر نجد خطر عدم الدفع مقابل البضائع المصدرة، أو ما يسمى بالخطر الائتماني، والذي يمكن أن يعصف بنشاط هذا النوع من المؤسسات بالنظر إلى صغر حجمها وحاجتها المستمرة للسيولة. بالإضافة إلى ذلك، تواجه هذه المؤسسات مخاطر أخرى متنوعة مرتبطة بالبيئة السياسية، الاقتصادية، التجارية، القانونية والثقافية وتعددها لدرجة التعقيد، والسائدة في الأسواق الدولية؛

2-الفرضية الثانية: تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة العديد من المشاكل والعراقيل، توصلنا في الفصل التطبيقي من خلال المقابلات التي أجريت مع مدير المؤسسة المكونة للعينة، إلى النتائج التالية:

- توفر الدولة الجزائرية العديد من التسهيلات والمساعدات للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة، منها ذات طابع جمركي وجبائي من خلال مختلف الأنظمة الجمركية الموجهة للتصدير والمزايا المرتبطة بها، ومنها ما هو ذو طابع مالي من خلال مختلف المساعدات والتعويضات المالية المباشرة التي تستفيد منها هذه المؤسسة، ومنها ما هو ذو طبيعة استشارية وتوجيهية عبر مختلف الهيئات والأجهزة التي أنشئت خصيصا لهذا الغرض؛

- بالرغم من الجهود المبذولة، تواجه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة العديد من المشاكل والصعوبات، منها ما يتعلق بالجوانب اللوجستكية مثل عدم تنوع وسائل النقل الدولي وغلاء أسعارها، بالإضافة إلى ضعف إمكانيات التخزين على مستوى الموانئ والمطارات. ومنها ما يرتبط بالجوانب

القانونية والتشريعية المتصلة بتشريعات الصرف، والتي لا تمنح الحرية المطلقة للمؤسسة للتصرف في عائدات العملية التصديرية من العملة الصعبة؛

- تواجه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة صعوبات في الحصول على موظفين مؤهلين يمكنهم القيام بدراسات السوق الدولية والاشراف على النشاط الدولي للمؤسسة. ويرجع هذا الامر بالدرجة الأولى إلى عدم توافق مخرجات مؤسسات التكوين مع حاجيات سوق العمل في مجال التصدير، بالإضافة إلى عدم لجوء المؤسسات إلى عمليات تكوين موظفيها في هذا المجال رغم التسهيلات والتعويضات التي توفرها الدولة في هذا الجانب؛

- تعاني المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة المصدرة من غياب شبكات الدعم والاتصال المتكونة من جمعيات تضم المؤسسات المصدرة والتي يمكن أن تشكل دعما قويا في مجال تبادل الخبرات والمعلومات الخاصة بالأسواق الأجنبية؛

3- الفرضية الثالثة: تختلف عوامل نجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين عناصر مرتبطة بالمسيرين، بإمكانيات المؤسسة وبمعايير أخرى، والتي حاولنا من خلالها دراسة مختلف العوامل التي يمكن أن تؤثر على نجاح التواجد التجاري للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الأسواق الأجنبية. ولقد تطرقنا إلى هذا الموضوع من خلال الفصل الثاني والفصل الثالث (الفصل التطبيقي)، عبر المقابلات التي تم إجراؤها مع مدير المؤسسة المكونة للعينة، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- بالنسبة للعوامل المرتبطة بالمسيرين، يمكن الإشارة إلى ما يلي:

• أفضت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن أقوى عامل من عوامل النجاح المرتبطة بالمسيرين، والذي يمكنه التأثير على نجاح المؤسسة في الأسواق الأجنبية هو الميزات الشخصية للمسيرين بـ 03 مرة في عدد مرات الظهور في إجابات الأشخاص المستجوبين، ونسبة 100% من المؤسسة المكونة للعينة. ويمكن إرجاع أهمية هذا العامل إلى طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والتي في معظمها عبارة عن مؤسسات عائلية يكون فيها المدير هو المالك نفسه، مما يؤدي إلى تأثيره بصفة على السياسة العامة المتبعة من طرف المؤسسة، وخاصة في مجال التوجه نحو الأسواق الدولية؛

• العامل الثاني من العوامل المرتبطة بالمسيرين هو مواقف وتوجهات المسيرين بعدد مرات الظهور وصل إلى 01 مرة واحدة، وبنسبة 100% من مؤسسة العينة. ويمكن إرجاع هذا الامر إلى تأثير رغبة المسيرين على توجه المؤسسة نحو الأسواق الدولية.

• العامل الثالث من العوامل المرتبطة بالمسيرين هو الخبرة السابقة للتدويل بـ 01 مرة واحدة في عدد مرات الظهور في إجابات الأشخاص المستجوبين وبنسبة وصلت إلى 100% من مؤسسة العينة. ويمكن إرجاع التأثير المتواضع لهذا العامل على نجاح التجربة الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أن توفر هذه الأخيرة على ميزات تنافسية قوية يمكن ان يعوض نقص الخبرة التجارية في الأسواق الدولية؛

• تم تسجيل غياب، أو عدم ظهور عامل **تخطيط استراتيجية التدويل**. ويمكن إرجاع هذا الامر إلى غياب نظرة طويلة الأمد للتواجد التجاري للمؤسسة في الأسواق الأجنبية بسبب التذبذب الحاصل في الطلب على المستوى الدولي، بالإضافة إلى افتقار المؤسسة الجزائرية المصدرة إلى مصالح أو اقسام خاصة بالتصدير على مستوى هيكلها التنظيمي تكون مدعمة بفرق من الموظفين المؤهلين يمكن أن يقوموا بدراسات وبحوث للأسواق الدولية؛

• تم تسجيل غياب، أو عدم ظهور عامل **شبكات الدعم والاتصال**. ويمكن إرجاع هذا الامر إلى عدم وجود تعاون وتضامن بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة، بالإضافة إلى غياب الثقة من طرف هذه المؤسسات في مثل هكذا شبكات وجمعيات بسبب الخوف من كشف أسرارها التجارية والصناعية وانتشارها بين المنافسين؛

- بالنسبة للعوامل المرتبطة بالمؤسسة: يمكن تلخيصها فيما يلي:

• العامل الأقوى تأثيراً من بين هذا الصنف هو: **وجود مزيج تسويقي** بـ 02 مرتين في عدد مرات الظهور ضمن إجابات العينة وبنسبة 75% من مؤسسة العينة. ويمكن إرجاع هذا الأمر إلى أن وجود تناغم بين مختلف عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة المصدرة من شأنه أن يسمح لها بتحقيق نتائج جيدة في الأسواق الأجنبية: وقد أشار الأشخاص المستجوبون في هذا الإطار إلى أهمية عاملي السعر والترويج عن طريق المشاركة في المعارض والصالونات والتظاهرات الدولية لنجاح المؤسسة في الخارج؛

• العامل الثاني من العوامل المرتبطة بخصائص المؤسسة هو **الميزات التنافسية للمؤسسة** نفسها بـ 02 مرتين ظهور في الإجابات وبنسبة 100% من مؤسسة العينة. ويمكن تفسير هذا التأثير على نجاح المؤسسة إلى أن امتلاك ميزات تنافسية يسمح للمؤسسة بكسب حصص سوقية في الأسواق المستهدفة والحفاظ على ولاء الزبائن.

• العامل الثالث من العوامل المرتبطة بالمؤسسة هو: **القدرات الإنتاجية وقدرات التمويل للمؤسسة** بـ 01 مرة واحدة، ظهور وبنسبة 75% من مؤسسة العينة بالتساوي بين العاملين. ويمكن تفسير التأثير الضعيف لهذين العاملين إلى خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفسها والتي تتسم بصغر الحجم وضعف إمكانياتها المادية والمالية، رغم أن غياب هذه القدرات من شأنه أن يضع مثل هذه المؤسسات أمام صعوبات ومشاكل كبيرة في الأسواق الدولية، كعدم القدرة على الاستجابة لطلبات الزبائن في هذه الأسواق، وعدم القدرة كذلك على مواجهة التكاليف الاستثنائية الناتجة عن عمليات التصدير؛

- بالنسبة للعوامل المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة: يمكن الإشارة إليها كما يلي:

• العامل الأكثر تأثيراً في نجاح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المكونة للعينة هو **الحصول على معلومات استراتيجية** بـ 01 مرة واحدة الظهور في إجابات المستجوبين وبنسبة 100% من مؤسسة العينة، ويرجع ذلك إلى أهمية المعلومات وصعوبة الحصول عليها في الأسواق الدولية. فمن يملك المعلومة في

الوقت المناسب يمكنه تحقيق النجاح، خاصة فيما تعلق برغبات وحاجات الزبائن والظروف المحيطة بالأسواق المستهدفة؛

• العامل الثاني من العوامل المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة هو: دعم البرامج الحكومية بـ 04 مرات ظهورا في إجابات الأشخاص المستجوبين وبنسبة 100% من مؤسسة العينة. ويمكن تفسير ذلك بأهمية هذه البرامج بالنسبة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة المصدرة، خاصة ما تعلق منها بالمساعدات والتعويضات المالية المختلفة والتي توفرها الدولة الجزائرية؛

• العامل الأخير من العوامل المرتبطة بمحيط المؤسسة هو: الحصول على المواد الأولية بـ 03 مرات في عدد مرات الظهور وبنسبة 75% من عينة المؤسسة. لم تعاني المؤسسة من صعوبات في الحصول على المواد الأولية؛

- بالنسبة للعوامل الجديدة: أي العوامل الغير مذكورة في تعداد عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجانب النظري، والتي ظهرت في مؤسسة العينة، وهي:

• ظهور عامل: انخفاض تكاليف الإنتاج في السوق الجزائري. حيث أشار الأشخاص المستجوبين إلى أن انخفاض تكاليف الإنتاج في الجزائر يسمح باعتماد أسعار بيع متدنية في الأسواق الأجنبية مقارنة مع باقي المنافسين، وبالتالي تحقيق حصص سوقية معتبرة في هذه الأسواق؛

• ظهور عامل: مصداقية وسمعة المؤسسة في الأسواق الأجنبية: وهو عامل نجاح مؤسسة "سبتكس" للنسيج، حيث أن طول مدة التعامل مع الزبائن في الأسواق الأجنبية يصنع نوع من الثقة بين المؤسسة وزبائنها، وبالتالي الحفاظ على ولاء هؤلاء الزبائن.

ثالثا: التوصيات

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي للمذكرة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة الاهتمام بوظيفة التسويق الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة من أجل فهم ديناميكية الأسواق الدولية وطرق الولوج إليها؛

- استحداث مصالح وأقسام للتصدير داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسات المصدرة تكون مهمتها القيام ببحوث التسويق ودراسة الأسواق الأجنبية المستهدفة؛

- السعي إلى توظيف أشخاص مؤهلين يمكنهم القيام بدراسات وبعوث السوق الدولية من أجل اكتشاف الأسواق الواعدة والظروف السائدة فيها، أو اللجوء إلى تكوين موظفي المؤسسة في هذا المجال؛

- الحرص على التواجد المستمر في المعارض الدولية المتخصصة، باعتباره وسيلة فعالة للنجاح في الأسواق الأجنبية، مع ضرورة تنسيق الجهود مع الملحقات التجارية بسفاراتنا بالأسواق المستهدفة؛

- ضرورة توجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية إلى التصدير نحو الأسواق القريبة جغرافيا وثقافيا من السوق الجزائري، مثل الأسواق العربية والافريقية بدل التركيز على أسواق الدول الأوروبية

والمطورة والتي تتميز باشتداد المنافسة فيه، والتعقيد في المعايير والقوانين الخاصة بالجودة والتصديق على المنتجات؛

- ضرورة الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة من أجل تكييف منتجاتها مع رغبات وحاجات المستهلكين في الأسواق المستهدفة، أو اقتراح منتجات جديدة تتناسب مع هذه الأسواق؛

- السعي إلى إنشاء جمعيات للمؤسسات المصدرة تكون في شكل شبكات للدعم والاتصال من أجل تبادل الخبرات والمعلومات الخاصة بالأسواق الدولية؛

- ضرورة التخطيط الاستراتيجي لعملية تدويل نشاط المؤسسة وعدم الاكتفاء بالتصدير المناسباتي من أجل تطوير التواجد التجاري أو حتى الصناعي لهذه المؤسسات في الأسواق الدولية؛

- تفعيل دور التمثيليات الدبلوماسية الجزائرية في الخارج من أجل التعريف بالمؤسسات والمنتجات الجزائرية عن طريق تكثيف تنظيم التظاهرات التجارية كالمعارض والصالونات؛

- السماح للمؤسسات المصدرة بالتصرف بحرية في عائداتها من العملة الصعبة الناتجة عن عمليات التصدير؛

- ضرورة معالجة مشاكل النقل الدولي التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية المصدرة عن طريق تنويع وسائل النقل والتفكير في طريقة لتخفيض أسعارها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. رضوان المحمود العمر التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
2. سامي سلال نعمان، الشركات دولية النشاط وأثرها على المنافسة والعمالة والتصدير في الدول النامية، الطبعة الأولى، 2008.
3. عادل مهدي، التسويق الدولي في ظل عولمة الاسواق، الدولية لبنان، لبنان، 2002 .
4. عمر وخير الدين، التسويق الدولي، دار النشر، مصر. 1996
5. غول فرحات، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية، الجزائر، 2002
6. فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية، الدار الجامعة الإسكندرية، 2008.
7. محمد فريد الصحن، التسويق، دار النشر الجامعية، الإسكندرية، 1996.
8. المساعد زكي خليل، التسويق في المفهوم الشامل-درا زهران للنشر والتوزيع-عمان، 7664
9. مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
10. منى الحديد، الإعلان، ط1، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 1999.

المذكرات والاطروحات:

1. حمشة عبد الحميد، دور تحرير التجارة الخارجية في ترقية الصادرات خارج المحروقات في ظل التطورات الدولية الراهنة، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2012_2013.
2. عبد الله بن حمو، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص، تسويق، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، 2010.
3. فارس ركيمة، الاستراتيجيات التسويقية للشركات الأجنبية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011_2012.
4. وردة سعدي، دور المزيج التسويقي الدولي في تحسين الاداء التصديري للمؤسسات الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2017/2018.

الملتقيات والندوات:

1. وصاف سعدي، نحو استراتيجية تسويقية فعالة في قطاع التصدير، ورقة عمل مقدمة في الملتقي الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، 20 - 21 أبريل 2004.

المجلات:

1. جباري شوقي، حمزة العوادي، " تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص نجاح ومخاطر الفشل "، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية جامعة أم البواقي، العدد 4، ديسمبر في 2013.

2. جوامع اسماعين، "مساهمات الاندماجات والتحالف في تدويل نشاط الصناعات الصغير والمتوسطة"، مجلة أبحاث اقتصادية العدد 16_ديسمبر 2014.
3. هيثم حمود الشبلي محمود عواد ازيادات، استراتيجيات التسويق التصديري الدولي في الشركات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 43، 2009.
4. و صاف سعيدي، تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة الباحث عدد 01، جامعة ورقلة.

المراجع باللغة الفرنسية:

1. Cedimir NESTROVIC; marketing en environnement islamique édition Dunod, Paris, 2009.
2. Charles Croué : Marketing international, un consommateur local dans un monde global, (BruxellesDeBoeck, 2006, 5éme éditio.
3. Charles Croué : Marketing international, un consommateur local dans un monde global, (BruxellesDeBoeck, 2006, 5éme édition.
4. Coiffier H et autres, **Services d'appui à l'exportation dans P.M.E et grands marchés**, Harmattant, Québec, 1995.
5. corinne pasco, commerce international, 6édition, dunod, paris, 2006.
6. Desrochers, Yu, **Gestion financière de l'exportation dans P.M.E et grand marchés**, L'harmattan, paris, 1995.
7. Genlot D, **Manager dans la complexité**, INSEP, Paris, 1992.
8. Gérin-Lajoie, **L'industriel canadien et le marché international**, revue internationale de Gestion, Québec, vol 3, n3, septembre 1978.
9. Jauch, Glueck, **Management stratégique et politique générale**, mcgraw-hill, Montréal , 1990.
10. Jean-Paul lemaire :stratégied'internationalisation. Dunod-Paris-1997.
11. Joyal A, **Les PME et le défi de l'exportation**, Presses inter universitaires, Montréal, 1996.
12. Julien, P. A. et M. Morin **Mondialisation de l'économie et PME québécoise**, Presses de 'Université du Québec, Québec, 1995.
13. Julien, P.A. et M. Morin, **Mondialisation de l'économie et PME québécoise**, Presses de l'université du Québec, Québec, 1995.
14. Léo P. Y, **Stratégies de développement international des PME**, L'Harmattan, Paris, 1995 .
15. LISE PLOURD ; l'internationalisation et les PME, THESE de DOCTORAT, université de Québec à Chicoutimi, 2007.
16. M. CZINKOTA and others : international Busines, 2éme édition , the drydenpress, USA, 1992.
17. MARTINE GAUTHY-sinéchal et autres :étude de marchés, méthodes et outils, 2éme edition DeBOCK, Bruxelles2006.
18. Monnoyer M, **La maîtrise de l'information pour l'exportation**, L'Harmattan, paris, 1995.
19. Multiculturel, Vuibert ,Paris, 2004, 2^{éme} édition.

-
20. Nathalie prime et autres, marketing international: développement des marchés et management.
21. Panet-Raymond, A. et D. Robichaud, **Le commerce international-Une approche nord-américain**, les Éditions de la Chenelière inc, Montréal, 2005.
22. Panet-Raymond, A. J, **La filière de l'exportation**, les publication du Quebec, Québec, 1999.
23. pascobercho, marketing international, 2édition, dunod, paris.
24. Pasco-Berho, **marketing international** édition Dunod, Paris 2002, 4^{ème} édition.
25. Philippe J, **stratégie internationale des PME des services**, l'Harmattan, Paris, 1995.
26. Porter, m. E, **L'avantage concurrentiel des nations**, Inter éditions, Paris, 1993.
27. Raymond, Blili, et Alami, "**L'écart entre le consultant et la PME: analyse et perspectives Gestion**", Montréal, vol 28, n 4, hiver 2004.
28. René Y et autres : le marketing fondement et application 5émeédition, MC Grera, Paris 1996.
29. SAK ONKNPVISIT and johnshaw, international marketing analysis and strategies, 4ème edition, Rouledge, New York and london, 2007
30. STEPHAN H. ROBOCK AND OTHERS: international Busines and multinational enterprise: Robock and Simonds, 4ème edition, edition IRWIN, USA, 1989.
31. Strategor, politique général de l'entreprise, stratégie structure, décision, identité, édition Dunod, Paris, 1997
32. W. Griffin and others: international Business, environment, 4th edition, Pearson EDUCATION publishing, Boston, 2005.