

جامعة الجليلي اليابس - سيدي بلعباس -
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

84 028



التسويق الدولي

محاضرات في التسوق الدولي لطلبة الليسانس تخصص تسويق

من إعداد الأستاذ/ داني الكبير أمعاشو

جوان 2006

الفهرس

المقدمة

- الفصل الأول: التسويق الدولي نشأته و تطوره.....1-9
- 1.1: نشأة التسويق الدولي:.....1
- 2.1: عوامل تطور التسويق الدولي:.....2
- 1.2.1: التاريخ الحديث:.....2
- 1.1.2.1: المرحلة الأولى: 1945-1975.....2
- 2.1.2.1: المرحلة الثانية: مرحلة الأزمات البتروليتين (1983/84 - 1979/80).....3
- 3.1.2.1: المرحلة الثالثة: مرحلة التسعينات Les années 90.....4
- 2.2.1: الشروط و التناقضات الجديدة لإقحام الأسواق:.....5
- 1.2.2.1: المعطيات الجديدة للمنافسة الدولية:.....5
- 2.2.2.1 : تزايد حدة المنافسة العالمية على مستوى المؤسسات:.....6
- 3.1: البحث عن ميزات تنافسية جديدة:.....7
- 1.3.1: التركيز على (أنتج ب - Made in) والإستفادة من الشهرة العالمية للبلد.7
- 2.3.1 : تطوير الإبداع التقني:.....7
- 3.3.1: التأكد من الوضعية الجيدة في السوق المحلية:.....8
- 4.3.1: تطبيق إستراتيجية دولية:.....9
- الفصل الثاني: إجراءات التسويق الدولي:.....10-14
- 1.2: التسويق و التسويق الدولي:.....10
- 2.2: مداخل التسويق الدولي: Les approches du marketing international.....11
- 1.2.2: التسويق التصديري: Le Marketing de L'exportation.....11
- 2.2.2: التسويق المتعدد: Le Marketing pluri domestique.....12

12.....Le Marketing international global :التسويق الدولي الشامل: 3.2.2

13.....عوامل تطور إستراتيجية التسويق الدولي الشامل: 1.3.2.2

14.....من سلبيات التسويق الدولي الشامل: 2.3.2.2

26-15.....L'Internationalisation : الفصل الثالث:التدويل

15.....1.3:مفهوم التدويل

16.....2.3:عوامل التدويل:

16.....1.2.3:العوامل التجارية:

16.....1.1.2.3:ضييق السوق الوطنية:

16.....2.1.2.3:تخصص المؤسسة:

17.....3.1.2.3:إستمرارية مبيعات المؤسسة:

17.....4.1.2.3:دورة حياة المنتج الدولية:

17.....2.2.3:العوامل الصناعية:

17.....1.2.2.3:الإنتاج بكميات كبيرة:

18.....2.2.2.3:تخفيض تكاليف الإنتاج:

18.....3.2.3:فرص المحيط الخارجي المساعدة للتدويل:

18.....1.3.2.3:إنفتاح الأسواق:

19.....2.3.2.3:الطلبات المفاجئة:

19.....3.3:مخاطر التدويل:

19.....1.3.3:سوء تقدير التكاليف:

20.....2.3.3:صعوبة التحكم في المحيط الدولي:

20.....4.3:من الأخطاء التي يجب تفاديها:

20.....1.4.3:ليس بإمكان كل مؤسسة لها الأموال الدخول للساحة الدولية.

21.....2.4.3:هناك اختلافات في بعض الجوانب الدولية:

- 21.....:3.4.3 الحدود الوطنية و المسافات ليس لها أهمية:
- 22.....:4.4.3 كل شيء يكون في الدول النامية:
- 22.....:5.4.3 الإنتاج في الأماكن التي تكون فيها تكاليف اليد العاملة منخفضة:
- 22.....:6.4.3 العولمة وجدت من أجل أن تبقى:
- 23.....:7.4.3 أهمية وجود الحكومات:
- 23.....:5.3 الشركات المتعددة الجنسيات:
- 23.....:1.5.3 أسباب و دوافع وجودها:
- 24.....:2.5.3 مكانة الشركات المتعددة الجنسيات في المبادلات التجارية:

الفصل الرابع:الدخول إلى السوق الدولية.....27-34

- 27.....:1.4 معايير الدخول إلى السوق الدولية:
- 28.....:1.1.4 توجه التسيير في المؤسسة:
- 29.....:2.1.4 الهيكل التنظيمي للمؤسسة:
- 29.....:3.1.4 التوجيه حسب مصادر المؤسسة:
- 30.....:4.1.4 طريقة الامتلاك (Ownership):
- 31.....:2.4 أسباب النجاح في السوق الدولية:
- 33.....:3.4 الدور الحكومي في تطوير التسويق الدولي:

الفصل الخامس:عوامل المنافسة الدولية و مراحل الدخول إلى السوق الدولية..35-43

- 36.....:1.5 تعريف الجودة:
- 37.....:2.5 هل الجودة كافية للتصدير:
- 38.....:1.2.5 السعر:
- 39.....:2.2.5 وسائل الإنتاج:
- 39.....:3.2.5 البحث عن فرص التسويق:
- 40.....:4.2.5 التأثير في المستهلك:

3.5:المراحل الأساسية للدخول إلى السوق الخارجية: 41.....

الفصل السادس : البحث التسويقي.....44-60

1.6: تحديد المشكل التسويقي و مراحل البحث: 44.....

1.1.6:عملية البحث التسويقي: 44.....

2.1.6:تحديد المشكل: 45.....

3.1.6: تحديد أهداف البحث: 47.....

4.1.6: تحديد طبيعة و نوعية المعلومات: 49.....

5.1.6: تحديد فرضيات البحث: 49.....

2.6: إطار البحث: 50.....

1.2.6: طريقة البحث: 50.....

2.2.6: جمع البيانات: 51.....

3.6: أدوات البحث: 54.....

4.6: خطط سحب العينات: 55.....

5.6: التصنيف و التبويب و تحليل و إعداد التقرير النهائي: 57.....

1.5.6:الترميز الأولي لقائمة الأسئلة: 57.....

2.5.6:جمع البيانات: 57.....

3.5.6:تصنيف و تبويب البيانات: 58.....

4.5.6: تحليل البيانات: 58.....

5.5.6:كتابة التقرير: 60.....

الفصل السابع: إستراتيجيات التسويق الدولي.....61-74

1.7: الأنواع المختلفة للإستراتيجيات: 61.....

1.1.7: استراتيجيات بورتر: 61.....

2.1.7: الاستراتيجيات الأساسية: 62.....

- 2.7: أهمية و دور الإستراتيجيات الحكومية في التسويق الدولي:.....64
- 3.7: الشكل الجديد للمنافسة:.....66
- 1.3.7:تغير عوامل تحديد الإستراتيجية:.....68
- 2.3.7:التغيرات الأربعة الأساسية:.....69
- 1.2.3.7: زيادة الفضاء الإستراتيجي للمؤسسة:.....69
- 2.2.3.7: ظاهرة العولمة:.....70
- 3.2.3.7: سرعة التنفيذ:.....71
- 4.2.3.7: الإبداع ميزة تنافسية:.....73
- 3.3.7:الشكل الجديد لوضع الإستراتيجية:.....73
- قائمة المراجع.....75

مقدمة:

التسويق الدولي يحتل أهمية خاص بالنسبة للشركات ومؤسسات الاعمال والحكومات بوجه عام، خاصة في إطار العولمة و التطورات الجديدة للعلاقات التجارية الدولية. فقد أصبح الصراع القائم بين المنافسين على زيادة حصصهم في مختلف الأسواق، بالإضافة الى ان الاسواق الاجنبية تعتبر مصدرا جيدا للسلع منخفضة التكاليف، ومصدرا للتكنولوجيا، ورأس المال، والمواد الخام والمستلزمات السلعية الاخرى، والارباح وغيرها. و إحصائيات الاستيراد والتصدير لمختلف الدول تبرز بوضوح غير قابل للنقاش أهمية و دور التسويق الدولي و ما يمكن أن يعود به من فائدة إذا حظي بالإهتمام اللائق به.

التسويق بشكل عام يعتمد بالدرجة الأولى على المنتج والسعر والمكان والترويج. أي بـ (4 P) (Product, Price, Place, Promotion) . لكن كما هو معلوم فان التسويق نوعان:

1. تسويق محلي و يهتم بالإستجابة لرغبات و حاجات و أذواق المستهلك في السوق المحلية.
2. تسويق دولي وهو الذي يهتم بنفس العناصر المكونة للتسويق المحلي لكن بالشكل الذي يمكن المؤسسة من خدمة المستهلك او المستخدم الصناعي للسلع والخدمات التي تلبي طلباته واحتياجاته في اكثر من دولة من دول العالم.

إن يختلف التسويق الدولي في مفهومه عن التسويق العام كونه يهتم بالانشطة التي تساعد على تدفق السلع والخدمات عبر الحدود لاكثر من دولة. وبالتالي التعامل مع ثقافات وعادات وتقاليد ولغات مختلفة. هذه الاختلافات تنتج عنها فروقات في عملية ممارسة الانشطة التسويقية، وكيفية معالجة التسويق وتطوير السياسات والاستراتيجيات التسويقية ذات الصلة.

على ضوء ما سبق عرضه، تهدف هذه المطبوعة إلى تسليط الضوء على أهم النواحي المتعلقة بالتسويق الدولي، ابتداءً من نشأته و تطوره، إلى كيفية دراسة واستكشاف إمكانيات السوق الدولي، مروراً بإجراءات التسويق الدولي و التدويل : L'Internationalisation و عوامل المنافسة الدولية و مراحل الدخول إلى السوق الدولية و إستراتيجيات التسويق الدولي، إلى أهمية و دور الإستراتيجيات الحكومية في التسويق الدولي. بما في ذلك من إعداد الخطة وتحديد المزيج التسويقي الدولي. مع التعرض عند الضرورة لأمثلة عن بعرض الشركات العالمية في مجال التسويق الدولي.

الفصل الأول

التسويق الدولي

نشأته و تطوره

1.1: نشأة التسويق الدولي:

كثير من الكتاب و المفكرين المتخصصين أمثال Bartels.R 1976 ;Dixon.D 1983 ;Kotler 1992 يرون أن أصول التسويق ترجع إلى بداية القرن العشرين، حيث أنه في هذه المرحلة كانت أبعاد التسويق لا تتجاوز السوق المحلية.

لكن أصول التسويق الدولي ترجع في الحقيقة إلى نهاية القرن السابع عشر حسب ما جاء في كتاب Jacques Savary « Le parfait négociant » . الذي يعالج ولأول مرة دور الوسطاء التجاريون حسب مواقعهم (في البلد ، في أوروبا، وعلى المستوى العالمي). و بهذا كانت له نظرة واسعة لتتنقل السلع و التجارة خارج حدود البلد الواحد ، أي نظرة عالمية.

أكثر من هذا، طرح في نفس الكتاب إشكالية جدّ مهمة مازالت حتى الآن محل دراسة و متابعة من قبل المتخصصين، لما لها من أهمية في التجارة الدولية. حيث أن هذه الإشكالية تتمثل في مشكل توحيد المعايير الخاصة بالمنتجات مع التأكيد على ضرورة تكيفها حسب حاجات و رغبات المستهلكين في كل منطقة نرغب في التعامل معها. هذه الفكرة توحى لنا أن التسويق يرتكز أساسا على الملاحظة المستمرة للتطورات السوسيوولوجية في العالم، و على تكييف المنتجات على مختلف الحاجات للمستهلكين على مستوى العالم هذه النظرة الجديدة يرجع الفضل فيها إلى Jacques Savary 1675 .

2.1: عوامل تطور التسويق الدولي:

التطور المستمر للمحيط الإقتصادي منذ بداية القرن العشرين ساعد على ظهور مجموعة تحولات ساهمت بدورها في خلق ظروف تطور التسويق بشكل عام، و حديثا التسويق الدولي. فعوامل تطور التسويق الدولي تتضمن التاريخ الحديث، البحث التلقائي و المستمر عن الميزات التنافسية على مستوى التنافسي العالمي.

1.2.1: التاريخ الحديث:

التاريخ الحديث ساهم بشكل كبير في إبراز و ظهور التسويق الدولي. بحيث يمكننا تحديد ثلاث مراحل أساسية ساهمت في تطوير التطبيقات التسويقية على المستوى الدولي.

أ- المرحلة الأولى: من 1945 – 1975 Les trentes glorieuses.

ب- المرحلة الثانية: مرحلة الأزمات البترولية (1979/80 – 1983/84).

ج- المرحلة الثالثة: و تسمي بمرحلة التسعينات حيث ظهرت السوق المشتركة الأوروبية¹ CEE سنة 1993، و إنتقال الدول الإشتراكية إلى النظام الرأسمالي.

1.1.2.1: المرحلة الأولى: 1945-1975

بعد الحرب العالمية الثانية انكبّت جهودات الدول المتضرّرة من الحرب على إعادة بناء إقتصادياتها. خلال نفس الفترة قامت أمريكا USA بتمويل إعادة البناء بفضل مخطط مرشال. و بالتالي الإستفادة من الطلب الأوروبي على السلع و المنتجات ذات الإستهلاك الواسع. هذا الوضع دفع الشركات الأمريكية إلى فتح فروع لها في أوروبا الغربية و خاصة في بريطانيا و ألمانيا. هذه المؤسسات الأمريكية وضعت سياسات تسويقية دولية من خلال فروعها، مدعّمة بأساليب تسيير جديدة إنتشرت تدريجيا في أوروبا.

¹ CEE = Communauté Economique Européenne. organisation internationale, instituée par le traité de Rome en 1957, qui vise à favoriser le développement économique de l'Europe. Collection Microsoft® Encarta® 2004. © 1993-2003 Microsoft Corporation.

الدول الأكثر تطورا و خاصة الدول المكوّنة لمجموعة السبعة و المتمثلة في كل من:

(RFA , USA , CANADA , JAPON , BRETAGNE , FRANCE , ITALIE)

تمكنت خلال قرنين من الزمن من إكتساب الخبرات اللازمة بخصوص التكنولوجيا الصناعية ، و المنتجات المشهورة كالجواير و اللبان chewing-gum بالنسبة لأمريكا USA و العطور بالنسبة لفرنسا. مما جعل هذه الدول في مركز قوة أمام الدول الأخرى المشتريّة لمنتجاتها. حيث قامت ببعض الإجراءات التسويقية للتعريف بمنتجاتها، مع العمل على خلق الرغبة لدى المستهلك في دول أخرى للحصول على منتجاتهم . بعبارة أخرى خلق الحاجة للمنتجات (Made in). حيث كان ذلك عبارة عن رمز يضمن للمنتجات ثقة المستهلك فيها، رغم أنّ هذه النظرة مازالت سائدة في كثير من الحالات و الأحيان في البلدان غير الصناعية.

2.1.2.1: المرحلة الثانية: مرحلة الأزميتين البتروليتين (1983/84 - 1979/80).

كان لهاتين الأزميتين دور كبير في تعجيل ظهور التسويق الدولي لأسباب الثلاثة الأساسية التالية:

- 1- البحث المستمر لما يمكن أن يساهم في زيادة المردودية في الأسواق المستهدفة.
- 2- ضرورة التنبؤ بالمستقبل في محيط متذبذب و غير ثابت حيث الوقوع في الخطأ يكلف كثيرا.
- 3- التزايد المستمر لشراصة المنافسة.

و بهذا ساهمت الأزميتين البتروليتين لـ 1973 و 1979 في إبراز حالة عدم اليقين الإقتصادية *L'incertitude économique* . حيث أن الإرتفاع المفاجيء لأسعار البترول بأربعة أضعاف زرع بقوة الاقتصاد العالمي، و دفع الدول إلى العمل على زيادة صادراتها من المنتجات الأخرى لسد العجز و تعويض الخسارة التي تسبب فيها إرتفاع سعر البترول. مما نتج عنه زيادة شدة المنافسة بين الدول، و خاصة من قبل الدول الحديثة التصنيع التي يرمز لها عادة بـ « NPI^2 » .

² Nouveaux Pays Industriels : Taiwan, Hong kong , Singapour, l'Inde ,l'Espagne, Brésil, les philippines, le Vietnam, le Mexique ,etc .

هذا و قد بلغ حجم المبادلات العالمية 3350 مليار \$ سنة 1991 منها 130 مليار تخصص أوروبا الوسطى و الشرقية و CEI³. هذا الرقم في تزايد بـ 1.5% في القيمة و بـ 3% في الكمية. هذا الواقع دفع المؤسسات بالعمل على أن تسبق وقوع بعض وقائع السوق. و هنا يبرز التسويق الدولي بأقتراح الوسائل و الأساليب التي تساعد على تقليص النتائج السلبية للتقلبات و التذبذبات غير المتوقعة.

3.1.2.1: المرحلة الثالثة: مرحلة التسعينات 90 Les années

عرفت نهاية القرن العشرون تطورات هامة دفعت الدول إلى إعادة النظر في العلاقات الإقتصادية المعروفة منذ عدة قرون. حيث كان إنهيار جدار برلين بداية إعادة توزيع أوراق الجيوستراتيجية العالمية.

زيادة التحالفات الإقتصادية بين الدول المتطورة غير المنتمية للـ CEE (الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، المكسيك، أستراليا، زيلاندة الجديدة، اليابان) زادت من حدة المنافسة العالمية. لدرجة أن بعض القطاعات كالزراعة و الطيران أصبحت محل منافسة شديدة في إطار المنظمة العالمية للتجارة GATT⁴. كذلك تطوّر الوزن و الثقل الإقتصادي لبعض المناطق الجغرافية بشكل أثر على نمط و سلوك استهلاك مناطق أخرى. كما وقع في شرق أوروبا، حيث أدخل إقتصاد السوق عنصرين جديدين متكاملين إلى الإقتصاد العالمي هما مفهوم الإنتاجية و فكرة تلبية الطلب. هذان العنصران طورًا و حدًا مجالات تطبيق إختصاصات التسويق في الأسواق الداخلية المختلفة لدول كل مجموعة. هذه الإمكانيات التسويقية زاد من إنتشارها إستراتيجيات الشركات المتعددة الجنسيات بشرائها للمؤسسات المحلية في إطار العولمة. خاصة منها الموجودة في أوروبا الشرقية، بما في ذلك ظهور المجمعات الصناعية.

كل ذلك وفر المناخ المناسب لتطور و رسوخ فكرة التسويق الدولي كإختصاص لا بد منه لمواجهة التطورات الحديثة على مستوى الإقتصاد العالمي. و ذلك في إطار

³ CEI = Communauté des États indépendants, organisation créée le 8 décembre 1991 par le traité de Minsk, composée de onze des quinze anciennes républiques soviétiques, et issue du démantèlement de l'Union des républiques socialistes soviétiques (URSS).

Collection Microsoft® Encarta® 2004. © 1993-2003 Microsoft Corporation.

⁴ GATT = (abréviation de l'anglais) General Agreement on Tariffs and Trade. traité signé en 1947 à Genève, qui vise à la libéralisation des échanges commerciaux internationaux, et qui fut remplacé par l'Organisation mondiale du commerce. Collection Microsoft® Encarta® 2004. © 1993-2003 Microsoft Corporation.

رغبة الدول في الدخول المباشر في مواجهة المنافسة داخل و خارج أسواقها التي تواجهها من قبل الدول الصناعية.

هذه التطورات الجديدة لآفاق التطور الاقتصادي تتطلب إعادة النظر للبحث عن التناقضات و الظروف الجديدة للأسواق الخارجية في هذا القرن.

2.2.1: الشروط و التناقضات الجديدة لإقحام الأسواق:

لاحظنا فيما سبق، أن الحقبة التاريخية الأخيرة مرت بثلاث مراحل متتالية ظهرت فيها علاقات اقتصادية جديدة. هذه العلاقات الجديدة تمكنت من خلالها المؤسسات التكيف مع الأوضاع الجديدة خاصة منها قوة المنافسة.

في إطار قوة المنافسة، فإنّ المؤسسات المصدّرة أي التي ترغب في إقحام أسواق خارجية وجدت نفسها أمام وضعية صعبة. أي أنه يجب عليها أن تكون قادرة على المنافسة في سوقين. سوق الدول المستهدفة (التي تريد المؤسس البيع في أسواقها)، و منافسة هذه الدول في السوق التي تكون المؤسسة تابعة لها أصلا.

1.2.2.1: المعطيات الجديدة للمنافسة الدولية:

عوامل عديدة تتداخل فيما بينها لقياس القدرة التنافسية. حاليا أيّ من هذه العوامل يؤخذ بأنفراد، أو بالتنسيق مع عوامل أخرى لا يمكن أن يعطينا نموذجا رياضيا قابل للتطبيق دون أي إحتمال للخطأ . و من بين أهم هذه العوامل نجد:

- 1- وفرة اليد العاملة الرخيص.
- 2- وفرة الموارد الطبيعية.
- 3- نسب الصرف و نسب الأرباح.
- 4- خسارة الميزانية للدولة. Le déficit budgétaire d'un pays.
- 5- العمل المستمر للسلطات العمومية على زيادة الصادرات.
- 6- المساعدات المالية للإستراد.
- 7- الإجراءات الوقائية.

حاليا ظهرت أفكار جديدة بخصوص القدرة التنافسية للدولة مبنية على معايير و إعتبرات أخرى. هذه الأفكار بدأت شيئا فشيئا تأخذ مكان العوامل القديمة حتى تتماشى مع التطورات الحديثة للتجارة الدولية.

عكس المعايير الكلاسيكية المذكورة آنفا. معايير أخرى تصدرت الأحداث لأهميتها في تعزيز قدرة الدولة التنافسية، كقدرتها الإبداعية، امكانياتها لمسايرة هذه القدرة الإبداعية مع نظام إعلامي فعال. و بهذا فإن تنافسية الدولة تقدر على أساس أربعة عوامل أساسية.⁵

(1)- المعايير المتعلقة بالنظرية الإقتصادية الكلاسيكية و المتضمنة (الموارد الطبيعية، اليد العاملة، البنى التحتية، الموقع الجغرافي...ألخ).

(2)- ظروف و خصائص الطلب الخاصة بكل دولة لها ميزاتها الثقافية و الإجتماعية بالنسبة للقيم و العادات و التقاليد.

(3)- القطاعات المجاورة و النسيج المحيطي لنفس القطاع الذي يتبع له النشاط. أي الإمكانيات المتاحة و القدرات المكتسبة من قبل مختلف المتعاملين في نفس القطاع و في نفس الدولة.

(4)- إستراتيجية المؤسسات، و نموذجها التنظيمي، و درجة حدة المنافسة المحلية.

المزج بين جميع هذه العناصر ينتج عنه ما يمكن تسميته نواة الإمكانيات و القدرات التي تخلق علاقة متداخلة و مترابطة بين مختلف عوامل المنافسة للبلد. و بالتالي الإعتناء بهذه العوامل، و العمل على التطوير المستمر لهذه العلاقة لا يمكن إلا أن يزيد مكن القدرات التنافسية للدولة.

2.2.2.1: تزايد حدة المنافسة العالمية على مستوى المؤسسات:

أدى تدويل المنافسة إلى ظهور بلدان جديدة في السوق الدولية. حتى أنه في بعض القطاعات تمّ تعميم التكنولوجيا على المستوى العالمي ، لدرجة أنّ بعض الدول المصنعة حديثا أصبحت من الرواد الجدد في مجالات كانت محصورة على الدول الصناعية الكبرى. فصناعة الأسلحة الكلاسيكية مثلا لم تعد إحتكارا لمجموعة السبعة G7 .

حاليا بعض الدول كالبرازيل ، الهند ، الباكستان. تصدر الأسلحة. أما الريادة بخصوص بناء السفن إنتقلت من فرنسا إلى اليابان و بعدها إلى كوريا. و بخصوص صناعات المودة La mode فإنّ كثيرا من الدول أصبحت الآن مصدرّة لها ، كفرنسا ،

⁵ PORTER.M, Enquête sur la concurrence des nation.Harvard Expansion.Paris.Hiver 90/91,pp :13-20

الولايات المتحدة الأمريكية ، روسيا ، اليابان ، اليونان ، إسبانيا ، و الصين. كلها بلدان تصدر منتجات جديدة بأسم المودة.

أخيرا سهولة و بساطة الحصول على التكنولوجيا سمح لكثير من الدول بأن تصبح هي نفسها دول منافسة. و هذا راجع إلى بيع المصانع الجاهزة، و منح رخص التصنيع لبعض الدول ، و المنتجات الإلكترونية ذات الإستهلاك الواسع خير مثال لتوضيح هذه الفكرة.

3.1: البحث عن ميزات تنافسية جديدة:

إنطلاقا من التناقضات و الصعوبات الناتجة من التطور التاريخي الحديث المشار إليها آنفا. يتوجب على المؤسسات البحث على ميزات تنافسية جديدة. فإذا أصبحت المؤسسات اليابانية هي الرائدة عالميا خلال ثلاثون سن في قطاعات مختلفة (صناعة السيارات، الدراجات النارية، الأجزاء الإلكترونية، صناعة السفن، التصوير... الخ). فذلك لأنها في بحث مستمر عن كل ما يمكنها من الإحتفاظ بمكانتها الريادية. هناك مجموعة عوامل يمكن من خلالها تعزيز الموقع التنافسي في الأسواق الدولية. هذه العوامل نذكر أهمها فيما يلي:

1.3.1: التركيز على (أنتج بـ : Made in) والإستفادة من الشهرة العالمية للبلد:

إن عبارة (أنتج بـ Made in) عادة ما توحى و تحدّد خصائص ومميزات و صفات المنتج عالميا و المعروف بها البلد كمتخصص عالميا. فمثلا فرنسا معروفة بالصناعات الزراعية الجيدة، و العطور. الولايات المتحدة الأمريكية بالسجاير، الوجبات الغذائية السريعة، صناعة السيارات، الإعلام الآلي، الصناعة السنمائية... الخ. ألمانيا بآلاتها الصناعية الجيدو بمدة حيات أطول. في الحقيقة هناك ما يمكن أن نسميه بالتخصّصات القطاعية Des spécialisations sectorielles .

2.3.1: تطوير الإبداع التقني:

خلقت المنافسة الشديدة الداخلية و الخارجية خلال العقد الماضي تأكيدا جديدا على الإبتكار و الإبداع في مختلف الدول. حيث يعتبر من الصفات المميزة، و بالتالي فإن المؤسسات الأفضل هي التي تكون قادرة على الإبتكار و التجديد بأمستمرار. بحيث ينظر

فيها إلى الابتكار على أنه عملية إبداع و خلق الأفكار الجديدة و وضعها في الممارسة. ونعني بإيجاد أفكار جديدة أن نحدد أيضا أساليب لتقديم وعرض السلع والخدمات بحيث ترضي الزبائن، أو إيجاد نظم جديدة أو ممارسات جديدة تساعد المؤسسات على أن تنتج بشكل أفضل. ويقسم الابتكار إلى قسمين:

أ - ابتكار السلعة : Product Innovation، وهو الابتكار الذي ينتج عنه خلق وإيجاد سلعة أو خدمة جديدة أو تحسين السلع و الخدمات القديمة.

ب - ابتكار العملية: Process Innovation ، ويخص إيجاد أسلوب و طريقة أفضل للقيام بالأعمال.

لقد أصبح الاقتصاد الركيزة الأولى للدولة، من خلالها تتمحور جميع الأمور الأخرى، مع إعتبار الصناعة هي محركه الأول. لكن الصراع الراهن لم يعد على كمية الإنتاج، و لا على المنهجيات العلمية الكلاسيكية التي تسنده، بل تحول إلى ميدان الجودة و إنتاج الأفكار الجديدة القابلة لأن تحول إلى تكنولوجيا كتكنولوجيا المعلومات و بدائل الطاقة...⁶

إلا أنه في دول العالم الصناعي أصبح التقدم يعتمد على الإبداع والاختراع. بأعتبارهما حجر الزاوية في نجاح التنافس بين المنتجات الصناعية والتجارية في معظم بلدان العالم، فالإبداعات تنبثق أساسا من متطلبات السوق و رغبات و تطلعات المستهلك. حيث أنه إذ تتبعنا مسار الدول المتقدمة في العالم نجد أن معيار التقدم أصبح يقاس بعدد الاختراعات التي تسجل فيها.

3.3.1:التأكد من الوضعية الجيدة في السوق المحلية:

الوضعية التنافسية الجيدة لأي مؤسسة تبدأ من وضعيتها و واقعها في السوق المحلية التابعة لها.وعليه فإنه على المؤسسة أن تبدأ أولا بأستدراك ضعفها و القضاء على السلبيات التي تعاني منها. و ذلك من أجل التحضير للدخول إلى السوق الدولية. هذا التحضير يجب أن يتضمن التحكم الجيد في علاقاتها مع المومنين المحليين. و التحضير

⁶ خالد خطاب،الإعداد للإبداع في مجال التكنولوجيا؛ ندوة تطوير و استثمار الإختراعات 16-17/6/2001. الغرفة الصناعية :دمشق.

الجيد لإنفتاحها على المستوى الدولي بإدخال التعديلات اللازمة على المستوى التنظيمي، و الموارد البشرية (كالتكوين)

4.3.1: تطبيق إستراتيجية دولية:

عادة ما يكمن التفوق التنافسي في الإختيار الدقيق للأسواق الخارجية بالطريقة التي تمكننا من منافسة المؤسسات المماثلة و إبراز جوانبنا التنافسية الإيجابية. و نشير في هذا المجال أنه ليس من المفيد الدخول إلى أسواق لها روادها العالميين.

ظهر موازين قوى إقتصادية جديدة بين الدول أبرزت بعض الرؤى الجديدة و الدقيقة في السوق الدولية، كالتحديد الدقيق للأسواق المستهدفة، و إستعمال أساليب و أدوات التسويق التي تزيد من إحتتمالات النجاح. هذه النظرة دفعت المؤسسات إلى البحث المستمر على الأسواق الواعدة، أو أجزاء الأسواق الواعدة و التي تسمى بالعش⁷ (Niche).

⁷ **Niche** : petits segments tout a fait spécifiques. Multiplication de critères de segmentation. L'intérêt est de trouver des niches attrayantes (consommation avec des besoins assez complexes et spécifiques). Dans ce cas obligation d'acquisition de technologie distincte. Barrière a l'entrée assez forte.

الفصل الثاني

إجراءات التسويق الدولي

1.2: التسويق و التسويق الدولي:

أسس و قواعد التسويق المعمول بها هي نفسها سواء على المستوى المحلي أو الدولي. حيث أنه يتوجب على المؤسسة أن تفكر في أنها لا تنتج السلع و الخدمات بل أنها تشتري العملاء، و ذلك بالعمل على أن يرغب الناس في أن يكونوا زبائن لها.⁸ و على هذا الأساس فإنّ المفاهيم الأساسية و تقنيات التسويق هي نفسها المطبقة على المستوى المحلي و على المستوى الدولي. و عليه فإنّ الخبرة المحققة أو المحصل عليها في بلد معين لا يمكن الإعتماد عليها أو تطبيقها كلياً و على حالها في بلد آخر. فخصائص التسويق الدولي تركز أساساً على درجة التدويل في المؤسسة L'Internationalisation de L'entreprise، و نظرة المؤسسة لكيفية تدويل نفسها.

ما يميز التسويق أنه وإن كان فرعاً من فروع إدارة الأعمال كعلم، و يمكن التعبير عنه بأنه ذلك الجزء من إدارة الأعمال الذي تتفاعل فيه المؤسسة الاقتصادية مع جماهيرها. لذلك يمكن القول، أن التسويق هو المسئول عن تفاعل هذه المؤسسة مع البيئة المحيطة بها إعلامياً. فالتسويق هو في الحقيقة مجموعة تقنيات و أدوات (مجموعة وسائل تملكها المؤسسة من أجل المحافظة و زيادة حصتها في السوق). وفكر état d'esprit (التسويق يهدف إلى الإستجابة لرغبات و تطلعات الأفراد في الحصول على المنتجات و الخدمات). على هذا الأساس فإنّ التسويق على مستوى المؤسسة يجب أن يكون على مستويين:

- الأول على المستوى الإستراتيجي في إطار سلوك و تصرفات المؤسسة على المدى البعيد. و هو دور التسويق الإستراتيجي في توجيه المؤسسة نحو نشاطات

⁸ Thierry Jouan. Marketing International et négociation, chapitre 1 : Le marketing International

في حدود و إمكانيات المؤسسة و بالشكل الذي يحقق لها أفضل و أحسن المروديات التوقعات.

- الثاني على المستوى العملي و في إطار المنظور القصير المدى عن طريق المزيج التسويقي بالتنسيق بين مختلف الوسائل المادية و المالية و التقنيات التجارية بالشكل الذي يمكن أن يحقق تنفيذ الإستراتيجية المتبعة.

2.2:مداخل التسويق الدولي: Les approches du marketing international

هناك ثلاثة مداخل للتسويق الدولي تم التعرض لها من قبل المتخصصين. هذه المداخل تمّ تحديدها على أساس مدى إدراك المؤسسة للعلاقة التي تربطها بالمحيط الذي تعيش فيه و الإختلافات و التناقضات الموجودة في السوق أو الأسواق الدولية التي ترغب في التعامل معها، بما في ذلك التغيرات التي أحدثها التطور العالمي حاليا. و التي يمكن أن يحدثها مستقبلا (أي مدى قدرة المؤسسة في التنبؤ بالتغيرات المستقبلية).

1.2.2:التسويق التصديري: Le Marketing de L'exportation

هذا المدخل تمّ تكييفه حسب المؤسسات التي ترغب في الدخول إلى السوق الدولية بإتباع نفس السياسة أو السياسات التي تطبقها في السوق المحلية. هذه النظرة التجارية تدفع المؤسسة إلى محاولة تكييف سياساتها التجارية الموضوعة و المتبعة في السوق المحلية على حسب السوق الدولية. لكن هذه الحالة تفرض علينا الأخذ بعين الإعتبار نقاط الضعف و القوة في المؤسسة و حسب المزيج التسويقي. وهو وضع يجعل المؤسسة أمام الحالات الأربع التالية:

❖ الحالة الأولى تحتفظ المؤسسة بكل خبراتها. و تدخل السوق الدولية دون إدخال تعديلات أو إجراءات جديدة عما تم إكتسابه أو التعامل به في السوق المحلية.

❖ الحالة الثانية تكون المؤسسة أمام وضع يفرض عليها التخلي عن كل خبراتها المكتسبة في السوق المحلية. و البحث عن أساليب أخرى أكثر فعالية للدخول إلى السوق الدولية.

السوق باستعمال نفس تقنيات التحري أو التحقيق. فمثلا بالنسبة لدراسات السوق في الدول
 عدة من أكثر في الأشهر نفس الاستعمال عن الأبحاث يجب الحالة هذه وفي
 .التسويقية منها كل محيط متميز أسواق وفي بها العمل و المهنية تصعب
 التقنيات بعض أن هو ما ذلك على التأكيد يجب على المستوى الدولي. لكن على
 مظهرها نفسها هي، هي المنهجية ذلك في أساسية بما في ذلك التقييم مقارنة، فإن سابقا كما

الأسواق و تحديدها لا يؤخذ معيار حدود البلدان بعين الاعتبار.
 يتخصص الموارد حسب أجزاء السوق التي. ويشير هذا الصدد أنه عند القيام بتجزئة
 والأسواق. هذه النظرية أو الطريقة التجارية تركز على تحديد و تعريف الأقسام و
 الدولية التجارية على اعتماد الأقسام الدولية السوق المؤسسة المدخل عندما تدخل هذا يعتمد

« un seul univers le marché » واحد عالم السوق السويش الدولية
 السوق الجديدة الخيرة النظرية هذه Théodore Levitt حيث يخصص حيث يخصص
 واحدة واحدة و سوق واحدة. أي سوق واحدة العالم و كأنه عالم اعتبار
 نظرية مفهوم التسويقي الدولي الشامل في الثمانينات 1980. و هو يركز
 بصفة

Le Marketing international global: الشامل الدولي التسويقي 3.2.2

التجارية مع فكرة البحث المستمر.
 مختلفة بعضها عن بعض يتولد عنه الحاجة إلى توفير التسويقي و العولمية في سياساتها
 كل سوق و وطنية و نموذج الأبحاث. حيث أنه يأخذ المؤسسة في مجموعة أسواق
 إلى التطبيق أو تطبيق سياسات مختلفة عادة ما يفر عنها عليها دراسة وطنية و
 الخو و (دول مختلفة) و (دول مختلفة) مع أسواق أسواق التسوية مع المؤسسة
 و يكون عندما تتعامل المؤسسة مع أسواق أسواق التسوية مع المؤسسة

Le Marketing pluri domestique: المتعدد التسويقي 2.2.2

المالية في أو أنه. الضعف في أو أنه.
 و منها. وهنا يجب التأكيد على مدى قدرة المؤسسة و إمكاناتها الإنتاجية و
 كانت تتميز في السوق المحلية في ضعف في السوق الدولية قد تعاني
 الحالة الأربعة تكون المؤسسة أمام وضع يضعها ويحول مراكز القوة التي
 تعاني منها في السوق المحلية إلى نقاط قوة في السوق الخارجية.
 الحالة الثالثة تكون المؤسسة في وضع يمكنها من تحويل نقاط الضعف التي

التي تخدم في مجال التعليم وخدمة المجتمع و
وتعد من أهم أهداف المؤسسة و
* في إطار تنفيذ هذه الأهداف و
تتمثل في:

والتحسين المستمر للخدمات و
القيام بعمليات البحث العلمي و
التعاون مع المؤسسات التعليمية و
* في إطار تنفيذ هذه الأهداف و
تتمثل في:

2- إنشاء وتطوير مراكز البحث العلمي و
0006OSI وبتنفيذ هذه الأهداف و
والتعاون مع المؤسسات التعليمية و
القيام بعمليات البحث العلمي و
* في إطار تنفيذ هذه الأهداف و
تتمثل في:

... وبتنفيذ هذه الأهداف و
والتعاون مع المؤسسات التعليمية و
القيام بعمليات البحث العلمي و
* في إطار تنفيذ هذه الأهداف و
تتمثل في:

والتحسين المستمر للخدمات و
القيام بعمليات البحث العلمي و
التعاون مع المؤسسات التعليمية و
* في إطار تنفيذ هذه الأهداف و
تتمثل في:

: من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة و

1.3.2.2: من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة و

والتحسين المستمر للخدمات و
القيام بعمليات البحث العلمي و
التعاون مع المؤسسات التعليمية و
* في إطار تنفيذ هذه الأهداف و
تتمثل في:

الصناعية، ساهم كثيرا في مساعدة المؤسسات على الإنفتاح على السوق الدولية.

2.3.2.2: من سلبيات التسويق الدولي الشامل:

رغم الإيجابيات التي تبدو على منطلق التسويق الدولي الشامل إلا أن نظرتة لسلوك المستهلك تبدو ضيقة ولا تستجيب للواقع للأسباب التالية:

1. المستهلك لا يفضل و بصفة دائمة معيار السعر المنخفض لمستوى جودة مقبول.
2. المعايير الثقافية، و العادات و التقاليد المحلية و الوطنية غالبا ما تحدد طبيعة الإستهلاك بما في ذلك إقتناء السلع و المنتوجات العالمية (produits globaux) ذلك لأنّ دوافع الشراء مختلفة باختلاف المناطق.
3. حتى غي حالة شراء المستهلك للمنتوجات العالمية، فإنّ الدافع ليس لأنّ النتوج عالمي بل لسبب أو أسباب أخرى.
4. ظهور الأفكار المناهضة أو المعادية للعولمة خلفت نفسيات مقاومة على مستوى الفرد و المجتمع لبعض أنماط الإستهلاك التي يفرضها المنتوج أو المؤثرة على سلوك المستهلك، أو المؤثرة على محيطه.

الفصل الثالث

التدويل

L'Internationalisation

1.3: مفهوم التدويل:

لقد تضاعفت المبادلات التجارية من سنة 1976 إلى سنة 1985. و في سنة 1995 قَدَّرت المبادلات التجارية (تصدير و إستيراد) بحوالي 5000مليار\$. و نشير بهذا الصدد أنّ العولمة قد أخفت بعض الحقائق التي تكون فيها المؤسسات مختلفة عن بعضها البعض. ذلك لأنّ أسباب و دوافع كل مؤسسة لتوسيع أنشطتها على المستوى الدولي مختلفة.

أما عن التدويل فهو تعبير يدل على كل نشاط غير محلي تقوم به المؤسسة ، و هو يتضمن حقائق أو وقائع مختلفة. إنّ درجة تدويل مؤسسة متوسطة PME تسوق بانتظام منتوجاتها إلى خارج حدود البلد هو بعيد كل البعد عن مؤسسة متعدّدة الجنسيات تملك فروع في أنحاء مختلفة من العالم. و غالبية المؤسسات التي تحاول التدويل تمر بمراحل مختلفة من درجات الإلتزام الدولي. فالتدويل هو عملية مكونة من مراحل متتالية تسمح للمؤسسة باكتساب الخبرة تدريجيا في الأسواق الأجنبية.

ونشير أن مفهوم البعد أي المسافة « Distance » يلعب دور المحرك لعملية التدويل و هو يتضمن ثلاثة حالات عن المسافة بين المصدر و عميله في الخارج.

1- البعد الجغرافي: يمكن ترجمته إلى تكاليف نقل السلعة.

2- البعد المؤسسي: و نقصد به الإختلاف في السياسات الإقتصادية المتبعة من قبل

كل دولة و يمكن أن يتضمن:

❖ الحواجز الجغرافية.

❖ الإختلافات في الإجراءات القانونية و المعايير.

❖ الإختلافات المالية (السياسات المالية ، نسب الفوائد ، تذبذبات أسعار الصرف بالنسبة للعملة المحلية...)

3- البعد الثقافي و البسيكولوجي: الذي ينتج عنه عدم المرونة المحلية إتجاه المصدرين الجدد الذين يدخلون السوق و التفضيلات الخاصة بالأسواق المتقاربة ثقافيا و التي تقاس عادة على أساس:

❖ الإختلافات في التطور الإقتصادي.

❖ الإختلافات في كثافة المعاملات التجارية بين البلدين.

❖ الإختلافات الخاصة باللغة، التربية، و الأفكار السائدة.

2.3: عوامل التدويل:

هناك عدّة عوامل تدفع المؤسسة إلى العمل على التدويل هي:

1.2.3: العوامل التجارية:

1.1.2.3: ضيق السوق الوطنية:

ضيق السوق المحلية عادة ما يكون من الأسباب الأساسية التي تدفع المؤسسة للتوجه نحو الأسواق الخارجية. هذا بالإضافة إلى عوامل أخرى كتطور و زيادة حدّة المنافسة المحلية، وصعوبة دخول منتجين جدد على مستوى السوق المحلية أو إيجاد فرص جديدة مما يدفعهم لتوجيه جهودهم نحو الخارج. كل هذا يدفع المؤسسة إلى بذل كل ما في وسعها للتوسع في أسواق أخرى خارج البلد الموجودة فيه.

2.1.2.3: تخصص المؤسسة:

بالنسبة لبعض النشاطات المتخصصة لا يمكن أن ينحصر نشاط المؤسسة على المستوى المحلي بسبب قلة الطلب فيه. حيث أنه في هذه الحالات حتى بالنسبة للمؤسسات المتوسطة يصبح التدويل إستمرارا طبيعيا لإستراتيجياتها التخصصية من أجل تنفادي خطر التوقف لإختصاصها على المستوى المحلي . حيث أن التدويل وحده يضمن لها التطور و الإستمرار.

3.1.2.3: إستمرارية مبيعات المؤسسة:

إنخفاض مستوى التطور الإقتصادي في بلد ما أو تعرّضه لأزمات إقتصادية تؤثر عليه سلبا و يكون له تأثيرين مختلفين:

الأول، أنه قد يتسبب في بعض الركوض يؤثر على الطلب على منتجات بعض المؤسسات المحلية و بالتالي على مبيعاتها رغم إمكانياتها الإنتاجية. و عليه يصبح التدويل من الحلول الممكنة لها إن لم يكن ضروري. أما الثاني، فإن إنخفاض مستوى التطور قد يضعف بعض المؤسسات المحلية و بالتالي تكون الفرصة سانحة لدخول المؤسسات الأجنبية و منافسة المؤسسات المحلية التي تكون قد أضعفتها الوضعية الإقتصادية خاصة إذا طال أمدها.

4.1.2.3: دورة حياة المنتج الدولية:

عادة ما تظهر المنتجات الجديدة في أسواق الدول الصناعية التي تملك التكنولوجيا المتطورة في المرحلة الأولى، ليتم بعد ذلك محاولة تصديرها إلى دول أخرى أقل تطورا بأسعار منخفضة نسبيا تتناسب و مستويات الدخل فيها . و ذلك رغبة من المؤسسة في إسترجاع تكاليف البحث و التطوير و تعظيم أرباحها. كل هذا بالإضافة إلى أن المنتج الذي أصبح نوعا ما قديم في السوق المحلية ، هو في نفس الوقت منتج جديد في أسواق أخرى حيث الطلب عليه متزايد أو مستمر.

2.2.3: العوامل الصناعية:

العوامل التجارية المذكورة سابقا ليست وحدها التي تدفع المؤسسة للتدويل بل هناك عوامل أخرى صناعية لا تقل عنها أهمية نتعرض لها في ما يلي:

1.2.2.3: الإنتاج بكميات كبيرة:

تسمح زيادة الطاقة الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة التي تنتج كميات كبيرة بتخفيض تكلفة الوحدة الواحدة . و بهذا تحسن تنافسيتها السعرية التي يمكن أن تعطىها فرص جديدة أخرى على المستوى الدولي و تسمح لها بتخفيض تكاليف مرحلة الإنطلاق.

2.2.2.3: تخفيض تكاليف الإنتاج:

في بعض الحالات يكون هدف التدويل ليس إنتاج منتجات محليا لبيعها في أسواق خارجية. لكن هدف التدويل هو الإستثمار في الخارج لما يتمتع به من ميزات نذكر منها:

* إمكانية إستغلال الفرص التي توفرها ميزات التكاليف المنخفضة لعوامل الإنتاج من مواد أولية، يد عاملة... .

* الإستفادة بسهولة من الموارد المالية سواء على المستوى السوق المالية المحلية، أو على مستوى السوق المالية للدولة المستضيفة.

* الهروب من بعض الإجراءات القانونية الضريبية و الإجتماعية و البيئية التي قد تؤدي إلى توقيف الإنتاج دون أي ضغط نقابي.

على ضوء ما تقدّم يمكن أن نستنتج أنّ المؤسسة ذات المستوى الدولي تملك إمكانية توزيع الأخطار الإقتصادية و السياسية التي يمكن أن تتعرض لها على مجموعة دول و بالتالي تضمن مرونة كبيرة .حيث يمكنها الإستجابة لمنطق الفعالية و النجاعة في تسيير الموارد و الكفاءات على المستوى الدولي.

3.2.3: فرص المحيط الخارجي المساعدة للتدويل:

عمل المسؤولين في المؤسسة على التدويل لا يكون فقط لسبب إستراتيجي ، لكن يمكن أن يكون نتيجة لتوفر فرص في المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة تدفع المسؤولين فيها للإهتمام بالتدويل نذكر منها ما يلي:

1.3.2.3: إنفتاح الأسواق:

إنّ تزايد نمو التجارة الدولية أكثر من نمو الإنتاج على المستوى الدولي لم يكن وليد الصدفة ، لكن لأسباب عدّة ساعدت على خلق الظروف الملائمة لإزدهار المبادلات التجارية تمّ وضعها بالتدرّج نذكر منها:

- ❖ خلق نظام النقد الدولي⁽⁹⁾ SMI و منظمة GATT ثمّ OMC .
- ❖ تعدّد إتفاقيات التبادل الحر الثنائية و المتعدّدة.

⁹ Système monétaire international (SMI), expression désignant l'ensemble des règles élaborées par les pays pour assurer, par le biais de la monnaie, une stabilisation des échanges, ainsi que l'ensemble des institutions chargées de contrôler et d'organiser les échanges monétaires entre les pays.

- ❖ تعدد التجمعات الاقتصادية الإقليمية، مجلس التعاون الخليجي، المغرب العربي، ALENA , ASEAN, MERCOSUR ... (أنظر الملحق:1.3)
- ❖ فتح حدود الكتلة الشرقية و بلدان أخرى بأسم العولمة.
- ❖ ظهور وسائل الإتصال المتطورة و شبكات الإعلام الآلي.
- ❖ سرعة حركة الأشخاص و اليد العاملة و تزايد الهجرة بين مختلف الدول.

❖ توحيد نماذج الإستهلاك و الأذواق على المستوى الدولي.

كل هذه العوامل و غيرها ساهمت على مضاعفة فرص الأعمال على المستوى الدولي و سهلت عملية البيع على المستوى العالمي حتى بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة..

2.3.2.3: الطلبات المفاجئة:

إحتكاك المؤسسة بمحيطها يوفر لها فرص مفاجئة لم تكون تنتظرها و من أمثلة ذلك:

- ❖ العلاقات مع المسؤولين و المسيرين في المؤسسات الأخرى.
- ❖ سرعة الحصول على المعلومات و قدرة المؤسسة على إستغلالها.
- ❖ وجود شريك أو عميل يحاول العمل على المستوى الدولي و بالتالي يساعد المؤسسة على القيام بنفس العمل للإستفادة من خبراتها.

3.3: مخاطر التدويل:

رغم الإيجابيات المتعددة للتدويل التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة، إلا أنه لا يخل من المخاطر التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة مباشرة أو تؤدي إلى فشل عملية أو محاولة التدويل. من هذه الخاطر نذكر على سبيل المثال:

1.3.3: سوء تقدير التكاليف:

التدويل يكون على أساس أفاق تحقيق الربح. و بالتالي فإن الحصول على المعلومات بخصوص الأسواق عادة ما يكون صعب و مكلف أو في غير وقت الحاجة إليها، و خاصة تدقيقها و مراقبتها . و حسب أدبيات التسويق الدولي فعادة ما تكون

الإيرادات المتوقعة مبالغ فيها و التكاليف مقدّرة بأقل من المستوى المطلوب. هذه الأخطاء في التقدير عادة ما تكون بسبب:

- ❖ تحمل المؤسسة تكاليف خفية عند دخولها السوق الدولية.
- ❖ تقدير تكاليف إستغلال السوق أقل من مستواها الحقيقي بسبب سوء تقييم مكتسبات و إمكانيات المنافسين. و التحالفات الموجودة بين المتعاملين و الشركاء المحليين و الأجانب من القطاع العام أو الخاص.
- ❖ سوء تقدير الآثار الناتجة عن بعد المسافة، كتكاليف النقل و الإتصال، بما في ذلك البعد الثقافي، اللغوي، و التطور الإقتصادي.
- ❖ نوعية و طبيعة المعلومات المحلية، و مدى دقتها و تعبيرها عن الواقع.

2.3.3: صعوبة التحكم في المحيط الدولي:

- على مستوى المحيط الدولي بعض التطورات التي تؤثر على المؤسسة تكون مفاجئة و يصعب التنبؤ بها نذكر منها على سبيل المثال:
- ❖ التعديلات التنظيمية و القانونية، خاصة منها الجمركية.
 - ❖ تذبذبات أسعار الصرف.
 - ❖ عدم الإستقرار السياسي و ما ينجم عنه من مخاطر إقتصادية.

4.3: من الأخطاء التي يجب تفاديها:

إضافة إلى ما سبق يعرض Subramanian Rangan⁽¹⁰⁾ سبعة أفكار شائعة في مفاهيم التدويل. حيث أن تحليله يركز بصفة أساسية على التشكيك بهذه الأفكار و إعطاء النصائح من أجل فهم صحيح لمدلول هذا المفهوم و تفادي الأخطاء التي يمكن الوقوع فيها.

1.4.3: ليس بإمكان كل مؤسس لها الأموال الدخول للساحة الدولية:

هذا معناه أن إمتلاك المؤسسة للأموال غير كاف لتحقيق هذا النوع من التوسع أي التدويل. فقد لا يتم بنجاح بسبب المعوقات الداخلية التي تتطلب توفر إمكانيات تخص كل

¹⁰ Subramanian Rangan , Les Echos- 25 Mai 2000

من التكنولوجيا والتكاليف المنخفضة و الإمكانيات و القدرات التسييرية و التقنية أو المزج بينها. وعليه:

- ❖ يجب أن يكون لدى المؤسسة خبرة و دراية في السوق التي تنوي الدخول إليها.
- ❖ كخطوة أولى يجب أن تكون المؤسسة مسيطرة على السوق المحلية.
- ❖ يجب أن يكون للمؤسسة إستراتيجية جيدة و مرنة.

2.4.3: هناك اختلافات في بعض الجوانب الدولية:

و نخص هنا المؤسسات ذات الإنتاج السلعي المادي و المؤسسات ذات الإنتاج الخدمي. و هما نوعان ليس بينهما أي اختلاف للإنتقال من المحلي إلى الدولي. حيث أن المؤسسات الخدمية يجب عليها أن تستوفي نفس الشروط المطلوب أن تستوفيهها المؤسسات الصناعية وهي:

- هل الطلب كافي و ثابت؟.
 - ما هي درجة الإختلافات و سرعة تذبذب الأذواق؟.
 - هل يمكن تقديم نفس الخدمة في الخارج أم يجب إدخال بعض التعديلات؟.
- إذا يجب أن تكون الإجابة معروفة و واضحة على الأسئلة الثلاثة، و إلا فإن احتمالات الخسارة تكون كبيرة.

3.4.3: الحدود الوطنية و المسافات ليس لها أهمية:

عادة ما نتجاهل المسافات ، و الثقافات الوطنية ...، هذا يمكن أن يكون صحيحا في حالات معينة . لكن لا يجب أن يعمّم . ذلك لأنه قد تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية كبيرة بسبب بعد المسافة كان عليها عدم تجاهلها.

لكن فيما يخص الثقافات ، فإنّ الثقافات الوطنية لها أهميتها و نذكر في هذا المجال على سبيل المثال اليابان و ثقافة المؤسسة . و عليه فإنّ القيم الثقافية تمثل عامل أساسي لإتخاذ القرار بالنسبة للمؤسسة. لأنّ كل العلاقات داخل نفس السوق الوطنية تتأثر بثقافة المنطقة أو البلد. إنطلاقا من هذا المبدأ، يجب العمل على اقتحام الأسواق و المناطق المعروفة قبل الأسواق البعيدة دون تجاهل للجوانب الثقافية المحلية» يجب أن نعرف كيف نكون وطنيين و دوليين» .

4.4.3: كل شيء يكون في الدول النامية:

الفكرة السائدة هي أن كل ما تقوم به الشركات التابعة للدول الصناعية هو باتجاه الدول النامية أي أهداف التوسع تكون في الدول النامية. لكن لا يمكننا التأكيد على هذه الفكرة باعتبار أن العولمة هي في الأساس لعبة الدول الصناعية. و هو ما لا يمكن تجاهله من قبل أي مؤسسة تطمح في أن يكون لها حجم دولي. و نذكر في هذا الاتجاه أن كل من كندا و الولايات المتحدة الأمريكية و إنكلترا و ألمانيا و فرنسا و السويد و سويسرا و اليابان و أستراليا تمثل 50% من التجارة العالمية و 90% من الاستثمارات الأجنبية.

5.4.3: الإنتاج في الأماكن التي تكون فيها تكاليف اليد العاملة منخفضة:

و ذلك بالتركيز في الأساس على تكلفة الوحدة قبل تكلفة اليد العاملة. رغم أن تكلفة المواد الأولية هي تقريبا نفسها ، و إنتاجية الأجور المنخفضة ليست دائما مرتفعة . إنطلاقا من هذا الواقع فإنه من الأفضل الإنتاج في نفس السوق أو قريبا منها و ذلك من أجل:

- تخفيض تكاليف النقل.
 - الإستفادة من الهياكل الموجودة .
 - التقليل من المشاكل الناتجة عن عمليات الصرف.
- هذه الفكرة يمكن مراجعتها بالنسبة للثلاثي (آسيا ، أمريكا ، أوروبا)

6.4.3: العولمة وجدت من أجل أن تبقى:

لا يجب أن ننق كثيرا في أصحاب فكرة أن العولمة وجدت لتدوم، لأن دوام و استمرار العولمة يتحقق فقط بدوام العوامل التي تركز عليها. ذلك لأن السبب الحقيقي لوجود العولمة هو الحرية الإقتصادية التي أدت إلى التطور الإقتصادي و التي ميزت الخمسين سنة الأخيرة.

لكن هذه العولمة لا يمكن أن تستمر إلا إذا إستمر التطور الإقتصادي. فوضعية الصناعات و المؤسسات هي في الحقيقة حساسة للغاية. إذ يجب عليها الأخذ بعين الإعتبار المشاكل الحالية و تسبق التوقعات المستقبلية، كالبطالة و إعادة توزيع الدخل حتى تسمح للعوامل الأساسية للعولمة بالإستمرار.

7.4.3: أهمية وجود الحكومات:

وجود الحكومات مرتبط بوجود الدول و دورها (أي الحكومات و مؤسسات الدولة) عادة ما يكون في إيجاد التوازن بين القطاعات و اتخاذ الإجراءات اللازمة عند الضرورة. خاصة و أن المصالح الوطنية لم تعد من أولويات الشركات. و عليه لا يجب أن يكون مفهومنا للحكومات ضيق نظرا لأهميتها و دورها الهام على مستوى الإقتصاد الدولي.

5.3: الشركات المتعدّدة الجنسيات:

سبق وقد إستعملنا لفظ التدويل على internationalisation. و عليه فإنه من غير المنطقي أن نستعمل نفس اللفظ للتعبير عن multinationale نظرا للإلتباس الممكن أن نقع فيه عند إستخدام اللفظين. و من باب الدقة سوف نستعمل لفظ متعدّدة الجنسيات بالنسبة للشركات الدولية التي يمتدّ نشاطها إلى خارج الدولة الواحدة. أي أننا نقصد بالشركات المتعدّدة الجنسيات (multinationale) كل مؤسسة أو شركة لها القدرة على مراقبة فروع خارج الدولة الموجودة فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. بالإضافة إلى قدرتها على وضع إستراتيجية صناعية و تجارية على المستوى الدولي.

1.5.3: أسباب و دوافع وجودها:

حسب تعريف منظمة الأمم المتحدة l'Organisation des Nations unies « تعتبر متعددة الجنسيات كل مؤسسة تملك مساهمة معتبرة في رأس مال فروع (filiales) * أو شركات موجودة في الخارج ». رغم أنه ليس من الضروري أن تكون للمؤسسة أكبر حصة مساهمة في رأس المال لكي تكون المؤسسة المرجعية بالنسبة للمؤسسة الفرع. هذا الأسلوب من التدويل، أي عن طريق امتلاك فروع للمؤسسة أو المساهمة بالأغلبية في شركات أخرى خارج حدود البلد الموجودة فيه له دافعين رئيسيين:

فبالنسبة للدافع الأول: ما هو في الحقيقة إلا أسلوب لضمان التمويل المستمر بالدرجة الأولى من المواد الأولية. و هو ما كان خلال العقود الثلاثة الأخيرة و

* filiale : société juridiquement indépendante, dont les actions appartiennent majoritairement à une société mère

ما زال مستمرا حتى الآن. و خير دليل على ذلك تواجد ميشلان Michelin في ماليزيا . و هذا يوضح جزء من منطق الإدماج العمودي (Intégration verticale) الذي تبنته الشركات المتعدّدة الجنسيات التي كانت تهدف إلى السيطرة على كل المراحل من المواد الأولية فمرحلة الإنتاج إلى تسويق المنتجات.

أما الدافع الثاني: و هو خاص بآستراتيجية تغيير المكان (stratégie de délocalisation) ما هو في الحقيقة إلا استجابة لضرورة تخفيض التكاليف الناتجة عن مقارنة تكاليف الإنتاج في السوق المحلية بتلك التي تتحملها الشركة في السوق المستهدفة. هذه التكاليف تخص كل من تكلفة المواد الأولي ، و تكلفة اليد العاملة، وتكاليف النقل . و هو الهدف الذي تستجيب له العديد من الشركات و تعمل جاهدة على تحقيقه إذا توفرت لها الفرص و الإمكانيات. هذا الهدف الذي أصبح يشككي منه الكثير و يرون فيه العامل الأساسي للبطالة في الدول الصناعية.

2.5.3: مكانة الشركات المتعدّدة الجنسيات في المبادلات التجارية:

تطور تعدّد جنسيات الشركات الذي زاد بعد 1945 سمح لها بالتربع على عرش التجارة الدولية. و هي في الوقت الحاضر تسيطر على ثلثي $\frac{2}{3}$ المبادلات على المستوى الدولي. حيث أن كتلة إستثماراتها تزيد عن 2800 مليار \$ مقابل أقل من 70 مليار \$ قبل 30 سنة. هذا و قد أحصت منظمة الأمم المتّحدة ONU حليا أكثر من 40.000 شركة تتوفر فيها معايير تعددية الجنسيات و التي تملك أكثر من 300.000 فرع على مستوى العالم.

من بين الـ 600 الأكبر على مستوى العالم 45% أمريكية ، 16% يابانية و 10% فرنسية من بينها المؤسسات المالية الفرنسية (Crédit Lyonnais, BNP, Crédit agricole) و المجمعات الصناعية (Elf-Aquitaine, Alcatel), (Danone).

رغم أنّ أغلب الشركات المتعدّدة الجنسيات هي من كبريات الشركات. إلا أنّ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PMI , PME) التي بدأت تدخل السوق الدولية في تزايد مستمر. هذا التطور ساهمت فيه عولمة الأسواق بزيادة حركة السلع، و الأفراد، و رؤوس الأموال ، و بفضل تطور تكنولوجيا المعلومات.

الملحق (1.3): المنظمات الإقليمية الاقتصادية الأساسية

Principales organisations économiques régionales

ORGANISATION	DATE DE CRÉATION	PAYS MEMBRES
ACELE ou Groupe de Visegrad (Accord centre-européen de libre-échange)	1993	Hongrie, Pologne, République tchèque, Slovaquie. Slovaquie (1996), Roumanie (1997), Bulgarie (1999).
AELE (Association européenne de libre-échange)	1960	Autriche*, Danemark*, Norvège, Portugal*, Suède*, Suisse, Royaume-Uni*. Liechtenstein (1960), Finlande* (1961), Islande (1969). (* pays ayant quitté l'AELE dès leur adhésion à l'Union européenne).
ALENA (Association de libre-échange américain)	1992 (signature du traité) 1994 (entrée en vigueur du traité)	Canada, États-Unis, Mexique.
ANSEA (ou ASEAN – Association des nations de l'Asie du Sud-Est)	1967	Indonésie, Malaisie, Philippines, Singapour, Thaïlande. Brunei (1984), Viêt Nam (1995), Birmanie et Laos (1997), Cambodge (1999).
APEC (Forum de coopération économique Asie-Pacifique)	1989	Australie, Brunei, Canada, Chine, Corée du Sud, États-Unis, Indonésie, Japon, Malaisie, Nouvelle-Zélande, Philippines, Singapour, Taïwan, Thaïlande. Hong Kong (1991), Mexique et Papouasie-Nouvelle-Guinée (1993), Chili (1994), Pérou, Russie et Viêt Nam (1998).
CEDEAO (Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest)	1975	Bénin, Burkina, Cap-Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Mali, Niger, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone, Togo.
CEI (Communauté des États indépendants)	1991	Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Géorgie, Kazakhstan, Kirghizstan, Moldavie, Ouzbékistan, Russie, Tadjikistan, Turkménistan, Ukraine.
Communauté andine	1986	Bolivie, Colombie, Équateur, Pérou, Venezuela.
EEE (Espace économique européen)	1992	(Elle a succédé au Pacte andin fondé en 1969 qui comprenait également le Chili). Association qui regroupe les pays membres de l'Union européenne et ceux de l'Association européenne de libre-échange (Islande, Liechtenstein, Norvège, mais pas la Suisse).
MERCOSUR (Marché commun du Sud)	1991	Argentine, Brésil, Paraguay, Uruguay. (La Bolivie et le Chili ont signé en 1996 des accords de libre-échange avec le Mercosur, ainsi que le Pérou en 1997).
OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques)	1961	Australie, Canada, Corée du Sud, États-Unis, Hongrie, Islande, Japon, Mexique, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pologne, République tchèque, Suisse, Turquie et les 15 pays membres de l'Union européenne.
OPEP (Organisation des pays exportateurs de pétrole)	1960	Arabie saoudite, Irak, Iran, Koweït, Venezuela. Qatar (1961), Indonésie et Libye (1962), Émirats arabes unis (1967), Algérie (1969), Nigeria (1971). (L'Équateur à été membre de l'OPEP de 1973 à 1993 et le Gabon de 1975 à 1994.)

الفصل الرابع

الدخول إلى السوق الدولية

1.4: معايير الدخول إلى السوق الدولية:

إن مبادئ التسويق واحدة في كل مكان من العالم. لا يختلف جوهر التسويق في الجزائر عن جوهر التسويق في أية دولة في أمريكا أو أوروبا أو آسيا. لكن الإختلاف يكمن في المحيط الذي تنفذ فيه الأنشطة التسويقية من دولة إلى أخرى ومن مكان إلى آخر. فالتسويق الدولي يتضمن الأنشطة التجارية المتعلقة بتحديد حاجات المستهلكين وإشباع رغباتهم في أكثر من دولة، بخلاف التسويق المحلي الذي ينفذ نشاطاته في سوق وطنية واحدة. وعليه هناك تشابه كبير بين التسويق الدولي والتسويق المحلي وأن الفارق يكمن في مكان أداء أنشطتهما التجارية لكن في الواقع إن جميع التعقيدات والصعوبات التي تواجه التسويق الدولي تعود إلى هذا الفارق. لأن الفرق في المحيط أو البيئة في مجال التسويق يعني الفرق في الثقافة والحاجات والرغبات والأذواق والاهتمامات وسلوك المستهلك والقوانين والظروف السياسية والوضع الاجتماعي ومستوى الدخل والمنافسة... الخ. بصورة عامة، المؤسسة التي ترغب تسويق منتجاتها إلى الخارج أو تؤسس مؤسسة هناك لا تستطيع أن تؤثر على هذه العوامل لأنها تقع خارج نطاق سيطرتها. ففي هذه الحالة على المؤسسة أن تكيف نفسها لهذه العوامل بصورة تمكنها من تحقيق أهدافها الموضوعية.

نظريا من الأمور التي تؤثر على درجة تدخل المؤسسة في الأسواق الأجنبية ما يلي:

- ❖ توجه التسيير في المؤسسة (Orientation Management).
- ❖ الهيكل التنظيمي للمؤسسة (Structural Arrangement).
- ❖ التوجه حسب المصادر (Resource-Based Orientation).
- ❖ طريقة الامتلاك (Ownership).

هذه التوجهات نتعرض لها فيما يلي:

1.1.4: توجه التسيير في المؤسسة:

طبقا لما كتبه بعض الباحثين، تحديد درجة تدخل المؤسسة في الأسواق الأجنبية يعتمد على توجيه التسيير للمؤسسة. فالمؤسسات لا تتبنى سياسة إدارية واحدة، لأن القائمين على تسيير أمور المؤسسات يختلفون في طبعهم، ونظرتهم إلى الأمور وتوجهاتهم و درجة قدرتهم مخاطرتهم. لذا نجد أن المؤسسات تدخل الأسواق الأجنبية بدرجات متفاوتة، فبعضها يحول مقادير كبيرة من رؤوس الأموال والمصادر إلى هذه الأسواق وتمارس الرقابة الفعالة على أنشطتها التجارية فيها، بينما لا تقوم شركات أخرى في نفس الصناعة إلا بتحويل مصادر ضئيلة. و البعض الآخر من المؤسسات تفضل إدارتها أن لا تدخل الأسواق الأجنبية بل تكتفي بالسوق المحلية. إذا التوجه التسييري للمؤسسة قد يكون ذا مركز واحد، (Ethnocentric) أو متعدد المراكز (Polycentric) أو مركز جغرافي (Geocentric).

1. المؤسسات ذات توجيه المركز الواحد، تستعمل إستراتيجية معينة واحدة لتقديم الخدمات التسويقية في السوق سواء كان هذا السوق محليا أو خارجيا. ولا يتوقع من المؤسسة، التي تتبع هذا التوجه، أن تدخل الأسواق الأجنبية بدرجة كبيرة من حيث المصادر المحولة إلى الدولة المضيفة لتنفيذ أعمالها وممارسة الرقابة على أنشطتها التجارية.
2. أما المؤسسات ذات التوجيه المتعدد المراكز فإنها تبني إستراتيجيتها على الاعتراف بوجود بيئات استثمارية وطنية مختلفة في أنحاء العالم، وتنظر إلى كل دولة على أنها سوق منفصل وقائم بذاته. لذا تقوم المؤسسات ذات التوجه المتعدد بإتباع سياسات تسويقية مختلفة طبقا لخصوصيات المناخ الاستثماري الموجود في كل سوق وطني.
3. أما المؤسسات ذات التوجيه الجغرافي فهي تركز على التحليلات الخاصة بالأسواق مع مقارنة النتائج لتوضيح أوجه الشبه والاختلاف بين الأسواق الخارجية. فالمؤسسات التي تتبع هذا التوجه تنظر إلى العالم كله على أنه سوقها

المرتقبة بغض النظر عن الخصوصيات والمناخ الاستثماري وتصمم إستراتيجية موحدة لنشاطاتها التجارية على الأساس العالمي لا الدولي. هكذا نجد أن درجة توغل المؤسسات في الأسواق الأجنبية تعتمد لدرجة كبيرة على المواقف الإدارية لهذه المؤسسات اتجاه كيفية التدخل في هذه الأسواق. ومن الجدير بالذكر، أن معظم الدراسات الموجودة تركز على التوجه الجغرافي أكثر من غيره من المعايير أو المقاييس التي تؤثر على درجة توغل أو تدخل المؤسسات في الأسواق الأجنبية.

2.1.4: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الهيكل الإداري للشركات التي تنشط في السوق الدولي يختلف عن الهيكل الإداري لنظيراتها التي تعمل في مجال السوق المحلية. و نشير أنه ليس هناك هيكل إداري معين يتفق عليه الباحثون في مجال التسويق. رغم أنه هناك نوعان من الهياكل الشائعة الإستعمال من قبل المؤسسات التي تنشط على مستوى الأسواق الخارجية:

أ - الهيكل الذي يشمل على قسم للشؤون الدولية: International divisional structure وفيه تعمد المؤسسة إلى فصل أنشطتها الخارجية عن أنشطتها الداخلية بتأسيس قسم مستقل أو قسم شبه مستقل (Semi-autonomous) للمتابعة والإشراف على الأنشطة التجارية للمؤسسة في الأسواق الخارجية.

ب- الهيكل ذو التوجهات العالمية: Global structure وفيه تتحمل المؤسسة مسؤولية الإنتاج والتمويل وتعيّن مدير المنطقة بالنسبة لأنشطتها الخارجية. إلا أنه لا توجد دراسات ميدانية تساند درجة تدخل المؤسسة في الأسواق الأجنبية على أساس تنظيم الهيكل الإداري. ولا على أن درجة التدخل يعتمد أيضا على كيفية رسم المؤسسة لهيكلها وتنظيم أقسامها الداخلية.

3.1.4: التوجيه حسب مصادر المؤسسة:

حجم المبيعات أو الربحية أو عوامل الإيرادات المخصصة للنشاطات التجارية مصادر تستعمل في تحديد درجة تدخل المؤسسة في الأسواق الأجنبية حسب هذا التوجيه. بعبارة أخرى، تعتبر نسبة العائدات الأجنبية للمؤسسة عاملا مهما في قياس درجة توغل

المؤسسة في الأسواق العالمية. والعكس بالعكس. على كل حال، هناك مشاكل فيما يتعلق باستعمال

حجم المبيعات أو نسبة العائدات لقياس درجة التوغل في الأسواق الأجنبية. فمثلا التغييرات التي تطرأ على مناخ الاستثمار للدولة المضيفة، سواء كانت هذه التغييرات اقتصادية أو ثقافية أو قانونية أو سياسية أو تكنولوجية، تؤثر كثيرا على حجم المبيعات في البلد ويعتقد البعض أنه من الأفضل اعتبار حجم المبيعات والإيرادات من العوامل التي تؤثر على قياس الأداء وليس بالضرورة قياس درجة توغل المؤسسة في الأسواق الأجنبية.

4.1.4: طريقة الامتلاك (Ownership)

يرى كثير من الباحثين في مجال التسويق الدولي أن عامل التملك أو الامتلاك أكثر ملاءمة من العوامل الثلاثة المذكورة أعلاه لقياس درجة التوغل. لأنه يمثل مقدار ما تم تحويله من ممتلكات ومصادر من قبل المؤسسة لمزاولة أعمالها وتنفيذ نشاطاتها التجارية في الأسواق العالمية. التملك التام أو الكامل لوسائل الإنتاج يمثل أعلى درجة من التدخل في الأسواق الأجنبية. التدخل في هذه الأسواق من خلال وسائل أخرى، كالمشاريع المشتركة والعقود المختلفة... الخ، تمثل درجة أقل تدخلا في الأسواق الأجنبية.

كثير من الباحثين يجادلون بأن التملك والسيطرة أو الرقابة وجهان لعملة واحدة، ويعتبرون أن درجة السيطرة التي تمارسها المؤسسة على نشاطاتها في الخارج تعتمد على مقدار امتلاك المؤسسة لهذه الأعمال. وبهذا الخصوص يدعي هؤلاء الباحثون بأن المؤسسة تمارس درجة كبيرة من السيطرة على نشاطاتها في الدولة المضيفة عندما يكون الاستثمار في الدولة المضيفة ملك للمؤسسة بنسبة 100% (Wholly-owned business)، وتقل هذه السيطرة كلما قلّ مقدار حصة المؤسسة في امتلاك الأعمال التجارية في الخارج.

و من الناحية العملية الامتلاك القانوني لا يعني بالضرورة ممارسة سيطرة عالية للمؤسسة على النشاطات التجارية في الأسواق الخارجية. خاصة عندما يكون الامتلاك غير فعال (Passive) ومع منح معظم الصلاحيات إلى المؤسسة المحلية- المؤسسة التابعة- لإدارة وتنفيذ الأعمال هناك. في هذه الحالة هناك درجة عالية من التدخل من وجهة نظر امتلاك المصادر، ولكن درجة أقل من حيث السيطرة على الأعمال وتنفيذ

UDEAC (Union douanière et économique de l'Afrique centrale)	1964	Cameroun, Congo, Gabon, Guinée équatoriale, République centrafricaine, Tchad.
UFMOA (Union économique et monétaire de l'Afrique de l'Ouest)	1994	Bénin, Burkina, Côte d'Ivoire, Mali, Niger, Sénégal, Togo. Guinée-Bissau (1997).
UE (Union européenne)	1957 : Traité de Rome instituant la Communauté économique européenne (CEE) 1992 : Traité de Maastricht modifiant la CEE en Union européenne (UE)	Allemagne, Belgique, France, Italie, Luxembourg et Pays-Bas (1957), Danemark, Irlande et Royaume-Uni (1973), Grèce (1981), Espagne et Portugal (1986), Autriche, Finlande et Suède (1995).
SACU (Union douanière d'Afrique australe)	1969	Afrique du Sud, Botswana, Lesotho, Namibie, Swaziland.
SADC (Communauté de développement de l'Afrique australe)	1992	Angola, Botswana, Lesotho, Malawi, Mozambique, Swaziland, Tanzanie, Zambie, Zimbabwe. Namibie (1990), Afrique du Sud (1994), Maurice (1995), Seychelles et République démocratique du Congo (1998).

النشاطات التجارية في الأسواق الخارجية. هذا يعني بان الامتلاك القانوني الكلي للأعمال لا يعني بالضرورة ممارسة السيطرة الكاملة على جميع نشاطات المؤسسة التجارية في الخارج، ولكن يمكن استعمال السيطرة كعامل منفصل أو مستقل لقياس درجة تدخل المؤسسة في الأسواق في الخارج، بعبارة أخرى يجب الفصل بين عامل الامتلاك وعامل السيطرة في مجال قياس درجة تدخل المؤسسات في الأسواق الأجنبية.

على هذا الأساس يمكن تشخيص درجة تدخل المؤسسة في الأسواق الأجنبية على أنها عبارة عن درجة الامتلاك والسيطرة التي يتم تحويلها من المؤسسة الأم إلى المؤسسة الفرعية في الدولة المضيفة لتنفيذ الأعمال التجارية فيها.

ما سبق يعطينا فكرة عن عدة وسائل أو مقاييس لتحديد درجة تدخل المؤسسات في الأسواق الأجنبية. جميع هذه المقاييس أو المعايير تؤثر، بصورة مباشرة أو غير مباشرة على درجة تدخل المؤسسات في الأسواق الأجنبية.

هناك جدل واسع بخصوص ملائمة العوامل المذكورة أعلاه كمقاييس لتحديد درجة توغل المؤسسات في الأسواق الأجنبية. بعبارة أخرى، لا يمكن اعتبار المقاييس الثلاثة الأولى مناسبة تماماً لتحديد درجة التدخل في الأسواق الأجنبية لعدم قدرتها على شرح جوهر التدخل في الأسواق الأجنبية. ولكن عامل التمليك والسيطرة على الأنشطة التجارية في الأسواق الأجنبية يعد أكثر ملاءمة لهذا الغرض .

2.4: أسباب النجاح في السوق الدولية:

في الأعوام الأخيرة، شهد الاقتصاد العالمي تغيرات جذرية حولت التجارة من نطاق التجارة المحلية إلى تجارة دولية. بحيث أصبح العالم بأكمله هو السوق في مفاهيم التجارة الحديثة. فمن المحتمل جداً أنك الآن تستخدم جهاز كمبيوتر مصنوع في الصين بمكونات إلكترونية مصنوعة باليابان، و نظام تشغيل أمريكي، كما أنهم من المحتمل أن تلبس لباساً مصنوعاً بالمغرب و نظارات إيطالية مع ساعة سويسرية، من المحتمل أيضاً أنك تقود سيارة كورية أو أوروبية و تستخدم جوال صنع في الصين .. الخ ، هذه هي حقيقة العالم الحالي ، العولمة.....

قام بورتر Michel E. Porter بدراسة تحليلية للأسباب الرئيسية لنجاح المؤسسات المتعددة الجنسيات في عدد من الدول. و من خلال تحليله لجزء من المؤسسات ،

و محيطها و العوامل المساهمة في نجاحها في الأسواق الدولية. قسم عوامل النجاح إلى (الموارد ، الطلب ، العرض ، علاقات خاصة بالقطاع الإنتاجي ، التسيير في المؤسسات).

أما تحليل SWOT (القوة Strengths ، الضعف Weaknesses ، الفرص Opportunities ، التهديدات Threats) ، فهو أداة تسمح لنا بتصميم الوضع الحالي للمؤسسة استناداً إلى الأربعمقاييس المقدمة و التي تعطينا بالنهاية أداة فعّالة في اتخاذ القرارات. فمعرفة نقاط القوة و الضعف هو مركز اهتمام المؤسسة لكي تتمكن التحرك بناء عليها، بخلاف الفرص و التهديدات الخارجية يكون من الصعب التعديل و التحكم فيهما .

مراكز القوى : هي المميزات الخاصة بالمؤسسة التي تسمح لها امتلاك موقع مميز في مجال معين أو أكثر أمام المنافسين . من هذه المميزات يمكن أن تكون الموارد و المصادر التي تمتلكها المؤسسة، كالقدرات و المهارات، شبكة توزيع خاصة، ميزات في خدمات ما بعد البيع، شهرة العلامة التجارية، مستويات جودة معينة، علاقات خاصة مع المومنين الخ.

الفرص : هي تلك الوقائع و العوامل التي تتوفر للمؤسسة و التي تكتشف في مجالات نشاطها بحيث يمكنها الإستفادة منها وإستغلالها لصالحها ، و تسمح لها بالحصول على مميزات تنافسية ايجابية تقوي بها مركزها التنافسي.

مراكز الضعف : هي تلك العوامل أو الحالات ، أو المواقف التي تكون فيها المؤسسة أقل مستوى من منافسيها تحكما فيها. أو بعبارة أخرى الحالات أو العوامل التي يتحكم فيها أو يسيطر عليها منافسيها أكثر منها و استغلالها لصالحهم. و من أمثلة ذلك شبكة توزيع غير فعّالة ، علامة تجارية غير ثابتة ، عدم قدرة المومنين على توفير مواد و أجزاء بمستوى الجودة المرغوب فيه ، مصادر التمويل غير آمنة ، إمكانيات تكنولوجية أقل مستوى من التكنولوجيا المتوفرة لدى المنافسين ، إجراءات تنفيذية غير فعّالة ... الخ.

التحديات : و هي مختلفة و متنوعة و نقصد بها تلك الحالات التي تثار في محيط عمل المؤسسة و تؤثر عليها سلبا ، و التي من الممكن إستغلالها في غير مصلحة المؤسسة. هذه التحديات قد تكون نتيجة لتطور الأحداث الاقتصادية أو السياسية أو تعديلات في الإجراءات القانونية أو تحرك المنظمات غير الحكومية كتلك المحافظة على البيئة، أو المنظمات النقابية. أو تهديدات من قبل المؤسسات نتيجة لإستعمالها تكنولوجيا أو أساليب إنتاج حديثة. أو كبر حجم بعضها بدرجة تمكنها من السيطرة على السوق. أو ظهور تحالفات إستراتيجية بين بعض المؤسسات دون البعض الآخر للسيطرة على السوق.

3.4: الدور الحكومي في تطوير التسويق الدولي:

على ضوء التحديات التي تواجه عمليات التصدير، يتطلب الأمر من جميع الأجهزة والوزارات المعنية وشركات قطاع الأعمال العام و الخاص، تطوير السياسات الإنتاجية والتسويقية التي تستهدف تطوير المنتج من أجل زيادة حجم التصدير إلي الأسواق الخارجية. وسد الفجوة الكبيرة بين حجم الصادرات وحجم الواردات لمواجهة العجز المستمر في الميزان التجاري، والارتقاء بمستوى الصناعة لاكتساب المنتج طابعا عالميا. وفي هذا الصدد فإننا نشير إلي المحاور الأساسية التي يتضمنها هذا التطوير وهي:

- 1 - وضع وتنفيذ برنامج تحديث الصناعات بصفة عامة، خاصة تلك الصناعات التي تتميز بميزة نسبية تنافسية تفوق مثيلاتها من السلع الأجنبية، والتي يمكن تسويقها في أسواق الدول المتقدمة صناعيا.
- 2 - الاهتمام بوضع نظم لتطوير المنتجات الوطنية تركز علي جودة المنتج طبقا لمعايير ومقاييس الجودة العالمية قبل الاهتمام بحجم الإنتاج لتمكين المنتجات المحلية من مواجهة منافسة المنتجات الأجنبية بالأسواق العالمية.
- 3 - العمل على تخفيض تكلفة الإنتاج ، وتحسين أساليب التعبئة والتغليف. و نقل المنتجات إلي المستوردين بالأسواق الخارجية. بحيث يكون إحترام الآجال المتفق عليها، وجودة المنتج و التغليف، والسعر المناسب من الأولويات.

4 - التأكيد علي أهمية بحوث التسويق، ودورها في دراسة الأسواق العالمية للتعرف علي السمات والخصائص المميزة لهذه الأسواق، والاختيار الجيد لمنتجات التوزيع العالمية، لتنشيط حركة التصدير وتعزيز المركز التنافسي للمنتجات الوطنية.

5 - إعداد الاستراتيجيات والخطط والسياسات التي تمكن المنشآت التسويقية المختلفة بأقتحام الأسواق الخارجية، مع تنشيط عمليات تصدير المنتجات الوطنية خاصة في ظل تحرير التجارة الدولية، وإزالة الحواجز الجمركية بين الدول، خاصة بعد العمل باتفاقية منظمة التجارة العالمية.

7 - الاهتمام بإنشاء بنك للمعلومات التسويقية، يقوم علي استخدام الحاسبات الآلية المتصلة بشبكة الانترنت العالمية لتوفير كافة البيانات والمعلومات عن السلع والخدمات الموجودة في الأسواق الخارجية.

8 - تطوير جميع القوانين واللوائح التي تتعلق بالسياسات الضريبية والجمركية، وقوانين حوافز الاستثمار، والاستيراد، والتصدير، وجميع التشريعات التي تعوق حركة التجارة الداخلية والخارجية.

الفصل الخامس

عوامل المنافسة و مراحل

الدخول إلى السوق الدولية

إن الزيادة المستمرة لعدد المنتجين في أغلب بلدان العالم و تزايد محاولاتهم للتصدير إلى خارج بلدانهم ، زاد من حدّة المنافسة العالمية . حيث تستعمل كل الأساليب الممكنة لشدّ إنتباه العميل ودفعه لأقتناء المنتوجات، بحيث هناك حرب تجارية. هذه الحرب التجارية ما هي في الحقيقة إلا حرب أسعار، حرب علاقات مع العميل، حرب في الخدمة المقدّمة من قبل المنتج نتيجة لإستعماله أو إستهلاكه و حرب في الخدمات المقدّمة من المؤسسة للمستهلك قبل و بعد عملية الشراء ، و حرب في الإشهار... .

في ما يلي نحاول معالجة بعض العوامل الأساسية للمنافسة، التي تركز عليها المؤسسات. وذلك إنطلاقا من الدور الهام للجودة في تصدير المنتوجات بأعتبارها عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة خاصة مع ظهور المنظمة العالمية للتقييس و المعايير الدولية، مع تصحيح إعتقاد بعض المسيرين الذين يعتبرون أنّ الجودة معناها الدرجة العالية لجودة المنتج من الناحية التكنولوجية و الفنية. حيث أن هذه الفكرة في حدّ ذاتها أصبحت عائقا أمام كثير من المؤسسات

1.5: تعريف الجودة:

يمكن التعبير عن الجودة بأنها : « تلبية حاجة الرغبة المقصودة»⁽¹⁾. كما أشار أحد المتخصصين إلى أن كلمة " جودة " لا معنى لها إلا إذا عرف الغرض الذي ستستعمل فيه سلعة معينة⁽²⁾. كذلك عرفت الجودة على أنها « درجة ملاءمة استعمال المنتج للغرض الذي صنع من أجله»⁽³⁾. هذا وقد عرف الجودة أهم المتخصصين على أنها :

- « مدى التنبؤ بنجاعة وتطابق المنتج». (DEMING .W.E.1988)
- « مجموع مميزات المنتج التي تلبي توقعات العميل سواء كانت هذه التوقعات صريحة أو ضمنية، موضوعية أو ذاتية، واعية أو غير واعية»(FEIGENBAUM. A.V.1984).
- « ضمان نجاعة جودة المنتج بالنسبة لمتطلبات العميل ». (ISHIKAWA. K. 1984).
- «احترام مميزات المنتج المطلوبة من قبل العميل وغياب العيوب»(JURAN. J.M.1983)

ويمكننا إضافة تعريف الجمعية الفرنسية لتوحيد التقييس (AFNOR) الذي أخذ به من قبل المنظمة العالمية لتوحيد التقييس (ISO 8402) الذي يعرف الجودة على أنها:⁽⁵⁾

« مجموع مميزات وخصائص المنتج أو الخدمة التي تؤهله لتلبية حاجات معلنة أو غير معلنة ».

نلاحظ أن هذه التعاريف تتفق فيما بينها فيما يلي:

أ - إن الجودة لا تنشأ من العدم بل من العلاقة بين المنتج المموم والعميل أو المستهلك المشتري للمنتج.

ب - الفكرة الثانية مكتملة للأولى وترتكز أساسا على التبادل التجاري، حيث أن هذه التعاريف مبنية على آلية التبادل المبني على أساس الجودة بمجرد وجود الطلب والمموم القادر على تلبيةه.

(1) R.H. CAPLEN , *A practical approach to quality control* , 2e édition merany house. London 1972, p. 3.

(2) الشنواني صلاح، *التطورات التكنولوجية والإدارة الصناعية* ، دار الجامعات المصرية الإسكندرية 1977، ص.337.

(3) حيدر عبود، *السيطرة النوعية* ، بحث قدم إلى المركز القومي للإستشارات والتطوير الإداري ، بغداد، 1978، ص.8.

(4) Vade – mecum de l'auditeur qualité,NF, EN , ISO 8402 ,AFNOR, 1999,p.48.

ج - أما الفكرة الثانية ، فتشير إلى تفوّق المستهلك باعتباره الحكم الأساسي على الجودة بحيث يتم التبادل على أساس الحكم على جودة المنتج.

د - أما النقطة الرابعة فهي غياب أي إشارة إلى الجانب المالي، إذ أن عنصري التكاليف والسعر لم يدرجا ضمن تعريف جودة المنتج. هل نستنتج من هذا أننا نعتبر أن السعر ثابت، أو ليس له علاقة بجودة المنتج وهذا ما ينفيه كل الملاحظين على مستوى المؤسسة الصناعية.

2.5: هل الجودة كافية للتصدير:

نستنتج مما سبق أن أي منتج لا بد أن يستجيب لطلب معين دون أن يتسبب لمستعمله في ضرر أو إزعاج مادي أو معنوي (كالعطل المتكرر، الصوت المزعج والتلوث الناتج عن استعماله...). ذلك لأن المستعمل أو المستهلك يتوقع أن المنتج تتوفر فيه مجموعة من المعايير التي تتأثر بدورها بعدة عوامل أخرى من بينها الاستعمال الذي صنع المنتج من أجله، إضافة إلى جودة التصميم وجودة التصنيع⁽¹⁾ فمثلا :

1 - بالنسبة لجودة التصميم : يمكن لمنتجين أن يكونا موجهين لنفس الغرض لكن مصممين بطريقتين مختلفتين، أي بنوعية تصميم مختلفة. ففي هذه الحالة قدرة كل واحد منهما على الاستجابة للغرض الذي انتج من أجله مختلفة عن الآخر. أي أن جودة التصميم تظهر في خصائص كل منتج وتتأثر بدراسات السوق التي على أساسها تم تصميمه، والمعدات والآلات المستعملة، وبكفاءة ووظيفة البحث والتطوير.⁽²⁾

2 - أما بالنسبة لجودة التصنيع : فنقصد بها درجة تطابق المنتجات لخصائص ومميزات الجودة المحددة التي تتأثر بأساليب وتقنيات الإنتاج ، المواد المستعملة، درجة كفاءة العمال وأساليب التفثيش. حيث أن تحديد مستوى الجودة المطلوب تحقيقه على مستوى العمل الإنتاجي يبقى مرهونا بتظافر جهود مختلف وظائف المؤسسة (وظيفة

(1) CENTRE DU COMMERCE INTERNATIONAL CNUCED/GATT. « Le contrôle total de la qualité au niveau de l'entreprise », Geneve. 1991. p.1.

(2) جون رابيت ، بيتر بيرغ .سلسلة معايير إدارة الجودة العالمية ISO 9000، ترجمة مركز التعريب و البرمجة

الدار العربية للعلوم ،بيروت 1999 ،ص:30

التسويق، ووظيفة البحث والتطوير، ووظيفة التموين، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة السيطرة على الجودة، ووظيفة الخدمات ما بعد البيع....)

مما سبق يستنتج أنّ جودة المنتج ليست العامل الوحيد الذي تعتمد عليه المؤسسة لزيادة مبيعاتها في إطار عالمية التبادلات التجارية. لأنّ المنافسة الشديدة بين الشركات الصناعية أدت إلى إستعمال وسائل عديدة إضاف إلى جودة المنتج من بينها: السعر – وسائل الإنتاج – التأثير في المستهلك – البحث عن فرص التسويق... .

1.2.5: السعر:

إن حرب الأسعار على مستوى التجارة الدولية أصبحت من أهم الإهتمامات اليومية لمسؤولي الشركات الصناعية و الدليل على ذلك:

❖ أسعار معلبات التون (CONSERVE DE TON) التي إنخفضت بأكثر من 50% حيث أنّ هذا المنتج يمثل نصف رقم أعمال شركة SAUPIQUET الفرنسية. و الذي بلغ 1.6 مليار فرنك فرنسي و بهدف مواجهة هذا الإنخفاض في السعر قامت باستثمار 100 مليون فرنك بأبيدجان بالقرب من موانيء الصيد من أجل تخفيض تكاليف إنتاجها. و ذلك بالإستفادة من إنخفاض الأسعار و الأجور المنخفضة لليد العاملة و تكاليف النقل... .

❖ و كمثال عن تأثير السعر. حاولت شركة COMPAQ زيادة حصّتها في السوق سنة 1992 بمراهنتها على إنتاج منتج ذو تكنولوجيا عالية بسعر مرتفع (و هي فكرة يمكن أن تراود أي واحد منا)، لكنّها بهذا فقدت نسبة معتبرة من حصّتها في السوق. فصحت خطأها هذا بإنتاج تشكيلة أخرى أقل مستوى تكنولوجي و أقل جودة بتكاليف منخفضة، مما أدى مر أخرى إلى زيادة مبيعاتها. و قد أوضح Bruno DIDIER نائب رئيس قسم التسويق لنفس الشركة قائلاً:

« إنّ تكلمة التشكيلة سلبا بالإتجاه المعاكس مكن المستهلك من مقارنة القيمة الحقيقية لمختلف المنتجات و إبراز خصائصها »

2.2.5: وسائل الإنتاج:

كذلك بالنسبة لأساليب ووسائل الإنتاج المستعملة لها دورها في إمكانية الدخول إلى السوق العالمية إضافة إلى جودة المنتج. إذ أنها لا تمكننا من الاستجابة إلى رغبات العميل بتحقيق الخصائص و المميزات التي يرغب توفرها في المنتج فحسب، بل تساهم أيضا في تخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق رفع مستوى الإنتاجية و السرعة في تنفيذ الطلبات.

- فمثلا في السبعينات كانت الشركات المتخصصة في إنتاج التلفزيون تحتاج إلى 10 ساعات عمل و نصف لإنتاج منتج واحد. أما في بداية التسعينات فقد انخفض هذا الوقت إلى أقل من ساعة و نصف حيث أن شركة EUROPE ELECTRIC قامت بشراء خط إنتاج جديد يعمل به 60 عامل و ينتج 1600 تلفزيون في اليوم.

3.2.5: البحث عن فرص التسويق:

البحث عن الفرص التسويقية من المهام الأساسية في أي مؤسسة صناعية، سواء كانت هذه الفرص تخص السوق الداخلية أو السوق الخارجي. لكن الصعوبة تكمن في البحث عن الفرص التي تكون في إطار حدود إمكانيات المؤسسة و قدراتها، مع إيجاد الأساليب اللائقة لاستغلالها عن طريق الدراسة الجيدة للمستهلك و كيفية الوصول إليه.

- وأحسن مثال عن ذلك، مثال Pierre Baisnanou المالك لمؤسسة KAISUI الذي عرف كيف يحدّد نقطة الضعف في السوق الفرنسية و الأساليب اللازمة لاستغلالها. إذ لاحظ أنّ 20% فقط من العائلات الفرنسية كانت تستعمل التلفزيون 35 ستم مقابل 45% في ألمانيا. و أنّ سعره في فرنسا كان يزيد بـ 35% عما هو عليه في البلدان الأوروبية الأخرى. فأقنع الصينيين بتمويله بهذا المنتج ، مما أدى الى زيادة الطلب عليه. فحقق بذلك رقم أعمال قدره 460 مليون فرنك سنة 1992 . و تمكن من إحتلال المرتبة الثالثة عالميا. كما أجبر طومسون TOMSON على تخفيض اسعار إنتاجه من نفس النوع. و بأعتراف منه قال:

« صحيح ليس لدينا المهندسين لكن هدفي هو توفير منتج ذو جودة بالنسبة للمستهلكين الذين يمثلون بطن السوق » .

4.2.5: التأثير في المستهلك:

أثبتت دراسات السوق أنّ 65% من قرارات المشتري تؤخذ بمحلات البيع، و أنّ الاختلاف بين ما ينوي المستهلك شراءه قبل دخوله إلى محل البيع و ما يشتريه فعلا في تزايد مستمر. و هذا معناه أنّ على المؤسسة العمل على كيفية التأثير على قرار شرائه هذا عن طريق الدراسات المستمرة لتغيرات السوق و تغيّرات عادات و طبائع و أذواق المستهلك و توقعاته في البلد الذي تنوي الدخول إليه.

- و نشير بهذا الصدد أنّ DELL COMPUTER الذي أصبح ثالث منتج أمريكي في الحاسبات الإلكترونية خلال سبعة سنوات، رغم الإنخفاض الشديد الذي فاق 60% في أواخر الثمانينات و بداية التسعينات حيث تمكن من السيطرة على السوق باختيار أسلوب البيع عن طريق المراسلة إذ حقق بذلك 823,6 مليون دولار سنة 1991. و بهدف الاقتراب أكثر من المستهلك في أوروبا استثمر 30 مليون فرنك في إنشاء مركز TELEMARKETING بمدينة Montpellier مما مكنه من تحقيق 19 مليار سنة 1992 بربح صافي قدره 5% .

- و عن سؤال طرحته جير الدين ويليكان Geraldine Willigan نائبة رئيس تحرير مجلة Harward Business Review إلى فيل نايت Phil Knith مؤسس و مدير عام الشركة الأمريكية (NIKE) فيما إذا كانت سياسة هذه الشركة مبنية على أساس تكنولوجيا متطورة أو أساليب تسويق خاصة أجاب:

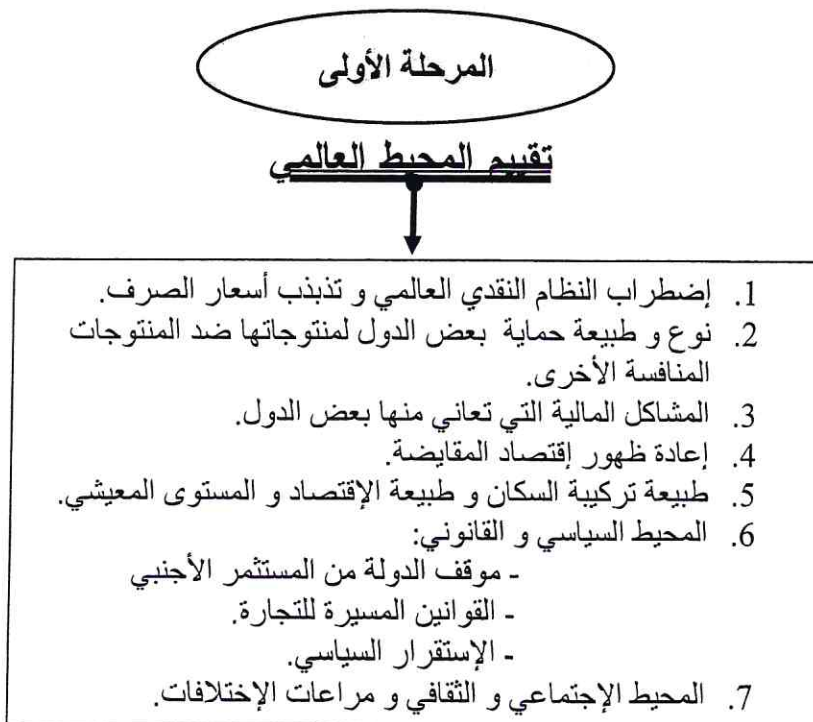
« قبل 10 سنوات كنا نعتبر أنّ هدف شركتنا هو إنتاجي بالدرجة الأولى. أي كل مجهوداتنا كانت منصبة على عملية إنتاج المنتج. لكن في الوقت الحاضر أهم مجهوداتنا هي في كيفية تسويق المنتج. بحيث يمكننا القول أنّ NIKE لها أهلية تسويقية، و أنّ هدفها الأساسي هو كيفية تسويق المنتج ».

و **أضاف:** هذا معناه أن بيع المنتج هو الهدف الذي تسعى إليه كل المنظمة و أن تصميم المنتج و تحديد خصائصه العملية هي مجرد جزء من العمل التسويقي ذلك لأننا كنا نعتقد أن كل الأعمال يجب أن تتم داخل المخبر أما الآن فأدركنا أن الكل متعلق بالمستهلك ذاته رغم أن التكنولوجيا المستعملة لها دورها الهام.

كل هذا يدفعنا للإستنتاج أنّ مستوى جودة المنتج ليس معناه المستوى التكنولوجي أو الفني العالي للمنتج. و لا هو العامل الأساسي لترويج المبيعات داخل البلد أو خارجه. لأنّ أي مؤسسة ترغب الدخول إلى السوق العالمية لا بدّ لها من المرور على المراحل الخمسة التالية:

3.5: المراحل الأساسية للدخول إلى السوق الخارجية:

أغلب كتب التسويق الدولي تتعرض لهذه المراحل التي تراها ضرورية لضمان نجاح دخول المؤسسة للسوق الخارجية. و أنّ الإختلاف فيما بينها سواء في عدد المراحل أو مضمون كل مرحلة أو حتى طريقة العرض ضئيل. و هو ما حاولنا إستدراكه في عرضنا هذا، حيث أنّ هذه المراحل نحددها كما يلي:



المرحلة الثانية

اختبار السوق

بعد دراسة المحيط العالمي وتحديد السوق (البلاد) يجب القيام بما يلي:

1. تقييم و تقدير السوق و إمكانياته الحالية و المستقبلية ك:
 - الخدمات المتوفرة التي يمكن الإستفادة منها.
 - سلوك المستهلك.
 - طبيعة المنافسة.
 - المنتجون الحاليون و الممكن تواجدهم مستقبلا.
2. تقدير حصة الشركة في السوق.
3. تقدير التكاليف المتوقعة.

المرحلة الثالثة

اختبار أسلوب الدخول إلى السوق

بعد اختيار السوق (البلاد) يجب تحديد طريقة البيع كما يلي:

2. البيع بطريقة غير مباشرة ك:
 - البيع عن طريق وسيط من نفس البلد الذي تكون فيه الشركة.
 - البيع عن طريق وسيط من بلد آخر.
 - الإتصال بعملاء من البلد الذي نطمح البيع فيه.
3. البيع المباشر في السوق.

المرحلة الرابعة

وضع خطة التسويق

- وضع الخطة التسويقية يجب أن يأخذ بعين الاعتبار ما يلي:
1. تحديد التعديلات اللازمة على المنتج إن لزم الأمر للإستجابة لأذواق المستهلكين.
 2. تحديد نوع وطبيعة الإتصال بالمستهلك (نوع و طبيعة الإشهار، التغليف،...).
 3. السعر.

المرحلة الخامسة

اختيار نوع التنظيم

- وفيها يتم تحديد نوع التنظيم اللازم لمتابعة و تنفيذ الأعمال كما يلي:
1. هل نخلق وظيفة .Service export.
 2. ما هي نوعية و طبيعة الخدمات ما بعد البيع

الفصل السادس

البحث التسويقي

خصصنا هذا الفصل لأعطاء فكرة واضحة عن البحث التسويقي و ما يمكن أن يتضمنه من عناصر لابتداء من أخذها في الإعتبار من أجل نجاح البحث التسويقي إنطلاقاً من تحديد المشكل التسويقي إلى تحرير التقرير النهائي مروراً بإطار البحث و جمع و التصنيف و التبويب و تحليل المعلومات وفقاً لما يلي:

1.6: تحديد المشكل التسويقي و مراحل البحث:

لقد خصصنا هذا العنوان لتوضيح محتوى عملية البحث التسويقي وكيفية حصر العمل البحثي بالشكل الذي يمكن من تحقيق الهدف. و ذلك إنطلاقاً من تحديد المشكل الذي نرغب في دراسته إلى الهدف المراد تحقيقه. حيث أنّ ذلك لا يتحقق إلا من خلال ما يلي:

1.1.6: عملية البحث التسويقي:

أول خطوة يجب القيام بها عند مباشرة عمل البحث التسويقي هي تحديد و تعريف الإطار العام لعملية البحث الذي يتضمن ما يلي:

1

تحديد المشكل و أهداف البحث

تحديد المشكل

تحديد أهداف البحث

تحديد نوع و طبيعة المعلومات اللازمة للبحث

2

إطار البحث

إختيار نوع البحث
 إختيار نوع و أساليب جمع المعلومات
 إختيار أدوات القياس
 تحديد مصادر المعلومات (المؤسسات، المستهلكين، العينات...)

3

عملية جمع و تصنيف و تبويب المعطيات

4

تحليل الكمي و النوعي للمعطيات

المرحلة الأولى هي الأهم و الأكثر تعقيدا بآعتبارها القاعدة الأساسية لإنطلاق العمل البحثي و تتطلب الدقة في تحديد الأهداف لحصر مجال البحث. و أن هذه المرحلة هي أساس إنطلاق أعمال المراحل الأخرى التي تليها. حيث يتوقف نجاح أعمال المراحل التالية لها و دقة نتائجها على الحصر الجيد المشكل و تحديد مسبباته و أبعاده.

2.1.6: تحديد المشكل:

كل مشكل تعاني منه المؤسسة يضيّع منها أموالا و يقلص هامشها الربحي، وبالتالي يضعف إمكانياتها في التطور. وتراكم المشاكل مع الوقت يؤدي إلى إضعاف المؤسسة.

لهذا يجب محاولة فهمها لتحديد بدقة . مما يتطلب بالضرورة إيجاد الطريقة المثلى لذلك إذا أردنا الوصول إلى نتائج إيجابية. وعلى هذا الأساس فإنّ البحث التسويقي يهدف إلى تصحيح وضعية غير مرضية، أو إكتشاف فرص تسويقية جديدة أو زيادة فاعلية العمل التسويقي، حيث أنه يسمح بـ:

- تحليل تركيبة سوق معين والتعرف على أجزائه.
- التعرف على تموقع المنتج.
- إختبار الطلب على الخدمة.
- الفهم الجيد لمبيعات المؤسسة (حسب المنطقة، حسب المنتج، حسب تشكيلة المنتجات، حسب النوع، أو حسب الممثلين التجاريين ، ...)
- قياس الأثار الناتجة عن تعديل في السعر، أو التغليف، أو الإشهار،...

نقطة أساسية أخرى هي يجب أن نفرق بشكل جيد بين المشكل و أسبابه. فمثلا إنخفاض مستوى المبيعات يعتبر مشكل في حدّ ذاته، لكن لا يمكن حله دون التعرف عن سبب وجود هذا المشكل. و هذا السبب أو الأسباب لا يمكن معرفتها دون القيام بالبحث التسويقي. و في مثل هذه الحالات يجب أن يكون البحث التسويقي دقيق حتى نتمكن من التعرف و تحديد سبب أو أسباب المشكل.

و قد أورد Guy Champagne و Jacques Nantel الجدول التالي لتوضيح العلاقة بين المشكل الذي يخص القرار التسويقي و ترجمته إلى مشكل بحث تسويقي. و نشير أنّ هذه الأمثلة لا يمكن إعتبارها دليلا يمكن الإقتداء به بصفة تلقائية لأنّ كل حالة أو وضعية لها محيطها و معطياتها الخاصة بها و إن تشابهت في الظاهر أو النتيجة.

الجدول 6-1: يوضح مشكل القرار التسويقي و ترجمته إلى بحث تسويقي

مشكل القرار التسويقي	البحث التسويقي
إختيار تغليف منتج جديد.	تقييم نماذج مختلفة من الأغلفة
زيادة المشتريات في المحلات.	❖ دراسة مصادر الزبائن (أماكن وجودهم). ❖ إختبار أسباب عدم تردد الزبائن على المحلات.
توزيع ميزانية التسويق على مختلف المناطق.	❖ تقدير رقم المبيعات لكل منطقة. ❖ تحليل الحصة السوقية حسب كل منطقة.
طرح منتج جديد في السوق.	❖ القيام بأختبار السوق
إسترجاع ثقة العملاء الناتجة عن خلل في المنتج.	❖ تقدير نسبة عدم رضى المستهلكين. ❖ تقدير عدد المستهلكين الذي ضاع منا. ❖ البحث عن أحسن أسلوب للإشهار لإسترجاع ثقة المستهلكين
رفع أسعار البيع بسبب إرتفاع تكاليف المواد الأولية.	❖ دراسة درجة حساسية المستهلكين بالنسبة للأسعار
التخلي عن الممثلين التجاريين لصالح موزع معين.	❖ دراسة التطورات المتوقعة مستقبلا بالنسبة للمستهلكين. ❖ التقدير الكمي لعملية التحويل. ❖ تقييم مستوى جودة خدمات ما بعد البيع.

3.1.6: تحديد أهداف البحث:

عندما يكون المشكل المطروح معروف بشكل جيد، ففي هذه الحالة هدف البحث يكون سهل التحديد بالنسبة للباحث أو المسير. و بشكل عام هدف البحث يتضمن الإجابة عن " لماذا " نقوم بالبحث. و في ما يلي أمثلة عن بعض المشاكل تعرض لها كل من Jacques Nantel و Guy Champagne في الجدول التالي:

الجدول 6-2: يوضح العلاقة بين مشكل القرار التسويقي و البحث التسويقي و هدف البحث

هدف البحث	البحث التسويقي	مشكل القرار التسويقي
❖ إيجاد أحسن نموذج للتغليف.	❖ تقييم نماذج مختلفة من الأغلفة	إختيار تغليف منتج جديد.
❖ لمعرفة أحسن لزبائن الحاليين و المتوقعين بالنسبة للمحلات. ❖ لتحديد أنشطة جلب الزبائن.	❖ دراسة مصادر الزبائن (أماكن وجودهم). ❖ إختيار أسباب عدم تردد الزبائن على المحلات.	زيادة المشتريات في المحلات.
❖ توزيع عادل لميزانية التسويق على أساس المناطق.	❖ تقدير رقم المبيعات لكل منطقة. ❖ تحليل الحصة السوقية حسب كل منطقة.	توزيع ميزانية التسويق على مختلف المناطق.
❖ معرفة سلوكيات الشراء اتجاه المنتج الجديد.	❖ القيام بأختبار السوق	طرح منتج جديد في السوق.
❖ البحث عن وسائل لإسترجاع ثقة المستهلكين في المنتج.	❖ تقدير نسبة عدم رضى المستهلكين. ❖ تقدير عدد المستهلكين الذي ضاع منا. ❖ البحث عن أحسن أسلوب للإشهار لإسترجاع ثقة المستهلكين	إسترجاع ثقة العملاء الناتجة عن خلل في المنتج.
❖ تحديد سعر البيع للأنسب و الأكثر ملاءمة.	❖ دراسة درجة حساسية المستهلكين بالنسبة للأسعار	رفع أسعار البيع بسبب إرتفاع تكاليف المواد الأولية.
❖ تقييم إيجابيات و سلبيات الطريقة الجديدة.	❖ دراسة التطورات المتوقعة مستقبلا بالنسبة للمستهلكين. ❖ التقدير الكمي لعملية التحويل. ❖ تقييم مستوى جودة خدمات ما بعد البيع.	التخلي عن الممثلين التجاريين لصالح موزع معين.

إنه من المهم أن نستدرك أن أهداف البحث هي أكثر دقة من الأهداف العامة للتسويق. فمثلا بالنسبة للكميات المباعة كل ما يهم المسير التسويقي بصفة أساسية التقدير الكمي لنسبة زيادة المبيعات التي يمكنه تحقيقها.

أما الباحث فيحاول معرفة العملاء الحاليين و المتوقعون حتى يمكنه إستهدافهم بصفة دقيقة مستقبلا عن طريق إختيار و إستعمال الأساليب السليمة و المؤثرة من إشهار و تغليف و إختيار للألوان و خدمات ما بعد البيع... .

فالجدول السابق يعرض الأهداف الأساسية الخاصة بالبحث التجاري. لكن البحث التجاري يتضمن أيضا أهداف ثانوية سهلة التحديد لأنها تتعلق و بصفة مباشرة بالحاجة إلى المعلومات. و هو ما سوف نعالجه فيما يلي:

4.1.6: تحديد طبيعة و نوعية المعلومات:

في هذا المستوى إنه من المهم تحديد نوع و طبيعة المعلومات التي نحتاجها لبلوغ الهدف المحدد و ذلك بحصر كل مواضيع المعلومات الأساسية المطلوب جمعها. بشكل أساسي عندما نقوم بعمليات السبر يجب تحديد مواضيع المعلومات بدقة مع تحديد طبيعتها و الهدف من إستعمالها. كل ذلك دون تجاهل ضرورة التفرقة بين نوعية البيانات حسب الهدف من تجميعها أي:

أ - بيانات من أجل التحليل : وهي بيانات تجمع عن طريق ملاحظات سابقة وإجراء تجارب أخرى جديدة لملاحظة النتائج.

ب- بيانات من أجل متابعة العملية : هي بيانات تجمع خلال قيام العملية المراد دراستها. كدراسة عمليات البيع، أو دراسة مشكل عرض السلع و كيفية تقديمها للمستهلك.

5.1.6: تحديد فرضيات البحث:

فرضيات البحث جدّ مهمة بأعتبارها توجهنا نحو العلاقات الدقيقة بين متغيرين أو أكثر. و عليه فإنّ أهمية تحديد الفرضيات تكمن في أنها تسمح لنا بتوجيه تحليل المعطيات نحو هدف محدد ، مع إيجاد العلاقات بين مختلف القرارات و النتائج المرجوة. في الجدول 2-6 التالي نحاول توضيح مجموعة من العلاقات:

الجدول 6-3: أمثلة عن تحديد المشكل و أهداف البحث و فرضية البحث

مشكا القرار التسويقي	مشكل البحث التسويقي	هدف البحث	محاور المعلومات	فرضيات البحث
إختيار تغليف لمنتوج جديد	• تقييم نماذج مختلفة من الأغلفة	• إيجاد أحسن نموذج للتغليف	• المواد المستعملة • تحديد الألوان • إسم العلامة	• المواد المعبنة تقدم باللوان ناصعة (الأخضر و الأحمر) هما المفضلان
زيادة كمية المبيعات بالمحلات	• دراسة بلد منشأ العملاء • دراسة أسباب عدم تعود المستهلكين	• معرفة أحسن للعملاء • تحديد أنشطة جلب المستهلكين	• سلكات الشراء • الأماكن الممكنة • لتردد المستهلكين	• أغلبية العمالان هم من النساء • الأسعار مرتفعة
التوزيع المناسب لمزانية التسويق بين المناطق و البلدان	• تقدير رقم المبيعات الحالي لكل منطقة ولكل بلد	• تخصيص الميزانية التسويقية وفق توزيع عادل بين المناطق و البلدان	• مبيعات كل بلد • مبيعات كل منطقة	• البلدان التي لها أكبر المبيعات هي التي لها أكبر الميزانيات
إنتاج منتوج جديد	• إختبار السوق	• معرفة سلوكات الشراء إتجاه منتوج جديد	• إختبار • تكرار عمليات الشراء • إمكانيات الشراء المستقبلية	• العائلات ذات الدخول المرتفعة تمثل أكبر نسبة شراء
التخلي عن الممثلين التجاريين و إستبدالهم بموزع	• فحص إدراك العملاء • تقييم مستوى الخدمات	• تقييم إيجابيات و سلبيات الأسلوب الجديد للتوزيع	• القيام بالتحليل المالي للأسلوبين	• الأسلوب الجديد للتوزيع يهدف الى تقدير appréciée العملاء الحاليين

2.6: إطار البحث:

نقصد بإطار البحث، ما يسمح لنا بتحديد الكيفية التي بها نقوم بإجراء البحث التسويقي. هذه المرحلة من البحث تتضمن أربعة (4) إجراءات متكاملة فيما بينها هي:

1.2.6: طريقة البحث:

إن إختيار طريق البحث يتوقف بدرجة كبيرة على معرفتنا للموضوع أو المشكل المراد البحث عن حل له. وقد حدّد كل من Guy Champagne و Jacques Nantel طرق البحث و نوعية المشاكل التي تستعمل فيها كل طريقة في الجدول 6-2. رغم أنه تجدر بنا الإشارة إلى أنّ البحث الإستكشافي يمكن اللجوء إليه كمرحلة أولى في أي مشروع بحث.

الجدول 4-6: يوضح العلاقة بين طرق البحث و أنواع المشاكل التسويقية

المشاكل التي يمكن أن تستعمل فيها	طريقة البحث
<ul style="list-style-type: none"> • توضيح مشكل معين. • التعود على مشكل أو منتج. • اختبار منتج جديد. • اختبار أولي Pré-tester لمنتج أو إشهار. 	<p>الإستكشافية Exploratoire</p>
<ul style="list-style-type: none"> • وصف حالة أو وضعية معينة. • وصف العملاء ، مواقفهم، وعاداتهم عند استعمال المنتج. • معرفة المومنين. • معرفة سوق معين و تركيبته. • معرفة تطور متغيرة تسويقية معينة. 	<p>الوصفية Descriptive</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التعرف على علاقة سببية ذات تأثير بين متغير تابع (y) و متغير واحد أو أكثر مستقل (x). • $Y=f(x_1, x_2, \dots, x_n)$ 	<p>السببية Causale</p>

أما طريقة البحث الوصفي فهي تتضمن نوعين، الأول أسلوب البحث الآني كأخذ صورة مثلا عن السوق في وقت معين. و الثاني أسلوب البحث المتواصل حيث تستعمل فيه نفس أدوات جمع المعطيات عدّة مرات في فترة معينة كالشهر أو السنة أو عدّة سنوات. كتطور الإستهلاك خلال مجموعة من السنوات.

أما عن الطريقة السببية فهي عادة ما تستعمل في الدراسات من النوع الكمي، كتحليل الارتباط بين ظاهرتين أو أكثر. أو التحليل المتعدّد الأبعاد.

2.2.6: جمع البيانات:

هناك علاقة قوية بين طريقة البحث و جمع البيانات، رغم أن بعض أنواع البحوث لها علاقة مباشرة ببعض أساليب جمع المعلومات. ذلك لأنّ دقة نتائج التحليل تتوقف بالدرجة الأولى على كيفية جمعها. و هو ما نوضحه في الجدول 5-6 المصنوع على أساس طرق البحث المذكورة آنفا.

الجدول 5-6: يوضح أساليب جمع البيانات حسب طريقة البحث

طريقة البحث	طريقة جمع البيانات
الإستكشافية Exploratoire	<ul style="list-style-type: none"> • البحث التوثيقي • تحليل حالة • مقابلات
الوصفية Descriptive	<ul style="list-style-type: none"> • المعطيات الثانوية • الإختبار • الملاحظة
السببية Causale	<ul style="list-style-type: none"> • معطيات ثانوية • صبر الآراء • الإختبار • الملاحظة

رغم هذا التقسيم إلا أنه قد نستعمل أكثر من طريقة في البحوث التسويقية أو في جمع البيانات من أجل الوصول إلى نتائج أكثر تعبيراً للواقع. خاصة وأنّ هذه النتائج تكون مصدر لقرارات مستقبلية. فمثلاً عند الدخول لسوق في بلد آخر نبدأ بالطريقة الإستكشافية للحصول على معلومات أولية خاصة بالمستهلكين و الجوانب القانونية و الجمركية لتحديد إمكانية الدخول لهذا السوق. تليها بعد ذلك الطريقة الوصفية لتحديد طبيعة المستهلكين و أذواقهم وطبيعة سلوكهم الإستهلاكي. تليها في النهاية طريقة السببية التي تمكننا من تحديد مدى تأثر السعر، و التغليف، وطريقة العرض مثلاً على الطلب على المنتج.

و نشير بهذا الصدد، أنه ليس هناك منهجية بحث مثلى. لكن إنطلاقاً من طبيعة المشكل قيد الدراسة و البحث فإنّ بعض الأساليب و الطرق تكون أكثر ملاءمة و فعالية من غيرها بالنسبة لدراسة مشكل معين نظراً لطبيعته و خصوصياته. و في ما يلي أمثلة عن أساليب لجمع البيانات و مصادر جمعها أو الحصول عليها كما هو مبين في الجدول 6-6 التالي:

الجدول 6-6: يوضح مصادر جمع البيانات حسب الأسلوب

أسلوب جمع البيانات	مصدر جمع البيانات
البحث الوثائقي	<ul style="list-style-type: none"> المجلات بنوك المعلومات مقابلة أشخاص مهمين
مقابلات فردية وجماعية	<ul style="list-style-type: none"> في البيوت في المؤسسات في المراكز التجارية في المحلات
تقنيات توقعية Techniques projectives	<ul style="list-style-type: none"> إختبار إدماج كلمات معيّنة إختبار إستكمال الجمل إختبار إدراك التعبير إختبارات Rosenweig * إختبارات Rorschach **
سبر الآراء	<ul style="list-style-type: none"> عن طريق البريد عن طريق الهاتف المقابلات قوائم الأسئلة
الملاحظات	<ul style="list-style-type: none"> تحليل المحتوى بالمخبر على أساس الواقع الفعلي

***Le test de frustration de Rosenzweig :**

Il s'agit d'une série de bandes dessinées présentant des situations de frustration ou de conflit.

Ces tests ne sont pas vraiment adaptés à l'examen professionnel, ils n'ont pas été créés pour ça et ils nécessitent pour être efficace d'être analysés par un psychologue clinicien confirmé.

****Le test de Rorschach (ou test des tâches d'encre) :**

On vous présente une série de tâches d'encre symétriques dont vous devez donner votre interprétation (un papillon, un clown...). Ce test est en fait un test projectif : c'est votre inconscient qui parle. Il est de moins en moins utilisé dans les processus de recrutement en

3.6: أدوات البحث:

هناك أدوات و أساليب متعدّدة لجمع المعلومات و البيانات يمكن إستعمال واحدة أو أكثر في آن واحد حسب الدقة التي ترغب فيها و طبيعة المشكل الذي ترغب دراسته و الإمكانيات المادية و البشرة المتوفرة. هذه الأساليب التي من بينها البحث الوثائقي، و المقابلات الشخصية و الجماعية و التقنيات التوقعية (Techniques projectives)، الإختبارات (Sondages)، و الملاحظة. لكن مهما كانت نوعية و طبيعة أدوات البحث المستعملة و خاصة بالنسبة لقوائم الأسئلة و المقابلات لابد و أن تتوفر فيها العناصر الأساسية الثلاثة التالية:

1- المضمون Le contenu

المضمون له علاقة بالتعبير و الألفاظ المستعملة و بصفة عامة نستعمل الألفظ المترددة الإستعمال هي:

- الشهرة Notoriété
- التطلعات Attitudes
- الآراء Opinions
- الإهتمامات Intérêts
- السلوكات Comportements
- رغبات الشراء Intentions d'achat
- المتغيرات الإجتماعية و الديمغرافية Variables socio-démographiques.

2- التدرج La séquence

أما بخصوص التدرج في طرح الأسئلة، فإن كل حالة لها خصوصياتها. لكن مهما يكن فإنّ التدرج التالي هو الشائع الإستعمال و الواجب إحترامه:

- المقدّمة Introduction
- أسئلة أساسية Questions de base
- أسئلة معقدة Questions plus complexes
- أسئلة عن المتغيرات الإجتماعية و الإقتصادية و الديمغرافية.
- شكر المشاركين.

3- الشكل La forme

الشكل الذي تطرح عليه الأسئلة يجب أن يكون وفقا لنوع و طبيعة النموذج الخاص بالأسئلة المستعمل (بالبريد ، بالهاتف ، أو عن طريق القابلات). فمثلا إذا كانت بالهاتف لا يجب أن تكون إختيارات الجواب عن السؤال كبيرة 9 أو 10 مثلا لأن المجيب قد لا تتحمل ذاكرته كل الأجوبة المقترحة ليتمكن من الإختيار.

4.6: خطط سحب العينات:

إن خطط سحب العينات ، أو ما يمكن أن نسميه خطط تحديد العينات تهدف إلى تحديد نوع و طبيعة و عدد الأشخاص أو المحلات أو أي أشياء آخر يمثل موضوع الدراسة و البحث. أي ما يسمى بمجتمع الدراسة الذي على أساسه نحدد العينة. إلا أن تحديد نوع البيانات المطلوبة لا يعني إمكانية جمعها بسهولة. لأن نقص وسائل القياس وتعذر القياس الكمي في بعض الحالات يجعل ذلك أمرا صعبا مما يتطلب البحث و الاجتهاد من أجل الوصول إلى أساليب فعالة تمكن من تحقيق نتائج سليمة و ممثلة للواقع. و عليه فإنّ درجة تمثيل العينة للمجتمع قيد الدراسة يجب أن تكون بالشكل الذي يمكن من تعميم نتائج الدراسة على المجتمع ككل. و من الأساليب المستعملة لسحب العينات ما يلي:

أ - خطة العينة المفردة: وتعتمد على سحب عينة واحدة حجمها من الوجبة يتخذ على أساسها قرار القبول أو الرفض.

ب - خطة العينة المزدوجة: سميت بهذا الاسم لأنها تعتمد على سحب عينتين، إذ أنها تعطي فرصة ثانية لقبول الوجبة إذا رفضت عند سحب العينة الأولى .

ج - خطة العينة المتعددة: تعد هذه الخطة بمثابة توسيع أو تطوير لاستخدام العينات المزدوجة لأنها تسمح بسحب أكثر من عينتين من نفس الوجبة متساوية في أحجامها. وأن قرار رفض أو قبول الوجبة يكون على أساس سحب عدد من العينات أقل من عدد القبول الخاص بالعينة الأخيرة.

و ننبه هنا أنّ خطط عينات القبول تستعمل لدراسة كل من الخصائص سواء كانت القابلة أو غير قابلة للقياس. وفي ما يلي نعرض الجدول 6-7 الذي أورده كل من Guy Champagne و Jacques Nantel الذي يوضح المعايير المساعدة في إختيار قائمة الأسئلة لجمع المعلومات و البيانات.

الجدول 6-7: يوضح مصادر جمع البيانات حسب الأسلوب

المعيار	المقابلة	الهاتف	البريد
تكلفة الوحدة	3	2	1
سرعة جمع المعلومات	2	1	3
كمية المعلومات الممكن الحصول عليها	2	3	1
التحكم في الشخص (المجيب)	1	2	3
عدد الأشخاص في الدراسة (المحققون)	1	2	3
إحتمال إنحراف المحقق	2	2	1
إستعمال أدوات الشرح	1	3	2
أنواع الأسئلة المستعملة	1	3	2
نسبة الإجابة	1	1	2
الإنتشار الجغرافي للدراسة	3	2	1
السرية بالنسبة للمجيب	3	2	1

ملاحظة: الأرقام في الجدول تمثل الإختيار (1: الإختيار الأول)، (2: الإختيار الثاني)، (3: الإختيار الثالث) بالنسبة لمصدر جمع البيانات.

5.6: التصنيف و التبويب و تحليل و إعداد التقرير النهائي:

البيانات المجمعّة لا يمكن إستعمالها بصفتها الخام إلا بعد تصنيفها و تبويبها لننتقل بعد ذلك إلى عملية التحليل لأستخراج النتائج. هذه الأعمال نقوم بها وفقا للمراحل التالية:

1.5.6: الترميز الأولي لقائمة الأسئلة:

الترميز الأولي لقائمة الأسئلة يتضمن مرحلتين:

الأولى، ترميز كل الأجوبة أي تخصيص لكل جواب رمز رقمي (أجوبة مغلقة) لتسهيل إدخال البيانات. ذلك لأن السؤال الواحد له أكثر من جواب. فمثلا الجواب عاى سبب شراء المنتج قد يكون العلامة التجارية، أو السعر، أو جودة المنتج، أو توفره باستمرار أو التعود عليه... .

و أمام هذه الحالة تبرز درجة التعقيد و الحيز المكان الذي تأخذه جميع البيانات بالإضافة إلى صعوبة التحليل و التعامل معها. لهذا يكون من السهل إذا تم إستعمال الترميز الرقمي للأسئلة.

أما في المرحلة الثانية: فنقوم بوضع خطة الترميز على هوامش قائمة الأسئلة لتسهيل التعامل مع البيانات و تفادي الوقوع في الخطأ، أو تداخل البيانات لدرجة يصعب فرزها و التفرقة بينها مما يجر عمليات التحليل للوقوع في الخطأ.

2.5.6: جمع البيانات:

جمع البيانات يمكن أن يكون يدويا أو إلكترونيا. فالطريقة اليدوية تهدف إلى إستعمال قوائم الأسئلة لأن تسجل عليها الإجابات في المقابلات أو عن طريق البريد. هذه الطريقة مازالت مستعملة لحدّ الآن في كثير من الحالات.

لكن في ما يخص سبر الأراء sondage بأستعمال الهاتف، فعادة ما يكون إلكترونيا، أي عندما يتم الإتصال بالأشخاص أو الجهات المعنية تكون قائمة الأسئلة قد تمّ تحضيرها على الحاسوب و بالتالي تتم عملية تسجيل الإجاب مباشرة عليها وقت الإتصال مباشرة. حيث أن ميزة هذه الطريقة هي تسجيل الإجابات على الأسئلة

المغلقة بصفة أتوماتيكية. لكن الصعوبة تكمن في الأسئلة المفتوحة. حيث يتطلب توفر السرعة في كتابة الإجابات لتفادي ضياع المجيبين قبل الإنتهاء.

3.5.6: تصنيف و تبويب البيانات:

إن التعامل مع البيانات المجمعة ليس بالبساطة التي يظنها البعض . خاصة و أنه في كثير من الأحيان نكتشف بعض الثغرات و النواقص لابدّ من التعامل معها. فمثلا قد يتجاهل المجيب بقصد أو بغير قصد الإجابة عن بعض الأسئلة. و في هذه الحالة يمكن التصرف مع القيم المفقودة بأحد الشكال التالية:

- تعويض القيم الناقصة بمتوسط الإجابات عن السؤال.
- تعوض القيمة الناقصة بقيمة أخرى نراها مناسبة.
- تعوض القيمة الناقصة بقيمة حيادية من النوع (غير مبالي)
- تعوض القيمة الناقصة بـ: لايعلم أو موافق أو رفض الإجابة.
- ترك المكان فارغ حتى لا تأخذ الإجابة على هذه المتغيرة بعين الإعتبار في الحسابات الإحصائية لاحقا.

4.5.6: تحليل البيانات:

نقصد بتحليل البيانات تطبيق الأساليب الإحصائية المختارة لإستخلاص لمعرفة نتائج الدراسة ومهما يكن يجب التفرقة بين:

1- البيانات النوعية: وهي البيانات التي لا يمكن التعبير عن مفرداتها بأرقام عددية مثل الصفات ، كالحالة الإجتماعية (لم يتزوج - متزوج - مطلق - أرمل). والتقدير في الإمتحان (راسب - مقبول - جيد - جيد جداً - ممتاز) .

2- البيانات الكمية (العددية): هي البيانات التي يمكن التعبير عن مفرداتها بقيم عددية مثل درجة الطالب في الإمتحان أو السن ، أو الدخل الخ .
و هنا نلاحظ نوعين من البيانات

أ- المستمرة: مثل درجة الحرارة ويمكن أن تأخذ أي قيمة أي لا تحوي قفزات فالترموتر يرتفع أو ينخفض ماراً بكل القيم .

ب- المتقطعة : مثل عدد أفراد الأسرة الخ 3 أو 4 فلا يوجد مثلاً 3.23 .

و في هذا الصدد أورد (Guy Champagne و Jacques Nantel) في عملهما أداة بيداغوجية للبحث التسويقي (1998)، الجدول 6-8 الذي لخص فيه تحليل البيانات كم يلي:

الجدول 6-8: يوضح العلاقة بين أساليب التحليل و أنواع المتغيرات

طبيعة الدراسة	نوع المتغيرات المعنوية	الفرضية	حدود الرفض
مقارنة متوسطين لمجموعة واحدة	متغيران مستمران	لا يوجد اختلاف في المتوسطات بين المتغيرين	إذا كانت النتيجة تفوق الحد المسوح به
مقارنة مجموعتين مستقلتين	متغير منقطع <i>discrète</i> ذو مستويين و متغير مستمر <i>continue***</i> واحد	لا يوجد اختلاف مؤثر بين المجموعتين	إذا كانت النتيجة تفوق الحد المسوح به
*الإرتباط	متغيرا مستمران	لا يوجد إرتباط بين المتغيرين	أنظر إختبار الإرتباط
** <i>Khi-carré</i>	متغيران منقطعان <i>discrètes****</i>	لا يوجد علاقة بين المتغير 1 و 2	مستوى العلاقة يفوق المعدل المحدد
تحليل التباين	تباين مستمر + متغير منقطع لأختبار أكثر من إجابتين	لا يوجد اختلاف كبير بين مختلف المجموعات بالنسبة للمتغير المستمر	إذا كانت النتيجة تفوق الحد المسوح به

* L'objectif de la corrélation est de quantifier la relation entre deux mesures.

** *Khi-carré* :Outil de calculs médico-statistiques permettant l'évaluation des indicateurs de risque et la liaison entre un facteur d'exposition et une maladie.

*** Conditions à satisfaire (simultanément) pour justifier qu'une variable aléatoire réelle X admet une densité f

• f admet un nombre fini de points de discontinuité.

• $f \geq 0$

• $\int_{-\infty}^{+\infty} f(x) dx = 1$

المستمرة: مثل درجة الحرارة ويمكن أن تأخذ أي قيمة أي لا تحوي قفزات فالترموتر يرتفع أو ينخفض ماراً بكل القيم

**** Condition à satisfaire pour justifier qu'une variable aléatoire réelle X suit une loi discrète

Soit X une variable aléatoire réelle discrète. X doit vérifier $\sum_{k \in X(\Omega)} P[X = k] = 1$

ou $X(\Omega)$ correspond à l'ensemble des valeurs que peut prendre X .

المنقطعة: مثل عدد أفراد الأسرة ... الخ 3 أو 4 فلا يوجد مثلا 3.23 .

5.5.6: كتابة التقرير:

عادة ما لا تحضى هذه المرحلة بالإهتمام الكافي. لأنه يستهلك الكثير من الوقت في تحديد الإطار العام للبحث وتجميع و تحليل البيانات المجمعّة، لدرجة أن إعداد التقرير النهائي لا يبقى إلا وقت قليل لتحضير النتائج و الإستنتاجات.

مهما يكن فإنّ طريقة تقديم و عرض التقرير النهائي شفويا أو كتابيا لها أهميتها في إدراك و فهم واقع الظاهرة أو المشكلة المدروسة. خاصة و أنّ على أساسهما سوف تتخذ قرارات من قبل المعنيين. و نشير بهذا الخصوص أن الإعلام الآلي ساهم كثيرا في إعداد البرامج المخصصة لهذا الشأن كـ (PowerPoint, Freelance) و التي تسهل عملية العرض باستعمال الرسوم البيانية.

و بشكل عام، إنه من المهم أن تحضى هذه المرحلة بالإهتمام اللائق وبالشكل الذي يمكننا من عرض النتائج و التوصيات بوضوح لما لها من نتائج على القرارات المتخذة.

الفصل السابع

إستراتيجيات التسويق الدولي

ما يهنا تحت هذا العنوان ليس تعريف الإستراتيجية، أو أنواعها التقليدية المشار إليها في أدبيات التسويق و علوم التسير المختلفة التي نتعرض لها في ما يلي بإيجاز .

1.7: الأنواع المختلفة للإستراتيجيات:

إنّ تحديد أي إستراتيجية لا يأتي من العدم، أو مجرد رغبة في تحقيق هدف معين. بل هي نتيجة مخاض لمجموعة عوامل تخص المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة، و بناء على مجموعة دراسات دقيقة تخص كل من إمكانيات المؤسسة المادية و المالية و البشرية، و التغيرات الحالية و المتوقعة في محيط الشركة الخارجي في كل من المنافسة و التكنولوجيا المستعملة و أذواق المستهلك و تغيرات الدخل... . ذلك لأن أي خطأ في التقديرات أو التوقعات تكون له نتائج سلبية في تحقيق الأهداف المحددة. وعليه فإن إختلاف الإستراتيجيات ما هو إلا نتيجة لتفاوت الإختلافات في مجموعة العوامل المذكورة و الأهداف المرغوب تحقيقها من قبل المؤسسات. و من أهم الإستراتيجيات ما يلي:

1.1.7: استراتيجيات بورتر:

1- استراتيجية التكاليف المنخفضة:

تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تخفيض التكلفة كاستراتيجية أساسية بأن تقوم بكل ما يمكنها من تخفيض أوجه التكلفة، حتى تتمكن من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من منافسيها الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وبنفس الجودة.

2- استراتيجية التميز:

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى التميز في تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتتناسب مع رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر.

3- استراتيجية التركيز:

وتعني تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو منطقة جغرافية محددة. حيث أنه يتوقف النجاح في هذه الاستراتيجية على تلاؤم القطاع المختار مع إمكانات المؤسسة، و على احتمالات نمو السوق وازدهاره .

و ما تجدر الإشارة إليه، أن الاستراتيجيات الأساسية الثلاثة التي قدمها بورتر تهدف إلى زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة، إضافة إلى إمكانية تطبيق كل منها بعدة طرق، حيث أنّ اختيار هذه الطرق البديلة يتوقف على الإمكانيات الداخلية وطبيعة الفرص المتوفرة وتهديدات البيئة الخارجية.

2.1.7 الاستراتيجيات الأساسية:

بالإضافة إلى استراتيجيات بورتر ظهرت مجموعة أخرى من الاستراتيجيات الأساسية الأكثر تفصيلاً والتي يمكن النظر إليها باعتبارها وسيلة لتحقيق الاستراتيجيات الأساسية لبورتر من بينها:

1- إستراتيجية التكامل الخلفي:

وتكون عندما تحاول المؤسسة السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشرائها أو الاندماج معها، وذلك لإلغاء المورد أو السيطرة عليه. ومن الأسباب التي تدعو المؤسسات لاتباعها:

— الحصول على أرباح إضافية بالاستثمار في شراء مصدر التوريد.

— عدم قدرة المورد على الوفاء باحتياجات المؤسسة من ناحية الوقت والجودة والسعر.

— قلة عدد الموردين بالمقارنة بعدد المنافسين في السوق.

— ارتفاع تكلفة المشتريات مقارنة بتكلفة الإجمالية للإنتاج.

– التخفيف من مخاطر توقف الإنتاج نتيجة لعدم كفاية الموارد الأولية في السوق.

2- إستراتيجية التكامل الأمامي:

وتكون عند محاولة المؤسسة للسيطرة على منافذ التوزيع بالشراء أو الاندماج، ومن أسباب إتباع المؤسسات لهذه الاستراتيجية عدم قدرة منافذ التوزيع الحالية على تلبية احتياجات المؤسسة وتحقيق أهدافها في الوصول إلى المستهلك المستهدف وتقديم الخدمة بالأسعار وبالطريقة التي تزيد من قوة المؤسسة.

3- إستراتيجية التكامل الأفقي:

وهي إستراتيجية تهدف إلى السيطرة على المؤسسات المنافسة بالشراء أو التملك، بهدف توسيع نشاطها و إضعاف منافسيها.

4- إستراتيجية اختراق السوق:

و تهدف هذه الإستراتيجية إلى لزيادة حصة المؤسسة في السوق عن طريق تحسين أساليب البيع و التوزيع بزيادة معدل الاستهلاك الحالي عن طريق الإشهار بجذب عملاء المنافسين أو عملاء جدد لم يكونوا يستخدمون المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

5- إستراتيجية تنمية السوق:

ومعناه زيادة عدد الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة، أي التوسع الجغرافي في أسواق المؤسسة ولكن ببيع نفس المنتج أو الخدمة.

6- إستراتيجية تطوير المنتج:

أي العمل على إدخال التحسينات الشكلية و الموضوعية على المنتج الحالي أو تغليفه أو على التكنولوجيا المستخدمة في إنتاجه لإطالة دورة حياته.

7- إستراتيجية الاختراعات:

و تكون عندما تركز جهود المؤسسة على إدخال تعديلات جوهرية على منتجاتها و ذلك بالتركيز على الإبداع و الاختراع. مما يمكنها من عمل دورة حياة جديدة للمنتج الأصلي، أو إنتاج منتج جديد.

8- إستراتيجية التحالفات:

وهي استراتيجية توسعية تصلح أن تكون دفاعية. تركز على إتفاقيات التعاون في مجال التسويق والإعلان والبحوث والتطوير، وقد تتطور إلى المشروعات المشتركة، وتعني إقامة مشروع جديد يمثل كياناً منفصلاً تماماً من الشركات الأصلية التي أقامت المشروع المشترك. حيث أنّ آخر مرحلة من مراحل التحالفات هي الاندماج، ويعني اتفاق شركتين أو أكثر على التحالف معاً لعمل كيان واحد يجمعهما معاً.

9- إستراتيجية الإنكماش:

عادة يتبع هذا النوع من الإستراتيجيات لمواجهة أزمات طارئة أو غير متوقعة، ويقصد بالإنكماش محاولة تخفيض عناصر التكلفة و تقليص نشاط المؤسسة للبقاء في الصناعة لمدة أطول ومواجهة كساد مؤقت. و خير مثال على ذلك ما حدث لشركات الطيران الأمريكية عقب أحداث 11 سبتمبر.

10- إستراتيجية التصفية:

وتتضمن هذه الإستراتيجية تخلص المؤسسة من أحد أو أكثر من أنشطتها أو منتجاتها نهائياً لاستمرار انخفاض المبيعات وقلة الأرباح، وقد يكون كلياً وهو بيع أصول بعض وحداتها والخروج من النشاط نهائياً لتجنب إعلان الإفلاس.

ما يجب ملاحظته هو أنّ تطبيق الإستراتيجيات المذكورة آنفا لا يقتصر فقط على المستوى المحلي، بل يمكن أن يتعداه ليشمل حتى المستوى الدولي بالنسبة لنشاطات المؤسسة خارج حدود البلد. و ذلك لمواجهة الظروف و التغيرات الإقتصادية في البلد الذي تنشط فيه.

2.7: أهمية و دور الإستراتيجيات الحكومية في التسويق الدولي:

لكن إضافة إلى ما سبق ذكره نحاول في ما يلي التعرض إلى الأهداف العامة و الإستراتيجيات الحكومية لما لها من أهمية و دور في إطار التسويق الدولي التي تساعد المؤسسات بأن يكون لها الدور الفعال في الأسواق الخارجية. حيث أنّ هذه الأهداف يجب أن تتضمن ما يلي:

- دعم و تنشيط التبادلات بخلق المرونة الأزمنة في قواعد الدخول للأسواق مع تبسيطها، و ذلك بتشجيع الشراكة و تنشيط العلاقات التي تسمح بزيادة قدرات البيع و إستغلال الفرص المتوفرة للمؤسسات.
- العمل على تموقع المؤسسات بالشكل الذي يسمح لها بالمشاركة في المشاريع الكبيرة التي تديرها المجموعات (أو التجمعات الكبيرة) الكبيرة . كمشروع Airbus A380 مثلا و مشروع *Sonic Cruiser* الخاص بطائرة النقل السريعة Boeing — . لكن بالنسبة لحالة الجزائر فإنّ ذلك يكون في إطار المشاركة الفعالة في المشاريع التنموية الكبيرة ذات البعد الإستراتيجي على المدى المتوسط و البعيد. و هذا لا يعني إغفال المشاريع ذات المدى القصير لأنها أساس إكتساب الخبرات الضرورية.
- البحث عن و دراسة إمكانيات جديدة للتعاون بين المؤسسات الوطنية فيما بينها، و بينها و بين مؤسسات أجنبية أخرى خاصة في آسيا و أمريكا اللاتينية و إفريقيا من أجل فتح المجال أكثر للتصدير و الشراكة.

من أجل تحقيق هذه الأهداف، أي زيادة الحصة السوقية للبلد في بلدان أخرى، مع تحسين تموقع مؤسساته فيها، و دراسة الإمكانيات الجديدة الممكن إستغلالها حدّد فريق (ECC-AD)¹¹ أربعة مبادرات كما يلي:

1. مبادرات في إطار التسويق الدولي التي من بينها وضع برامج إعلامية عن الأسواق تهتم بالأسواق الجديدة، و التطورات و التوجهات الحديثة، و الفرص التسويقية، و الإمكانيات و التسهيلات المادية و غير المادية المتوفرة... .

2. تكثيف البعثات التجارية و تنظيم المعارض التجارية الدولية.

¹¹ Équipe commerciale Canada de l'aérospatiale et de la défense Stratégie canadienne pour le commerce international 2002 - 2005 : http://eccaerodef.ic.gc.ca/epic/internet/inttcaero.nsf/fr/h_ar00006f.html .

3. إعداد المحاضرات و ورشات العمل التي تسمح للقطاع التجاري و الصناعي بالمعرفة الجيدة، و الإستغلال الفعال للأسواق و الفرص الجديدة.

4. مبادرات هيكلية تسمح بتقديم العون ومساعدة المؤسسات في نشاطاتها التسويقية تتضمن إنشاء بنوك المعلومات و دلائل (répertoires) للموارد و الإمكانيات المتوفرة وتقديم المعلومات عن سياسات الحكومة الخاصة بتمويل الصادرات .

كل هذا مع العمل على تعزيز الشراكة بخلق الميكانزمات الضرورية لذلك. كالجمعيات الصناعية المتخصصة حسب القطاعات الصناعية و الإختصاصات المختلفة. و التي يمكنها القيام بإجتماعات دورية لنشر المعلومات و الأفكار الجديدة لتحسين الظروف و تهيئة الأرضية اللازمة لشراكة قوية قادرة على الإستمرار و المنافسة. كل هذا تحت غطاء تنسيقي لوزارة الصناعة و التجارة للنشاطات الحالية و المبادرات المستقبلية لبلوغ الأهداف التجارية بطريقة فعالة و مربحة.

3.7: الشكل الجديد للمنافسة:

في السنوات الأخير حدثت تغيرات في محيط و مجالات المنافسة مما نتج عنه إضطرابات في قواعد اللعبة. حيث أصبح من الضروري على المؤسسات أن يتوفر لها شرطين أساسيين هما: رد الفعل السريع و الإبداع.

أثبتت الواقع أنّ النماذج الموضوعة من قبل المتخصصين و الباحثين و الإجراءات الإدارية المستعملة من قبل المسيرين الإداريين تبقى حيز الإستعمال حتى بعد إنتهاء و زوال فاعليتها و صلاحيتها. و السبب في ذلك هو أن الباحثين يحتاجون إلى وقت طويل للتعرف و تحديد المشاكل الجديدة و الحلول اللازمة لها قبل إعداد النظريات الخاصة بها. يضاف إلى هذا الوقت اللازم و المستغرق بين تحضير هذه النظريات و تطبيقها ميدانيا لأن تصبح شائعة الإستعمال.

غالباً ما ينتج عن نظريات ونماذج التسيير الجديدة ظهور مفاهيم جديدة في التسيير، وهذا الإختلاف في الوقت بين ظهور الجديد في الجانب النظري و بين تطبيقه و تعميمه الذي عادة ما يكون في حدود العشر سنوات¹² يطرح إشكالية جد هامة في مجال التسيير. خاصة في وقتنا الحالي الذي يتميز بالتغير السريع المضطرب و المحدث للإضطراب في مجال المحيط الإقتصادي و السياسي و الإجتماعي و القانوني و التكنولوجي. هذا الوضع يدفعنا لطرح إشكالية أخرى و هي:

هل على المسيرين التخلي عن أساليب التحليل القديمة التي أثبتت فعاليتها و نجاعتها في مجال التسيير؟

كيف نعرف إذا ما كانت المفاهيم و الأساليب التي يستعملونها مازالت قابلة للإستعمال في محيط سريع التطور؟

في مقال لـ C. K. Prahalad بعنوان المؤشرات الإقتصادية الصغيرة و النماذج الكبيرة « Weak Signals and Strong Paradigm »¹³. يتسأل فيه عن طبيعة الصراع بين النماذج الكبيرة الموضوعة بشكل الجيد و المؤشرات الإقتصادية الضعيفة التي تنبئ بظهور واقع تنافسي جديد. حيث يقترح التحقق من طبيعة التغييرات المطلوب القيام بها في مفاهيم التحليل الإستراتيجي و عمليات الإختراع الإستراتيجي في المؤسسة الحديثة.

وسائل التحليل الإستراتيجي الأكثر شيوعاً، مراكز القوة و الضعف، الفرص و التهديدات، (analyse SWOT)، هيكله قطاعات النشاطات (modèles des 5 forces)، تحليل

¹² Équipe commerciale Canada de l'aérospatiale et de la défense (ECC-AD) Stratégie canadienne pour le commerce international 2005 . http://ecc.aerodef.ic.gc.ca/epic/internet/intcaero.nsf/fr/h_ar00006f.html

¹³ C. K. Prahalad « Weak Signals and Strong Paradigm », revue « Journal of Marketing Research » , août 1996.

سلسلة القيمة، الإستراتيجيات المولدة، معوقات الدخول للسوق و أدوات أخرى مماثلة تعرض لها Michael Porter في كتابيه:

-« Competitive Strategy ; Techniques for Analyzing Industries and Competitors » 1980

-« Competitive Advantage » en 1985.

نشير بهذا الخصوص أن أغلب المفاهيم الخاصة بالإستراتيجيات تمّ تطويرها في الثمانينات. و أنّ أهم إضطراب خاص بالمنافسة كان بالنسبة للمؤسسات الأوروبية و الأمريكية في مواجهة نجاح الصناعة اليابانية في قطاعات مختلفة كالحديد و الصلب و الصناعة الإلكترونية و صناعة السيارات. حيث أن التفوق التنافسي كان يرجع للتفوق في الجودة و طول دورة حيات المنتج، و المجال التقني و الهندسي، و العمل الجماعي، و الفعالية و الدقة في التنفيذ في بيئة تتميز بالإستقرار و الثبات في وتيرتها و هو الهدف الأول الذي كانت تسعى إليه.

1.3.7: تغيير عوامل تحديد الإستراتيجية:

في التسعينات عرف المحيط التنافسي تغيرات هامة، و التي من بينها زيادة خصوصية المؤسسات. هذا العامل الذي نتج عنه نوع من الإضطراب في قطاعات مختلفة كالبريد و الإتصالات، و المياه، و الكهرباء، و الصحة، و الخدمات المالية، و النقل. حيث أن بلدان كثيرة الهند و الصين و روسيا و غيرها من البلدان العربية و العالم الثالث بلغت مستويات متفاوتة في خصوصية القطاع العام.

التقارب الفني و التقني للتكنولوجيا المستعمل غير في تركيبة الهياكل التقليدية في قطاعات مختلفة من الأنشطة كما هو الحال بالنسبة للصناعات الكيماوية و الإلكترونية و الإعلام الآلي و الإتصالات (les télécommunications) و المكونات و المنتجات الإلكترونية الخاصة بالإستهلاك الواسع، و منتجات التجميل و الصيدلانية و الأغذية. كل هذا إضافة إلى الإهتمامات الإيكولوجية و ظهور ما يسمى بالحركات الخضراء التي أفرزت إختصاصات جديدة في مجال التسيير يكفي أن نذكر من بينها التسويق الأخضر (Le marketing vert). هذه العوامل أدت إلى ظهور أبعاد جديدة في محيط المنافسة و أثرت على العلاقة ممون/عميل و المنافسون و المستثمرون مما أدى إلى ظهور قواعد عمل جديدة.

في إطار هذه التغيرات في قطاع نشاط المؤسسة، فإن السؤال الإستراتيجي المطروح هو:

ما هي توقعاتنا لطبيعة و شكل التغيرات الهيكلية لقطاع النشاطات، و منه قواعد المشاركة على أثر التغيرات الجديدة التي هي نفسها تتعرض لتطورات جديدة؟

ففي العنوان التالي نتعرض للتغيرات الجديدة الأساسية التي تفرض علينا تغيير نظرتنا لمنطق ومضمون الإستراتيجية. و هو شيء ضروري لوضع إستراتيجيات صحيحة مبنية على أسس سليمة إنطلاقاً من الواقع الحقيقي لمحيط المؤسسة و ما يتضمنه من تغيرات جديدة.

2.3.7: التغيرات الأربعة الأساسية:

الأساليب الكلاسيكية للتخطيط الإستراتيجي كانت تتمحور حول كفاءات تخصيص الموارد ضمن نموذج إقتصادي أو نموذج من الأعمال « business model » يتضمن مجموعة مصانع و منتوجات معينة. لكن التغيرات الجديدة خلقت نوع من الشكوك في نجاعة هذه النماذج بما في ذلك العمل الإستراتيجي. هذه التغيرات هي:

1.2.3.7: زيادة الفضاء الإستراتيجي للمؤسسة:

للمؤسسة عدة إمكانيات و أشكال لتحديد فضاءها الإستراتيجي من بينها:

- إختيار التوسع العمودي.
- إختيار التوسع الأفقي.
- إختيار التوسع الجغرافي (أي توسيع أنشطتها على المستوى الإقليمي و الدولي).
- إختيارات التوسع على مستوى حقبة الأنشطة بما في ذلك الخدمات.

هذه الإختيارات الإستراتيجية أصبحت الآن مشكلة مطروحة تعاني منها أي مؤسسة لها طموحات. في هذا الإطار أصبح القرار الإستراتيجي مشكلة، حلها يتطلب الأخذ بعين الإعتبار قوة و حجم التغير على المستوى الدولي و العالمي الذي من بين ما يتضمن ظهور بلدان كبيرة من العالم الثالث كالصين و البرازيل و الصين التي تقدم فرص جديدة للمؤسسات. و بالتوازي إنتشار الرقمية (la numérisation) و شبكة

الأنترنيت وتكامل و تقارب أنواع التكنولوجيا. كل هذه العوامل تعطي واسع لإختيار و تحديد إستراتيجية المؤسسة.

2.2.3.7: ظاهرة العولمة:

من نتائج العولمة على الأعمال الدولية تقلص الإختلافات الموجودة بين الأعمال الدولية و المحلية. و نذكر على سبيل المثال الدور الذي تلعبه المنظمة الدولية للتقييس بخصوص معايير الجودة و الحصول على شهادة الجودة. و دور منظمة التجارة العالمية في تنظيم الأعمال التجارية. و دور منظمات المحافظة على البيئة... . حيث أنه زيادة على المسؤولية المحلية أصبحت المؤسسة تحت تأثيرات المعايير و العوامل الدولية.

- فعلى المستوى المحلي نجد أن المؤسسات الدولية كثيرا ما تخضع لعادات و شروط السوق المحلية. كما هو الحال بالنسبة لـ **McDonald's** في الهند حيث اضطرت لتغيير وجباتها بتقديم لحم الغنم عوضا عن لحم البقر مع التركيز في وجباتها على الوجبات النباتية و هي امور تختلف كثيرا عما هو معتاد عليه حسب الخارطة الغربية المعتادة.

من جهة أخرى نجد أن سلسلة المطاعم المحلية في الهند **Nirula** و نظرا للمنافسة التي واجهتها من قبل **McDonald's** اضطرت إلى إدخال تحسينات على مطاعمها والإهتمام بمعايير النظافة و جودة الخدمة. و هي معايير عالمية أصبحت مفروضة محليا من قبل شركات أجنبية.

- أما على المستوى الدولي، فمازالت المنظمات الدولية تنشط لتوحيد تطبيق المعايير على المستوى العالمي في كل من المنتجات و الخدمات و الجودة و الأمن و البيئة و الملكية الفكرية

كل العوامل السابقة الذكر و غيرها من العوامل و المؤثرات العالمية سوف تؤثر حتما على وضع و تحديد الإستراتيجيات. ذلك لما لها من تأثير مباشر و غير مباشر على كل المنظومة، بدءا من التصنيع إلى المستهلك و مرورا بتطوير المنتجات و التموين و التمويل.

3.2.3.7: سرعة التنفيذ:

لقد أصبحت سرعة الإستجابة عامل أساسي في الإستراتيجية نظرا لطبيعة تغيرات العوامل التنافسية. حيث أنّ عامل السرعة أصبح يشكك في فاعلية التخطيط السنوي خاصة في ظل عوامل الإتصال الجديدة نذكر منها على سبيل المثال شبكة الأنترنت و سرعة التنفيذ و قوة التأثير التي تتمتع بها.

فسرعة التغيرات تتطلب سرعة ردّ الفعل و الإستجابة في آن واحد. و نظام الإنتاج في الوقت المناسب الذي من بين أهدافه الأساسية سرعة الإستجابة للطلبات بما في ذلك سرعة الإستجابة لتغيرات أذواق المستهلك خير مثال على ذلك. حيث نذكر على سبيل المثال مؤسسة صناعة الدراجات باليابان National Bicycle au Japon ، التي طوّرت نظام من أجل إنتاج دراجات حسب القياسات الخاصة بكل شار على حدة بسعر يزيد بـ 15% فقط عن سعر دراجات ذات مستوى عال من الجودة تنتج بوجبات كبيرة. هذا النظام مبني على أساس أخذ القياسات التي يرغب فيها المشتري في نقاط البيع مع تحديد ما يختاره المشتري من نوع الدراجة، لونها، نوع الكوابح، إطارات العجلات، بما في ذلك نوع الخط لكتابة إسمه على الدراجة. هذه المعلومات تحول إلى المصنع عن طريق الفاكس و تدخل إلى الحاسوب الذي بدوره يوجه أوامر إلى مختلف الآلات في المصنع.⁽¹⁴⁾ كل هذا لتسلم الدراجة لصاحبها بعد خمسة عشر يوم من طلبه. و نشير في هذا الصدد أن المؤسسة قادرة على تسليم المنتج بعد أسبوع واحد فقط. لكنها رأّت أن تطيل المدّة إلى 15 يوم من باب الحيطة و الحذر و حتى تتمكن من مواجهة يمكن أن تتسبب في تأخر الأجل المتفق عليه مع المستهلك.

¹⁴ HYPERLINK “ <http://www.ntsearch.com/search.php?q=management&v=56> ”

كذلك بالنسبة لـ Levi Strauss و مؤسسات أمريكية أخرى تستعمل نفس الأسلوب بالنسبة لإنتاج الأحذية، و القمصان، و نوادي القولف Clubs de golf ، و هي كلها مستوحاة من مبدأ الإنتاج في الوقت المناسب أي بيع منتوجات قبل إنتاجها لإبعاد خطر إنخفاض الأسعار، و خطر تراكم المخزون خاصة مع التوجهات الحالية التي أدت إلى تعدد الأسواق و تجزئتها إلى أجزاء أصغر فأصغر، أين أصبح المستهلك أكثر تشددا و تمسكا برغباته، مع بحث مستمر عن منتوجات تستجيب و بدقة لرغباته و أذواقه، مما يستوجب على المؤسسة أن تثبت قدرتها للإستجابة لهذه الرغبات و التوقعات بتكليف مقبولة.

من خلال ما سبق عرضه يتضح جليا أنه على المؤسسة أن تعمل جاهدة على أن تتوفر فيها الخصائص الثلاثة التالية:

- المرونة **La flexibilité** و هي قدرة الإستجابة لمختلف رغبات و طلبيات العميل.
- سرعة رد الفعل **La réactivité** و هي سرعة الإستجاب للطلبات غير المتوقعة.
- الدقة و الحيوية **L'agilité** و نقصد بها قدرة المؤسسة على إجراء التعديلات. و إعادة هيكلة نفسها حسب متطلبات تغيرات المحيط و السوق.

هذه الخصائص الثلاثة تمكن المؤسسة من تكييف تنظيمها و إستجابتها أي تمكنها من التأقلم مع تغيرات المحيط الذي تنشط فيه. خاصة و أنّ المؤسسة أصبحت تواجه تغيرات متواصلة، أصبح معها التنبؤ بالمستقبل زيادة على صعوبته يتطلب توفر الخصائص الثلاثة المذكورة آنفا ألا و هي المرونة **La flexibilité** ، سرعة رد الفعل **La réactivité** ، الدقة و الحيوية **L'agilité** .

4.2.3.7: الإبداع ميزة تنافسية:

لقد كان و مازال الإبداع مصدر وميزة تنافسية لكثير من المؤسسات يدور مدلولها حولة المنتوجات الجديدة و عمليات التصنيع. لكن في السنوات الأخيرة توسع مدلولها ليشتمل نماذج الأعمال « business models ». من أمثلة ذلك، كيف يتصور المسؤولون للموارد المتوفرة لتطوير منتج أو خدمة عندما يشارك العملاء في تطويره؟ فمثلا بالنسبة

لـ 2000 Microsoft شارك في تجربته و تطويره حوالي 500.0000 شخص بمبلغ \$ 1000 لكل شخص طبعا هذا دون حساب المصاريف التي تحملتها المجموعة لوضع هذا المنتج. أمام هذا الوضع إلى أيّ مدى يمكننا توسيع مفهوم توفير الموارد. طبعا و معه إلى أيّ مدى يمكن أن نصل بعملية تشخيص « personnalisation de masse » «المنتجات.و هنا تبرز أهمية الإبداع في بيئة تنافسية خاضعة لتغيرات مثيرة للإضطرابات.

1.3.7: الشكل الجديد لوضع الإستراتيجية:

يرى براهاالاد C.K. Prahalad أنّ الأسس القديمة لوضع الإستراتيجيات أصبحت غير كافية. و أنه على المسيرين أن يركزوا في تحديد الإستراتيجية على مبدئين أساسيين هما:

1. الهدف من الإستراتيجية ليس تحديد أو البحث عن تموقع المؤسسة في فضاء قطاع نشاط معين. لكن أكثر من هذا يجب أن تهدف إلى التأثير، و تحديد و خلق الفضاء الذي تنشط فيه. هذا لا يقتصر فقط على الشركات الكبيرة، بل يتضمن أيضا المؤسسات الصغيرة التي يمكن أن يكون لها تأثيرها على ديناميكية الأنشطة التقليدية.

2. لا يمكن التأثير في محيط نشاط ما إذا لم يكن لدينا فكرة واسعة عنه بالإضافة إلى تصور كامل عن التطورات المستقبلية و عالم الغد. و نشير بهذا الصدد أنّ الإستراتيجية ليست تحويل للوضع الحالية، بل هي عبارة عن عمل يتض نقل المستقبل داخل نطاق تصورنا الحالي لهذا المستقبل.

ما سبق ذكره عملية تتطلب إنطلاقة و نظرة جديدة. ذلك لأنّ الفكرة هي بناء توجيه إستراتيجي فعال يتجاوب مع تغيرات المحيط الحالية و المتوقعة. و ليس البحث عن الدقة على مستوى المنتجات و الميزانيات.

حاليا يمكن لأيّ مؤسسة أن تعرف (بدرجات متفاوتة من الدقة) التركيبة الديمغرافية لكل بلد، و تطورات الطلب و الدخل و الأذواق و المنتجات الجديدة و درجة إستعمال الإعلام الآلي و درجة تبعية البلد بالنسبة للتجارة الخارجية... .

لكن المشكل المطروح ليس الحصول علي المعلومات، بل على الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير قطاعات الأنشطة، و الفرص التي يمكن أن تخلقها. و بالتالي رغم ضرورة وجود إستراتيجية تسيير شاملة ، فإنّ التغيرات الهامة التي طرأت على المحيط تتطلب وجود تكتيكات (tactiques) تسمح للمسير الإستمرار في ظروف غير متوقعة.

ففي التسيير التقليدي توضع الإستراتيجية و تطور من قبل المسيرين في المستويات العليا من السلم الإداري ليتم تطبيقها و تنفيذها من قبل الإطارات الوسيطة. لكن نلاحظ في الواقع العملي بالنسبة للمؤسسة أنّ الأشخاص القريبين من التكنولوجيا الجديدة، و المنافسين و المستهلكين هم في الحقيقة الإطارات الوسيطة. حيث أنّ الإطارات الوسيطة لديهم المعلومات اللازمة و السرعة و التبرير لأخذ القرار اللازم. هذا بالإضافة إلى أنهم هم الذين يراقبون تصرفات و حركة الأشخاص و الموارد. و في نفس الوقت فإنّ الإطارات العليا في المؤسسة هم بعيدون عن حقيقة المنافسة الجديدة.

و في الأخير نؤكد على عنصر آخر لا يقل أهمية عما سبق ذكره و هو التنافس من خلال التعاون. إذ تغير المفهوم التقليدي لكلمة 'منافسة' وأصبح له مفهوم جديد يعني التعاون والتكامل وقد كانت لهذا التغير عوامله وأسبابه الهامة من بينها:

- اكتشاف المتنافسين أن توحيد جهودهم في أسواقهم المحلية ضروري جدًا لتمكنهم من مواجهة المنافسة العالمية.
- كذلك فإن تبادل المعلومات التقنية والمتخصصة في مجال نشاطهم أمر لازم لاستمرارهم نظرا للتشابه الكبير في السلع.
- وأخيرًا اكتشافهم أنه مهما بلغت القوة الإنتاجية والمالية لأحدهم، سيبقى غير قادر على السيطرة على كل أدوات وعناصر الإنتاج بمفرده، وعليه تصبح عملية توزيع الأدوار بين المتنافسين أمرًا حتميًا.

قائمة المراجع

- عفيفي، صديق محمد (1972) التسويق الدولي، نظم التصدير والاستيراد.
- الشنواني صلاح، التطورات التكنولوجية والإدارة الصناعية ، دار الجامعات المصرية الإسكندرية 1977،
- حيدر عبود، السيطرة النوعية ، بحث قدم إلى المركز القومي للإستشارات والتطوير الإداري ،بغداد، 1978.
- جون رابيت ، بيتر بيرغ .سلسلة معايير إدارة الجودة العالمية ISO 9000 ،ترجمة مركز التعريب و البرمجة الدار العربية للعلوم ،بيروت 1999 ،
- خالد خطاب،الإعداد للإبداع في مجال التكنولوجيا؛ ندوة تطوير و غستثمار الإختراعات 16-17/6/2001. الغرفة الصناعية؛دمشق
- **Catoria R.Philip-Graham, K L. John.** (1999) International Marketing
- **Contractor, Farok J.** (1990) Contractual and cooperative Forms of International Business : Toward a United Theory of model Choice. MIR .
- **Czinkota, Michael R. and Ronkainen, Ilkka A.** (1990) International Marketing
- **Gencturk, Esra F.** (1990) Explaining International Marketing Involvement: A Multidisciplinary Perspective .
- **Krugman, Paul R. and Obstfeld, Maurice** (1994) International Economics, Theory and Policy .
- **Grady, Shawna and Lane, Henry W.** (1999) The Psychic Distance Paradox. JIB .
- **Riahi-Belkaoui, Ahmed** (1996) Internationalization Diversification Strategy and Ownership structure .
- **Zibari, Said** (1997) Foreign Involvement in Resource-Rich Developing Countries: Market Selection and Level of Involvement in GCC Markets Compared with Western European Markets, Doctoral Dissertation. Finland .

- **R.H. CAPLEN** , (1972) A practical approach to quality control , 2e édition merany house.London .
- **J.P.NEUVILLE**,(1996), « La qualité en question », revue française de gestion , Mars-Mai
- **Vade – mecum** (1999) **de l'auditeur qualité**,NF, EN , ISO 8402 ,AFNOR,.
- **CENTRE DU COMMERCE INTERNATIONAL** (1991) CNUCED/GATT. « Le contrôle total de la qualité au niveau de l'entreprise », Geneve.
- **Guy Champagne, Jacques Nantel** , Mars 1998 « recherche commerciale »,
- **Équipe commerciale Canada de l'aérospatiale et de la défense (ECC-AD)**Stratégie canadienne pour le commerce international **2005**
 . http://eccaaerodef.ic.gc.ca/epic/internet/inttcaero.nsf/fr/h_ar00006f.html
- **HYPERLINK** ‘ ’ <http://www.ntsearch.com/search.php?q=management&v=56> ‘ ’
- **PORTER.M**, Enquête sur la concurrence des nation .Harvard Expansion . Paris. Hiver 90/91,
- **Thierry Jouan**.(2005) Marketing International et négociation, chapitre1 : Le marketing International
- **Subramanian Rangan** , Les Echos- 25 Mai 2000.
- **Philippe Monteiro da Rocha** (Eurobytes) © 1998 (Web International, Inc.) Vendre sur le Net - Introduction au commerce électronique.

