

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

رقم التسجيل:

قسم: علوم التسيير

التخصص: التسويق

الموضوع:

الإستراتيجيات التسويقية للشركات الأجنبية في الجزائر

- دراسة حالة شركة PEPSI الجزائر -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: التسويق

تحت إشراف:
د. كمال مرداوي

إعداد الطالب:
فارس ركيمة

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر	جامعة منتوري قسنطينة	د. حسين يحيوش
مقررا	أستاذ محاضر	جامعة منتوري قسنطينة	د. كمال مرداوي
عضوا	أستاذ محاضر	جامعة منتوري قسنطينة	د. عز الدين بن تركي
عضوا	أستاذ محاضر	جامعة منتوري قسنطينة	د. عثمان شريط

السنة الجامعية 2011-2012

إهداء

اهدي هذا العمل إلى:

- الوالدين حفظهما الله و كل أفراد العائلة
- إلى خطيبي نورة.
- إلى كل الأصدقاء و الزملاء.

شكر

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف السيد مرداوي كمال على قبوله الإشراف على هذا العمل وعلى سعة صدره و حكمة توجيهاته و ملاحظاته التي كانت نورا تسيير عليه خطوات هذا البحث.

كما أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة على تخصيص جزء من وقتهم الثمين رغم مشاغلهم الأكاديمية و الإدارية.

كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ ركيمة محمود على المساعدة القيمة و الدعم الكبير الذي تلقيته من جانبه.

كما أتقدم بجزيل الشكر كذلك لمسيري شركة بيسي و خاصة السيد لطفي على جميع التسهيلات و مختلف التوضيحات و المعلومات المقدمة من طرفهم لإنجاز هذا البحث.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
30	مساهمة أهم المناطق الجغرافية و الأسواق في التجارة الدولية	1
31	تطور مفهوم التسويق الدولي	2
34	الاختلافات بين التسويق الدولي و المحلي	3
48	تصنيف مجلة " Business " لأكبر الشركات الدولية-2002-	4
48	تصنيف مجلة " " لأكبر الشركات الدولية-2002-	5
72	مزايا إستراتيجيات الترميط و التكيف	6
80	البدائل الإستراتيجية بحسب الانتشار و التركيز	7
95	الأخطار الساسية و أثرها على الشركات الدولية	8
116	تفضيلات الألوان و الاختلافات الثقافية	9
119	أهم الدول المقلدة في العالم	10
138	دوافع و أخطار ترميط سياسة الاتصال	11
146	أهم وظائف قنوات التوزيع	12
162	أهم المعطيات الاقتصادية للجزائر	13
166	عمليات الخوصصة في الجزائر بين 2003 و 2007	14
168	توزيع الاستثمار الأجنبي المباشر على مختلف القطاعات في الجزائر (بملايين الدولارات)	15
170	توزيع الوادرات بحسب أصناف المنتجات (ملايين الدولار)	16
172	هيكل السوق للمشروبات غير الكحولية 2008	17
173	أهم مؤشرات السوق الجزائري للمشروبات غير الكحولية	18
179	مختلف حصص المشروبات المتواجدة في السوق الجزائري	19
192	تشكيلة منتج PEPSI المتوفرة في السوق الجزائري	20
203	تطور حجم مبيعات بيسي الجزائر خلال فترات الحملات الترويجية	21

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
32	تطور التسويق الدولي في القرن 20	1
43	الأبعاد الثلاثية للتسويق الدولي	2
45	مميزات رجل التسويق الدولي و الإجراءات التسويقية الدولية	3
54	الهيكل التنظيمي لشركة تصديرية (حالة منتج واحد)	4
54	الهيكل التنظيمي لشركة تصديرية	5
55	الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية	6
56	الهيكل التنظيمي على أساس المنتج.	7
57	الهيكل التنظيمي على أساس الفروع	8
58	التنظيم المصفوفي للشركات الدولية	9
62	العناصر الرئيسية لصياغة إستراتيجية تسويقية	10
74	مراحل التطور على مستوى التسويق الدولي	11
77	مصنوفة BGC لتسير حافظة التوطن الدولي	12
78	مصنوفة Mackinsy لتسير حافظة التوطن الدولي	13
81	إستراتيجية الانتشار و التركيز حسب عدد الأسواق	14
82	تصنيف الشركات حسب مفهومها للأسواق الدولية	15
88	العناصر المؤسسة لثقافة دولة	16
92	الحقل السيوثقافي و استراتيجيات التسويق الدولي	17
	أنواع الفروع الأجنبية للشركات في الأسواق الأجنبية	19
104	المستويات الثلاثة للمنتوج	20
107	سياسة المنتجات وتشكيلة المنتجات الدولية	21
109	الطلب على المنتوج في مختلف الدول	22
110	دورة حياة المنتوج الدولي	23
114	توزيع المنتجات في بعدي التكنولوجيا والأسواق	24
130	طرق تحديد السعر	25

134	عناصر عملية الاتصال	26
140	محددات الإعلان الدولي	27
150	اختيار قنوات التوزيع	28
164	تطور الديون الخارجية و احتياطي الصرف في الجزائر	29
167	الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر بمليارات الدولارات	30
169	تطور الصادرات والواردات في الجزائر في السنوات الأخيرة	31
170	اهم زبائن الجزائر	32
175	تطور الحصة السوقية للشركات الثلاثة الأولى في السنوات الأخيرة	33
176	السلوك التنافسي للشركات الناشطة في السوق الجزائري للمشروبات الغازية	34
180	الهيكل التنظيمي العام لشركة أطلس للمشروبات -ABC- PEPSI	35

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر
	إهداء
	قائمة الجداول و الأشكال
	فهرس المحتويات
07	مقدمة
14	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التسويق الدولي
15	المبحث الأول: تدويل نشاط المؤسسة
26	المبحث الثاني: ماهية التسويق الدول
38	المبحث الثالث: مبادئ التسويق الدولي, أبعاده و المؤسسات العاملة في مجاله
60	الفصل الثاني: العوامل المؤثرة على إستراتيجيات التسويق الدولي
61	المبحث الأول: دور التسويق الإستراتيجي في تدويل نشاط المؤسسة
63	المبحث الثاني: دراسة السوق الدولية و خصائصها
69	المبحث الثالث: الإستراتيجية التسويقية بحسب درجة التكيف و التميظ
73	المبحث الرابع: الإستراتيجية التسويقية بحسب درجة تطور الأسواق
83	المبحث الخامس: العوامل المؤثرة على إستراتيجيات التسويق الدولي
102	الفصل الثالث: المزيج التسويقي الدولي
103	المبحث الأول: سياسة المنتج الدولية
121	المبحث الثاني: ساسة التسعير الدولية
132	المبحث الثالث: سياسة الاتصال و الترويج الدولية
145	المبحث الرابع: . سياسة التوزيع الدولية
155	الفصل الرابع: الإستراتيجية التسويقية لشركة PEPSI الجزائر ABC PEPSI
156	المبحث الأول: مميزات الجزائر كسوق (السوق الجزائري):

171	المبحث الثاني: أهم مميزات السوق الجزائري للمشروبات غير الكحولية " BRSA
176	المبحث الثالث: تقديم عام لشركة PEPSI الجزائر
187	المبحث الرابع: الإستراتيجية التسويقية لشركة Pepsi الجزائر
215	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الأجنبية

شهد النظام الاقتصادي الجزائري - ومن خلاله السوق الوطنية - انفتاحا كبيرا على العالم الخارجي من خلال الاتفاقات التجارية المبرمة، كالشراكة الأورو-متوسطية، والاستعدادات المتخذة للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، فشرعت الحكومات المتعاقبة في سياسة الخوصصة، وبيع وتحويل الكثير من شركات الملكية العامة إلى متعاملين أجنب، وإلى ملكية مشتركة بين هؤلاء المتعاملين وأطراف جزائرية، سواء كانت خاصة أو عمومية، كما رخص قانون الاستثمار الشركات الأجنبية بالتواجد والاستثمار في الجزائر. ومن هنا جاءت الضرورة للقيام بدراسات لمحاولة معرفة الطريقة التي تقوم بها هذه الشركات لتسويق منتجاتها في السوق الجزائري.

الإشكالية و التساؤلات الفرعية:

تمثلت إشكالية هذه الدراسة في مايلي:

ما هي الإستراتيجيات التسويقية المعتمدة من طرف الشركات الأجنبية لتسويق منتجاتها في الجزائر؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:

1/ ما مفهوم التسويق الدولي؟ أهميته، خصائصه و العوامل المؤثرة فيه؟

2/ ما هي مختلف إستراتيجيات اختراق الأسواق الدولية؟

3/ ما هي خصوصية المخطط التسويقي الدولي؟

4/ ماهي دوافع الشركات الدولية لاختيار السوق الجزائري؟

5/ ما مدى تأثير المميزات المختلفة للسوق الجزائري على الإستراتيجيات التسويقية للشركات الأجنبية الناشطة

فيه؟

6/ هل تراعي هذه الأخيرة المستهلك الجزائري في إعدادها لاستراتيجياتها التسويقية؟

7/ ما مدى هامش الحرية الذي تتمتع به هذه الشركات في علاقتها الشركات مع الشركات الأم خلال إعدادها

لخططها التسويقية؟

فرضيات الدراسة

بهدف الإجابة على إشكالية البحث ومختلف التساؤلات المطروحة، قمنا بوضع الفرضيات التالية لمحاولة توجيهنا للوصول لإجابات لمختلف التساؤلات المطروحة:

1/ يواجه التسويق الدولي معضلة إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في أكثر من سوق دولي بسبب اشتداد المنافسة الدولية؛

4/ اختيار الشركات الأجنبية للسوق الجزائري ناتج عن الفرص المتاحة فيه؛

5/ الشركات الأجنبية تراعي متطلبات المستهلك الجزائري في إعدادها لخططها التسويقية؛

6/ تتمتع هذه الشركات بعامش حرية في إعدادها لاستراتيجياتها التسويقية في علاقاتها مع الشركات الأم؛

7/ للميزات المختلفة للسوق الجزائري تأثير على الإستراتيجيات التسويقية للشركات الأجنبية.

أهمية الموضوع

تتحلى أهمية هذا الموضوع من خلال محاولتنا لتسليط الضوء على كيفية قيام الشركات الأجنبية لتسويق منتجاتها في السوق الجزائري. فكما تم ذكره سابقا، فقد شهد السوق الجزائري انفتاحا كبيرا على العالم الخارجي، مما سمح بدخول العديد من المتعاملين الأجانب في شتى المجالات.

أهداف الدراسة

ومن خلال هذا البحث حاولنا التوصل إلى مجموعة من الأهداف منها ما هو نظري، ومنها ما هو ميداني، تتمثل أهمها فيما يلي:

1/ محاولة الإلمام بمفهوم التسويق الدولي وظروف ظهوره، تطوره وكذلك خصائصه؛

5/ محاولة معرفة الإستراتيجيات التسويقية للشركات الأجنبية في السوق الجزائري؛

6/ محاولة تحديد أثر المميزات المختلفة للسوق الجزائري على الإستراتيجيات التسويقية للشركات الأجنبية؛

7/ محاولة الوقوف على مدى مراعاة الشركات الأجنبية لمتطلبات المستهلك الجزائري في إعدادها لخططها

التسويقية.

حدود الدراسة

أما فيما يخص نطاق هذا البحث، فقد تقدينا بالمحددات التالية:

- 1/ يقتصر هذا البحث على مجال واحد من مجالات التسويق، ألا وهو التسويق الدولي؛
- 2/ اعتمدنا في دراستنا على مؤسسة واحد فقط؛
- 3/ نظرا لصغر حجم العينة، فهذا البحث لا يعتبر دراسة شاملة، كما لا يمكن تعميم نتائجه.

أسباب اختيار الموضوع

ويكمن سبب اختيارنا لهذا الموضوع نظرا للدوافع التالية:

- 1/ الرغبة في تطوير معارفنا الشخصية في هذا المجال؛
- 2/ أهمية الموضوع نظرا للبيئة الدولية الاقتصادية الراهنة؛
- 3/ حداثة الموضوع ونقص الدراسات في هذا المجال؛
- 4/ الانفتاح الحاصل في السوق الجزائري، ورغبتنا في فهم مميزاته خاصة من وجهة نظر الشركات الأجنبية.

منهجية الدراسة

من أجل دراسة الموضوع و الإجابة على الإشكالية المطروحة و إثبات الفرضيات تمت هذه الدراسة بواسطة الاعتماد على الوسائل التالية:

1. المسح المكتبي و الإطلاع على مختلف المراجع و المصادر باللغة العربية و الأجنبية المتعلقة بالموضوع و الاستشهاد بأفكار رجال التسويق و محاولة تدعيم البحث بالأمثلة الواقعية قدر المستطاع.
2. المقابلة الشخصية مع بعض مسؤولي شركة بيبسي الجزائر خاصة إطارات دائرة التسويق.

و كانت هذه الدراسة عبارة عن دراسة استكشافية اعتمدنا فيها على مزيج من المنهج الوصفي و المنهج التحليلي حيث يتعلق المنهج الوصفي بالجانب النظري من البحث و المنهج التحليلي بالجزء التطبيقي من البحث من خلال إسقاط الدراسة ميدانيا على الشركة محل الدراسة.

تنظيم الدراسة

وتجدر الإشارة في الأخير بأنه حتى يتم الإلمام بالموضوع تطلب هيكلية البحث و تقسيمه الى أربعة فصول ثلاثة منها نظرية و الرابع فصل تطبيقي يتمثل في دراسة حالة تسبقها مقدمة عامة و تليها خاتمة عامة.

الفصل الأول: يعتبر كمدخل و تمهيد للموضوع، يتناول مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسويق الدولي من

الفصل الثاني: يتناول إستراتيجيات التسويق الدولي و أهم العوامل المؤثرة فيها حيث ضم المباحث التالية:

الفصل الثالث: يتناول المزيج التسويقي الدولي كما يلي:

الفصل الرابع: و هو دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر و قد ضم المباحث التالية:

أهم النتائج و التوصيات:

- انه في حالة الشركة محل الدراسة فقد تم اختيار السوق الجزائري نتيجة الفرص المتاحة فيه، حيث تم بناء أكبر مصنع PEPSI في إفريقيا .
- الشركات الناشطة في السوق الجزائري تراعي متطلبات و حاجيات المستهلك الجزائري في إعدادها لخططها التسويقية.
- الشركات الأجنبية الناشطة في السوق الجزائري تتمتع بهامش ضئيل بالنسبة للشركة الأم في إعدادها لإستراتيجيتها التسويقية.
- إن استراتيجيات هذه الشركات تتأثر بخصائص و مميزات السوق الجزائري و البيئة الاقتصادية، السياسية، الإجتماعية... و خاصة الثقافية التي تميز السوق الجزائري.

توصيات لمسيرى شركة PEPSI الجزائر

- الاستفادة من هامش حرية أكبر بالنسبة للشركة الأم عن طريق الاستعانة بخبراء جزائريين عارفين السوق و المستهلك الجزائري من أجل إشباع رغباته بصفة أفضل و بالتالي تنمية الحصة السوقية للشركة.
- تكثيف الحملات الاتصالية و الترويجية على مدار السنة و عدم الإكتفاء بالقيام بحملات دورية (فصل الصيف و شهر رمضان) من أجل الوصول الى أكبر نسبة من المستهلكين و ضمان وفائهم لعلامة الشركة في ظل المنافسة الشديدة التي يعرفها السوق الجزائري و بالتالي تنمية الحصة السوقية للشركة.

شهد القرن العشرين سلسلة من التحديات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، كان لها تأثير كبير على البيئة الاقتصادية الدولية، وكان لهذه التحديات دور كبير في ظهور وظيفة التسويق.

كما شهد هذا القرن أحداثا مهمة ساهمت في خلق نظام اقتصادي عالمي جديد، خاصة مع ظهور التكتلات الاقتصادية، انتشار الشركات المتعددة الجنسيات، اشتداد المنافسة الدولية، الأدوار الجديدة للمنظمات العالمية... الخ، بالإضافة لذلك، شهد هذا القرن ثورة تكنولوجية سريعة تمثلت أساسا في التطور السريع في عالم الاتصالات، المواصلات، المعلومات، واتساع مجالها، إضافة إلى ذلك ما ترتب عنه من سرعة فائقة في جمع وتخزين المعلومات وانتقالها السريع بين أبعد نقطتين في العالم، مما شجع على بروز ما يعرف بظاهرة العولمة وتحقيق "عالمية السوق" بحيث لم يعد هناك سوق وطنية، أو إقليمية، بل اندمجت معظمها في سوق واحدة في عدد كبير من المجالات الاقتصادية.

كل هذه العوامل سابقة الذكر كان لها دور كبير في التأثير وتطوير العلاقات التجارية بين الدول، كما بين الشركات. في هذا الإطار وجدت وظيفة التسويق الشرعية اللازمة لدمج البعد الدولي لها (التسويق الدولي)، وكان ذلك منذ نهاية سبعينات القرن الماضي. فالبحث عن المميزات التنافسية (على الأقل الدائمة منها) من طرف الشركات الناتجة عن اشتداد المنافسة خاصة، جعل من وظيفة التسويق والبعد الدولي لها علما لا يمكن التحلي عنه عند محاولة غزو الأسواق الدولية، وبهذا الشكل، تجدر التسويق الدولي في الولايات المتحدة الأمريكية في بادئ الأمر، ثم بعد ذلك في الدول المتطورة ليشمل في الأخير باقي دول العالم.

كل هذا أدى إلى الاهتمام بالتسويق بصفة عامة، والتسويق الدولي بصفة خاصة، وحاجة الشركات وخاصة متعددة الجنسيات منها إلى المعلومة التسويقية سعيا منها لغزو الأسواق الدولية، وهذا طبعا بعد تطوير منتجاتها، وإيجاد الوسائل الفعالة لتضمن انسياب وتدفق السلع والخدمات إلى الداخل والخارج.

ومن خلال هذا التطور والتقدم في مختلف الأنشطة التجارية، والصناعية والخدماتية، وبالأخص التكنولوجية، أصبحت الميزة التنافسية تقاس بمدى القدرة على الإبداع والابتكار والتجديد الذي يجب أن يتماشى في نفس الوقت مع حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق التي تتواجد فيها المؤسسة أو التي ترغب في الدخول إليها. كل هذا يعتبر بمثابة المحدد لمدى نجاح هذه المؤسسة في دخول الأسواق العالمية، وعليه فالشركات التي تملك أنشطة تسويقية متطورة من جهة، والقدرة على إشباع متطلبات المستهلكين تستطيع أن تنافس بكفاءة وفعالية في

الأسواق، وهذا ما يتجلى في النجاح الكبير الذي حققته مؤسسات الدول المتقدمة، كالشركات الأمريكية، الألمانية، اليابانية...

تتفق التعريفات الحديثة للتسويق على أن الشركات التي تجعل من المستهلك محورا لاستراتيجياتها التسويقية هي التي يمكن أن تحقق النجاح. ويتطلب منها هذا تحديد صورة عامة لهذا المستهلك، معرفة حاجاته، دوافعه وموانعه الاستهلاكية. بعد ذلك تقوم بالتوجه لهذا المستهلك بعرض، يجد فيه منتجا يحقق له منافع وبسعر يجده مقبولا، ويكون متوفرا في نقاط بيع قد تم مسبقا اطلاعه عليها بواسطة عمليات اتصال.

هذا التعريف يمكن إسقاطه بصفة كاملة على التسويق في إطار دولي إذا دمجنا فيه المتغيرات الثقافية، الاقتصادية والاجتماعية للأسواق المستهدفة. فسواء كانت مطبقة في السوق المحلي أو السوق الدولي، تبقى مبادئ ومفاهيم التسويق مستخدمة في المجالين لتحقيق نفس الغرض أو الهدف: كسب أكبر نسبة من الحصة السوقية، وذلك من خلال معرفة المستهلكين في هذه الأسواق معرفة كاملة، خاصة وأن الشركات ستواجه نظم ثقافية، اقتصادية، اجتماعية وقانونية مختلفة عن تلك التي تواجهها في السوق المحلي. فعلى المختص في التسويق الدولي مراعاة الخصائص الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية وحتى التشريعية للمستهلكين في هذه الأسواق الخارجية.

هذا يقودنا إلى معضلة التسويق الدولي: هل يجب على الشركات أن تكيف استراتيجياتها التسويقية بالنسبة لكل سوق؟ أم يمكنها أن تقوم بإعداد عرض نمطي لكل الأسواق التي تعمل فيها؟

وفي الجزائر شهد النظام الاقتصادي - ومن خلاله السوق الوطنية - انفتاحا كبيرا على العالم الخارجي من خلال الاتفاقات التجارية المبرمة، كالشراكة الأورو-متوسطية، والاستعدادات المتخذة للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، فشرعت الحكومات المتعاقبة في سياسة الخوصصة، وبيع وتحويل الكثير من شركات الملكية العامة إلى متعاملين أجانب، وإلى ملكية مشتركة بين هؤلاء المتعاملين وأطراف جزائرية، سواء كانت خاصة أو عمومية، كما رخص قانون الاستثمار الشركات الأجنبية بالتواجد والاستثمار في الجزائر. ومن هنا جاءت الضرورة للقيام بدراسات لمحاولة معرفة الطريقة التي تقوم بها هذه الشركات لتسويق منتجاتها في السوق الجزائري.

وبناء على الوقائع المذكورة سلفا، فإنه يمكن طرح التساؤل الرئيسي لهذا البحث كما يلي:

ما هي الإستراتيجيات التسويقية المعتمدة من طرف الشركات الأجنبية لتسويق منتجاتها في

الجزائر؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي تبتثق التساؤلات الفرعية التالية:

- 1/ ما مفهوم التسويق الدولي؟ أهميته، خصائصه و العوامل المؤثرة فيه؟
 - 2/ ما هي مختلف إستراتيجيات اختراق الأسواق الدولية؟
 - 3/ ما هي خصوصية المخطط التسويقي الدولي؟
 - 4/ ماهي دوافع الشركات الدولية لاختيار السوق الجزائري؟
 - 5/ ما مدى تأثير المميزات المختلفة للسوق الجزائري على الإستراتيجيات التسويقية للشركات الأجنبية الناشطة فيه؟
 - 6/ هل تراعي هذه الأخيرة المستهلك الجزائري في إعدادها لاستراتيجياتها التسويقية؟
 - 7/ ما مدى هامش الحرية الذي تتمتع به هذه الشركات في علاقتها الشركات مع الشركات الأم خلال إعدادها لمخططاتها التسويقية؟
- بهدف الإجابة على إشكالية البحث ومختلف التساؤلات المطروحة، قمنا بوضع الفرضيات التالية لمحاولة توجيهنا للوصول لإجابات لمختلف التساؤلات المطروحة:
- 1/ يواجه التسويق الدولي معضلة إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في أكثر من سوق دولي بسبب اشتداد المنافسة الدولية؛
 - 2/ نجاح الشركات في دخول الأسواق الدولية يتطلب مرونة أنظمتها التسويقية وتماسكها مع مختلف الأسواق المستهدفة؛
 - 3/ لنجاح إستراتيجية التسويق الدولي لمؤسسة ما، لا بد من مراعاة البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والتشريعية في مختلف الأسواق المستهدفة؛
 - 4/ اختيار الشركات الأجنبية للسوق الجزائري ناتج عن الفرص المتاحة فيه؛
 - 5/ الشركات الأجنبية تراعي متطلبات المستهلك الجزائري في إعدادها لمخططاتها التسويقية؛
 - 6/ تتمتع هذه الشركات بهامش حرية في إعدادها لاستراتيجياتها التسويقية في علاقتها مع الشركات الأم؛
 - 7/ للمميزات المختلفة للسوق الجزائري تأثير على الإستراتيجيات التسويقية للشركات الأجنبية.

تتجلى أهمية هذا الموضوع من خلال محاولتنا لتسليط الضوء على كيفية قيام الشركات الأجنبية لتسويق منتجاتها في السوق الجزائري. فكما تم ذكره سابقا، فقد شهد السوق الجزائري انفتاحا كبيرا على العالم الخارجي، مما سمح بدخول العديد من المتعاملين الأجانب في شتى المجالات.

ومن خلال هذا البحث حاولنا التوصل إلى مجموعة من الأهداف منها ما هو نظري، ومنها ما هو ميداني، تتمثل أهمها فيما يلي:

- 1/ محاولة الإلمام بمفهوم التسويق الدولي وظروف ظهوره، تطوره وكذلك خصائصه؛
- 2/ محاولة إظهار دور أهمية التسويق الدولي في ظل البيئة الاقتصادية الدولية الراهنة؛
- 3/ محاولة إظهار متطلبات الدخول للأسواق الدولية بالنسبة للمؤسسات؛
- 4/ محاولة إظهار خصوصيات المخطط التسويقي الدولي والفرق بينه وبين التسويق المحلي؛
- 5/ محاولة معرفة الإستراتيجيات التسويقية للشركات الأجنبية في السوق الجزائري؛
- 6/ محاولة تحديد أثر المميزات المختلفة للسوق الجزائري على الإستراتيجيات التسويقية للشركات الأجنبية؛
- 7/ محاولة الوقوف على مدى مراعاة الشركات الأجنبية لمتطلبات المستهلك الجزائري في إعدادها لخطةها التسويقية.

أما فيما يخص نطاق هذا البحث، فقد تقدينا بالمحددات التالية:

- 1/ يقتصر هذا البحث على مجال واحد من مجالات التسويق، ألا وهو التسويق الدولي؛
 - 2/ اعتمدنا في دراستنا على مؤسسة واحد فقط؛
 - 3/ نظرا لصغر حجم العينة، فهذا البحث لا يعتبر دراسة شاملة، كما لا يمكن تعميم نتائجه.
- ويكمن سبب اختيارنا لهذا الموضوع نظرا للدوافع التالية:
- 1/ الرغبة في تطوير معارفنا الشخصية في هذا المجال؛
 - 2/ أهمية الموضوع نظرا للبيئة الدولية الاقتصادية الراهنة؛
 - 3/ حداثة الموضوع ونقص الدراسات في هذا المجال؛

4/ الانفتاح الحاصل في السوق الجزائري، ورغبتنا في فهم مميزاته خاصة من وجهة نظر الشركات الأجنبية.

من أجل دراسة الموضوع و الإجابة على الإشكالية المطروحة و إثبات الفرضيات تمت هذه الدراسة بواسطة الاعتماد على الوسائل التالية:

1. المسح المكتبي و الإطلاع على مختلف المراجع و المصادر باللغة العربية و الأجنبية المتعلقة بالموضوع و الاستشهاد بأفكار رجال التسويق و محاولة تدعيم البحث بالأمثلة الواقعية قدر المستطاع.

2. المقابلة الشخصية مع بعض مسؤولي شركة بيبسي الجزائر خاصة إطارات دائرة التسويق.

و كانت هذه الدراسة عبارة عن دراسة استكشافية اعتمدنا فيها على مزيج من المنهج الوصفي و المنهج التحليلي حيث يتعلق المنهج الوصفي بالجانب النظري من البحث و المنهج التحليلي بالجزء التطبيقي من البحث من خلال إسقاط الدراسة ميدانيا على الشركة محل الدراسة.

وتجدر الإشارة في الأخير بأنه حتى يتم الإلمام بالموضوع تطلب هيكله البحث و تقسيمه الى أربعة فصول ثلاثة منها نظرية و الرابع فصل تطبيقي يتمثل في دراسة حالة تسبقها مقدمة عامة و تليها خاتمة عامة.

الفصل الأول: يعتبر كمدخل و تمهيد للموضوع، يتناول مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسويق الدولي من خلال ثلاثة مباحث أساسية:

- المبحث الأول: تدويل نشاط المؤسسة
- المبحث الثاني: ماهية التسويق الدول
- المبحث الثالث: مبادئ التسويق الدولي, أبعاده و المؤسسات العاملة في مجاله

الفصل الثاني: يتناول إستراتيجيات التسويق الدولي و أهم العوامل المؤثرة فيها حيث ضم المباحث التالية:

- المبحث الأول: دور التسويق الإستراتيجي في تدويل نشاط المؤسسة
- المبحث الثاني: دراسة السوق الدولية و خصائصها
- المبحث الثالث: الإستراتيجية التسويقية بحسب درجة التكيف و التنميط
- المبحث الرابع: الإستراتيجية التسويقية بحسب درجة تطور الأسواق
- المبحث الخامس: العوامل المؤثرة على إستراتيجيات التسويق الدولي

الفصل الثالث: يتناول المزيج التسويقي الدولي كما يلي:

- المبحث الأول: سياسة المنتج الدولية
- المبحث الثاني: سياسة التسعير الدولية
- المبحث الثالث: سياسة الاتصال و الترويج الدولية
- المبحث الرابع: سياسة التوزيع الدولية

الفصل الرابع: و هو دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر و قد ضم المباحث التالية:

- المبحث الأول: مميزات الجزائر كسوق (السوق الجزائري):
- المبحث الثاني: أهم مميزات السوق الجزائري للمشروبات غير الكحولية "BRSA"
- المبحث الثالث: تقديم عام لشركة PEPSI الجزائر
- المبحث الرابع: الإستراتيجية التسويقية لشركة Pepsi الجزائر

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التسويق الدولي

المبحث الأول: تدويل نشاط المؤسسة

المبحث الثاني: ماهية التسويق الدولي

المبحث الثالث: مبادئ التسويق الدولي, أبعاده و المؤسسات العاملة في مجاله

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التسويق الدولي.

تمهيد الفصل الأول:

لقد أدت التطورات الكبيرة المحيطة بظروف التجارة الدولية في إطار ما يسمى بالتكتلات الاقتصادية والمنظمة العالمية للتجارة واشتداد ظروف المنافسة محليا ودوليا أو ما يعرف بالعملة الاقتصادية، هذه العوامل أدت إلى تسارع ظهرت التدويل لدى الشركات، فالتدويل أصبح اليوم أمرا واقعا ومآل منطقي للشركات الاقتصادية كوسيلة للدخول للأسواق الدولية. كل ذلك انجر عنه صراعات بين الدول أو بالأحرى بين الشركات الدولية للاستحواذ على أكبر حصة من هذا السوق الدولي.

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

بناءً على الظروف والعوامل السابقة الذكر تتجلى أهمية التسويق الدولي كعلم مستقل يحتاج إلى الدراسة والتحليل. فاتجه العديد من الكتاب والباحثين إلى الاهتمام به. فقد حاول العديد منهم وضع مفاهيم ونظريات متعلقة بهذا العلم كل منها أدى بدوره إلى اختلافات في مداخل دراسة هذا العلم ومفهومه ومجالاته.

لذلك ارتأينا أن نخصص الفصل الأول من هذا البحث إلى المفاهيم العامة المتعلقة بالتسويق الدولي من أجل التوصل إلى محاولة تقديمه بمنهجية بسيطة ومبسطة؛ ويتضمن هذا الفصل ثلاثة محاور أساسية:

- (1) تدويل نشاط الشركات
- (2) ماهية التسويق الدولي
- (3) مبادئ التسويق الدولي، أبعاده والشركات العاملة في مجاله

1-1-1- تدويل نشاط الشركة:

قبل التطرق إلى ماهية التسويق الدولي، ارتأينا أن نخصص المبحث الأول من هذا الفصل إلى الحوافز أو الفرص التي تدفع بالشركات إلى تدويل نشاطها وكذلك الأخطار التي يمكن أن تواجهها هذه الشركات نتيجة انفتاحها على السوق العالمي.

يعرف الباحثون الانفتاح على الأسواق الخارجية بالنسبة للشركات بأنه تلك العملية التي تتضمن بيع منتجات أو خدمات الشركة خارج سوقها الأصلي أو الوطني، بحيث يكون رقم أعمالها مكوناً من المبيعات المحققة في السوق المحلي ومن جهة أخرى، من مبيعاتها في الأسواق الدولية ويتم التعبير عن هذا الانفتاح بنسبة رقم الأعمال (بدون رسوم) المحقق في الأسواق الأجنبية مقارنة مع رقم الأعمال الكلي السنوي (بدون رسوم).¹

لذلك قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين، الأول يتناول الفرص المتاحة عن تدويل الشركات في الأسواق الدولية، والثاني يتناول الأخطار الناجمة عن تدويل نشاط الشركة.

1-1-1- الحوافز والفرص الدافعة لتدويل نشاط الشركة:

إن دوافع الشركات لتدويل نشاطها غالباً ما تجمع بين عدة حوافز، كاستغلال الفرص التجارية المتاحة في الأسواق الأجنبية، وهناك أيضاً الفرص ذات الطابع الصناعي مثل (البحث عن تدنية تكاليف الإنتاج)، كما يمكن ذكر الفرص ذات الطابع السويستوفاني (مثل البحث عن أسواق يمكن إشباع حاجات مستهلكيها بطريقة متشابهة من أجل تحقيق وفورات حجم).

وكذلك الفرص ذات الطابع القانوني (كالبحث عن أحسن الظروف الجبائية). ومنه فإن تنوع البيئة الدولية يؤدي إلى تنوع في الفرص المتاحة للشركة في الأسواق الدولية والتي يمكن للشركة اغتنامها.

ويشير الباحثون إلى العديد من الحوافز أو الفرص التي قد تدفع بالشركة للتوجه إلى الأسواق الدولية منها:²

1-1-1-1- استغلال تحرير الأسواق:

إن ديناميكية تحرير الأسواق على المستوى السياسي والتنظيمي يؤدي إلى تخفيف قواعد المنافسة في العديد من الأسواق التي كانت تعتبر في وقت مضى مضمرة أو محمية. فالمفاوضات التجارية في إطار المنظمة العالمية للتجارة قد سمحت في العديد من الدول للانفتاح على القطاع الخاص والمتعاملين الأجانب، كقطاعات الكهرباء، النقل الجوي، الاتصالات، البنوك والتأمينات... إلخ، مما يتيح فرص هائلة للشركات الدولية في مختلف هذه الأسواق.

¹ : Charles Croué : Marketing international, un consommateur local dans un monde global, (DeBoeck, Bruxelles 2006, 5^{ème} édition, P 119.

² : Nathalie prime et autres : marketing international : développement des marchés et management multiculturel (Vuibert ,Paris, 2004), 2^{ème} édition, P 48.

بالإضافة إلى ذلك فإن تغير النظم الاقتصادية وتحرير الاقتصاديات في دول المعسكر الاشتراكي قد أدى إلى خلق فرص جديدة للنمو وتوسع الشركات الدولية.¹

1-1-1-2 البحث عن النمو:

إن النظام الاقتصادي والسياسي الدولي الجديد يتميز بانفتاح شبه تام للدول اتجاه ظاهرة العولمة الليبرالية، مما يسمح لعدد من الأسواق بتحقيق نسب نمو غير عادية. فالدول المتطورة (مثل: الو.م.أ، اليابان، الإتحاد الأوروبي) ورغم أنها تمثل 15% من نسبة السكان في العالم وهيمنتها على المبادلات التجارية العالمية، إلا أنها تعاني من معدلات نمو ضعيفة جداً نظراً إلى أن اقتصادياتها وصلت إلى درجة من التشبع، مما يشجع الشركات الدولية إلى البحث عن أسواق ذات معدل نمو مرتفع.

وكما هو معروف فإن معدل النمو في دولة ما له تأثير كبير على الاستهلاك في هذه الدولة. فمعدلات النمو المرتفعة في الدولة النامية، كدول شرق آسيا مثلاً، تمثل أسواق مربحة بالنسبة للشركات الدولية خاصة فيما يتعلق بسوق مشاريع البنية التحتية إضافة إلى أسواق منتجات الاستهلاك الواسع، نظراً لامتتع هذه الدول بأعداد سكان هائلة.

فالشركات تسعى من خلال نشاطها إلى تحقيق أهداف الربح والنمو ومن خلال تحقيق ذلك فإنها تستطيع الاستمرار في نشاطها، بالإضافة إلى تحقيق أهداف أخرى. وبالرغم من الأخطار التي يمكن أن تواجهها هذه الشركات بفعل عوامل البيئة الدولية، فإن العمل في العديد من الأسواق يمكن أن يعوضها على الخسائر التي تعترضها بتركيزها على العمل في سوق واحد.²

1-1-1-3 تحقيق وفورات الحجم :

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

كما أن تدويل نشاط الشركة يسمح أيضاً بتخفيض تكاليف البحث والتطوير الضرورية للشركة في عدد كبير من الوحدات الإنتاجية مما يسمح بتخفيض سعر إطلاق المنتج.³

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

² : د. هاني حامد الضمور: "التسويق الدولي"، دار وائل للنشر، عمان 2004، الطبعة الثالثة، ص 32-34.

³ Pasco-Berho, marketing international, , édition Dunod, Paris 2002, 4^{ème} édition, P 30.

- الموارد التسويقية (تعدد الأسواق واستغلالها بطريقة تسمح بتحقيق اثر التآزر « l'effet de synergie » ، الاقتراب من الأسواق...).
- العلاقات والشبكات الدولية: فالعلاقات التي تنميها الشركة مع مختلف المتعاملين والشركاء تمكنها من الرد بصفة جيدة على المناقصات الدولية. (تسويق الأعمال).
- الوقت: فالتواجد أولاً في سوق أجنبي ما قد يمكن الشركة من وضع حواجز دخول لمنع منافسين جدد من الدخول لهذا السوق والاستفادة من المزايا التي حققتها الشركة.

1-1-1-6 التقرب من الموارد الرخيصة:

إن المواجهة مع الشركات الكبيرة (الروسية، الهندية والصينية) في المنافسة الدولية يبين لنا أن التحدي اليوم يتعلق بالربط بين الربحية والتنافسية. فبعض الشركات ورغم أنها تتمتع بمكانة كبيرة في سوقها المحلي إلا أنها تفتقر إلى التنافسية على المستوى الدولي. ولذلك فتدويل نشاط الشركة يسمح لها بالتقرب من الموارد الضرورية لبقائها وتأمينها بتكاليف متدنية وبالتالي تطوير مزايا تنافسية على أساس السعر.

فالموارد مثل: اليد العاملة، التكنولوجيا، تحويل المواد الأولية، رؤوس الأموال يمكن الحصول عليها بأقل تكلفة عن طريق تدويل نشاط الشركة. فالتجارة الدولية تسمح أيضاً بالبحث عن اليد العاملة عالية التأهيل كما فعلت الشركات اليابانية عن طريق توطين فروع لها في أوروبا والو.م.أ من أجل التقرب إلى مخابر بحث هذه الدول.

1-1-1-7 الاستفادة من الظروف المميزة لنشاط اقتصادي في دولة ما:

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

- الاستفادة من الإعفاء الضريبي لمدة عدة سنوات.
- بيئة قانونية مناسبة (في ما يتعلق بالقانون التجاري أو قانون المنافسة، قانون الشركات، القانون الجبائي، حقوق الملكية الصناعية...)
- بيئة لوجستية تقدم البنى التحتية اللازمة للقيام بعمليات حديثة ذات معايير عالمية.
- كما أن المناطق الحرة تضمن أيضاً ظروف جيدة بالمقارنة مع الأسواق الأصلية للشركات، ومن أمثلة الدول التي تقدم ظروف مناسبة لاستقطاب الشركات الدولية نجد مثلاً الصين.

1-1-1-8 إثراء الكفاءات التنظيمية والتسييرية للشركة:

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

- ملاحظة واكتشاف منتجات جديدة وطرق استهلاك جديدة.
- تكوين وخبرة اليد العاملة الدولية للشركة، الذي يمكن نقله إلى مجموع الفروع الأجنبية للشركة، بالإضافة خبرتها الدولية.
- المواجهة مع قواعد تنافسية جديدة وأشكال مختلفة من ظروف التوزيع.
- التعلم فيما يخص مختلف الثقافات والذي يسمح بتطوير استراتيجيات تسويقية مناسبة لكل سوق.
- توسيع وتنويع الكفاءات التقنية على عدد كبير من الوظائف (البيع، الشراء، إدارة البيع... إلخ).

1-1-1-9 توزيع أحسن للأخطار على عدد كبير من الأسواق:

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

كما يشير الباحثون إلى وجود عوامل أو حوافز قد تدفع بالشركات إلى تدويل نشاطها نذكر منها:

- تحقيق استقرار في حجم المبيعات والإنتاج:¹
- فاعلم في عدة أسواق قد يمكن الشركة من عدم التعرض لخطر التذبذب الذي قد يحصل في سوقها المحلي.
- تشبع السوق المحلي للشركة وأثار العولمة:²
- ويعتبر السبب الرئيسي حالياً الذي يدفع الشركات الصغيرة والمتوسطة خاصة في الدول الصغيرة إلى الاتجاه إلى الأسواق الدولية، خاصة إذا كانت هذه الشركات تواجه منافسة أجنبية في سوقها المحلي.
- أوامر طلب من زبون أجنبي:
- خاصة تلك التي تحدث في المناسبات الاقتصادية والتجارية كالمعارض والصالونات.

¹د.هاني حامد الضمور. مرجع سابق، ص 33.

² : Charles Croué, , op-cit P. 126

● تتبع تدويل نشاط الزبائن " l'internationalisation d'entrainement"¹

فللحفاظ على ولاء الزبائن وخاصة في ميادين الصناعات الثقيلة وصناعة السيارات، يجب التواجد دائماً بقرب الزبائن.

● عمل الدولة:

إن العولمة وضعت كل من الدول المتطورة والدولة النامية في حالة منافسة. فالحاجة لتطوير العمل، تدعيم العملة وخلق احتياطات صرف تدفع الحكومات لتدعيم الصادرات وبالتالي تدعيم توجه الشركات المنضوية تحت قانونها نحو لأسواق الدولية. والهدف من ذلك هو خلق فائض تجاري بين الواردات والصادرات.²

1-1-2: الأخطار الناجمة عن تدويل نشاط الشركة:

على الرغم من الفرص التي تتاح للشركات نتيجة توجهها للأسواق الدولية، إلا أن البيئة التسويقية الدولية تتضمن كذلك مجموعة من الأخطار تكون مرتبطة بنشاط تجاري، فالصفقات الدولية تولد مجموعة من الأخطار مترابطة جزئياً. لذلك قمنا بتخصيص هذا المطلب لذكر خمسة أنواع رئيسية من الأخطار الناجمة عن تدويل نشاط الشركة. الأخطار التجارية، الأخطار السياسية، القانونية، أخطار الصرف، وأخيراً الأخطار الثقافية.³

1-1-2-1-1: الأخطار التجارية:

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

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

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

- الخطر المرتبط بمميزات الزبون أو المشتري: فمؤشرات مثل موقعه الجغرافي، قدم العلاقة بين الزبون والشركة، عدد مرات عدم الدفع وما إذا كان من القطاع الخاص أو القطاع العمومي، كل هذه المؤشرات تؤثر على احتمال عدم الدفع بالنسبة للزبون.

¹ : IBID, P 124.

² : IBID P 127.

³ :NATHALIE PRIME et autres, op-cit ,P 56.

- الخطر المرتبط بتوزيع رقم الأعمال ومدى تركزه على عدد صغير أو كبير من الأسواق الدولية، وكذلك العدد المتوسط للزبائن بالنسبة للشركة في كل دولة أو سوق. ولتقييم هذا النوع من الأخطار يتم تطبيق قانون "باريتو" "Pareto" فإذا كان رقم الأعمال يتم تحقيقه مع عدد قليل من الزبائن في عدد قليل من الدول فإن هذا يؤدي إلى خطر تجاري أقصى، فيما يتدنى هذا الخطر في حالة وجود عدد كبير من الزبائن في عدد كبير من الدول.
- الخطر المرتبط بمميزات السوق نفسه وخاصة فيما يتعلق باحتمال صغر حجم السوق. هذا النوع من الخطر يكون مرتبطاً جزئياً بدراسة السوق التي تتم قبل الدخول إلى السوق المستهدف. فعملية تقدير حجم الطلب في البلدان النامية تكون صعبة بصفة خاصة. وينطبق هذا النوع من الخطر كذلك على كل الأسواق إذا كان المنتج جديداً مما يجعل صعباً التنبؤ بحجم المبيعات المستقبلية، خاصة وأن تكاليف تطوير المنتج وكذلك السوق تكون كبيرة جداً.
- الخطر المرتبط بتواريخ الاستحقاق التي تم التفاوض عليها: فكلما كان تاريخ استحقاق الديون بعيداً كل زاد حجم الخطر التجاري.
- كذلك فإن طول آجال الدفع قد يكون له آثار مضرّة على السيولة، الربحية وكذلك محاسبة الشركة. فالشركات الصغيرة والمتوسطة تكون أكثر تعرضاً لمثل هذه الآثار.
- كما يتوجب الإشارة إلى أنه توجد عدة وسائل لتغطية أو تسيير هذه الأخطار التجارية نذكر منها:
- الوقاية من هذه الأخطار من حيث كون الزبون جديداً أو زبون معروف: بحيث اللجوء إلى جمع المعلومات عن الزبائن وتصنيفهم لتحديد الزبائن الذي يمثلون خطراً تجارياً محتملاً، هذا في حالة ما إذا كانت الشركة تتعامل مع زبون جديد. أما إذا كان الزبون معروفاً، فيجب تحليل المؤشرات التي تبين ما إذا كان الزبون له سوابق في عدم الدفع وكذلك تتبع الأخطار السياسية في بلده.
- تحويل خطر الائتمان لشركات التأمين الحكومية والخاصة والتي تقوم بدورها بتسيير حسابات الزبائن وضمان إتمام الصفقات.
- التغطية المستقلة أو الذاتية لخطر الائتمان : عن طريق اختيار طرق دفع آمنة كالقرض المستندي مثلاً والتسليم بعد الدفع.

1-2-2-1- الأخطار السياسية الدولية:

إن الخطر السياسي هو عنصر معقد ومتعدد العوامل، فالنسبة للشركة هو الخطر الناتج من جهة، عن تصرف (أو عدم التصرف) من طرف الدولة المضيفة اتجاه الشركات الأجنبية العاملة مع أو في هذه الدولة.

فالحكومات تملك مجموعة من الإجراءات والوسائل الممكنة التي بواسطتها قد تشجع أو تجعل من الصعب تواجد للشركات الأجنبية على أراضيها.

كما ينتج الخطر السياسي في بلد ما عن عوامل البيئة السياسية غير المستقرة في هذا البلد مثل التكوين الديموغرافي، الانقسامات اللغوية والدينية، المتطرفين المسلحين، اللجوء إلى العمليات الإرهابية، تدمير البنى التحتية، حالات الحرب، الفساد الإداري... إلخ.

كما أن الخطر السياسي الدولي بالنسبة للشركات يتضمن أيضاً مواقف الدول المضيفة من الشركات الأجنبية. فإذا كان الموقف سلبي اتجاه هذه الشركات، فيمكن لهذه الدول أن تلجأ إلى وسائل متطرفة كمصادرة ممتلكات الشركة، التأميم، كما يمكن أيضاً أن تفرض وجود شريك محلي بنسبة معينة مع المتعاملين الأجانب... إلخ.

فبالنسبة للشركة، الخطر السياسي الدولي يتمثل في التباين بين توقعات أو أهداف الشركة من وجودها في سوق ما وما قد يحدث في هذا السوق، كتغير مفاجئ للبيئة هذا السوق بصفة غير مقبولة مثل: انهيار أسعار الصرف، تغير جذري في البيئة الاقتصادية أو نشوب حرب في هذا البلد.

ويرى الباحثون أيضاً أن نوع النظام السياسي القائم في الأسواق المستهدفة يلعب دوراً في تشجيع أو إعاقة دخول الشركات الدولية لهذا البلد. فالأنظمة الشيوعية مثلاً كانت تفرض عراقيل ضخمة على الشركات الأجنبية الناشطة في أسواقها. بالإضافة إلى ذلك فإن نظرة الشعوب في البلدان المستهدفة لحكومات الشركات الدولية قد تجعل من المستحيل تواجد هذه الشركات في دول هذه الشعوب، وكمثال على ذلك الشركات الأمريكية ودول مثل إيران وكوبا.

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

وبصفة عامة، فالعلاقات بين الشركات والدول المستضيفة تكون حسنة إذا كان الاستثمار يؤدي من جهة إلى تحسين ميزان المدفوعات عن طريق التقليل من الواردات وزيادة في الصادرات، ومن جهة أخرى، يشجع الموارد المحلية كخلق مناصب شغل، التحويلات التكنولوجية ورؤوس الأموال وعائدات الضرائب.

ويمكن تغطية أو التحكم في تسير هذه الأخطار السياسية الدولية عن طريق عدة وسائل منها:

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

● إستراتيجية التجنب:

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

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

كما يمكن للشركات انتهاج استراتيجيه الدخول مع شريك محلي في السوق المستهدف (joint ventur) من اجل تقليل تعريض نشاطها لمختلف الأخطار السياسية.

كما يمكن للشركات الدولية اللجوء إلى التأمين وهو من الحلول الأكثر استخداماً من طرف محترفي التجارة الدولية.¹

1-2-3-أخطار الصرف:

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

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

ويمكن ذكر عدة أنواع من أخطار الصرف منها:

- ✓ خطر الصرف المحاسبي : أي خطر دفع أكبر بالعملة الوطنية بالنسبة للمشتري، أو خطر قبض أقل بالعملة الوطنية بالنسبة للبائع.
- ✓ خطر الصرف الاقتصادي والذي ينتج عن التضخم، فالتضخم يولد انخفاض في سعر صرف العملة بالمقارنة مع العملات الأخرى.
- ✓ خطر الصرف الناتج عن شراء عملة أجنبية يمكن أن تفقد قيمتها مع الوقت.

¹ : NATHLIER PRIME et autres, op-cit, P 61.

وعموماً فإن خطر سعر الصرف ينتج عن عدم التأكد من تطور الاختلافات في سعر الصرف بين وقت إمضاء الصفقة ووقت الدفع من طرف الزبون. كما أنه مرتبط بالعملة التي تتم على أساسها فوترة الصفقة. وتوجد عدة تقنيات للحد من خطر الصرف أو تغطيته. فهناك تقنيات ذات طابع مالي كاللجوء إلى تغطية هذا الخطر عن طريق البنوك، وكذلك ذات طابع محاسبي كالتغطية مع الوقت أو الدفع المسبق. كما يمكن للشركة أن تلزم الزبون بدفع ثمن الصفقة بعملتها الوطنية أو اللجوء إلى فوترة الصفقات بعملات مستقرة نوعاً ما(الدولار، الأورو...إلخ).

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

1-1-2-4-الخطر القانوني الدولي:

ينتج الخطر القانوني عن عدم تجانس البيئة القانونية الدولية. فهذه البيئة لا تتضمن إطار قانوني موحد بالنسبة للشركات التي تنشط في عدة دول. فرغم المحاولات الملاحظة للاندماج القانوني الدولي وخاصة في أوروبا، إلا أن القانون الدولي الخاص يبقى بصفة عامة خاص بكل دولة، بحيث أن كل سوق أجنبي يتميز بخصائص قانونية فيما يخص شروط نشاط الشركات الأجنبية.

ومن بين أهم المشاكل القانونية التي يجب أن تأخذها الشركات الدولية بعين الاعتبار؛التنوع في قوانين الشركات، القانون التجاري وقوانين المنافسة، القوانين الجبائية، القوانين البيئية إن وجدت، قانون الملكية الصناعية. كما إن تحرير العقود الدولية يجب أن يتماشى مع حذر كبير خاصة فيما يتعلق بأنه لغة يجب استعمالها، وماذا يجب العمل في حالة وجود خلافات تجارية دولية.

1-1-2-5-الأخطار الثقافية:

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

كل هذا يجعل من الصعب تحليل الأسواق الأجنبية عن طريق الاعتماد على العناصر السابقة.

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

لذلك يجب على الشركة تعلم التحكم في مراجعها الثقافية، وهذا هو الشرط الأساسي الذي يمكن من خلاله استغلال الفرصة الجيدة التي توفرها العولمة من أجل التعرف على ثقافات أخرى من أجل تحسين كفاءاتها الفردية والتنظيمية لتقديم عرض يتناسب مع كل سوق تتواجد فيه الشركة.

كما يشير الباحثون إلى وجود أخطار أخرى يمكن أن تواجه الشركة عند تدويل نشاطها نذكر من بينها:

1-1-2-6-عدم تقدير والاستحقاق بالتكاليف:¹

فالالتزام على المستوى الدولي بالنسبة للشركة يتم ضمن نظرة تحقيق الأرباح مع مرور الوقت. لكن على المستوى الدولي. غالباً ما يكون من الصعب الحصول على المعلومات كما يصعب التحكم فيها.

وبالتالي يمكن أن يتبين للشركة بأن العائدات من سوق أجنبي ما قد تم المبالغة في تقديرها وأن التكاليف قد تم تقييمها بشكل خاطئ. فالأخطاء التي يمكن أن تنتج عن هذه الحالات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- وجود تكاليف مخفية للدخول إلى السوق.

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

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

1-2- ماهية التسويق الدولي:

بعدما خصصنا المبحث الأول من هذا الفصل إلى الفرص والأخطار الناتجة عن تدويل نشاط الشركة، نتناول في هذا المبحث ماهية التسويق الدولي. فالتسويق الدولي يعتبر نشاطاً اقتصادياً عالمياً، فهو يعني القدرة على فهم الفرص التجارية في الأسواق الخارجية واستيعابها لضمان نجاح ومواجهة المنافسة الدولية، فهو يشير إذاً إلى عمليات التبادل التي تتم عبر الحدود الدولية بهدف إشباع الحاجات والرغبات بالنسبة للأفراد والمنظمات أفضل من المنافسة المحلية كانت أو الدولية. إذاً فالتسويق الدولي لا يختلف عن نظيره إلا في البيئة التي تنشط فيها الشركة الممارسة له. لذلك قمنا بتقسيمك هذا المبحث إلى :

¹:C-PASCO-BERHO : op-cit. p : 38.

1-2-1- مفهوم التسويق الدولي:

- قدم الكتاب والباحثين المتخصصين في هذا المجال عدة تعاريف للتسويق الدولي نعرض أهمها فيما يلي:
- عرفه محمد صديق عفيفي: "بأنه يشمل الأنشطة الخاصة بتحديد احتياجات المستهلكين في أكثر من سوق وطنية واحدة ثم العمل على إشباع تلك الحاجات بإنتاج وتوزيع السلع، الخدمات التي تتلاءم معها.¹
 - كما تعرفه الجمعية الوطنية للتسويق: بأنه "عملية دولية لتخطيط وتسعير وترويج السلع والخدمات والأفكار لخلق التبادل الذي يحقق أهداف الشركات والأفراد"².
 - بالرغم من أن هذا التعريف أوسع من التعريف الأول، بحيث يوضح مختلف أنشطة التسويق الدولي ويمدد أهدافه إلى الأفراد والشركات معاً، إلا أنه مقارنة مع تعريف نفس المنظمة (الجمعية الوطنية الأمريكية للتسويق) للتسويق المحلي، فقد تم فقط إضافة كلمة "دولية" إلى هذا التعريف، هذا الكلمة تتضمن أن أنشطته التسويق الدولي تمارس في عدة دول وأنه يجب وجود تنسيق بين هذه الأنشطة.
 - كما يعرفه " ALLAIN OLLVIER " بأنه "مجموعة من الطرق والتقنيات التي تسمح للمؤسسة لكسب زبائن مهمين والمحافظة عليهم وذلك من خلال المتابعة المستمرة للأسواق"³.
 - كما يعرفه " Charles croué " بأنه عبارة عن منهج يهدف إلى تعظيم الموارد وتحقيق أهداف الشركة من خلال الفرص المتاحة في الأسواق العالمية."⁴
 - ففي رأي الكاتب، لا يمكن للمؤسسة أن تحقق هذه الأهداف إلا إذا كانت تتمتع بميزة تنافسية في مجال النشاط الخاص بها.
 - ويعرفه أبو قحف عبد السلام " بأنه اكتشاف حاجات المستهلك وإشباعها على المستوى الدولي من ظل قيود أو متغيرات البيئة الدولية."⁵
 - و يركز الكاتب في هذا التعريف على توضيح أهداف المؤسسة كما أنه يشير إلى البيئة التي ينشط فيها التسويق الدولي والقيود الناتجة عن هذه البيئة.

¹: صديق محمد عفيفي:التسويق الدولي نظم التصدير والاستيراد-ط10-مكتبة عين شمس-مصر 2003، ص 13.

²: SAK ONKNPVISIT and john shaw, international marketing: analysis and strategies, 4^{ème} édition, Rouledge, new York and london, 2007, PP-3-4.

³ : ALLAIN Olivier et autres : le marketing international-que sais-je, édition presse universitaire de France, Pari 1990, p4

⁴: Charles croué, , op-cit, P 30.

⁵: عبد السلام أبو قحف،التسويق الدولي-دار الجامعة-مصر 202. ص-20 .

- كما يعرف "جمال أحمد خدير" بأنه "التسويق الدولي يشير إلى تبادل بهدف إشباع الحاجات من السلع والخدمات عبر الأقاليم الوطنية والذي يضم مختلف الأسواق والمشتريين".¹ نلاحظ أيضاً بأن الكاتب يشير إلى الطابع الدولي للتسويق الدولي.
 - في حين تعرفه "Marie camille debourg" بأنه "مجموعة القرارات التسويقية التي تسمح بدخول وتنمية الأسواق الخارجية".²
 - تحدد الباحثة هنا التسويق الدولي على أنه مجموعة من القرارات التي تحمل الصفة التسويقية المهدف منها، الدخول والنمو في الأسواق الخارجية، وبالتالي لا يختلف عن التسويق المحلي إلا فيما يتعلق بالبيئة التي تعمل فيها الشركة.
 - كما يعرفه "PHILIP KOTLER" بأنه "التسويق الدولي يعدو كونه عبارة عن نشاط ديناميكي متكبر للبحث عن المستهلك القابع في سوق تتميز بالتفاوت والتعقيد، والوصول إلى هذا المستهلك وإشباع رغباته".³
- وطبقاً للتعريف التي تم ذكرها، نلاحظ أن فلسفة التسويق الدولي ووظائفه ونشاطاته لا تختلف كثيراً عن التسويق المحلي، فالفلسفة التسويقية واحدة والأهداف واحدة. فالاختلاف الوحيد يكمن في البيئة المعقدة التي ينشط فيها التسويق الدولي.

1-2-2- تطور التسويق الدولي:

لقد عرف العالم في القرن الماضي عدة أحداث هامة التي ساهمت في تطوير العلاقات التجارية بين الدول. لذلك شهدنا ظهور الفرع الدولي للتسويق في نهاية السبعينات ويكمن القول بأن تطور التسويق الدولي قد مر بأربعة مراحل مهمة وهي:⁴

1-2-2-1- المرحلة الأولى مرحلة ما بين القرنين: 1880-1929: التسويق الإعلاني " le marketing de la reclame "

هذه المرحلة الأولى كانت تركز فيها الوظيفة التسويقية أساساً على الأشكال القديمة للاتصال. بمعنى الإعلان والإشهار. فلم تكن الشركات في حاجة لإجراء دراسة للتسويق لأن الطلب كان في العموم أكبر من العرض. وكان يتم تحديد الأسعار بطرق تجريبية (empirique) أو تعديلها مع أسعار المنافسين.

¹: د.جمال أحمد خدير: "international marketing". دار وائل للنشر. عمان الأردن-2002، ص 3.

²: Marie camille debourg et autres, pratique du marketing, 2^{ème} ed. (Alger, éditions berit) , 2004, P 385.

³:قطحان العبدلي ويشير العلق: التسويق أساسيات ومبادئ، دار نهران للنشر والتوزيع-الأردن.199. ص 322.

⁴:Charles croué, op-cit 35.

فكانت الشركات التي تتحكم في المحاسبة التحليلية تستطيع معرفة سعر التكلفة وبالتالي تحديدها هامش الربح المراد. ويسمى هذا بالسوق الإعلاني: "marketing de la réclame". وقد ظهر في الو.م.أ مع نهاية سنة 1880. فعن طريق الملصقات تقوم الشركات بدعوة الزبائن إلى طلب منتج ما من ماركة معينة بحيث يكون قد تم ذكر محاسن هذا المنتج على هذه الملصقات.

1-2-2-2- المرحلة الثانية 1930-1973: التسويق النمطي (le marketing standard): خلال

هذه المرحلة، تطورت الوظيفة التسويقية وتميكت في الو.م.أ، وفي نفس الوقت قامت الشركات الأمريكية بنشرها عبر العالم عن طريق توظين العديد من فروعها في مختلف الأسواق الأجنبية.

فقد كانت الو.م.أ هي المروجة للوظيفة التسويقية في هذه الفترة. فتم تطوير طرق دراسة الأسواق والإشهار من طرف وكالات الاتصال الأمريكية التي كانت تعتبر مدرسة في هذه الفترة ثم بعد ذلك تم نشر هذه المقاربات عبر العالم.

خلال هذه المرحلة (1930-1975)، هيمنت التكنولوجيا الأمريكية على العالم مما أدى إلى وجود تسويق تنميطي أو منمط تابع للإبداعات الأمريكية. وبعد الحرب العالمية الثانية، تبعت هذه النمطية التكنولوجية، نمطية تسويقية متأثرة بالثقافة الأمريكية. فشركة مثل "IBM" مثلاً، لم تكن ترى أن هنالك حاجة لتعديل حواسبها من أجل الأسواق الأجنبية المتواجدة فيها.

بالإضافة إلى ذلك فإن أزمة 1929 دفعت الشركات الأمريكية لبيع مخزوناتهما من المنتجات الفائضة في الخارج. انتشار المنتجات الأمريكية وكذلك معاييرها قد ساهم في تطوير التسويق التصديري. فلم يكن الأمر يتعلق بفهم الثقافة أو المفاوضة على عملة الفوترة، ولكن بفرض المعيار الأمريكي عن طريق منتج جديد بدون أي منافسة وحتى في أوروبا.

خلال هذه المرحلة (ما بعد الحرب)، قامت الو.م.أ بتمويل إعادة بناء أوروبا بفضل مخطط "مارشال"، مما ساعد شركات الأمريكية على الانتفاع من الطلب الأوربي على المنتجات ذات الاستهلاك الواسع. فتم توظين عدة فروع لشركات أمريكية في أوروبا الغربية، بريطانيا وألمانيا الغربية. وعن طريق النسخ وبطريقة كاملة للإجراءات المتبعة في شركات الأم في الو.م.أ، قامت فروع هذه الشركات المتواجدة في أوروبا بإدخال ونشر طرق التسيير، وحتى الطرق التسويقية الممارسة من قبل الشركات الأمريكية.

1-2-2-3- المرحلة الثالثة 1974/1989 التسويق التنميطي المكيف le marketing standard

adapté

إن الصدمتين البتروليتين قد أدتا إلى ظهور المنافسة الدولية. في هذه المرحلة، عرف التسويق الدولي تطوراً كبيراً عن طريق إتباع منهجية إستراتيجية تقوم على التموغ التنافسي "concurrentiel positionnement". رغم

ذلك لم يصل رجال التسويق الدولي في هذه المرحلة إلى فهم الثقافات المختلفة للأسواق إلا إذا كان ضروري لدخول هذه الأسواق.

فارتفاع أسعار البترول أدى إلى تدني احتياطات الصرف بالدولار في العديد من الدول، مما أدى بهذه الدول إلى تشجيع التصدير. ومنه تحولت العديد من الدول غير المصدرة إلى دول مصدرة مما أدى إلى تنمية التجارة الدولية وتطوير العرض الدولي، وخاصة من طرف الدول النامية التي كانت أكثر عرضة للأضرار الاقتصادية الناجمة عن ارتفاع أسعار البترول.

في نفس الوقت، قامت الشركات المتعددة الجنسيات بإعادة توطين (délocalisation) مصانعها في الدول النامية ذات اليد العاملة الرخيصة، مما أدى إلى تطور هذه الدول واستفادتها من خبرات هذه الشركات المتعددة الجنسيات وظهور شركات منافسة لها من نفس هذه الدول. وكمثال لذلك نذكر دول جنوب شرق آسيا.

كل هذه العوامل السابقة الذكر أجبرت الشركات المتعددة الجنسيات على تكييف عروضها ومجهوداتها التسويقية بالنسبة لكل سوق تنشط فيه.

1-2-2-4- المرحلة الرابعة منذ 1990: التسويق أصبح عالمي جغرافيا عبر العرض والطلب:

لقد تطورت التجارة العالمية منذ 1960 بصفة مستمرة. وقد تسارع هذا التطور منذ 1985. من جهة أخرى فإن رؤوس الأموال الناتجة عن ربيع بيع الثروات الباطنية قد شجعت على عالمية عرض رؤوس الأموال. وقد تم استثمار جزء من رؤوس الأموال في العديد من الشركات العالمية، وفي صناديق الاستثمار. مجموع هذه التحركات قد ساهم في ظهور عملة رؤوس الأموال مما جعل اقتصاديات الدول المتقدمة مرتبطة ببعضها البعض.

الجدول التالي يبين الإحصاءات الأخيرة للتجارة العالمية لسنة 2004.

الجدول رقم 01 : مساهمة أهم المناطق الجغرافية والأسواق في التجارة الدولية

الجهة الجغرافية أو القارة	النسبة	الوزن في التجارة العالمية بمليارات الدولارات
أروبا (25 دولة)	45,3%	4,024
-آسيا -اليابان -الهند	26,8%	2,385
أمريكا الشمالية	15%	1.330
الشرق الأوسط	4,3%	37.9
البرازيل	3,1%	272
روسيا	3%	263
أفريقيا الجنوبية	2,5%	228

Source : Chorles croué :marketing international op-cit, P 41.

إن صفة العالمية بالنسبة للتسويق الدولي تشير إلى البعد الجغرافي، أي عدد البلدان التي تتواجد فيها الشركة أو العلامة التجارية. هذه الصفة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتسويق الدولي. فحملة اتصال تعتبر جغرافياً دولية إذا كانت منتهجة في عدد من الدول تمثل المبيعات المحققة في أسواقها نسبة مهمة من رقم أعمال الشركة. ويشير الباحثون في هذه النقطة أنه إذا كانت الحملة يتم تطبيقها في أكثر من 15 سوق فهي تعتبر عالمية "mondial" بشرط أن تحقق هذه الأسواق الخمسة عشر أكثر من 80% من رقم أعمال الشركة.

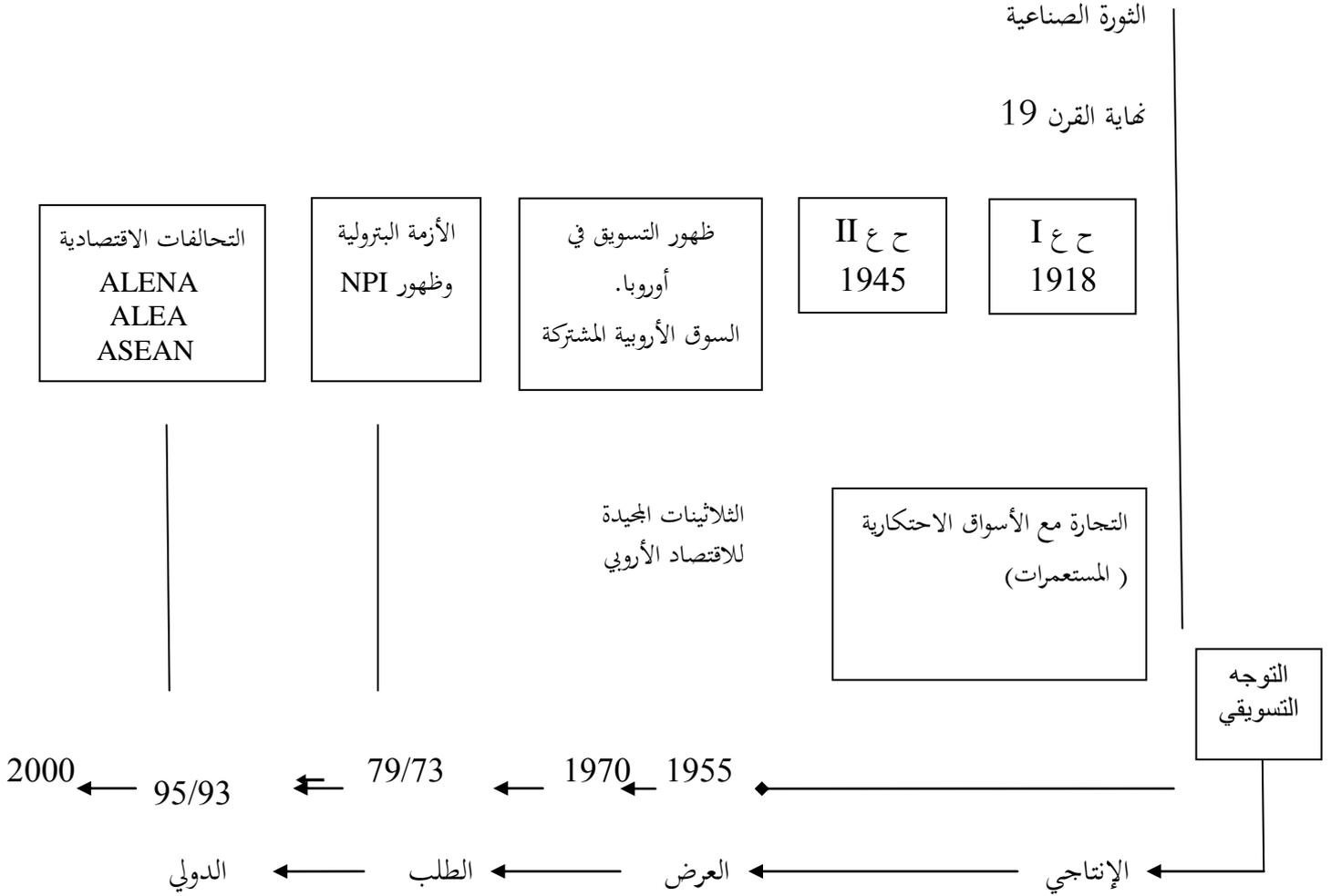
الجدول رقم 02: تطور مفهوم التسويق الدولي

المراحل	طبيعة المفاهيم	الأسباب
1935/1880	التسويق الإعلاني Le marketing de la reclame	الطلب أكبر من العرض
1975-1935	التسويق المنمط Le marketing standaradisé	التفوق التكنولوجي والمالي الأمريكي
1989/1975	التسويق النمطي المكيف	توسع المنافسة الدولية
منذ 1990	التسويق الكوني المحلي Marketing global-local	NTIS -التكنولوجيا العالمية -النزعة إلى تشابه طرق الاستهلاك

Source : Charles croué : op-cit , P 42

والشكل التالي يبين أهم مراحل تطور التسويق الدولي في القرن 20.

الشكل رقم 01 : تطور التسويق الدولي في القرن 20



Source : Charles Croué, Op-cit P40

I-2-3- أوجه التشابه والاختلاف بين التسويق الدولي والتسويق المحلي:

إن التفريق بين مفهوم التسويق الدولي والتسويق المحلي والذي يكمن بصورة رئيسية في النشاطات الموجهة للشركة في أكثر من دولة هو فارق يبدو بسيطاً للوهلة الأولى، إلا أنه هو السبب في كل التعقيدات والصعوبات التي تواجه الشركة عند التسويق الدولي.

وهذا معناه أن مبادئ التسويق تبقى واحدة، فالتسويق في بلد ما لا يختلف عنه في بلد آخر. فما يختلف هو البيئة أو المحيط الذي تجري فيه العملية التسويقية. فاختلاف المحيط يعرض اختلافًا في المدخل والأسلوب والاهتمام.¹

I-2-3-1- أوجه الاختلاف:

إن طبيعة التسويق لا تختلف في التسويق المحلي عن التسويق الدولي. ولكن التسويق خارج الحدود الوطنية للشركة يضعها في مواجهة متطلبات خاصة. فالتسويق الدولي وعلى عكس التسويق المحلي يتضمن العمل وفي نفس الوقت في أكثر بيئة واحدة. والتنسيق بين هذه العمليات وكذلك استعمال الخبرات المكتسبة في سوق ما للتطوير سوق آخر.

ويمكن إبراز أهم أوجه الاختلاف بين التسويق الدولي والمحلي من النقاط التالية:²

***الاختلاف في البيئة:** وهذا يتضمن الاختلاف في المناخ، التنوع في التضاريس، الاختلافات الثقافية ودرجة تأثيرها على أساليب الحياة، ويمكن أثر هذا التنوع في البيئة في ضرورة التماشي مع متطلبات تنوع المنتجات والخدمات في الأسواق الدولية للشركة.

***الاختلاف في الفرص التسويقية:** الاختلاف في الفرص التسويقية، الإجراءات والقيود بين مختلف الدول.

***الاختلاف من حيث درجة التطور الاقتصادي بين الدول:** وهو الآخر عامل اختلاف مهم بين التسويق الدولي والتسويق المحلي.

***التباعد الجغرافي وطرق النقل:** مما يفرض متطلبات على الشركة خاصة فيما يتعلق بالتغليف، الطباعة، إلخ

***الاختلاف في الحكومات، القوانين والسياسات:** السياسات التجارية والاستثمارية، السياسات الجمركية وغير الجمركية.

***الاختلاف في الثقافة والعادات:** كالدين، القيم، المواقف، التنظيم الاجتماعي وكذلك اختلاف التكنولوجيا من دولة لأخرى.

***الاختلاف في الأنظمة السياسية:**

***الاختلاف في الموارد والمهارات:** فبسبب هذه الاختلافات وجدت التجارة الدولية.

***خطر المشاركة أو التورط: Risk involvement:** وهذا خطر موجود أكثر في التسويق الدولي نظرا للتغير في النظم السياسية، الصيحات وأساليب الحياة وكذلك البعد عن السوق المحلي.

1: د. هاني أحمد الضمور، مرجع سابق، ص 21.

2: د. جمال أحمد خدير، مرجع سابق، ص 9.

*الاختلاف من حيث إجراءات التصدير والتوثيق: فلكل بلد طريقته وإجراءاته فيما يخص عمليات الاستيراد والتصدير.

*الاختلاف في طرق الدفع: فنظام وطرق الدفع قد تختلف هي الأخرى من بلد إلى بلد آخر نظراً للاختلاف في العملات والأنظمة البنكية.

*الاختلاف في اللغة: فرجل التسويق الدولي دائماً في مواجهة مشكل التنوع في اللغات. وحتى إذا كانت لغة واحدة مستعملة في عدة دول فقد يكون معاني الكلمات مختلف من بلد لآخر. رغم أن هذا المشكل لا يتعلق بالتسويق الدولي وحده فهناك بعض دول التي يستعمل سكانها عدة لغات لأنه أكثر أهمية في مجال التسويق الدولي.

والجدول التالي يلخص أهم الاختلافات بين التسويق الدولي والمحلي:

الجدول رقم 03: الاختلافات بين التسويق الدولي والمحلي

التسويق المحلي	
1- لغة واحدة، بلد واحد، ثقافة واحدة	1- عدة لغات، عدة دول، عدة ثقافات
2- السوق أكثر تجانس	2- السوق غير متجانس، متنوع ومجزأ
3- للمعلومات الخاصة ببحوث التسويق متوفرة، سهولة الجمع ودقيقة	3- البحوث التسويقية صعبة جداً، مكلفة والمعلومات قد تكون غير دقيقة
4- العوامل السياسية لها أهمية متدنية	4- العوامل السياسية تلعب دور مهم
5- عملية تدخل الحكومة في القرارات الاقتصادية والتجارية ضئيلة	5- نظراً للمخططات الاقتصادية الوطنية، الحكومة تؤثر في القرارات التجارية.
6- عملة واحدة	6- عملات عديدة مختلفة من حيث الاستقرار والقيمة الحقيقية.
7- مناخ مالي موحد	7- تعدد المناخات المالية
8- القواعد التجارية موحدة وناضجة	8- قواعد تجارية متنوعة، متغيرة وغير واضحة
9- الوطنية (تفضيل المنتجات الوطنية)	9- المواقف السلبية من المنتجات الأجنبية
10- القدر على التحكم في الأمور المالية	10- عدم القدرة على التحكم في التكاليف
11- عدم وجود حواجز جمركية	11- العوائق الجمركية
12- خطر عدم الدفع منخفض	12- خطر الدفع (الائتمان) معتبر
13- بيئة تجارية واقتصادية مستقرة نسبياً	13- تنوع وعدم استقرار البيئة الاقتصادية

المصدر: د. جمال أحمد حدير، مرجع سابق ص 11.

I-2-3-2- أوجه التشابه بين التسويق الدولي والمحلي:

برغم الاختلافات السابقة الذكر بين التسويق الدولي والمحلي، إلا أنه توجه بعض أوجه التشابه بينهما والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

***التشابه في المتغيرات التسويقية:** تشابه التسويق الدولي مع التسويق المحلي فيما يخص متغيرات التسويق مثل: المنتج، السعر، التكاليف، التوزيع، الائتمان...إلخ.

وهذا يرجع إلى أن هذه المتغيرات التسويقية تعتبر عالمية التطبيق.

***إشباع رغبات الزبائن:** فالهدف الرئيسي من التسويق الدولي والمحلي هو إشباع رغبات الزبائن. وهذا معناه تحديد حاجات المستهلكين والقيام بإشباعها.

***النوايا الحسنة:** فمن المهم بناء جو من النوايا الحسنة والثقة بين الشركة وزبائنها، سواء تعلق الأمر بالتسويق الدولي او المحلي.

***البحث والتطوير:** فعمليات البحث والتطوير من أجل خلق منتوجات جديدة، تحسينها أو تعديلها بما يتوافق مع رغبات الزبائن أمر مهم، سواء تعلق الأمر بالتسويق الدولي أو المحلي.

***تمديد آجل التسديد:** ففي كل من التسويق الدولي والمحلي قد يتم اللجوء إلى تمديد آجال الدفع بالنسبة للزبائن.

I-2-4- أهداف التسويق الدولي:

من أول نظرة؛ يمكننا القول بأن أهداف التسويق الدولي هي نفسها أهداف التسويق المحلي. لكن يوجد اختلاف بين هذه الأهداف، وهو متعلق في الأساس بالتعقيدات الثقافية.

يمكننا ذكر بعض أهداف التسويق الدولي فيما يلي:²

— السماح للشركة بالمحافظة على مواقعها التجارية في الأسواق الأجنبية حيث علامتها التجارية ومنتجاتها يتم توزيعها.

— السماح للشركة بالتطور في مختلف الأسواق الأجنبية المتواجدة فيها، عن طريق توسيع سلسلة منتجاتها وطرح منتجات وعلامات جديدة.

— اكتشاف والدخول إلى أسواق أو قطاعات سوقية (Niches) في الأسواق الحالية للشركة والتي يكون لها فيها ميزة تنافسية.

¹.د.جمال أحمد خدير، مرجع سابق، ص 12.

²: Charles croués, op-cit p-30.

— تحديد والتصديق على تصاميم منتجات جديدة قادرة على إيجاد منافذ أسواق واسعة جغرافياً.

هذه الأهداف الرئيسية الأربعة تحدد مجال العمل الأول للتسويق الدولي فهو يتضمن الوظائف التشغيلية أو العملية التي يجب أن يقوم بها رجل التسويق الدولي أو رجل السوق والذي يتم ترجمتها إلى مهمات بحيث يكون لكل منها دليل أو طريقة تطبيق. ومن أجل توحيد الإجراءات النمطية الداخلية تقوم الشركات الدولية بتدوين هذه المهام وكذلك طرق القيام بها. وهذا يوفر امتياز القدرة على تعويض مثلاً مدير تصدير والسماح لمن يخلفه بأن يكون فعالاً منذ وصوله إلى هذه الشركات (إلى منصبه).

هذا الكتيب أو الدليل يوصف بطريقة جد محددة كل الإجراءات التسويقية لشركة ما. ففي بعض الشركات الدولية كشركة " Procter et Gamble " يطلق على هذا الدليل " FACT BOOK " ، وهو يعتبر كتاب مقدس. كما أنه يوجد دليل أو " Fact book " لكل سوق أو علامة تجارية. هذه المكتبة المتعلقة بالمنتجات والأسواق تحدد بدقة كل ميادين العمل (التشغيلية أو العملية) والتي يمكن لمدير التصدير ومدير منتج دولي اللجوء إليها عند الحاجة.

ففي الشركات الكبيرة، التسويق الدولي مدون ومقنن بوضوح وهذا يعتبر شرط أساسي لتطبيق سياسة تسويقية ناجحة.

كما يشير باحثين آخرين إلى وجود مجموعة أخرى من أهداف التسويق الدولي والتي يمكن ذكرها فيما يلي:¹

- اكتشاف وتحديد حاجات المستهلك الكوني، وذلك من خلال بحوث التسويق الدولي.
- إشباع حاجات المستهلك الكوني وهو ما يتطلب تكييف منتجات وخدمات الشركة وباقي عناصر المزيج التسويقي مع متطلبات هؤلاء المستهلكين.
- مواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين من داخل الدولة أو الدول المضيفة ومن خارجها من أجل تحقيق مزايا تنافسية.
- تنسيق عناصر النشاط التسويقي سواء في بلد واحد أو بين البلدان المختلفة.
- فهم وإدراك القيود البيئية على المستوى الكوني خاصة أن البيئة سواءً كانت ثقافية، سياسية، اقتصادية أو تشريعية، تختلف من بلد إلى آخر، وهنا يظهر دور مدير التسويق الدولي في تكييف عرض الشركة مع ما يتناسب مع مختلف هذه البيئات.

¹د. فرحات غول، مرجع سابق، ص 27.

I -2-5- أهمية التسويق الدولي:

تقوم فلسفة التسويق الدولي على إمكانية استفادة الطرفين أو كل الأطراف المشتركة في العملية في نفس الوقت، وتتجلى أهمية التسويق الدولي من خلال الفوائد التي تقود على الدولة في كل من الاستيراد والتصدير والاستثمارات الأجنبية. وبالتالي يمكن لأهمية التسويق الدولي أن تتجلى في العناصر التالية:

I -2-5-1- أهمية التسويق الدولي من وجهة نظر البلد المصدر:

و التي يمكن أبرازها في العناصر التالية:¹

- **النمو الاقتصادي السريع:** فالتصدير يوفر العملة الصعبة للبلد المصدر مما يسمح له باستعمال هذه العملة الصعبة لاستيراد الآلات، والمعدات، والآلات الزراعية...إلخ، كما أن التصدير قد ينتج عن إنشاء وحدات صناعية من أجل إنتاج السلع والخدمات القابلة للتصدير. وبهذه الطريقة ينمو اقتصاد الدولة.
- **الاستعمال أو الاستغلال الجيد للموارد الطبيعية:** فالموارد الطبيعية كالمعادن، الخشب، اليد العاملة...إلخ، يمكن استغلالها بشكل جيد أو مريح إذا كانت الدول تمارس المبادلات التجارية عن طريق التصدير.
- **الحصول على متطلبات الاستيراد:** فخلال عملية التطور، الدول النامية تحتاج لبناء بيئة صناعية. ومن أجل هذا الهدف، فاستيراد المواد الأساسية، المواد الخام، الخبرات التكنولوجية...إلخ، مهم جداً لتحقيق هدف التطور والنمو.
- **فوائد المنافسة بين المنتجين المحليين:** فالشركات يجب عليها مواجهة المنافسة المحلية من أجل الولوج إلى الأسواق الأجنبية، مما ينتج على وضع قواعد منافسة نزيهة وشريفة داخل السوق المحلي.
- **زيادة فرص العمل:** فالتصدير يزيد من رقم أعمال الشركات ويزيد من حاجاتها للعمال، مما يزيد من فرص العمل في السوق المحلي للبلد المصدر.
- **التصدير كمصدر القومي:** فالتصدير يساهم بنسبة كبيرة في الدخل القومي للدول المصدرة، فالتصدير يساهم بنسبة تتراوح ما بين 10 و45% في الدخل القومي لدول مثل اليابان، وهولندا، كندا، بلجيكا...إلخ.
- **تحسين ظروف المعيشة:** يلعب التصدير كذلك دور مهم في تحسين ظروف المعيشة لمواطني الدول المصدرة. فالتصدير يسمح بتوفير العملة الصعبة مما يسمح باستيراد البضائع والوسائل اللازمة لتطوير اقتصاد الدولة، بالإضافة إلى خلق فرص العمل، وكل هذه العوامل تساهم في تحسين ظروف ومعايير العيش.

¹: د. جمال خدير، مرجع سابق، ص 5.

- مصدر لتسديد الديون الخارجية: فالعديد من الدول تعاني من ديون خارجية ضخمة. فقد يلعب التصدير دور مهم في المساهمة في تسديد هذه الديون عن طريق توفير العملة الصعبة بصفة خاصة.
- تلبية متطلبات مخططات التنمية: ففي بلد كالأردن مثلاً، فتسويق قيم ومخططات التنمية التي تهدف إليها الدولة ساهم بشكل كبير في الحصول على رؤوس أموال أجنبية من أجل تحقيق هذه الأهداف.
- كما يشير بعض الباحثين إلى أنه للتسويق الدولي وخاصة التسويق الدولي للصادرات أهمية كبيرة بالنسبة للدول النامية.

فهو يمكن الشركات المختلفة من ممارسة نشاطاتها التصديرية بدرجة كبيرة من الكفاءة والفعالية لتحقيق أهدافها الربحية القصيرة وطويلة الأجل. وفي نفس الوقت يسمح بتحقيق الأهداف العامة للدولة، خاصة في ظل ما يحصل من التغيرات العالمية التي أثرت على أوضاع المنافسة محلياً وعالمياً وذلك منذ ميلاد النظام التجاري الدولي الجديد منذ عام 1995.¹

I-2-5-2- أهمية التسويق الدولي للشركات المصدرة:

ويمكن ذكر أهمية التسويق الدولي بالنسبة للشركات الدولية أو المصدرة فيما يلي:²

- التوفيق بين العرض والطلب: فإذا كان الطلب المحلي على منتج ما غير كاف، فيمكن للمؤسسة اتخاذ القرار للدخول للأسواق الدولية من أجل زيادة الطلب على هذا المنتج.
- الاستفادة من القدرات المتاحة للشركة: فإذا كانت قدرات الشركة غير مستغلة بصفة كاملة نتيجة لركود السوق المحلي، فيمكنها بذلك الاتجاه إلى الأسواق الأجنبية من أجل الزيادة في المبيعات وبالتالي استغلال قدراتها الراكدة.
- زيادة الأرباح والمبيعات: فالتصدير يساعد الشركات لزيادة حجم المبيعات وكذلك الأرباح في الأسواق الخارجية. وذلك من خلال تصدير منتجاتها بدرجات متفاوتة من حيث الأسعار والجودة.
- تطوير المهارات البشرية والتنظيمية للشركة: فيمكن للشركات الناشطة في السوق الدولية الاستفادة من الخبرات والمعارف الموجودة في الأسواق التي تنشط فيها، وكذلك زيادة خبرة موظفيها للتعامل مع مختلف المشاكل التي قد تواجهها الشركة نتيجة تواجدها في هذه الأسواق.
- القيام بتحسينات التكنولوجية: فالتسويق الدولي يساعد الشركات على إدخال تحسينات تكنولوجية على منتجاتها نتيجة للبحوث والاكتشافات التي تقوم بها هذه الشركات عند قيامها بالتوجه للأسواق الدولية.

¹د. عادل المهدي، التسويق الدولي في ظل عولمة الأسواق، الدار المصرية اللبنانية، لبنان، 2002، ص 47.

²د. جمال خدير: مرجع سابق، ص 7

- **تمديد دورة حياة المنتج:** كما تم ذكره سابقاً، فالتسويق الدولي يساعد على تمديد دورة حياة المنتج عن طريق طرح المنتجات التي وصلت إلى آخر مراحل وجودها في الأسواق الأقل تطوراً أو التي مازالت تكنولوجيا هذه المنتجات رائجة فيها.
 - **الاستغلال الجيد للقدرات والبحث عن التوسع:** فعن طريق بحوث التسويق الدولي، تستطيع الشركات اكتشاف أسواق محتملة قادرة على إشباع حاجات مستهلكيها.
 - **تطوير منشآت وقدرات الشركة:** فالتسويق الدولي يسمح بزيادة صادرات الشركة وبالتالي زيادة رصيدها من العملة الصعبة مما يسمح لها باستغلال هذا الرصيد من أجل استيراد المعدات والتجهيزات اللازمة لتحسين قدرتها الإنتاجية.
 - **تدنية مخاطر الأعمال:** فالتسويق الدولي يساعد الشركات على تنويع أسواقها وبالتالي عدم وقوعها في فخ تركيز الأسواق.
 - **المنافسة:** فالتسويق يسمح للشركة بالدخول إلى مختلف الأسواق ومواجهة مختلف أنواع المنافسين، كما يسمح عن طريق بحوث التسويق الدولي بدراسة جيدة لهؤلاء المنافسين من أجل تحقيق مزايا تنافسية في الأسواق المتواجدة فيها.
- وبصفة عامة فإن التسويق الدولي يساعد الشركات على دراسة الأسواق الخارجية والتعرف على الفرص التصديرية المتاحة لها واغتنامها بعد أن تقلصت معوقات النفاذ إلى الأسواق نتيجة للمفاوضات متعددة الأطراف. كما يساعد التسويق الدولي على اكتشاف أسواق جديدة. وفضلاً على ذلك فإن التسويق الدولي يسمح للشركة بالتواجد المستمر في السوق العالمي مما يسمح لها بالإطلاع على التطورات التكنولوجية والمالية والإنتاجية والتسويقية والثقافية والبيعية التي تمثل فرص وتحديات بالنسبة للشركة.¹

1-3- أبعاد التسويق الدولي، مبادئه، خصائصه والشركات العاملة في مجاله:

بعدما خصصنا المبحثين الأوليين لتدويل نشاط الشركة ومفهوم التسويق الدولي على التوالي. سنتناول في هذا المبحث مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالتسويق الدولي.

فلتكون دراستنا ملمة بالموضوع، وجب أن نخصص هذا المبحث للتطرق إلى أبعاد التسويق الدولي، مبادئه، خصائصه وخاصة الشركات العاملة في مجاله والتي لها أهمية خاصة لكونها المتعامل الاقتصادي الذي يقوم بتطبيق مفهوم التسويق الدولي في مختلف عملياتها الدولية.

لذلك قسمنا هذا المبحث إلى :

¹ د. يحيى عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح دار الأمين للنشر والتوزيع، العجوزة، 1996، ط- الأولى، ص-ص 16-17.

1-3-1- أبعاد التسويق الدولي :

- تختلف درجة الاهتمام بالأسواق الدولية من طرف الشركات، ويرجع ذلك الاختلاف إلى الإمكانيات المسخرة لها والاستراتيجيات المتبعة في ذلك وكذلك إلى درجة التدويل التي وصلت إليها بالأسواق وبالتالي:¹
- في البداية تكون منتجات الشركة تباع في الأسواق الدولية بدون أي اهتمام أو تشجيع منها وذلك من خلال تصريف الجزء الصغير الفائض من منتجاتها بواسطة منافذ توزيع خارجية لها الرغبة في ذلك.
 - عند وجود فائض في منتجاتها بصفة مؤقتة ولا تستطيع تصريفه في سوقها المحلي، تلجأ إلى تركيز اهتمامها نحو الأسواق الدولية. فالشركة هنا لا توجد النية لديها في التصدير وإنما تصريف الفائض من منتجاتها لأنها مجبرة على ذلك.
 - مع تزايد الفائض من السلع تبدأ الشركة في التفكير الجدي لمحاولة بيع وتصريف منتجاتها في الأسواق الدولية وذلك عن طريق عقد بعض الصفقات الصغيرة دون وجود عقود أو اتفاقات طويلة الأجل.
 - ارتفاع درجة المنافسة وتزايد الطاقة الإنتاجية يجعل الشركات تبحث عن وسطاء دائمين في الأسواق المستهدفة معتمدين لدى مؤسسات أجنبية أخرى بوضع معهم تعاقدات أو ترتيبات تأخذ شكل الالتزام والارتباط بتلك الأسواق التي يتم التصدير إليها.
 - بعد ذلك تلجأ الشركة إلى منح تراخيص لجهات أجنبية تنتج بموجبها بعض السلع مع اكتفاء الشركة الأم بعائد التراخيص.
 - في هذه المرحلة لا تنظر الشركة لمنتجاتها في الأسواق الدولية كفائض يجب تصريفه وإنما تدخل ضمن إستراتيجية معتمدة لغزو الأسواق الدولية وتبدأ الشركة بالنظر للعالم على أنه سوق موحد لمنتجاتها.
- ومن جهة أخرى يرى بعض الباحثون أنه من وجهة نظر التسويق المحلي، فالجهود التسويقية المستعملة خارج حدود السوق المحلي تعتبر تسويق أجنبي (دولي). فالدراسة التسويقية تصبح دراسة مقارنة إذا كان هدفها هو المقارنة بين سوقين أو أكثر بحيث يتم تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الأسواق. فبعض كتب التسويق تفرق بين التسويق الدولي (marketing international) والتسويق الكوني (global marketing)، وحثتهم في ذلك أن الترجمة الحرفية للتسويق الدولي (international) تعني التسويق بين الدول.
- فبالنسبة لهؤلاء الباحثين، فمن المتحسن استعمال كلمة كوني (global) بما أنه لا يمكن اعتبار أي شيء أجنبي أو محلي فيما يخص السوق الدولي أو العالمي والفرص التسويقية في هذا السوق. لكن وبالرغم من ذلك،

¹: محمد إبراهيم عبيدات: مبادئ التسويق مدخل سلوكي-دار المستقبل للنشر-عمان-199-ص 392.

ولأسباب عالمية فهذين المصطلحين يستعملان لتحديد نفس المعنى، نظراً إلى أن الشركات المتعددة الجنسيات نفسها لا تفرق بين هذين المصطلحين عند ممارستها لنشاطاتها الدولية.¹

1-3-2- مبادئ التسويق الدولي:

1-3-2-1- مبدأ تقسيم العمل:

يعتمد التسويق الدولي أساساً على اختلاف الدول من حيث إمكانياتها ومواردها المادية والطبيعية والبشرية وظروفها المناخية، وكذلك خبراتها الخاصة مما يؤدي إلى اختلاف مزايا إنتاج سلعة أو خدمة من دولة إلى أخرى. حتى أصبح لا توجد دولة تسعى إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي دون أن يسخر أفرادها العديد من الاشباع الإنسانية الضرورية. ومنه يمكن القول أن مبدأ تقسيم العمل، هو الذي يمكن الشركات من اقتحام الأسواق الدولية اعتباراً لمكتسباتها المحلية، والظروف المتاحة لها محلياً، وبالتالي تضمن تنمية نشاطها التسويقي خارج حدودها الدولية.²

1-3-2-2- التكاليف المقارنة:

قبل أن تقوم الشركة باتخاذ قرار الدخول للأسواق الدولية، عليها أن تقوم بدراسة معمقة لتكاليف الإنتاج لنفس السلعة في هذه الأسواق، وتكلفة استيرادها إلى هذه الأسواق وكذلك التحقق من المنافسة من حيث جودة منتجاتها وأسعارها ومدى تلبية الحاجات ورغبات المستهلكين في هذه الأسواق.

1-3-2-3- الحملات الترويجية في الأسواق الدولية:

ويتعلق هذا النوع من البحوث باختيار وتقسيم فعالية الأساليب المختلفة المستخدمة في ترويج منتجات الشركة، والتي تشمل الحملات الإشهارية، طرح العرض، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة،... إلخ. إذا فالحملات الترويجية تساعد كثيراً في خلق منافذ للتوزيع، من خلال مخاطبة حاجيات المستهلك ورغباته وجذبه لاقتناء هذه السلع والخدمات في مختلف الأسواق التي تنشط فيها الشركة.

1-3-2-4- فائض الإنتاج:

لا يمكن أبداً التفكير في التصدير دون أن يتوفر الاكتفاء الذاتي على مستوى السلع والخدمات، وذلك بناءً على فكرة تصدير الفائض الذي يتناسب مع متطلبات أسواق التصدير.

إذاً فإن فائض الإنتاج هذا يمكن الشركة أن تقتحم به الأسواق الدولية، وتحقيق أهدافها من خلال إشباع حاجات ورغبات المستهلكين الأجانب، وبالتالي تحقيق مكانة في السوق الدولية.³

¹: SAK ONKNOVISIT AND JOHN SHAW, -op-cit, p-5

²: د. صديق محمد عفيفي: مرجع سابق ص 54.

³: عنان عبيد محمد: مقدمة في التسويق المعاصر-1991-ص 264.

1-3-2-5- ميزان المدفوعات:

يؤثر ميزان المدفوعات في إمكانات الدولة في الاستيراد والتصدير. فالدولة التي يعاين ميزان مدفوعاتها اختلالاً وعجزاً، فإنها لا تستطيع تلبية كل الاحتياجات الاستيرادية، نظراً لانخفاض قدرتها الشرائية وعدم إمكانية حصولها تسهيلات إئتمانية من مختلف المنظمات أو الدول ولذلك لضعف الثقة في قدرتها على تسديد الديون. ولسد هذه الحفرة في ميزان مدفوعاتها، تحاول مثل هذه الدول زيادة قدراتها الإنتاجية للتمكن من القيام بالتصدير لتخفيف العجز في ميزان المدفوعات.¹

1-3-2-6- دورة حياة المنتج:

إن دورة حياة المنتج الدولي في الأسواق الدولية لا تختلف بدورها عن دورة حياة المنتج المحلي، وتتفق مدة هذه الدورة مع النمط الاستهلاكي السائد في التسويق المستهدفة، ولكل مرحلة خصائص خاصة بها، وحسب " VERNON "، فإن مبدأ دورة حياة المنتج العالمي² ينطلق من فرضية أن الانحرافات التكنولوجية بين البلدان هي العوامل الأساسية المفسرة لسلوك الاستثمار في الخارج والتصدير، ومن جهة أخرى فإن التجارة الدولية تمر في الغالب بدورات متعاقبة من الكساد والرواج وقد تقصر مدة كل دورة أو تطويل من بلد إلى آخر مما قد يؤدي إلى تمديد دورة حياة منتج ما على المستوى الدولي.³

1-3-2-7- نظام جودة المعلومات:

إن نظام جودة المعلومات التي يمكن الحصول عليها من خلال بحوث التسويق في الأسواق الدولية المستهدفة يمكن الشركة من رسم سياستها التسويقية من خلال المعلومات الشاملة والمتجددة عن البيئة التي تعمل فيها والمتغيرات التي تحكمها.⁴

1-3-2-8- السياسات التجارية:

تلجأ الدول المصدرة أو المستوردة إلى وضع قيود على الصادرات أو الواردات أو على بعض الأنواع منها قصد حماية المنتجات المحلية والحصول على عوائد.⁵

¹: نفس المرجع ص-266.

²: د. عمرو خير الدين-التسويق الدولي. دار النشر. مصر-1996-ص 83.

³: عنان عبيد : مرجع سابق ص-267.

⁴: الصحن محمد فريد، "التسويق". دار النشر الجامعية، الإسكندرية 1996، ص 24.

⁵: ديبكي مباركة: "استراتيجيات التسويق الدولي حالة مؤسسة حمود بوعلام للمشروبات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص 23

1-3-4- خصائص التسويق الدولي ومميزات رجل التسويق الدولي:

كما رأينا في المبحث الثالث، فسواء تعلق الأمر بالتسويق الدولي أو المحلي فالفلسفة واحدة، ولكن يبقى أن المبادئ أو المفاهيم المطبقة في الأسواق الدولية متغيرة. فعلى المستوى الدولي، التنوع الثقافي يجعل من الإجراءات التسويقية معقدة جداً.

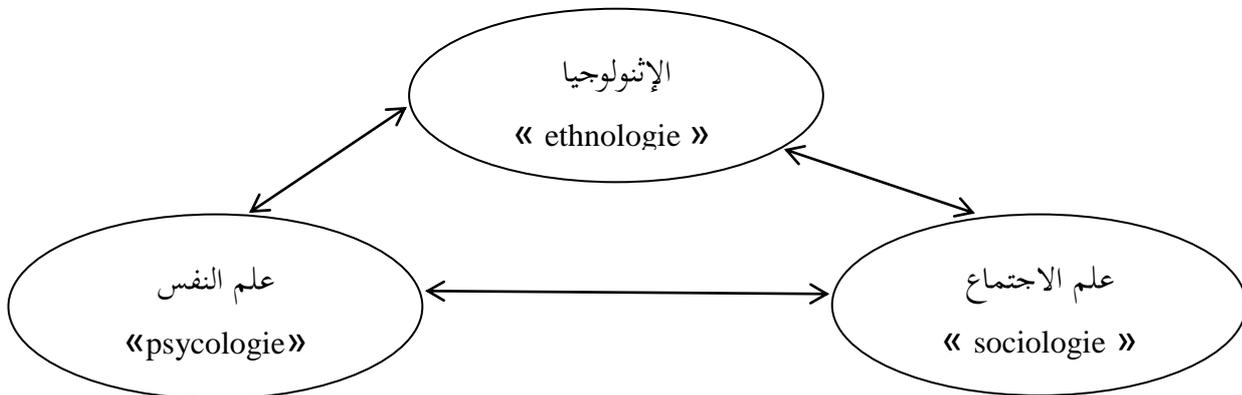
ومن خصائص التسويق الدولي ما يلي:¹

- البيئة التشريعية أو القانونية للدول مختلفة، وحتى داخل المناطق الجغرافيا نفسها.
- الوضعية الجغرافية لها تأثير على طبيعة الحاجات. فالمناخ يؤثر على عادات الاستهلاك.
- تاريخ دولة ما يؤثر ولو جزئياً على مستوى تطورها.
- تأثير المعتقدات عبر مدارس التفكير الفلسفة والديانات على مستوى الاستهلاك وخيارات المنتجات المستهلكة.

بالإضافة إلى ذلك، ففهم المتغيرات الثقافية مهم جداً بالنسبة للمستهلكين وكذلك بالنسبة للشركاء التجاريين للشركة.

فالكفاءات والنتائج التجارية للشركات الدولية تتأثر بإرادة هؤلاء الوسطاء سواء كانوا: مستوردين، موزعين أو عملاء ترويج علامة الشركة. فالتسويق الدولي، وبالإضافة لعلم الاجتماع وعلم النفس، يستلهم أيضاً مبادئه من علم ثالث ألا هو "الإثنولوجيا" "l'ethnologie"، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 02: الأبعاد الثلاثية للتسويق الدولي :



Source : charles croué : op-cit p.73.

¹: Charles croué, op-cit, P 31.

فطبيقه على المستوى التجاري، هذا العلم (Ethnologie) يسمح بتحديد النواض التي تثير دوافع أو موانع الاستهلاك.

ففي مجتمع من المستهلكين تشكل الإثنولوجيا هيكل الشرعية في هذا المجتمع، كما تعتبر العمود الفقري لكل إجراءات التسويق الدولي. وبذلك فالمقررون لا يمكنهم انتهاج منهج فرض الإجراءات أو المنتجات وإنما اقتراحها. فالغرور أو الغطرسة يجب أن تذوب في مخطط لتحليل الاختلافات والتفضيلات الثقافية في مجتمع ما. فاختيار الوسائل وتقنيات الاتصال ودراسة الأسواق يجب أن يتماشى مع الخصائص الثقافية لكل سوق. فالعولمة تترافق مع حركات عالمية للبحث عن الهويات الوطنية.

ولمواجهة هذه التحديات، فرجل التسويق الدولي يجب أن يتصف بعدة صفات كما يجب عليه دائماً مراجعة ورسكلة كفاءاته ومعارفه عن الأسواق التي تنشط فيها الشركة.

بالإضافة إلى ذلك، فالتفوق الاقتصادي والمالي الذي كان قديماً مرتبطاً بالتقدم التكنولوجي قد تلاشى. فقد عرف القرن الحالي التطور الاقتصادي للعديد من الدول. مما يشكل العديد من الثقافات الجديدة التي يجب إدراكها. فرجل التسويق الدولي يجب عليه أن يتحلى بالفطنة، خاصة فيما يتعلق بالتطورات الاجتماعية في الأسواق التي تنشط فيها، ويمكننا ذكر أربع مميزات لرجل التسويق الدولي:¹

- التخلي عن سلوك الغرور والتغطرس في تعامله مع الزبائن والشركاء التجاريين في الأسواق الدولية.
- القدرة على الاستماع للمستهلكين المحليين في الأسواق الدولية.
- القدرة على تحليل المجتمعات المكونة أو المشكلة للطلب على منتجات الشركة.
- القدرة على استباق التطورات الاجتماعية في الأسواق الدولية.

فرجل التسويق الدولي يتصرف تحت ضغط الأهداف المحددة من طرف الشركة والثقافة الخاصة بفريق عمله. فتحليل الخصائص الثقافية يسمح بتقديم عرض تجاري يتماشى مع تطلعات المستهلكين المحليين في الأسواق في الأسواق الدولية. وذلك عن طريق اعتماد وسائل لدراسة السوق: الاستبيانات، والتحقيقات، المقابلات الشخصية، العينات، الاختبارات... إلخ. ذات طبيعة اقتراحية وليست إجبارية، كما يجب أن تكون هذه الوسائل محترمة للخصائص الثقافية والاجتماعية للدولة أو السوق الذي تجرى فيه. وعند القيام بمثل هذه الدراسات يجب الأخذ في عين الاعتبار المعايير التالية:

- مستوى التطور الاقتصادي.
- الثقافة الاقتصادية المحلية.

¹: Charles croué, , op-cit, P-32.

- القيم المعنوية والدينية.

- الخصائص الاجتماعية.

ففي دول مثل السعودية مثلاً، لا يمكن القيام باستجواب المارة على الطريق وخاصة إذ ما تعلق الأمر بالنساء. وفي الدول الآسيوية مثلاً يجب تقديم الشاي أو مشروب ساخن للقيام باستجواب الناس حول منتج أو سلعة ما.

والشكل التالي يبين المميزات التي يجب أن يتحلى بها رجل التسويق الدولي:

الشكل 05 : مميزات رجل التسويق الدولي والإجراءات التسويقية الدولية



Source : charle croué. Op cit P

1-3-5- الشركات العاملة في مجال التسويق الدولي:

يوجد في العالم ما لا يقل عن 37 ألف مؤسسة دولية إضافة إلى 170 ألف فرع تابع لهذه الشركات. ومن أهم ما يميزها هو تمركزها في كل من اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية، سويسرا، ألمانيا وبريطانيا، بحيث تعتبر الأداة الرئيسية التي ساهمت في انتشار الأعمال على نطاق دولي واسع منذ الحرب العالمية الثانية، فقد كانت

ولازالت أهم العوامل التي ساهمت في توسيع التجارة والاستثمار الدوليين كما أنها تطبق مفاهيم التسويق الدولي في نشاطاتها الدولية.

لذلك ارتأينا أن نخصص هذا المطلب لهذه الشركات، بحيث قمنا بتقسيمه إلى فرعين:

- يتناول الفرع الأول عموميات حول هذه الشركات من تعريفها، أنماطها، ومميزاتها.
- أما الفرع الثاني فيتناول موقع إدارة التسويق الدولي في الهيكل التنظيمي لهذه الشركات.

1-3-5-1: مفهوم الشركات الدولية، أنماطها ومميزاتها:

* مفهوم الشركات الدولية:

هناك عدة تعاريف للشركات الدولية أو الشركات متعددة الجنسيات، ويرجع هذا التنوع في التعاريف إلى تنوع المعايير التي يتم على أساسها تعريف الشركات.

ويمكن تعريف الشركات الدولية بأنها عبارة عن شركات تقوم بإنتاج وتسويق السلع والخدمات في العديد من الأقطار، وتمتاز هذه الشركات بأنها تمتلك قدرات مالية وفنية كبيرة، ولها إنتاج واسع وقدرات تنويع عالية جداً من السلع والخدمات، ولديها نماذج ومنتجات تسعى لحمايتها من التقليد والمنافسة، ومعظم هذه الشركات تحتل مكانة واسعة في مجال الاستثمارات الخارجية.¹

● كما يمكن تعريفها بأنها الشركات التي تمتلك وتدير وتسيطر على أصول مولدة للدخل في أكثر من دولة واحدة.²

كما يذهب بعض الباحثين إلى حد بعيد في تعريف الشركات الدولية بحيث عرفها "Livingstone" عام 1981 بأنها الشركات التي تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر.³

ونلاحظ وجود اختلاف في التسميات بين الشركات الدولية أو الشركات المتعددة الجنسيات. غير أن الباحثون يتفقون على أن الاسم يدلان على نفس النوع من الشركات. وفي هذا الإطار فمن التعريفات الشائعة للشركات الدولية تعريف "Vernon" فيعرفها بأنها تلك الشركات التي يزيد رقم أعمالها عن 100 مليون دولار والتي تمتلك تسهيلات أو فروع إنتاجية في ستة دول أجنبية أو أكثر.⁴

¹: د. ابي سعيد الدويوه جي وتيسير محمد العجارمة: التسويق الدولي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1993-ط-الأولى، ص 20.

²: عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص 33.

³: عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية-الدار الجامعية-مصر 2003، ص 151.

⁴: نفس المرجع، ص 151.

*أنماط الشركات الدولية :

توجد عدة تصنيفات للشركات الدولية، وذلك بحسب المعايير التي يتم الاعتماد عليها عند القيام بهذه التصنيفات. وفيما يلي نذكر بعض التصنيفات التي ذكرها الباحثون في هذا المجال استناداً إلى مجموعات متعددة من المعايير.

أ)التصنيف بحسب الحجم:

فمصطلح الحجم يشمل عدة ابعاد، فقد نعني بالحجم عدة عوامل كالقيمة السوقية، المبيعات، الأرباح، حجم الأصول أو عدد العمال. لذلك قد نجد شركة تحتل المركز الأول في العالم من حيث حجم المبيعات ولكنها تحتل مراكز متأخرة من حيث حجم الأصول مثلاً، فمثلاً شركة "جنرال موتورز" "General motors" تحتل المركز الثالث من حيث حجم المبيعات إلا أنها تحتل المركز 118 من حيث القيمة السوقية.

كما أن المتخصصين في تصنيف الشركات الدولية يعتمدون معايير مختلفة لهذه التصنيفات. فمجلة "Businuss week" الأمريكية مثلاً تعتمد على معيار القيمة السوقية في تصنيفها، أما مجلة "Forbes" فتعتمد على معايير مثل حجم المبيعات، الأرباح، حجم الأصول والقيمة السوقية في تصنيفها. أما تقرير مؤتمر الأمم المتحدة المتعلق بالتجارة والتنمية فأعتمد في تصنيفه للشركات الدولية على حجم أصولها في الخارج.

وهنا يجب الإشارة إلى أن معيار الحجم في تصنيف الشركات الدولية ليس معياراً معبراً وحده فقد أظهرت دراسة إيطالية مؤخراً أنه لا توجد علاقة إيجابية بين حجم الشركة وحجم صادراتها.

كما أظهرت دراسة كندية أجريت على 1402 شركة كندية أن حجم الشركة له دور صغير فيما يخص قدرتها على غزو الأسواق الدولية.¹

والجدولين التاليين يبينان تصنيفات كل من مجلتي "Forbes" و "Fortune" للشركات الدولية بحسب حجمها ولكن اعتماداً على مؤشرات مختلفة.

¹:SAK OkNOVISITand JOHN SHAW, , op-cit, P.P 9-10.

الجدول 05 : تصنيف مجلة "Busines" لأكبر الشركات الدولية-2011-

المرتبة	بحسب مؤشر المبيعات	بحسب مؤشر عدد العمال
1	WALLMART-STORESS	WALLMART-STORESS
2	Royal Dutch Shell	China National Petroleum State Grid
3	Exxon mobile	China Post Group
4	BP	Hon Hai Precision Industry
5	Sinopec Group	

Source: www.fortune.com

جدول 06 : تصنيف مجلة "Forbes" لأكبر الشركات الدولية-2011-

المرتبة	الشركة
1	JPMorgan Chase
2	HSBC Holdings
3	General Electric
4	ExxonMobil
5	Royal Dutch Shell

Source : www.forbes.com

التصنيف بحسب الهيكل:¹

يرى " AHARONI"، إن للشركات الدولية ثلاثة أبعاد على الأقل هيكلية، متعلقة بالكفاءات والبعد السلوكي. فالبعد الهيكلي للشركات الدولية يتضمن عدد الدول التي تمارس الشركة نشاطها فيها وكذلك جنسية مالكي ومجلس إدارة الشركة.

شركة " PFISER" مثلاً تعتبر شركة كونية بمعنى الكلمة. بحيث أنها تنشط في أكثر من 150 دولة. كما ان شركة مثل " CITCORP" قامت بالتنوع في مجلس إدارتها، بحيث أن مدير من جنسية باكستانية يشرف على استثمارات بقيمة 800 مليون دولار في آسيا رغم أن الشركة أمريكية.

¹:SA ONKVISIT and JOHNS SHAW, op-cit,P-10.

- **التصنيف بحسب الكفاءات والنتائج:**

يعتمد هذا التصنيف على مدى فعالية الشركة في أسواقها الدولية. بحيث يتم دراسة فعالية الاستثمارات والحملات الاتصالية التي تقوم بها الشركة مقارنة مع النتائج التي تحقّقها هذه الجهود.

- **التصنيف بحسب السلوك:**

هذا المعيار هو معيار نظري بحث لتصنيف الشركات الدولية. فهذا التصنيف يعتمد على طريقة تفكير مسيري هذه الشركات اتجاه الأسواق الخارجية بالإضافة إلى هذه المعايير يمكن إضافة معايير مثل التمرکز والانتشار وغيرها من المعايير.

وبالإضافة إلى أنماط الشركات الدولية السابقة الذكر قدم الاقتصادي الأمريكي " PERLMUTER " تصنيفات عديدة لشركات بحيث قسمها إلى ثلاثة أنماط.¹

- **النمط المركزي "Ethnocentric":**

ففي هذا النمط من الشركات الدولية يتم اتخاذ جميع القرارات التي تتعلق بنشاط مختلف الفروع والشركات التابعة لها على حد سواء من طرف الشركة الرئيسية، فتتجلى بوضوح سيطرة الشركة الأم في مجمل نظام الشركة. ويكون توظيف وتأهيل وتعيين المديرين في جميع المراكز الرئيسية في مختلف البلدان من مواطني بلد المنشأ للشركة الأم.

- **النمط اللامركزي: « Plycentric »**

يتميز هذا النمط من الشركات الدولية بأن الفروع الموجودة في البلد المضيف تكون مماثلة إلى حد كبير للشركات المحلية، سواء تعلق الأمر باسم الفرع أو قوميته وجنسية فئة معينة من الإداريين، باستثناء بعض المراكز الحساسة التي يعين فيها مواطنو بلد المنشأ للشركة الأم.

- **النمط الجغرافي:**

في هذا النمط من الشركات الدولية، تكون نظرة الشركة إلى نشاطها هي نظرة عالمية، سواء تعلق الأمر بنشاط المقر الرئيسي أو نشاط كل فروع. فتعتبر الشركة كل فرع لا كجسم تابع أو مؤسسة مستقلة تماماً، وإنما مجرد عنصر من عناصر الكيان العام للشركة الذي يؤدي وظائفه على نطاق عالمي. كما يعتمد على نظام الحوافز للمسؤولين في الفروع لتشجيعهم على بذل الجهود اللازمة لتفيد الأهداف العامة للشركة.

¹أ.أمير ونوف: الأطروحات الخاصة بتطوير الشركات متعددة الجنسيات. ديوان المطبوعات الجامعية-الجزائر-1986-ص -82-.

كما أشار كل من "VERNON" و "Livingstone" إلى تصنيفات أخرى للشركات الدولية، ويعتمد هذا التصنيف على ثلاثة مؤشرات وهي: درجة التكامل، طبيعة النشاط ونوع التكنولوجيا. بحيث تم تصنيف الشركة الدولية إلى ثلاثة أنماط:¹

● **النمط الأول:** ينطوي على كل الشركات الدولية المتكاملة رأسياً، حيث يكون مستوى التكنولوجيا مرتفع وينحصر النشاط في الصناعات الاستخراجية أو الصناعية.

● **النمط الثاني:** وينطوي على الشركات الدولية المتكاملة أفقياً ويكون فيها مستوى التكنولوجيا مرتفع ولكنه أقل حساسية بالمقارنة مع النمط الأول.

● **النمط الثالث:** ويشمل الشركات الدولية التي تقوم بنقل التكنولوجيا المتقدمة إلى الدول المضيفة عن طريق الاستثمار المباشر، ففي هذا النوع من الشركات، تقوم بإنشاء فروع إنتاجية لإنتاج إحدى السلع التي تدهور الطلب عليها في سوقها المحلي وكذلك بسبب ارتفاع نفقات الإنتاج، فتلجأ إلى الاستثمار في البلدان النامية وتستخدمها كمراكز إنتاجية بغرض التصدير إلى الأسواق العالمية بما فيها أحياناً الدولة الأم.

بالإضافة إلى التصنيفات السابقة الذكر، يصنف "Dunning" الشركات الدولية إلى ثلاثة أنماط:²

● **الشركات الصناعية الدولية:**

يسعى هذا النوع من الشركات التي تحقيق درجة عالية من التكامل في النشاط الرأسي الأمامي (نحو السوق والمستهلك) والتكامل الرأسي الخلفي (نحو الموارد الخام والمستلزمات).

● **الشركات التجارية الدولية:**

وهنا نجد أن الشركة المعنية لها مركز إنتاجي واحد حيث تعتمد كثيراً وكلياً على التصدير المباشر. وفي هذا الشأن يرى "Livingstone" أن هذا النوع من الشركات لا تعتبر شركات دولية إذاً لا تمتلك فروعاً لتسويق منتجاتها في الأسواق الأجنبية.

● **الشركات متعددة الملكية:**

يظهر هذا النوع من الشركات إذا تعددت جنسيات ملاكها على المستوى الدولي أو نمو إحدى الشركات الوطنية عن طريق اندماجها في مؤسسات أخرى دولية أو اندماجها مع بعض الشركات في بعض الدول المضيفة.

¹ عبد السلام أبو قحف. إدارة الأعمال الدولية. مرجع سابق ص-153.

² عبد السلام أبو قحف-اقتصاديات الأعمال-المكتب العربي الحديث-مصر 1993 ص-264.

*1-3-5-1-: خصائص الشركات الدولية:

يمكن التمييز بين ثلاثة خصائص أساسية للشركات الدولية، ويمكن تلخيص هذه الخصائص فيما يلي:

● القدرة على بناء مزايا تنافسية:

فالشركات الدولية لها القدرة على خلق مزايا تنافسية سواء تلقى الأمر بتلك الخاصة بقدرة التميز على المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل البيع وما بعده، وذلك نظراً للإمكانيات التي تتمتع بها هذه الشركات، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، خلق مزايا تنافسية فيما يتعلق بالابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل كما تتمتع الشركات الدولية بإمكانية الجذب الكبير والسريع للعملاء تهيئاً وتزويد رضاهم وتحقق ولاءهم ولا شك أن النجاح في هذه الأمور متوقف على النجاح في قدرتها على التميز. ويتطلب بناء القدرة التنافسية للشركات الدولية الاهتمام بالعناصر التالية:¹

- ثقافة وقيم الشركة ويقصد بها مجموعة القيم والمعتقدات التي تغرسها الإدارة العليا في مختلف مستويات العاملين في الشركة.
- اهتمام فائق بالموارد البشرية باعتبارها أتمن أصول الشركة مع تخصيص الاستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد.
- القدرة على التعلم من تجارب الغير ومواكبة أو حتى استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة سياسياً، تشريعياً، ثقافياً واقتصادياً.
- التوجه التسويقي لكافة أنشطة الشركة تحت مظلة برنامج الجودة الشاملة.
- كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية في الشركة وهو ما يساعد على تحسين الجودة وخفض التكلفة والالتزام بالجدولة والتنافس بالوقت.
- القدرات التكنولوجية المتاحة والمتطورة بما يتناسب وخصائص العمالة والعمليات والمنافسة ومتطلبات السوق.

● تنمية المرونة، توزيع الأدوار المتخصصة والمسؤوليات:

رغم قيام العديد من الشركات بتنوع أسلوبها الإداري في الصناعة والمنتج والعمل، بل وحتى في المهام الفردية، فإن بعض الشركات لا تزال تنظر إلى فروعها عبر الدول باعتبارها مجموعة متجانسة. ولعل الاختلافات بين الفروع كانت معروفة في أغلب الأحوال على مستوى غير رسمي، غير أن الهياكل والنظم الرسمية تميل إلى النمطية وبالمثل فإن جميع الفروع الخارجية تقوم برفع تقاريرها من خلال هياكل تنظيمية مماثلة وتعطي لها نفس

¹: أحمد سيد مصطفى: التسويق العالمي، بناء القدرة التنافسية للتصدير، ط1- شركة ناس للطباعة والشنر- مصر 2003-ص-144.

الأدوار والمسؤوليات وتعمل في ظل نفس نظام التخطيط والسيطرة والمعلومات. غير أن المعالجة الموحدة للفروع الأجنبية قد تعد عائقاً في سبيل تحقيق المرونة التي تحتاج إليها الشركات الدولية، فمثل هذه النمطية قد يجعل المديرين رهائن لاختيارات لا تتناسب وظروف الأسواق الذي يعملون فيها.¹

وبناءً على ذلك، يجب على مديري الإدارة المركزية أن يوزعوا الأدوار بحيث يقومون بزيادة الفعالية التنظيمية لشركة بالإضافة إلى كفاءتها الإستراتيجية عن طريق إيجاد فرص لإعطاء أدوار قيادية ومشاركة للوحدات الصغرى أو الأقل نمواً ولو في مجال بعض المنتجات فقط.

● تسير المعرفة وعمليات الابتكار:

يعتبر الابتكار دافعاً لاتجاه الشركات نحو تدويل نشاطها، فالشركة تستثمر في الخارج حتى تحصل على ربح إضافي من وراء الابتكارات التي تم التوصل إليها لخدمة السوق المحلية وثن دخولها للسوق الدولي، وكذلك من أجل تمويل قدرتها على التجديد بمعنى تطوير منتجات وعمليات إنتاجية جديدة. ورغم أن الشركات الدولية حصلت في بعض الأحيان على مزايا تنافسية جراء استغلال وفورات حجم عالمية أو عن طريق الاستفادة من براءات الاختراع، أو الخدمات أو رؤوس الأموال العالمية، فإن مثل تلك المزايا قد أصبحت غير كافية مع مرور الوقت. فالقدرة على الاختراع أصبحت الميزة التنافسية الأساسية لنجاح الشركات في ظل المناخ العالمي الحالي وكذلك شدة المنافسة الدولية، وتتبع الشركات الناجحة عدة أساليب من أجل خلق منتجات وتقنيات بل وحتى نظم إدارية جديدة، وتقع تلك العمليات أو الابتكار خارج الحدود الوطنية للشركة الأم داخل فئتين رئيسيتين:²

— الأولى تسمى الفئة المستقلة محلياً: والتي تعتمد على موارد واستثمارات فروع وطنية منفردة، غير أنها تستفيد منها لخلق مزايا تنافسية على المستوى العالمي. ويعاب على هذا الأسلوب كثرة التنوع غير المطلوب.

— أما الثانية فتسمى بالفئة المرتبطة عالمياً: فهي تربط الموارد والقدرات الخاصة بالوحدات أو الفروع المنتشرة عالمياً داخل نطاق الشركة حتى تخلق وتنفذ ابتكارات على أساس العمل المشترك، وفي هذا النوع من التنظيم، شارك كل وحدة بمواردها الفردية للتوصل إلى استجابة على مستوى ككل.

I-3-5-3: موقع إدارة التسويق الدولي في الهيكل التنظيمي للشركات الدولية:

إن تدويل نشاط الشركة يمنح فرصاً عديدة للنمو والتوسع ويتعين على المسوق الدولي كي يستفيد من هذه الفرص المتاحة إعداد أو تنظيم هيكل تنظيمي يتناسب مع المتطلبات الأساسية لتحقيق أهداف الشركة. فدائماً ما

¹ نفس المرجع ، ص 138.

² كرسيتوفر أبرتلنت، سوفت جوستال: التجارة عبر الحدود، الحلول القطرية-الجمعية المصرية للنشر والمعرفة والثقافية العالمية، مصر-1994، ص 163.

ينار التساؤل حول الموقع التنظيمي لإدارة التسويق الدولي وهل يفضل أن تكون هناك إدارة مستقلة للتسويق الدولي على نفس المستوى التنظيمي للإدارات الرئيسية الأخرى مثل إدارة الإنتاج أو إدارة التسويق أو إدارة المشتريات وغيرها.

● سلطات ومسؤوليات إدارة التسويق الدولي:

تحدد أهم سلطات ومسؤوليات إدارة التسويق الدولي في كل من النقاط التالية:¹

1. بناء نظام معلومات للتسويق الدولي.
 2. إعداد البحوث والدراسات اللازمة عن الأسواق الدولية ومدى إمكانية تسويق منتجات الشركة فيها.
 3. اقتراح إستراتيجية الدخول للأسواق الدولية.
 4. تصميم ووضع السياسات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي في الأسواق الخارجية.
 5. اقتراح التطويرات المطلوبة في منتجات الشركة لكي يتناسب مع المتغيرات البيئية في الأسواق الخارجية التي تتعامل معها الشركة.
 6. تكوين وتنمية جهاز البيع الدولي في الشركة وما يشمله ذلك من عمليات الاختيار والتعيين والتدريب وتحديد المكافآت والحوافز المناسبة لرجال البيع الخارجيين.
 7. إعداد ميزانية الترويج في الأسواق الدولية وعرضها على مجلس الإدارة لمناقشتها واعتمادها.
 8. مراقبة أنشطة التسويق الدولي من خلال المعايير الرقابية المناسبة وإعداد تقرير تفصيلي سنوي عن نتائج هذه الأنشطة وأثرها على الأهداف الإستراتيجية للشركة.
- ومما سبق ذكره فإن سلطات ومسؤوليات إدارة التسويق الدولي تتصل بشكل مباشر بالأهداف الإستراتيجية العامة للشركة، كما أنها تتصل أيضاً لكل أنشطته الدولي.

● البدائل التنظيمية لموقع إدارة التسويق الدولي داخل الهيكل التنظيمي للشركات الدولية:

أ- مصلحة التصدير:

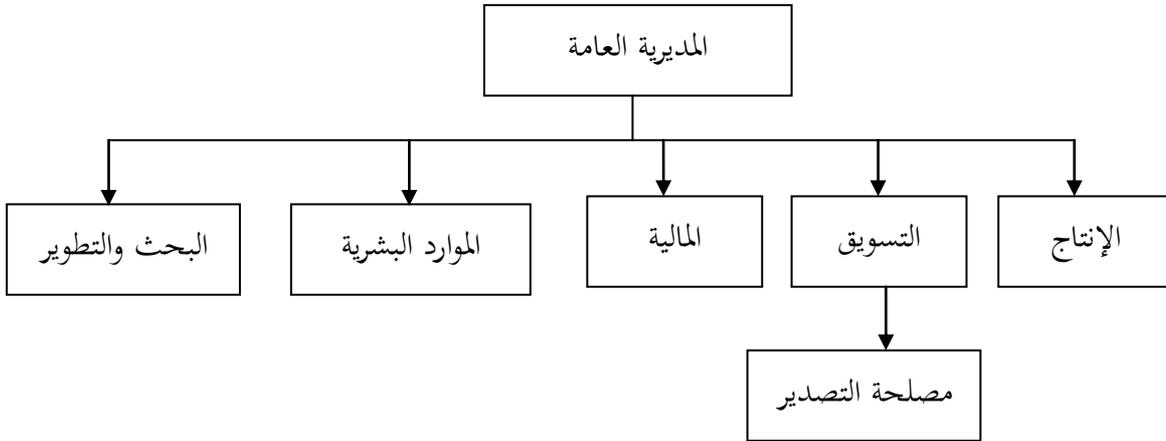
عادة ما تبدأ الشركات أنشطتها خارج الحدود لتلبية طلبات غير منتظمة لزبائنها الأجانب وعندما يزداد الطلب فإنها تقوم بإنشاء مصلحة للتصدير، تعالج كل معاملاتها مع الأجانب عن طريق تكوين جهاز للبيع

¹: مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 2003، ص-ص 152-153.

الخارجي يحتوي على عدد من رجال البيع المتخصصين في بيع المنتج في الأسواق الخارجية وتأخذ مصلحة التصدير الموقع التنظيمي الموضح في الشكل التالي:

* حالة تصدير منتج واحد:

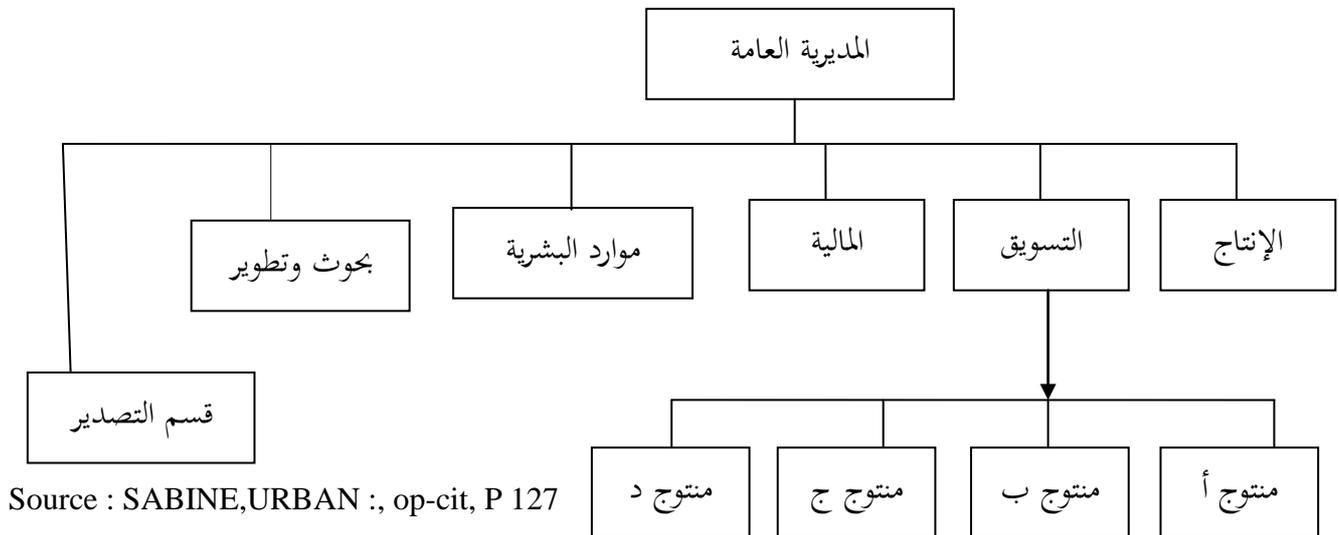
الشكل رقم 04 : الهيكل التنظيمي للشركة تصديرية (حالة منتج واحد)



Soucre :SABINE ,URBAN, management international, édition letec, Parsis, 1993, P 126.

* حالة تصدير أكثر من منتج:

الشكل رقم 05 : الهيكل التنظيمي لشركة تصديرية



Source : SABINE,URBAN :, op-cit, P 127

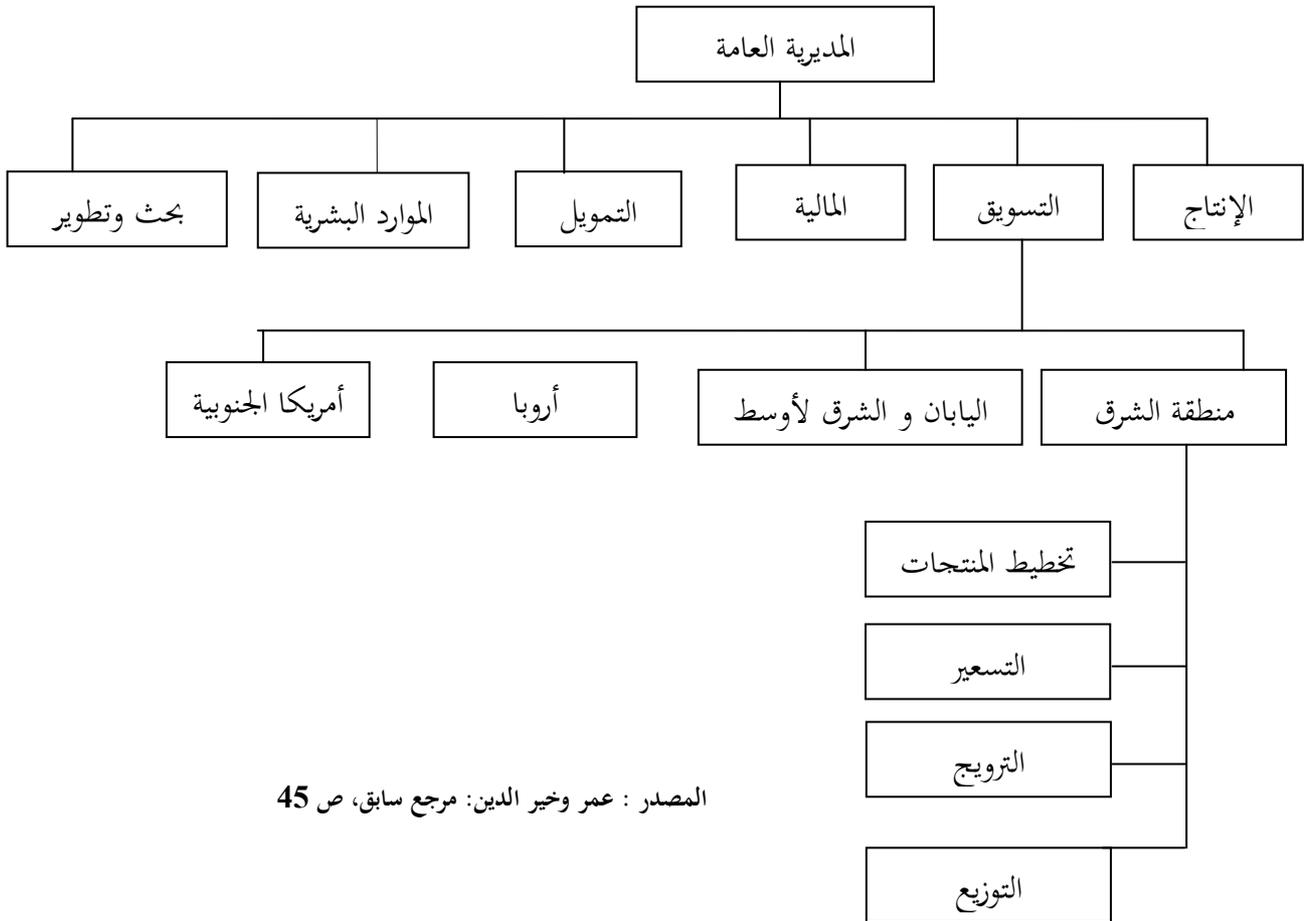
ب) القسم الدولي:

إن أشكال وأساليب غزو الأسواق الدولية من طرف الشركات متعددة فنجدها الشركة الواحدة تستطيع أن تقوم بعملية التصدير للبلد الأول، وتبرم تعاقدات (تراخيص مثلاً) مع الثاني، وإنشاء فروع تابعة لها في بلد ثالث، هذا الحضور المتعدد الأشكال (لها في البلدان الأجنبية يستوجب عليها إنشاء أو مديرية خاصة تقوم بالتنسيق والربط بين مختلف أنشطتها الدولية.

ويأخذ الهيكل التنظيمي للقسم الدولي ثلاثة بدائل تنظيمية نوضحها في الآتي:

✓ **التنظيم الجغرافي:** تناسب هذه الطريقة الشركات التي تولى النشاط التسويقي أهمية كبيرة، وتتصف التكنولوجيا بها بالثبات إلى حد ما، وذلك مثل شركات السلع الاستهلاكية غير المعمرة والأدوية والمعدات الزراعية. وفي هذا التنظيم يكون مديري كل منطقة مسؤولون عن قوى البيع وقنوات التوزيع وغيرها من الأنشطة التسويقية.

الشكل 06: الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية

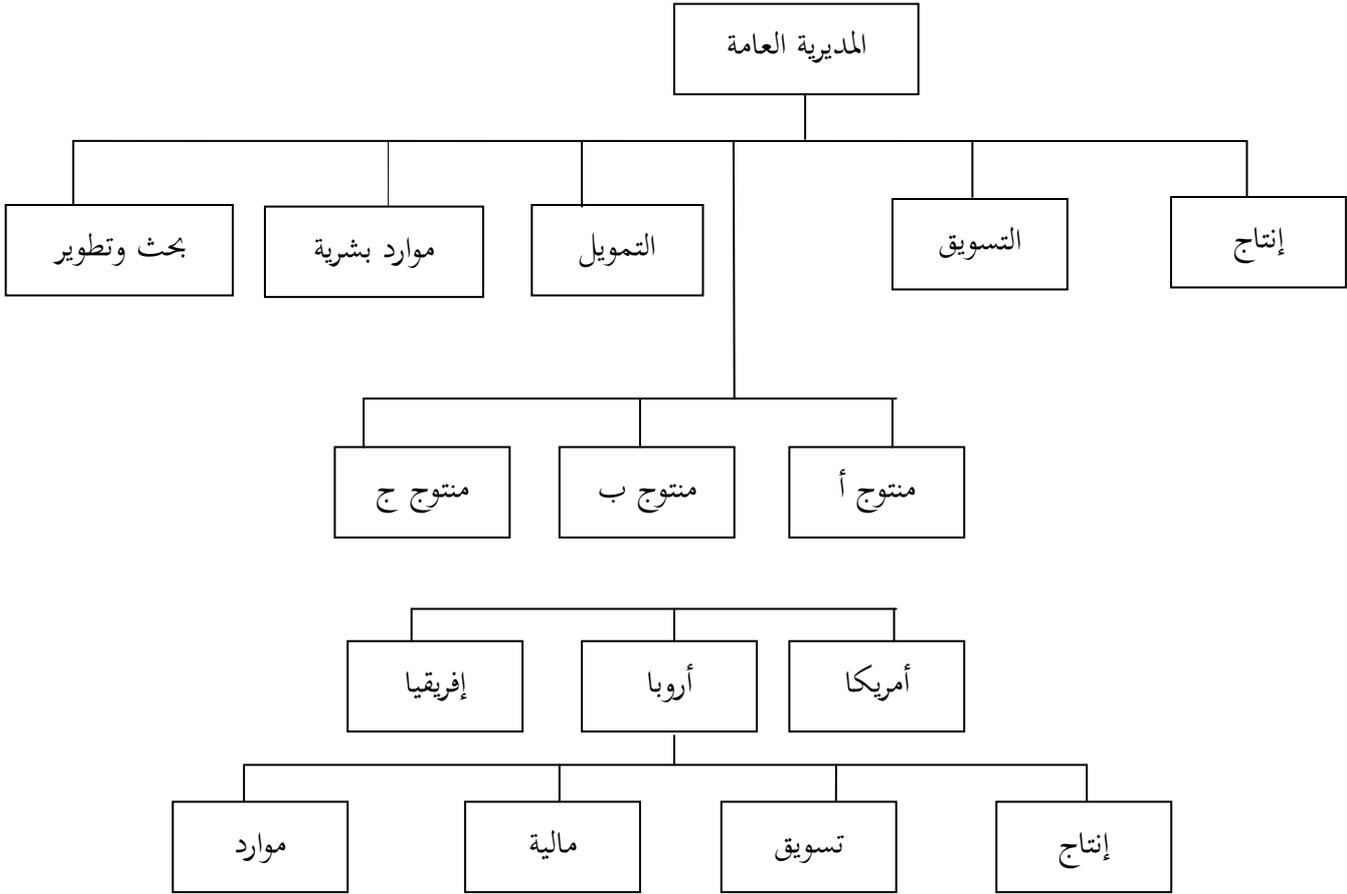


المصدر : عمر وخير الدين: مرجع سابق، ص 45

● التنظيم على أساس المنتج:

يرتبط هذا الأسلوب بالشركات التي تتسم خطوط منتجاتها بالتنوع الشديد حيث تختلف طبيعة المهمة التسويقية في هذه الحالة باختلاف المنتج أكثر من اختلاف المنطقة الجغرافية.

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي على أساس المنتج

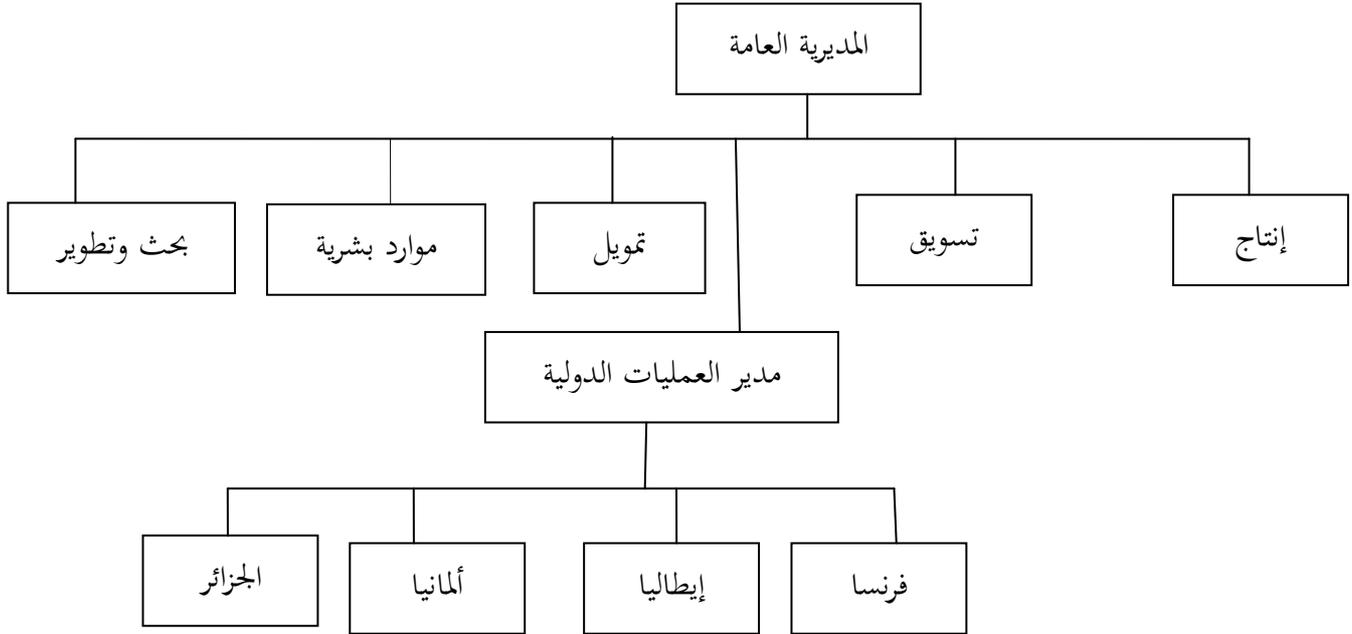


Source :SABINE ,URBAN : op-cit, P-129.

● التنظيم على أساس الفروع: أي على رأس كل فرع مسؤول يكون تحت سلطته مدير القسم

الدولي كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي على اساس الفروع

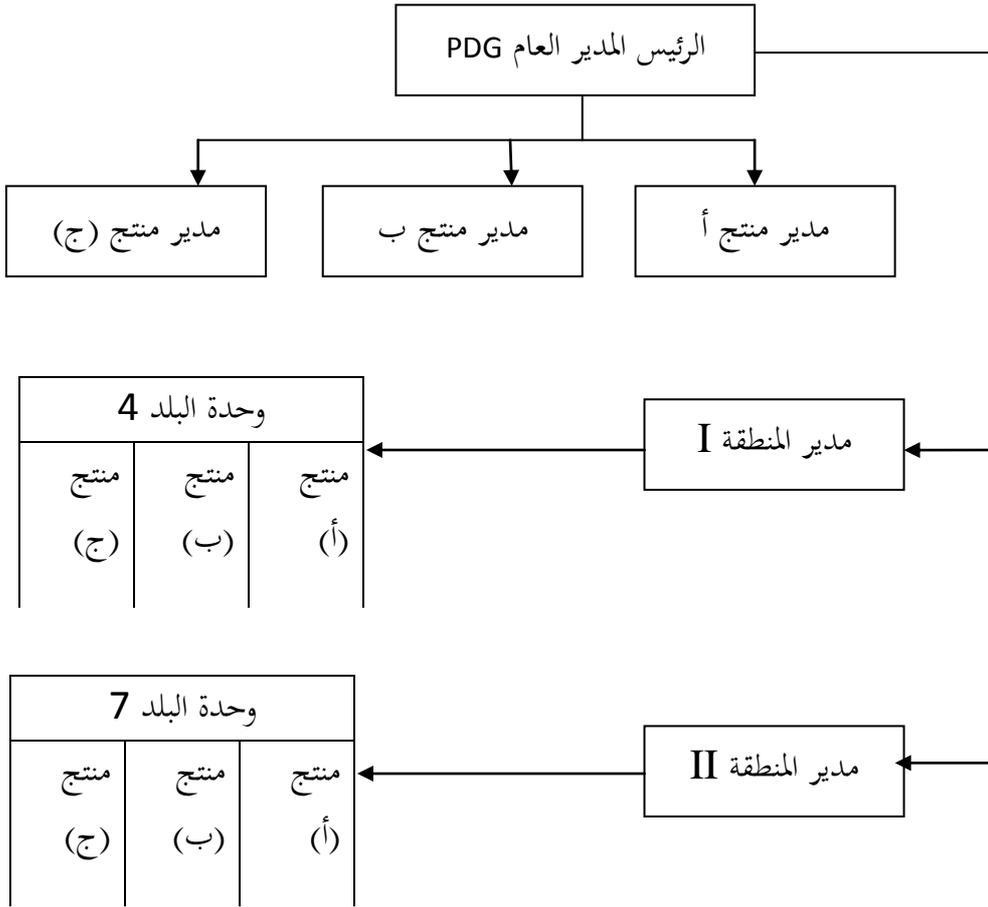


Source :SABINE URBAN ,management international, op-cit, P 128.

ج)- الشركة العالمية:

هناك بعض الشركات تجاوزت مرحلة التنظيم على أساس القسم الدولي وأصبحت شركات متعددة الجنسيات، تقوم بتخطيط وتوزيع منتجات على المستوى العالمي وفق تنظيم تقوم فيه بتحديد متغيرين وهما: المنتج والمنطقة الجغرافية وتمنح لها أهمية متساوية في الهيكل التنظيمي، يدعى بالتنظيم المصفوي، فهو إذا يجمع بين التنظيم على أساس المنتج والتنظيم على أساس المنطقة الجغرافية كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم 09: التنظيم المصفوفي



Source : ALAIN OLLIVIER et les autres, op-cit, P 117.

خلاصة الفصل الأول

من خلال معالجتنا في الفصل الأول للمفاهيم العامة حول التسويق الدولي يمكن استخلاص النتائج

التالية:

- انه توجد عدة عوامل قد تدفع بالشركة لتدويل نشاطها يمكن تلخيصها في عوامل داخلية بالنسبة للشركة كحجمها وحجم إمكانياتها وأهدافها من عملية التدويل، وعوامل خارجية تتعلق بالفرص المتاحة في الأسواق الدولية وكذلك اشتداد المنافسة في السوق أو الأسواق الأصلية للشركة.
- أن التسويق الدولي لا يختلف في فلسفته عن التسويق المحلي من حيث البحث عن اكتشاف حاجات المستهلكين الحاليين والمحتملين والبحث عن الوصول إشباعها بشكل أفضل من المنافسين من أجل تحقيق أهداف الشركة، وإنما يكمن الاختلاف في البيئة التي ينشط فيها التسويق الدولي من حيث درجة التنوع والتعقيد خاصة بوجود المتغير الثقافي.
- انه توجد عدة أنواع أو تصنيفات للشركات الدولية وأن وظيفة التسويق الدولي تحتل مرتبة مهمة من وظائف هذه الشركات قصد التمكن من تحقيق أهدافها من القيام بالأعمال في الأسواق الدولية.

الفصل الثاني: العوامل المؤثرة على إستراتيجيات

التسويق الدولي

المبحث الأول: دور التسويق الإستراتيجي في تدويل نشاط المؤسسة

المبحث الثاني: دراسة السوق الدولية و خصائصها

المبحث الثالث: الإستراتيجية التسويقية بحسب درجة التكيف و التنميط

المبحث الرابع: الإستراتيجية التسويقية بحسب درجة تطور الأسواق

المبحث الخامس: العوامل المؤثرة على إستراتيجيات التسويق الدولي

II - الفصل الثاني: استراتيجيات التسويق الدولي و العوامل المؤثرة فيها:

تمهيد الفصل الثاني

إن الاتجاه المتزايد نحو التدويل العالمي لنشاط الشركات يؤثر على النظام الاقتصادي العالمي تأثيراً بالغاً إلى الحد الذي يؤدي ببعض إلى مقارنته بتأثير الثورة الصناعية، ووصفه بالثورة الصناعية الثانية، و الواقع أن تزايد الوعي بأهمية التسويق كفلسفة و منهاج عمل في معظم الشركات، و ممارسته خارج الحدود الوطنية لها، أدى إلى تكثيف الجهود التسويقية للبحث عن استراتيجيات تتلاءم و مستجدات المحيط الذي تعمل فيه وعليه، يتناول هذا الفصل الثاني أهم استراتيجيات التسويق الدولي و كذلك أهم العوامل المؤثرة على هذه الاستراتيجيات، لذلك قمنا بتقسيمه هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: دور التسويق الإستراتيجي في تدويل نشاط المؤسسة
- المبحث الثاني: دراسة السوق الدولية و خصائصها
- المبحث الثالث: الإستراتيجية التسويقية بحسب درجة التكيف و التمييز
- المبحث الرابع: الإستراتيجية التسويقية بحسب درجة تطور الأسواق
- المبحث الخامس: العوامل المؤثرة على إستراتيجيات التسويق الدولي

II-1- دور التسويق الاستراتيجي في تدويل نشاط الشركة:

يلعب التسويق الاستراتيجي دوراً مهماً في تدويل نشاط الشركة. فخطوة مثل خطوة التوجه إلى الأسواق الدولية تستوجب اتخاذ العديد من القرارات التسويقية الإستراتيجية، و التي قد تؤدي إلى نجاح أو فشل المغامرة الدولية لأي شركة.

فالتسويق الاستراتيجي يهتم بتحديد الأهداف التجارية أو التسويقية للشركة في سوق ما، وطرق وتوقيت تحقيق تلك الأهداف. فالتسويق الاستراتيجي يختلف عن التسويق العادي، هذا الأخير يهتم بالمسائل المتعلقة بالتطوير، التنفيذ، و البرامج المباشرة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة أو المحددة، أما التسويق الإستراتيجي فيتمثل دوره في تحديد هذه الأهداف المحددة.

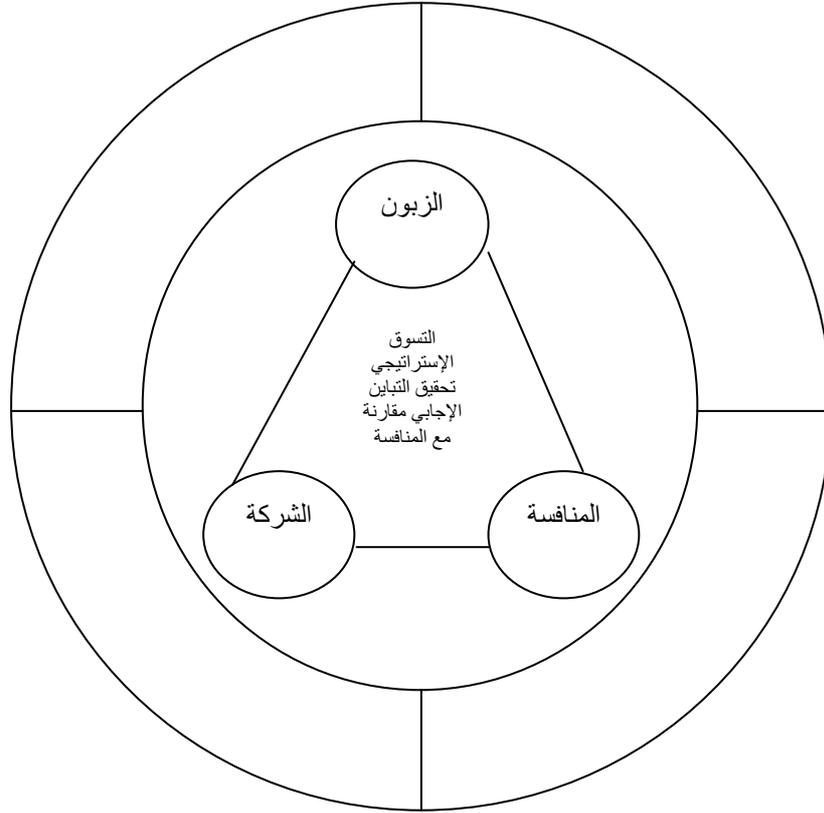
فالتسويق الاستراتيجي يتعامل بالتحديد مع ما يطلق عليه " thère strategic Cs " أي السينات الإستراتيجية الثلاثة ألا وهي الزبون "customer"، المنافسة "competition" و الشركة "corporation". بحيث يركز التسويق الاستراتيجي على جعل الشركة مختلفة وذات طبيعة خاصة بها بالنسبة لأي منافس من منافسيها، بالارتكاز على مزاياها التنافسية لخدمة الزبون بطريقة أفضل من أي من منافسيها. فأى إستراتيجية تسويقية ناجحة تتميز بـ:

- سوق محدد بصفة واضحة
- تطابق جيد بين المزايا التنافسية التي تقدمها وحاجات السوق.
- تفوق في الكفاءات مقارنة مع المنافسة.¹

و الشكل التالي يبين العناصر الرئيسية المكونة و المؤثرة على التسويق الاستراتيجي:

¹:Subhach C.Jain, marketing : planing and strategy 6^{ème} édition, South Wertern publishing, USA, 1996, P, 125.

شكل رقم (10): العناصر الرئيسية لصياغة إستراتيجية تسويقية



Source :Subhach.C.Jain, marketing, planning and strategy, 6^{ème} édition south-western publishing , USA, 199, P 127.

فالتسويق الاستراتيجي له دور هام في الجهود التسويقية العامة في إطار غزو الأسواق الدولية، و ذلك في إطار اتخاذ القرارات المتعلقة بالمسائل التالية:¹

* اختيار الأسواق الأجنبية: أو أين يمكن للشركة أن تكون أكثر تنافسية في الأسواق الأجنبية المستهدفة.

* كيفية الدخول لهذه الأسواق: كتحديد نمط الدخول و الإستراتيجية الواجب إتباعها في مواجهة المنافسين في هذه الأسواق.

* متى يمكن الدخول إلى هذه الأسواق أو متى يجب على الشركة التخلي عن بعض الأسواق أو المحافظة عليها... إلخ

¹:Subhach C.Jain, op-cit, P 126.

II-2-دراسة السوق الدولية و خصائصها:

إن هدف دراسة السوق الدولية (بحوث التسويق الدولي)¹ هو مساعدة مسؤولي التسويق على حل المشاكل الخاصة، ومراقبة كفاءاتهم و أدائهم و كذلك لتخطيط التطور في الأسواق الأجنبية. لذلك قمنا بتخصيص هذا المبحث لدراسة السوق الدولية وقد قمنا بتقسيمه إلى المطالب التالية:

- خصائصها و أهميتها
- أنواعها.

II-2-1- مفهوم دراسة السوق الدولية:

قبل التطرق إلى تعريف دراسة السوق الدولية، يجب أولاً تعريف دراسة السوق بصفة عامة. فيمكن تعريف دراسة السوق بأنها "تجميع و تخزين و تحليل و التقارير لكل الأحداث التي لها علاقة بتحويل و بيع سلع و خدمات منتج ما، لمستهلك ما. وهي في العموم، وليس بالضرورة، تتركز على النظرية الإحصائية للاحتتمالات و تستعمل دوماً الطرق العلمية"² ومن أجل التطور، فقد اعتمدت دراسة السوق على ثلاثة أنواع من العلوم ألا وهي: الإحصاء، علم الاجتماع وعلم النفس.

*أما فيما يخص دراسة السوق الدولية فيمكن تعريفها بأنها: "مجموعة منظمة وهرمية من المعلومات المتعلقة بأسواق الشركة، والتي تجمع بصفة منهجية لتحضير اتخاذ القرارات المتعلقة بتطور الشركة، فنوع القرارات التي يتم اتخاذها هي التي تؤثر إذا في هدف و منهجية دراسة السوق الدولية"³.

فدراسة السوق الدولية إذا تسمح للشركة بالحصول على المعلومات المتعلقة بالأسواق الأجنبية و خصوصاً:

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

*المساعدة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية (الدخول أو عدم الدخول لسوق ما).

*اكتشاف الاختلافات الثقافية و الاجتماعية (التسويق ثقافية) المرتبطة بقرارات الشراء للمستهلكين.

*اكتشاف مختلف قنوات التوزيع الممكنة.

¹: يستعمل الباحثون مصطلحات مثل بحوث التسويق الدولي، ودراسة السوق الدولية للتعبير عن نفس المعنى، وقد أختارنا في بحثنا هذا استعمال مصطلح دراسة السوق الدولية.

² MARTINE GAUTHY-sinéchal et autres : étude de marchés, méthodes et outils, 2^{ème} édition DeBOCK, Bruxelles-2006, P 12.

³: Charles croué, opcit, P 175.

* معرفة و تحديد معايير تقسيم السوق .

*تقييم كل قطاع سوقي (عن طريق حجم المبيعات).

* معرفة مكانة كل منافس للشركة (محلي أو أجنبي)، والمزيج التسويقي المطبق من طرفهم.

* اكتشاف الأجزاء السوقية الصغيرة (niche) و التي تملك فيها الشركة ميزات تنافسية جيدة.

*صياغة سياسة المنتج.

*اختيار نمط الدخول أو التوطين في الأسواق الأجنبية

*تحديد حجم المبيعات المحتمل.

*ترجمة حجم المبيعات إلى حصة سوقية.

* حساب العائدات التجارية على المدى القصير و الطويل

II -2-2- خصائص دراسة السوق الدولية:

إن توحيد أو تنميط الإجراءات خلال القيام بعملية دراسة الأسواق الأجنبية أمر صعب جداً إن لم يكن مستحيلاً. فقد تظهر بعض الاختلافات المرتبطة بسوسيولوجيا "sociologie" البلد أو الدولة المراد دراسة سوقها، كما ترتبط هذه الاختلافات أيضاً بدرجة دقة المعلومات المراد الوصول إليه في الدراسة، فدراسة السوق تصبح أكثر تعقيداً عندما يجب أن تغطي منطقة اقتصادية مكونة من عدة دول. لذلك عند القيام بدراسة السوق الدولية يجب الأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل، نذكر منها:¹

أ- **كيفية تفسير مصطلح "السوق"**: فلوقت طويل، تم استعمال مصطلح "السوق" لتحديد بلد أو دولة. أما في الوقت الحاضر فيمكن لمصطلح "سوق" أن يجمع بين عدة دول أو يستعمل لتحديد منطقة اقتصادية مثلاً:

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

- درجة التطور الاقتصادي للسوق المستهدف.
- طبيعية النشاط و العرض

¹:Carles croué :op-cit, p176.

- معرفة الشركة و خبرتها في هذا المجال.
- السرعة التي يراد بها الحصول على المعلومة
- الميزانية التي تخصصها الشركة للقيام بالدراسة.
- درجة جاذبية السوق.
- طبيعة الدراسة بحد ذاتها (كمية أو كيفية).
- حجم السوق (لبلد أو منطقة جغرافية).

أما فيما يخص صحة أو دقة المعلومات، فيجب على الشركة أن تأخذ بحذرهما خاصة إذا تعلق الأمر بالدول النامية، ففي هذه الحالة يجب تنويع المصادر و المقارنة بين مختلف المعلومات المحصل عليها.

ج-التنوع في وسائل التطبيق: كما هو معروف، فإنه توجد اختلافات و تحديات خلال تطبيق الشركة لاستراتيجيتها التسويقية من سوق لآخر. بحيث أن الوسائل التقليدية للقيام بدراسة السوق و الموجودة منذ مدة طويلة في الدول المتقدمة كعينات المستهلكين "panels" مثلاً، لا يمكن القيام بها في بعض الدول وخاصة النامية منها.

هذا النوع من الوسائل يكون في العموم ممولاً من طرف الصناعيين و الشركات المهتمة بملاحظة سوق معين: كالصناعات الغذائية، الصيدلانية، منتوجات الغسيل وغيرها.

بالإضافة إلى ذلك، فالمصاريف الإشهارية ليست لها دائماً نفس الدلالة من دولة إلى أخرى. في الدول الأسكندنافية مثلاً، الملصقات الإشهارية غير مستعملة بكثرة. فقسوة المناخ وقصر مدة النهار تدفع بالناس للانتقال بالسيارات، لذلك، فالمصطلقات الإشهارية غير رائجة في هذه الجهة من العالم. من ناحية أخرى، فإذا كانت وسائل مثل المقابلات و الحوارات رائجة في الدول الغربية، فلا يمكن القيام بمثل هذه الإجراءات خاصة مع النساء في الدول الإسلامية. أما في بعض الدول، فقانون الصمت هو المطبق، اد يعتبر الأجنبي الذي يريد جمع المعلومات في مثل هذه الدول متهماً، كما هو الحال في اليابان مثلاً بسبب عادات هذا البلد. في هذه الحالة، يجب التحايل على مثل هذه الوضعيات عن طريق تكليف شركة يابانية مثلاً بجمع المعلومات، مع ما يمثل هذا الإجراء من أخطار كتسريب المعلومات المجمععة إلى المنافسين.

د-صعوبة تعيين حدود دراسة السوق الدولية: فدراسة السوق الدولية يمن أن تغطي فضاء كبير (منطقة أسواق). ففي بعض المجالات، ولمواجهة التنميط المتزايد للسلوكات، تقوم الشركات الدولية بدراساتها للسوق على مستوى عدة دول. فمثلاً تقوم بعض الشركات الأوروبية بدراسة أسواق 5 أو 6 دول من المنخرطين المحدد في الاتحاد الأوروبي، كما تقوم أيضاً بدراسة لبعض أسواق الدول المتطورة وقديمة الوجود في الاتحاد الأوروبي.

و تقوم الشركات بهذا النوع من الدراسات من أجل تحديد الاختلافات الثقافية و أثرها المحتمل على تسويق منتجاتها.

و للقيام بهذا النوع من دراسة السوق الدولية، يجب الأخذ بعين الاعتبار بعض الاحتياطات منها:

- الدول المكونة للمنطقة الاقتصادية من الأفضل أن تنتمي إلى فضاء جغرافي و ثقافي متجانس بقدر الإمكان.
- أن تكون الفروقات في درجة التطور الاقتصادي بين دول المنطقة الاقتصادية نفسها ضعيفة.
- يجب تحديد الاختلافات و أوجه التشابه من الناحية الاجتماعية للمنطقة الجغرافية.
- الاهتمام بالأسواق التي تبين احتمال تطور أكبر من غيرها.
- ضمان أن يتماشى منتج الشركة مع المعايير و القواعد الخاصة بالمنطقة.
- تحليل الهيكل التنافسي للسوق.

II-2-3- طرق القيام بدراسة السوق الدولية و الفاعلين في القيام بها:

يمكن القيام بدراسة السوق الدولية بعدة طرق. فطبيعة التحديات؟، وسرعة و كثافة المعلومات المراد الحصول عليها، و كذلك الميزانية المخصصة لها تؤدي إلى عدة خيارات وحلول متعددة حسب درجة تدويل نشاط الشركة، نذكر منها:¹

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

(ب)- **فروع الشركة في الخارج و دورها في القيام بالدراسة:** فروع الشركة في الخارج يمكنها أن تقوم بدراسة السوق بنفسها. فقد تكون هذه الدراسة محل طلب من الشركة الأم، أو يقوم بها الفرع المحلي للشركة بصفة تلقائية. وهنا يجب عدم الخلط بين الدراسات الدائمة كالعينات "Panels"، و التي تقوم بها عموماً الفروع التجارية الكبيرة و بين الدراسات الدورية.

فمن آثار العولمة، أنها جعلت من الصعب التحكم في دراسات السوق. بحيث أصبحت الفروع في الخارج مطالبة أكثر فأكثر بتوطيد علاقاتها مع المستهلكين عن طريق العلامة التجارية، وأصبح واجب عليهم

¹: Charles crouies :IBID. P 217.

التحكم في ممارسات التسويق المباشر على المستوى المحلي في الأسواق التي ينشطون فيها، كما يمكنهم معارضة ممارسات التنميط التي تفرضها الشركة الأم. فالفروع في الخارج تكون في أحسن موقع لملاحظة التطورات الثقافية و الاجتماعية التي يمكن أن تؤدي إلى ظهور ميولات جديدة في الأسواق.

كما يجب الإشارة أنه عند قيام الشركة الأم بالطلب من أحد فروعها القيام بدراسة سوق أجنبي ما، فيجب أن تراعي القرب الثقافي لهذا الفرع مع السوق المستهدف.

ج)- الاستعانة بمصادر خارجية للقيام بدراسة السوق الدولية: إن الاستعانة بطرق خارجية عن الشركة "externaliser" أو "outsourcing" بالإنجليزية قد يكون الحل الأفضل للقيام بدراسة السوق الدولية. فالاستعانة بشركة أخرى معناه "توكيل شركة أخرى لمدة معينة تسير عملية أو عدة أنشطة مهمة بالنسبة لتسير الشركة. وهذه النشاطات يتم القيام بها بوسائل الطرق الموكلة إليه القيام بهذه المهمة".¹

فالشركة يمكن لها أن تمنح مهمة القيام بدراسة السوق الدولية لأطراف خارجية بالنسبة لها مثل: شركة استشارة، مصلحة الدراسات لدى نقابة ما، بنك، وكالة اشهارية عالمية، الغرف التجارية، وسيط تجاري في الخارج... الخ. في هذه الحالة يجب على الشركة التأكد من مدى اهتمام الطرف الموكلة إليه الدراسة، فهذا الطرف الخارجي يكون غالباً من الصعب عليه إدراك خصائص نشاط الشركة، كما أن هذا النوع من الدراسات يمثل عدة أخطار مثل: تسريب المعلومات مثلاً.

II -2-4- نظام المعلومات التسويقية الدولي:

يمكن تعريف نظام المعلومات التسويقية على أنه "هيكل من الأفراد و الأجهزة و الإجراءات المهمة لجمع و حفظ و تحليل و تقييم و توزيع المعلومات الدقيقة التي يحتاجها مدير التسويق في الوقت المناسب".²

إن المعلومات التسويقية هي بمثابة المفتاح لكل خطوة ومرحلة، وهي الأداة التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات التسويقية، فكل مؤسسة عبارة عن نقطة التقاء عدد كبير من تدفق المعلومات المتعلقة بطبيعة نشاطها التجاري، و نظام المعلومات مرتبط بهذه التدفقات.³

فالجهود التسويقية لا يتوقف عند مرحلة معينة، بل أنه جهد مستمر لتوليد قناعة فعالة لدى المستهلك أو العميل الدولي المحتمل بأهمية انضمامه إلى مجتمع مستهلكي منتج الشركة، هذا الأمر يحتاج إلى جمع بيانات و معلومات عن السوق و المستهلكين من خلال بحوث التسويق و التي تتم من خلالها دراسة الأسواق المستهدفة و مكوناتها و مميزاتها.

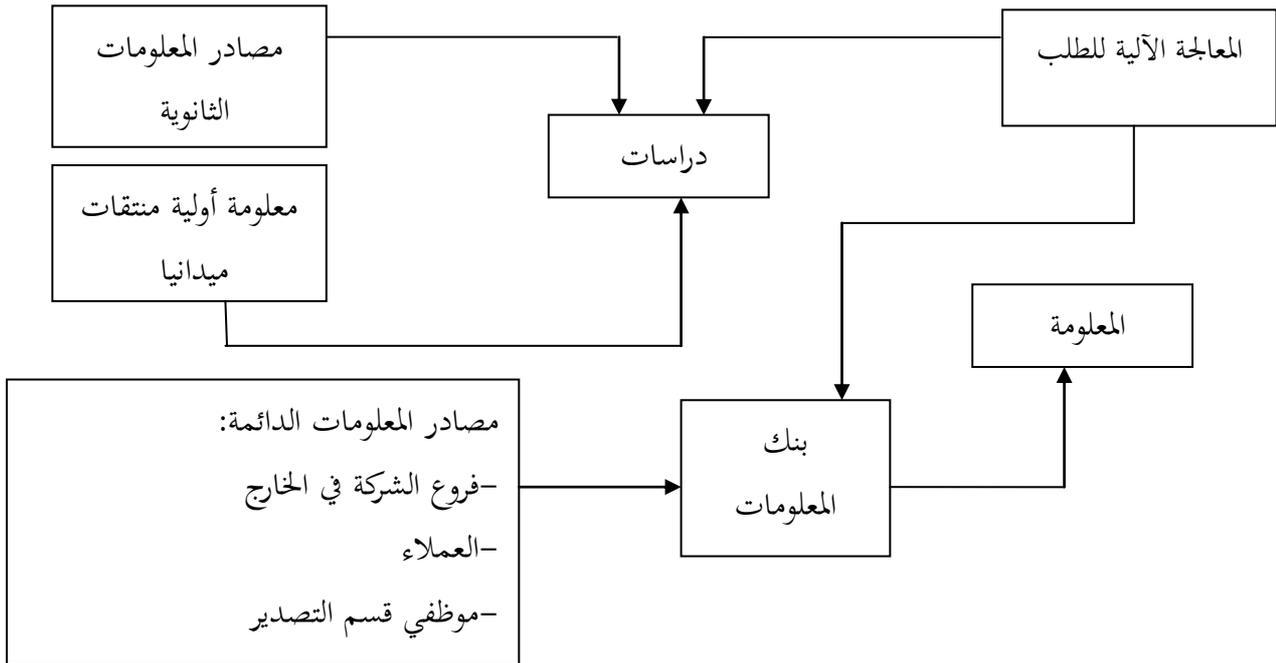
و الشكل التالي يوضح مفهوم وطريقة عمل نظام المعلومات التسويقية الدولية.

¹ ISABELLE RENARD ; Externaliser, pourquoi-comment ? édition d'organisation, Parsis, 2004, P2.

²: أبو بكر الصحن، مرجع سابق، ص 95.

³: OLIVIER Rousest, et ARMAN Sayan, op-cit, P 26.

الشكل (11) : نظام المعلومات التسويقية الدولية



المصدر: ديجي مباركة: إستراتيجية التسويق: حالة مؤسسة "حمود بوعلام" مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

و يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المعلومات بالنسبة لنظام المعلومات التسويقية الدولي وهي:¹

* **معلومات إستراتيجية:** وتستخدم هذه المعلومات لاتخاذ قرارات إستراتيجية لدخول إلى أسواق جديدة أو إطلاق منتجات جديدة في سوق أجنبي... إلخ.

* **معلومات تكتيكية:** وتستخدم هذه المعلومات في اتخاذ القرارات التكتيكية مثل المبيعات في مختلف الأسواق، أو اختيار أسس الوسائل الإعلانية، أو تحديد أفضل الطرق لتنمية العلاقات مع الموزعين... إلخ.

* **بنك المعلومات:** وتستخدم هذه المعلومات في اتخاذ القرارات التسويقية مثل: أنشطة و تصرفات المنافسين، أو اتجاهات السوق التسويقية مثل: أنشطة و تصرفات المنافسين، أو اتجاهات السوق أو حصة الشركة من السوق وغيرها.

¹: محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص

إن هذه المعلومات تحتاج إلى متابعة مستمرة و متجددة من أجل مواكبة الأوضاع المتغيرة لأسواق الشركة.

II-3- استراتيجيات التسويق الدولي بحسب درجة تنميط أو تكيف عرض الشركة:

إن مسألة تكيف أو تنميط العرض التسويقي (العرض الكامل فيما يخص المنتج، السعر، الاتصال و التوزيع) في الأسواق الأجنبية هي مسألة مهمة في إطار تدويل نشاط الشركة. وهذه المسألة سوف تطرح أمام الشركة في كل مرة فيما يتعلق الأمر بالقرارات الإستراتيجية و التكتيكية المتعلقة بتسيير المتغيرات التسويقية الأربعة (المنتج، السعر، الاتصال و الترويج).

ويذكر الباحثون ثلاثة أنماط لإستراتيجيات التسويق الدولي بحسب درجة تنميط أو تكيف العرض.¹

(أ)- **إستراتيجية التنميط:** إن إستراتيجية التنميط تعبر عن تسويق الشركة لمنتوج ما عن طريق تموقع واحد ومزيج تسويقي موحد. و تتركز إستراتيجية التنميط على النظرة المتجانسة للأسواق الدولية و كذلك على عدد من الفرضيات ذات طابع عالمي "universaliste" منها:

*التجانس المتنامي للحاجات الدولية، و التي تضع محل شك، وضع مزيج تسويقي معدل أو مكيف لكل سوق أجنبي.

*الاتجاه العالمي لتفضيل المنتجات ذات السعر المنخفض والجودة المقبولة.

*الحاجة لتعظيم وفورات الحجم بالنسبة للإنتاج و كذلك التسويق والتي يتم تقاسمها بين عدة دول أو أسواق

*الحاجة بالنسبة للشركات التي وصلت إلى مرحلة العالمية للبحث عن أثر التآزر "l'effet de synergie"، وكذلك إلى تنسيق أفضل لنشاطها التسويقية الدولية.

فخيار التنميط يكون يتناسب أكثر مع الشركات التي تبحث عن تبسيط إجراءاتها و التكاليف المنخفضة. ففي العموم، إستراتيجية التنميط تزيد من احتمال الترشيد، على المستوى الدولي، للمراحل الأولى "amont" من سلسلة نشاطات الشركة (الإنتاج، التموين، اللوجيستكية)، و لأن المزيج التسويقي لا يتغير من بلد إلى بلد آخر، فإن تطبيق الإستراتيجية التسويقية يكون أسهل، فمثلا: مراقبة الجودة تكون أحسن، كما أن عمليات التوزيع، الترويج و الاتصال على المستوى الدولي سوف تكون سهلة التطبيق، بحيث تسمح إستراتيجية التنميط بعدم تأثر تكاليف التسويق الدولي (من الدراسة وحتى المزيج التسويق)، بالازدواجية في العمل (doublons) أو التكرار.

¹: NATHALIE PRIME et autres :Marketing international, développement des marches et mangement multiculturel, op-cit, p 94.

كما أن إستراتيجية التنميط تناسب أكثر الشركات التي تقترح منتج موحد يستند على صورة تجارية دولية موحدة (مثلا علامة Levis)، أو عندما لا يكون ممكناً تعديل أو تكييف المميزات الفيزيولوجية للمنتوج مثل: التسجيلات الموسيقية، اللوحات الفنية، الكتب، السينما...إلخ). كما قد يكون من الضروري تقديم خدمة زبائن موحدة و متجانسة مثلاً: في حالة المنتجات الموجهة إلى زبائن متحركين (بطاقات الائتمان، تصليح شاحنات النقل الدولي...إلخ).

و أخيراً، هناك بعض المنتجات التي تتجاوز الاختلافات الثقافية و التي يطلق عليها بالمنتجات "culture free"، بحيث يمكن اقتراحها أو عرضها بصفة موحدة و منمطة على المستوى الدولي (مثل: المنتجات ذات الطابع الصناعي و التكنولوجي، منتجات الاستهلاك الواسع الموجهة لقطاعات متجانسة من المستهلكين الدوليين، كالمراهقين مثلاً).

(ب)- إستراتيجية التكيف: "stratégie d'adaptation": إن إستراتيجية التكيف تستند إلى عدد من الملاحظات التي تضع محل شك المزايا أو البراهين التي تركز عليها إستراتيجية التنميط: وذلك كالتالي:

*فيما يخص حجة وفورات الحجم: يرى المؤيدون لإستراتيجية التكيف بأن التطورات التكنولوجية، وخاصة أتمتة العملية "automatisation"، و الإستعانة بالتصميم التصميم الوحداني "conception modulaire" (تصميم منتجات قاعدية أو أولية ذات استخدامات متعددة و التي يمكن أن نستخلص منها منتجات نهائية موجهة لإشباع متطلبات المستهلكين و قطاعات سوقية مختلفة). ففي الوقت الحاضر، أصبح من الممكن إنتاج سلاسل محدودة من المنتجات النهائية و بتكاليف منخفضة إنطلاقاً من تصاميم لمنتجات مشتركة. فالتنوع النهائي أو المتأخر قدر الإمكان في السلسلة الإنتاجية، يسمح أيضاً بصقل مستويات التكيف في المراحل النهائية للسلسلة "en Aval" مع الاستفادة من وفورات الحجم في بداية السلسلة "en amont" وذلك عن طريق السلاسل الطويلة للوحدات و التي يتم تعظيمها عن طريق الإبداع في عملية التصميم و العدد الكبير.

*أما فيما يخص حجة تجانس الحاجات على المستوى الدولي و التي تدفع بالشركات الدولية لاعتماد إستراتيجية التنميط فيما يخص العرض المقدم، فيرى الباحثون أن عدم تجانس الإطار التشريعي و القانوني الدولي يجعل من المستحيل التنميط الكامل للمزيج التسويقي. فلكل دولة قواعد عامة وقوانين خاصة بها للتجارة و المنافسة (القواعد فيما يخص الأسعار، الجودة، التغليف، التبيين "etiquetage"، الاتفاقات بين المتنافسين، الطرق الترويجية، الضمانات...إلخ)، وكذلك فيما يخص قوانين الملكية الصناعية (مثل حماية براءات الاختراع، و العلامات التجارية...إلخ).

و أخيراً فيما يتعلق بعالمية الحاجات " universalité des besoins "، فهذه الحجة يمكن ضحدها، خاصة عند ملاحظة الاختلافات الثقافية بين الدول فيما يتعلق بمستويات الثقافة الضمنية أو المعنوية " culture implicite" (مثل، القواعد، القيم، الدلالات...إلخ)، وحتى فيما يخص المنتجات ذات الطلب العالمي، فمن الضروري تعديل عرض الشركة بما يتماشى مع الإطار البيئي و الثقافي للدولة المضيفة(العادات و التقاليد، الدلالات فيما يتعلق بالمنتجات، التطلعات و موانع الشراء، سلوك الشراء...إلخ). لذلك، فإن فرضية عالمية الحاجات هي مجرد فرضية إيديولوجية أكثر منها واقعية، حيث تخلط بين عالمية الحاجات و العالمية فيما يخص طرق إشباع هذه الحاجات، ضمن نظرة نمطية تستند إلى الجودة المقبولة أو المتوسطة المقترنة بالأسعار المنخفضة.

بالإضافة إلى التكيف الإجباري لعرض الشركة بما يتماشى و الإطار التنظيمي و التشريعي لكل بلد مستهدف، فإن المزايا التي يمكن أن توفرها إستراتيجية التكيف على المستوى الدولي عديدة نذكر منها:
- إن هذه الاستراتيجية تكون أفضل بالنسبة للمنتجات التي يكون استعمالها مرتبط بالبيئة الثقافية (produit culture-free).

- أن هذه الإستراتيجية تسمح بالأخذ بعين الاعتبار الخصائص و المتطلبات الكيفية و الكمية للأسواق الأجنبية، كما تسمح على العموم بتحقيق أكبر حصة سوقية.

- تسمح إستراتيجية التكيف بتقديم عرض(منتجات) يكون له هوية أفضل على المستوى المحلي للأسواق المضيفة، بحيث يكون مدعماً بسياسة اتصال محلية، ويزيد من إمكانية إعادة الشراء أو تكرار الشراء.

- من ناحية الرسوم، تسمح إستراتيجية التكيف بمرونة أكبر و استغلال أحسن للاختلافات بين القدرة الشرائية للمستهلكين بين مختلف الأسواق الأجنبية.

و الجدول التالي يبين مزايا كل إستراتيجية (التميط و التكيف)

جدول 07 : مزايا إستراتيجيات التمييط و التكيف

مزايا استراتيجيه التمييط	مزايا استراتيجيه التكييف
<p>*تبسيط الإجراءات و القرارات</p> <p>*سهولة التطبيق</p> <p>*منتوج موحد</p> <p>*علاقة تجارية دولية موحدة</p> <p>*خدمة زبائن متماسكة و متجانسة</p> <p>*مراقبة أفضل للجودة</p> <p>*عدم وجود تكرارات</p> <p>*الحد من تقسيم الأسواق</p> <p>*القضاء على الارتباء بين المستهلكين، الموزعين و العمال.</p> <p>*الفعالية في التنفيذ الناتجة عن وفورات الحجم</p> <p>*تناسب الثنائيات " منتج-سوق " الدولية، المستهلكين الدائمي الحركة و المنتجات " cluture " free</p>	<p>*إمكانية حصة سوق أكبر</p> <p>*زيادة إمكانية تكرار الشراء</p> <p>*المتطلبات التشريعية</p> <p>*المرونة فيما يتعلق بالرسوم (إمكانية التنويع في الكميات و الجودة من سوق لآخر).</p> <p>*هوية محلية (في الدول المضيفة) أحسن للمنتجات</p> <p>*سياسة اتصال ذات دلالة و فعالية أكبر على المستوى المحلي للأسواق الأجنبية</p> <p>*استغلال الاختلافات بين الدول بالنسبة للمنتجات المرتبطة بالثقافة المحلية للأسواق الأجنبية " produit cuture bound »</p>

Source :NATALIE PRIME et autres :op-cit , P 95.

ج)-الاستراتيجيات المختلطة: في الواقع العملي، إن المفاضلة بين المنطق الاقتصادي للتمييط المربر لإستراتيجية تسويقية منمطة و المنطق الثقافي التكييفي لا تتم إلا بصفة كاريكاتورية. فالتسويق الدولي بين الثقافات المختلفة لا يتناقض مع البحث عن الفعالية الاقتصادية، خاصة إذا كان ضمن إطار إستراتيجية كونية. فالمفاضلة بين إستراتيجية تمييطية أو تكييفية هي في الحقيقة غير مجدية، إذ يجب تجاوز العقائد الإيديولوجية للتذكير بأن التسويق الدولي كامتداد لمفهوم التسويق بصفة عامة يتضمن اختراع برامج تسويقية تجمع بين البحث عن إرضاء المستهلكين و تحقيق الفعالية التنظيمية للشركة.

- إن إستراتيجية التسويق الدولي الناجحة يتوجب عليها تنميط مكونات العرض (المزيج التسويقي) في كل مرة يكون ذلك ممكناً من أجل تسهيل تحقيق وفورات حجم، تعظيم الموارد، تعظيم أثر الخبرة و تحقيق البساطة في التنظيم. ولكن يتوجب عليها أيضاً التكيف إذا كان ذلك ضرورياً كما هو الشكل في الحالات التالية:

-التكيف الإجباري بما يتماشى مع الإطار التشريعي للدول المضيفة.

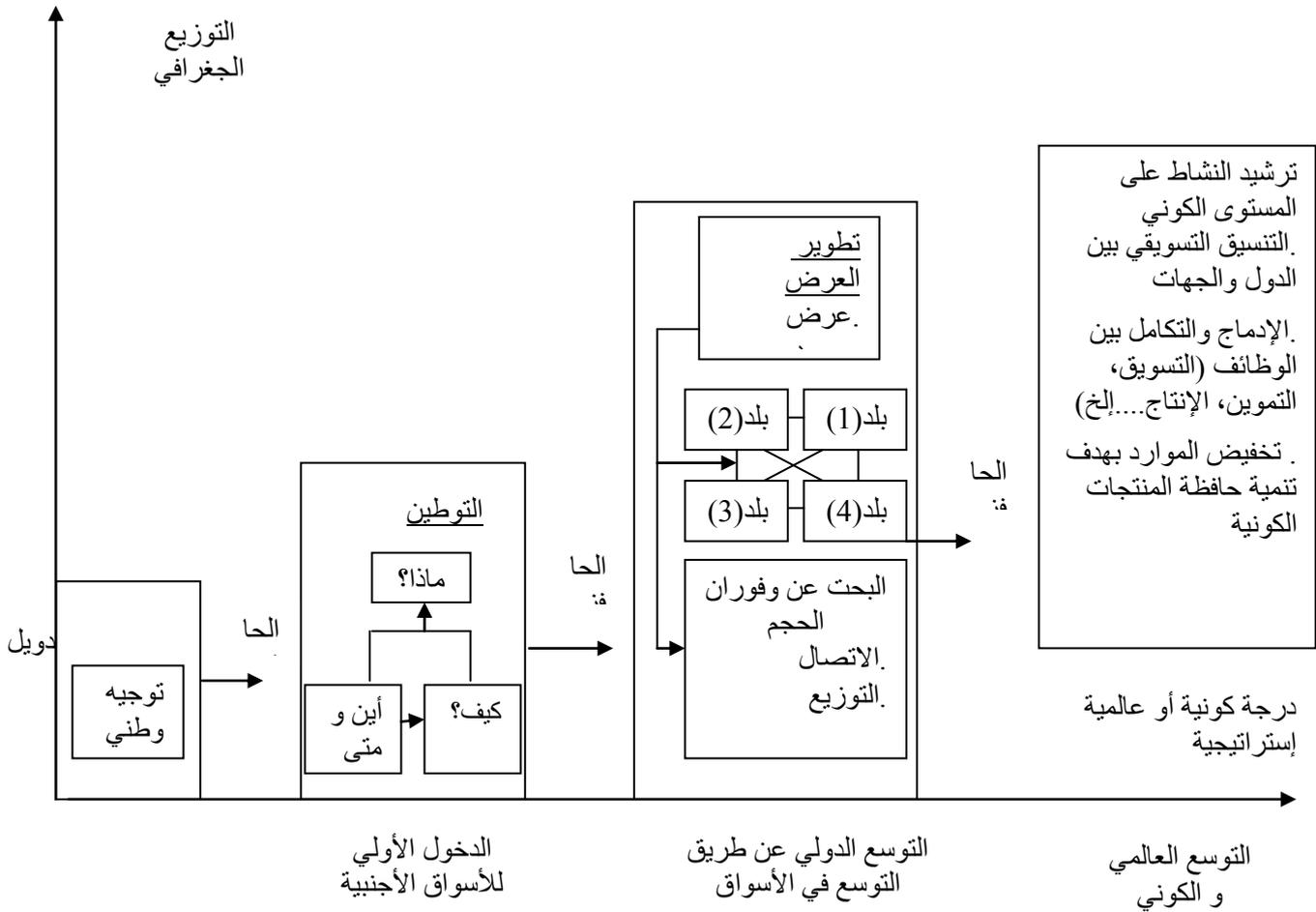
-التكيف اللازم بما يتماشى مع الإطار الثقافي للدولة المضيفة فيما يتعلق بالمتطلبات الكيفية (دوافع وموانع للاستهلاك، سلوك الشراء و الاستهلاك...إلخ).

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

II-4- استراتيجيات التسويق الدولي بحسب درجة تطور الأسواق:

إن إستراتيجية التسويق الدولي كمحرك لإستراتيجية تدويل نشاط الشركة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمرحلة تطور الأسواق الأجنبية المتواجدة فيها الشركة. ويمكن التمييز بين ثلاثة مراحل رئيسية للتدويل، و يتعلق الأمر ب: الدخول الأولى، التوسع المحلي في الأسواق الأجنبية و كونية أو عالمية النشاط التسويقي. هذه المراحل الثلاثة مرتبطة هي الأخرى بالسياقات الإستراتيجية المختلفة: نضوج الأسواق، الخبرات المكتسبة من طرف الشركة، حجم نشاطات الشركة في هذه الأسواق و التوجهات الإستراتيجية المسيطرة. و الشكل التالي يوضح المراحل المختلفة لتطوير التسويق الدولي.

الشكل 11 : مراحل التطور على مستوى التسويق الدولي



source :NATHALIE PRIME et autres, marketing international, développement des marchés et management multiculturel op-cit, p99

أ)- إستراتيجية الدخول الأولي للأسواق الأجنبية: والهدف العام من هذه الإستراتيجية هو تحديد فرص التطور خارج السوق الأصلي للشركة. فالمرحلة الأولى من تدويل نشاط الشركة هي مرحلة حرجة، بحيث أن أية أخطاء في القرارات أو الأداء قد تؤدي إلى فشل المغامرة الدولية للشركة مما ينجر عنه أعباء و تكاليف باهضة: (تكاليف مالية، تشوه العلامة التجارية، ... إلخ). لذلك فمن المهم أولاً معرفة ما تريده الشركة من وراء تدويل نشاطها.

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

فالجهد التسويقية للشركة في هذا النوع من الإستراتيجية تتجه بالخصوص نحو تحديد الأسواق المحتملة في الخارج بالنسبة لمنتجات أو خدمات موجودة أصلاً ويتم إنتاجها في السوق المحلي.

- فمن وجهة نظر تسييرية، الشركة التي تدخل الأسواق الأجنبية للمرة الأولى تفتقر للخبرة وتبحث عن الاعتماد على قدراتها وكفاءاتها التي تميزها، والتي تم تطويرها في السوق المحلي للشركة، بحيث يمكن تصديرها عن طريق تكييفها بحد أدنى، إلى أسواق أجنبية.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

* سياسة المنتج: كالقيام بتعديلات و تكييفات لمنتجات الشركة، إطلاق منتجات جديدة، توسيع حافظة (gamme) منتجات الشركة، تطوير منتجات جديدة مكيفة أو موجهة بصفة خاصة للأسواق المحلية في الدولة المضيفة.

* سياسة التسعير: إتباع إستراتيجية الدخول للأسواق الأجنبية (أسعار منخفضة).

* سياسة الاتصال: ترويج و الإشهار للمبيعات على المستوى المحلي في الأسواق الأجنبية.

* سياسة التوزيع: تعزيز التواجد و الكفاءات المحلية في هذه الأسواق.

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

إذن فصياغة إستراتيجية تسويقية دولية هي منهج متطور يجب تكييفه بحسب درجة الخبرة ودرجة التطور في الأسواق الأجنبية. فالأولويات، القرارات الرئيسية و ووسائل التطبيق تختلف بحسب العوامل السابق ذكرها. مثل تركيز "centraliser" الوظائف الإستراتيجية (البحث و التطوير، التمويل أو تسيير المالية أو

السيولة الدولية)، أو القيام باجتماعات دورية لتنسيق الجهود التسويقية بين مختلف الأسواق المتواجدة فيها الشركة.

-صياغة إستراتيجية تطوير كوني:و ذلك عن طريق نظرة كونية لأهداف الشركة، تقسيم الأسواق، استهداف الأسواق، التكامل بين أنشطة الشركة في مختلف الأسواق المتواجدة فيها.

فعرض الشركة يجب أن يؤدي إلى إرضاء أو التماشي مع فعرض الشركة يجب أن يؤدي إلى إرضاء أو التماشي مع الفعالية الاقتصادية بالحد من التعديلات و التكيفات و البحث عن أثر التآزر الكوني(تحويل أحسن المنتجات و الأفكار بين مختلف الأسواق). وعرض الشركة يجب أيضاً أن يشجع على تطوير الفرص على المستوى الدولي(الإبداع).وكذلك، وفي تعرف كيف الجمع بين كل من مزايا التنميط و التكيف في آن واحد، ضمن نظرة دولية. والتوجه الاستراتيجي المسيطر في إستراتيجية التسويق الفكري هو التوجه إلى تعظيم الموارد ضمن مقارنة منسقة جيداً على المستوى الدولي.

وفي هذه المرحلة من التطور(التسويق الكوني)، يجب على الإستراتيجية التسويقية المتعلقة باختيار الأسواق(الدول) أو بتطوير بعض الأسواق، أن تأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة من أثر التآزر الناتج عن الطبيعة المتعددة الجنسيات أو الكونية لنشاطات الشركة.

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

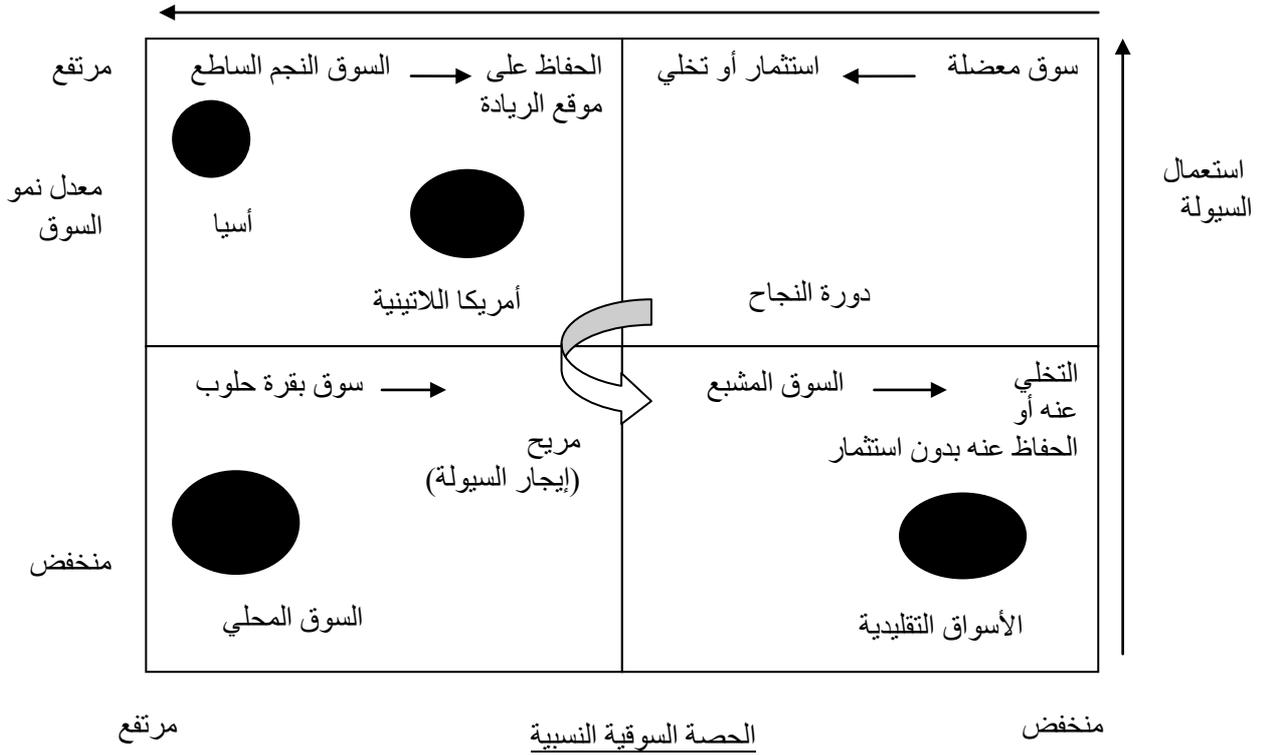
كما يساعد على تطوير هذا النوع من الاستراتيجيات(استراتيجيات التسويق الكوني) عوامل خارجية، خاصة فيما يتعلق بظهور فرص لتحويل المنتجات، خدمات أو أفكار من بلد إلى آخر وكذلك بظهور طلب أو منافسة دولية.

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

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

شكل 12 : مصفوفة BGC لتسيير حافظة التوطن الدولي

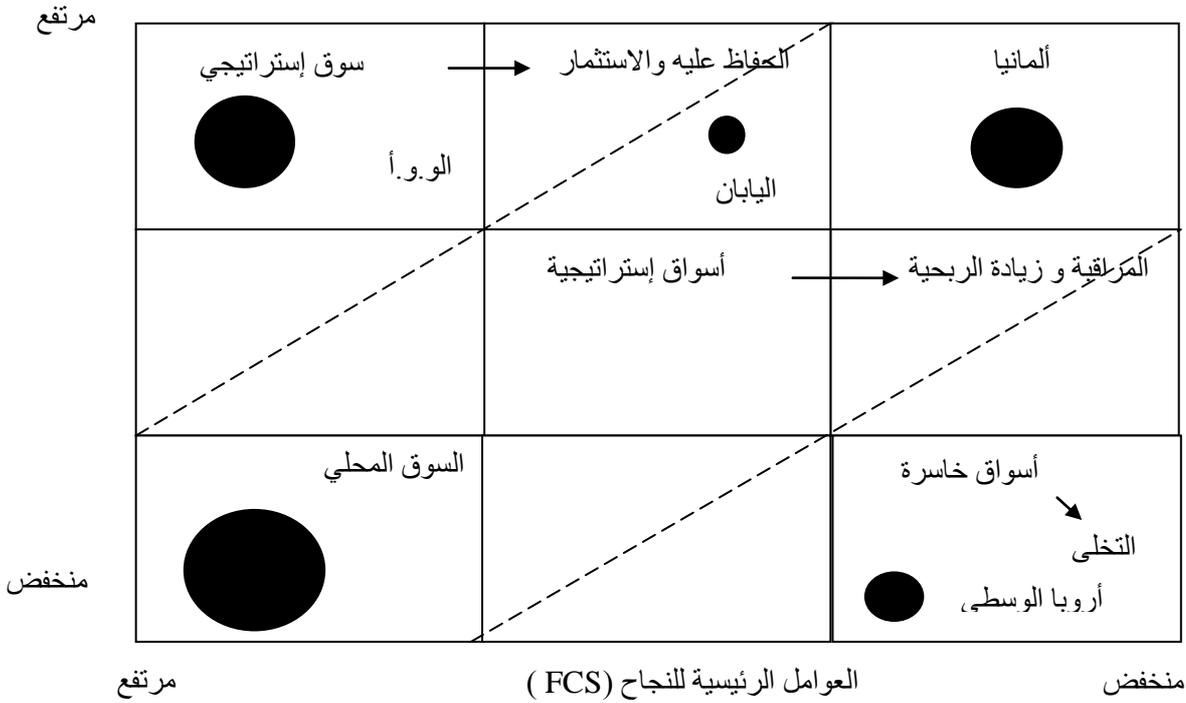
إدارة السيولة



Source :NATHAIEPRIME et autres op-cit, p 105.

فيمكن للشركات اعتماد مصفوفة BCG لتسيير حافظة أسواقها الدولية، حيث يتم تعويض المنتجات بالأسواق مع تطبيق نفس المبادئ.

شكل رقم (13): مصفوفة Mackinsy لتفسير حافظة التوطن الدولي



Source :IBID , P 205.

بالإضافة إلى الإستراتيجيات السابقة الذكر، يرى بعض الباحثون أنه يمكن أيضا الاختيار بين إستراتيجية التركيز أو الانتشار في الأسواق الدولية. وذلك بالاستناد إلى المعيارين التاليين:¹

-اختيار عدد الأسواق التي يمكن الدخول إليها.

-تحديد المكانة التي يحتلها كل من السوق المحلي و السوق الدولي في إستراتيجية تدويل الشركة.

(أ)-الاختيار بين إستراتيجية التركيز وإستراتيجية الانتشار: وفي هذه الحالة يمكننا التمييز بين نوعين

من الشركات:

*النوع الأول الشركات "les voltigeurs" : و التي تطبق إستراتيجية الانتشار الجغرافي، أي أنها

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

*النوع الثاني من الشركات "les enracines": و التي تطبق إستراتيجية التركيز أو تركيز الأسواق،

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

¹ C.PASCO-BERHO :op-cit , p 33.

وفي دراسة بريطانية قامت بها المنظمة البريطانية للبحث في مجال التجارة و التصدير، من أجل البحث عن أفضل بديل ممكن للنجاح في الأسواق الخارجية، اجريت على عينة مكونة من 25% من الشركات البريطانية، استخلصت هذه الدراسة مايلي:¹

لإستراتيجية التركيز عدة مزايا منها:

- إمكانية السيطرة و الرقابة على الأسواق
- تحقيق معرفة ودراية كاملة بالأسواق و المستهلكين
- تحقيق كفاءة أداء كبير و تخصص أفضل في تلك الأسواق
- توفير قوة بيع متخصصة و إدارة أفضل.
- تحقيق نمو في الصادرات و لفترة طويلة
- إمكانية اكتساب المعرفة من خلال الاتصال المباشر و الشخصي.
- إمكانية أكبر للحفاظ على الأسواق بسبب تقديم خدمات متعددة كالصيانة و الإصلاح و التعليم و تقديم خدمات الائتمان...إلخ.
- إمكانية أكبر لمواجهة المنافسة على أسس غير سعرية.

و كذلك فبالأخذ بعين الاعتبار للبدائل الممكنة بين إستراتيجية الانتشار و التركيز من حيث عدد الدول وكذلك من حيث القطاعات السوقية في كل دولة، يمكننا الحصول على أربعة صيغ إستراتيجية مختلفة كما هو موضح في الجدول التالي:²

الجدول رقم 07: البدائل الإستراتيجية بحسب الانتشار و التركيز

الانتشار	التركيز	القطاع السوقى segments الدولة
استراتيجيه جيوتركيزية Strategie géocentrique	التركيز المضاعف Double concentration	التركيز
التنوع Diversification	تقسيم عابر للدول Segentation transnationale	الانتشار

Source : PASO. Bero :opcit, p 34.

¹.د.عادل مهدي، مرجع سابق، ص ص 101-102.

²:IBID, PP 34,35.

فإستراتيجية التركيز المضاعف (قطاعات سوقية خاصة في عدد صغير من الدول) تناسب أكثر مع الشركة قطاعات التي تنشط في قطاعات مهمة جداً كما أنها مستقرة .

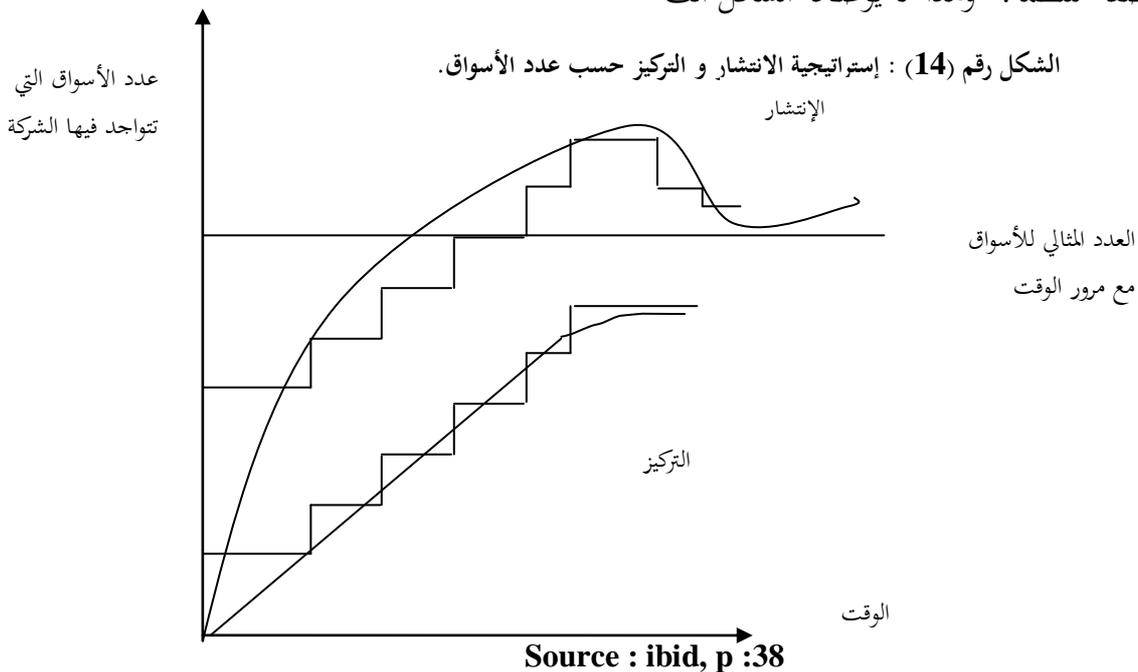
و العكس بالنسبة لإستراتيجية التنويع (من حيث القطاعات السوقية والدول)، فهي تقترح موارد مهمة للتواجد في عدد كبير من الدول، وهذه الإستراتيجية تناسب فقط مع الشركات الدولية الكبيرة.

-أما الإستراتيجية الجيوتركيزية "géocentrique" فهي تعبر عن تواجد قوى للشركة في عدد صغير من الدول. وهي تناسب غالباً مع المراحل الأولى للتدويل نشاط الشركة.

-أما إستراتيجية تقسيم الأسواق العابر للدول "segmentation transnationale" فهي تناسب مع الشركات المتخصصة و التي لها زبائن محتملين في عدد كبير من الدول.

وعلى العكس من إستراتيجية التركيز، فهناك من يدافع عن إستراتيجية الانتشار(البحث عن نصيب صغير في عدد كبير من الأسواق بدلاً من البحث عن نصيب في عدد قليل من الأسواق)

وترتبط حجة الدفاع عن إستراتيجية الانتشار بمعدل تكلفة الجهود التسويقية المطلوبة لتحقيق حجما معيناً من المبيعات. ومن المهم الذكر انه مع مرور الوقت، فكل من استراتيجيات التركيز و الانتشار يمكن أن يؤديا إلى نفس عدد الأسواق التي تتواجد فيها الشركة. فإستراتيجية الانتشار تؤدي بعد عملية التوسع في كل الاتجاهات إلى التخلي عن الأسواق غير المرحة. فيما أن إستراتيجية التركيز تتميز بزيادة تدريجية لعدد الأسواق وبصفة منتظمة.¹ وهذا ما يوضحه الشكل الت

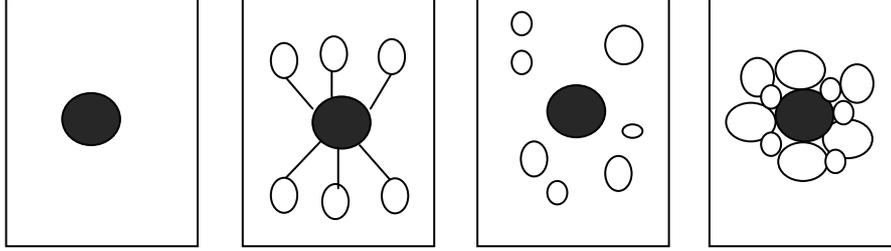


¹ C.PASCO. BERHO , P 34.

ب)- الاختيار بين السوق الوطني الدولي أو العالمي (الكوني): فالشركة يجب أن تحدد الدور الذي يلعبه السوق المحلي في تحديد أولوياتها الإستراتيجية.¹

وهنا يمكن التمييز بين أربعة حالات حسب الشكل التالي

الشكل رقم (15) : تصنيف الشركات حسب مفهومها للأسواق الدولية



السوق المحلي
سوق واحد

السوق الدولي
الأسواق الأجنبية
تعتبر أسواق"
أقمار صناعية"
السوق المحلي هو
الأهم

سوق متعدد
الجنسيات السوق
المحلي ما هو إلا
أحد الأسواق
المتواجدة فيها
الشركة

السوق الكوني
السوق المحلي ما
هو إلا فضاء
جغرافي محدد
كوحدة قاعدية
لسوق كوني موحد

Source : C.PASCO.BERHO,OP-cit , P 35.

فبحسب مجال النشاط، مستوى التحليل قد يكون محليا، وطنيا و عالمياً.

و هنا يمكن للقدرة التنافسية أن تتشكل انطلاقاً من قاعدة محلية. فمتطلبات التكيف قد تكون كبيرة كما هو الحال بالنسبة لقطاع سلع الاستهلاك الواسع. وفي مجالات أخرى، يجب التواجد على المستوى الدولي أو الجهوي و تطبيق نظام عرض كوني متكامل (مثل صناعة السيارات، الأجهزة الإلكترونية، الطائرات، الماكينات... إلخ). فشركة "جنرال موتورز" GM والتي كانت تتبع تنظيم نشاطاتها الدولية بحسب كل دولة تتبع الآن تنظيمها جهويا (أرويا، آسيا). فمنذ 1997، أصبحت هذه الشركة كونية (globale)، مما يفرض أن تعمل كل النشاطات و الوظائف كوحدة موحدة و متكاملة.

II -5- العوامل المؤثرة على استراتيجيات التسويق الدولي:

إن الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات لغزو الأسواق الدولية تتأثر بالعديد من العوامل. هذه العوامل قد تكون داخلية، ناتجة عن متطلبات عملية التدويل نفسها(مثل أهداف الشركة و إمكانياتها). وقد تكون عوامل خارجية نتيجة لتنوع بيئة التسويق الدولي(البيئة الثقافية و الاجتماعية، الاقتصادية، التشريعية، العوامل المتعلقة بحماية البيئة... إلخ).

¹ C.P SCO-BERHO,IBID,P 12.

لذلك قمنا بتخصيص هذا المبحث للتعرض ل: أثر هذه العوامل على استراتيجيات التسويق الدولي بالنسبة للشركات الدولية.

ويضم هذا المبحث مطلبين: الأول يتناول العوامل الداخلية أما الثاني فيتناول العوامل الخارجية.

II-5-1-العوامل الداخلية:

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

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

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

ب)-**الإمكانيات المالية**²: تعتبر الإمكانيات المالية من أهم العوامل التي تحدد فشل أو نجاح الإستراتيجية الدولية للشركة. فلنجاح هذه الإستراتيجية أن تكون الشركة قادرة مالياً على:

* الاستثمار وخاصة في: وسائل الإنتاج، مجالات التسويق، قنوات التوزيع في الخارج و غيرها.

¹ LISE PLOURD ; l'internalisation et les PME, THESE de DOCTORAT, université de Québec à Chicoutimi, 2007, P.P, 86-87.

² C.PASCO-BERHO, op-cit, p 38.

*توفير رأس المال العامل: فالتدويل يستوجب زيارة القدرة على التخزين و القدرة على التعامل مع خطر الائتمان (عدم الدفع أو طول عملية الدفع من طرف الزبائن).

*القدرة على مواجهة الأخطار المالية: مثل خطر الصرف مثلاً.

(ج)- اليد العاملة المؤهلة و الكفاءة التنظيمية¹: من العوامل أيضاً التي تؤثر على الإستراتيجية الدولية للشركة مدى توفرها على يد عاملة مؤهلة في مجال التسويق الدولي و كفاءاتها التنظيمية فيما يتعلق بالأسواق الأجنبية.

فالقيام بعمليات التصدير، المفاوضات التجارية ومعالجة الطلبات و دراسة السوق الدولية، كل هذه الوظائف تتطلب وجود يد عاملة وموارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية.

ومن الناحية التنظيمية، فنجاح الإستراتيجية التسويقية الدولية قد يتطلب تعديل الهيكل التنظيمي للشركة مثل خلق مصلحة للتصدير أو إدارة للتسويق دولي.

(د)-الكفاءات التسويقية و اللوجيستية²: فعوامل مثل :

- موقع الشركة في سوقها المحلي، وكذلك في الأسواق الأجنبية.
- وضعيتها بالنسبة للمنافسين الرئيسيين في هذه الأسواق.
- صورة الشركة
- التحكم في شبكات التوزيع
- سياسة الاتصال المطبقة
- خصائص نظام المعلومات التسويقية الدولي للشركة.
- القدرة على التحكم في عمليات كالتغليف، التخزين، تمويل الأسواق الأجنبية،

النقل... إلخ

كل هذه العوامل لها تأثير كبير على إستراتيجية الشركة في الأسواق الدولية، حيث أن قدرتها على التحكم في مثل هذه العمليات قد تضمن نجاح هذه الإستراتيجية.

(و)-إمكانيات الشركة فيما يخص البحث و التطوير: إن قدرات الشركة في مجال البحث و التطوير تعتبر من أهم العوامل الذي قد تؤثر على استراتيجيه المؤسسة في الأسواق الدولية. فالبحث و التطوير يمثل

¹ :C.PSCO-BERO-op-cit, P 39.

² :IBID,PP 39-40.

شروط مسبق لنجاح الشركة في السوق الدولي، حيث أن العولمة قد أدت إلى اشتداد المنافسة وبالتالي الحاجة إلى التحسين المستمر و التحديث للعمليات الإنتاجية للشركة.¹

فالقدره على الإبداع، خلق منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الموجودة أصلاً لتتماشى مع حاجات و متطلبات المستهلكين في الأسواق التي تتواجد فيها الشركة يعتبر كشرط أساسي لنشاط الأسواق التي تتواجد فيها الشركة يعتبر كشرط أساسي لنشاط الشركة الدولي.

(ن)-الخبرة الدولية للشركة: كلما كانت خبرة الشركة في الأسواق الدولية كبيرة كل ما زاد احتمال نجاحها في صياغة إستراتيجية تسويق فعالة وخاصة فيما يتعلق بالأمور التالية:

- الأسواق المستهدفة: كتحديد الأسواق المحتملة، حماية المنتجات و العلامة التجارية، الحصة السوقية، المنافسة...إلخ.
- المنتجات الموجهة للأسواق الأجنبية: منتجات مكيفة بما يتماشى مع الطلب و البيئة في الأسواق الخارجية،...إلخ.
- تكيف وسائل الإنتاج: القدرة، التكاليف، المهل...إلخ.
- العوامل المالية: حصة الأسواق الأجنبية من الأرباح، ربحية هذه الأسواق...إلخ.
- التنظيم و التحكم في تكاليف العمليات الدولية.
- الأخطاء المرتكبة في السابق و إمكانية التعلم منها.

هـ)المزايا التنافسية للشركة: بالنسبة ل: "بوتر" "Porter"، لخلق مزايا تنافسية بالمقارنة مع المنافسين، يجب على الشركة إما أن تقترح قيمة لزيائنها يمكن مقارنتها مع تلك الخاصة بالمنافسين و لكن بفعالية أكبر في الإنتاج (السيطرة عن طريق السعر). أو عن طريق القيام بنشاط فريد "Unique" من نوعه يمكنه أن يولد قيمة نهائية أكبر، مما يسمح بوضوح أسعار بيع مرتفعة ومبررة (إستراتيجية التمييز "différentiation".

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

كما يشير الباحثون إلى أن إستراتيجية التسويق الدولي تركز على مصدرين للمزايا التنافسية وهما:²

¹ LISE Ploudre, Op-cit, P 88.

² :Strategor, politique général de l'entreprise, stratégie structure, décision, identité, édition Dunod, Paris,1997, P 169.

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

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

ي-أهداف الشركة:

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

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

فإذا كانت الشركة تضع كهدف لها من وراء غزو الأسواق الخارجية تحقيق وفورات حجم مهمة فعلية إذا أن تتبنى إستراتيجية تميل إلى التنميط أكثر منها إلى التكيف.

أما إذا كان هدف الشركة مثلاً هو التموين الجيد لمختلف الأسواق المتواجدة فيها فعلية أن تتبع إستراتيجية الانتشار الجغرافي لأنشطتها بدلاً من إستراتيجية التركيز.

II-5-2-العوامل الخارجية (العوامل المتعلقة بالبيئة الدولية):

بعد أن تطرقنا في المبحث السابق إلى العوامل الداخلية التي يمكن أن تؤثر على استراتيجيات الشركات الدولية. سنخصص هذا المبحث للعوامل الخارجية أو العوامل المتعلقة بالبيئة الدولية. فقبل أن تقرر أي شركة التوجه إلى السوق الدولي، يجب عليها إدراك وفهم بيئة التسويق الدولي و التغيرات العديدة التي طرأت عليها. حيث أن جاذبية أي سوق و الإستراتيجية التسويقية الواجب إتباعها في الأسواق الدولية تتأثر بالبيئة الثقافية و الاقتصادية و السياسية و القانونية و التكنولوجية وغيرها من العوامل السائدة في هذه الأسواق الدولية.

II-5-2-1-العوامل المتعلقة بالبيئة الثقافية:

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

***تعريف الثقافة:**

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

كما يمكن تعريف الثقافة بأنها " ذلك الكل من الضوابط و الإجابات التي تكيف و تتحكم في سلوك مجتمع ما. هذه الضوابط و الإجابات هي التي تجعل بيئة اجتماعية مختلفة عن أخرى و تعطي لكل واحدة منها شكل مختلف."²

كما أنها برمجة ذهنية جماعية نفسية تميز أو تفرق بين أعضاء فئة من الأشخاص عن أعضاء فئة أخرى. فالثقافات الوطنية تختلف فيما بينها بحسب أربعة أبعاد وهي:³

أ) المسافة فيما يخص موازين القوى و العلاقة مع السلطة.

ب) الميل إلى التحكم و استبعاد المجهول.

ج) الذهبية الفردية أو الجماعية

د) النزعة الذكرية أو الأنثوية

إن الاختلافات السوسيوثقافية هي نتيجة للتباين في الإدراك و الفهم بين ثقافة السوق الأصلي للشركة و ثقافة الأسواق المستهدفة. و الإستراتيجية التسويقية الدولية الناجحة هي التي تأخذ بعين الاعتبار هذه الاختلافات عند صياغة المزيج التسويقي بالنسبة لكل سوق مستهدف.

ويمكن التمييز بين معايير يتم على أساسها تحديد الحقل السوسيوثقافي لسوق اجنبي ما وهي: المناخ و التضاريس، القانون، عادات الاستهلاك، مستوى التطور الاقتصادي، تأثير المعتقدات و الديانات، الظروف التاريخية لتشكيل المجتمعات، و أخيرا الثقافات الفرعية و الأعراق (الإثنيات) المكونة للمجتمع.⁴ هذا بالإضافة إلى مكونات أخرى يمكن لها أن تؤثر على الاستراتيجيات التسويقية الدولية.

و الشكل التالي يوضح العناصر الأساسية المكونة لثقافة دولة

¹ :Charles croué :Op-cit, P 74.

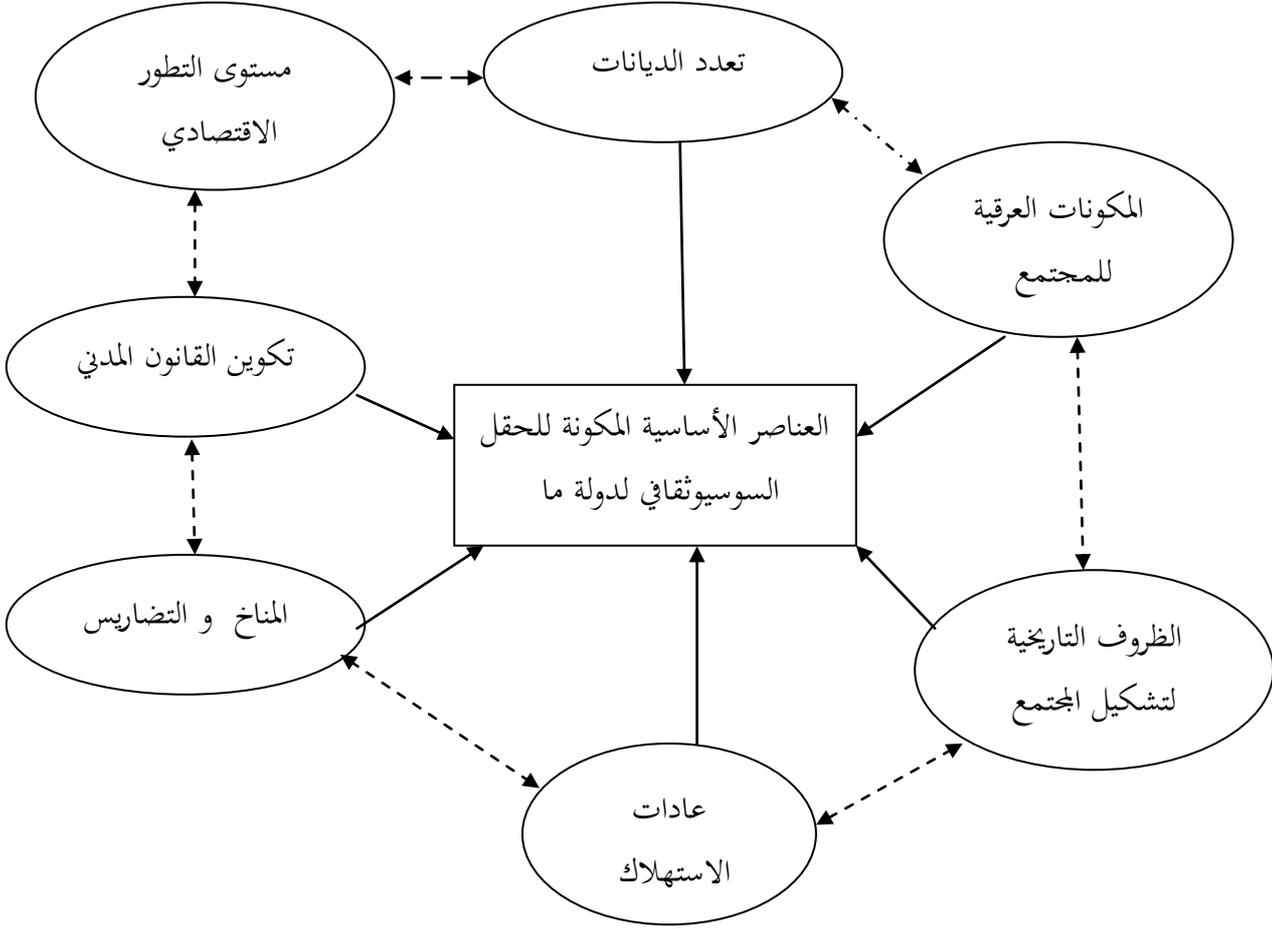
²STEPHAN H . ROBOCK AND OTHERS :international Busines and multinational entreprise :Robock and simonds,

⁴ 4^{ème} édition, édition IRWIN, USA,1989, P 408.

³ Charles croué, opcit, P 74.

⁴ IBID :P 76.

الشكل رقم 16 : العناصر الشركة لثقافة دولة ما



Source :Charles croué, op-cit , P 77

(أ)-المناخ و التضاريس: إن البيئة الجغرافية لدولة ما تؤثر على سلوك قاطينها. ففي الدول ذات التضاريس الجبلية مثلاً، يكون سكانها مقاومين للظروف القاسية وقادرين على القيام بالأعمال الشاقة . ونفس الأمر فيها يخص الدول ذات المناخ البارد. أما في الدول المشمس فتكون ظروف المعيشة أكثر نعومة بحيث تؤثر في طرق العيش بالنسبة للسكان. و غالباً ما تكون الحرارة مرافقة بصفة عامة للفقير. ففي أوروبا مثلاً، يفرق رجال التسويق بين نوعين من الثقافات: ثقافة الدول الشمالية البراغامية، و ثقافة أوروبا الجنوبية اللاتينية. فالمناخ و التضاريس يؤثر على ثروات الدول، و بالتالي على وجود و درجة تطور الأسواق في هذه الدول. حيث أن الشمس ودرجة الحرارة مثلاً لهما تأثير مباشر على استهلاك المشروبات، أجهزة تجفيف الملابس، أجهزة التكييف و العطور. ففي دول أوروبا الشمالية يميل المستهلكين إلى العطور القوية، وعلى العكس من ذلك يميل سكان أوروبا الجنوبية إلى العطور ذات الرائحة الخفية. لذلك يجب على مديري التسويق الدولي الأخذ بعين الاعتبار هذه الاختلافات بين الدول فيما يخص المناخ و التضاريس عند صياغتهم للاستراتيجيات التسويقية لاستهداف الأسواق الأجنبية.

(ب)-القانون إسمنت المجتمع: لكل مجتمع قواعد وضوابط تحكمه، سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة. في بعض الدول الإسلامية مثلاً القانون المطبق هو الشريعة الإسلامية. والشريعة الإسلامية تعالج القضايا الخاصة بالأيديولوجية و الإيمان السلوكيات و طريق العيش اليومية".¹

(ج)-عادات الاستهلاك: من وجهة النظر التسويقية، تعتبر عادات الاستهلاك معيار مهم جداً فهي تحدد درجة قبول المنتجات الأجنبية في الأسواق الدولية على المدى القصير و البعيد في نفس الوقت. حيث أن التقاليد الغذائية مثلاً تتغير بصفة مستمرة وسريعة. فمثلاً: بالنسبة للدول الآسيوية الغذاء الرئيسي هو الأرز، ومنتجات كالحليب و مشتقاته لم تكن معروفة في هذه الدول إلا منذ مدة قصيرة. رغم ذلك قامت شركة "دانون" DANON E الفرنسية بالمخاطرة و تسويق منتجاتها في السوق الصيني. وبعد العديد من السنوات والجهود التسويقية، انسحبت "DANONE" من السوق الصيني رغم الخسائر و التكاليف التي تكبدتها من أجل تطوير هذا السوق. لذلك فعادات الاستهلاك تعتبر عاملاً مهماً يجب الانتباه له جيداً عند صياغة استراتيجيات التسويق الدولي.

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

والتطور الاقتصادي في دولة ما له تأثير كبير على المعتقدات و الطابوهات في هذه الدولة. فالطابوهات و الخرافات مثلاً لا يمكن أن تقاوم أمام مستويات التعليم المتقدمة. ولكن يجب الحذر عند القيام بتفسير الأثر الثقافي الذي يرافق التطور الاقتصادي في دولة ما.

هذه التطورات ليست متشابهة لدى كل فئات المجتمع كما هو الحال مثلاً بالنسبة للصين التي تشهد تباين واضح بين مختلف طبقات المجتمع بالنسبة لدرجة التطور الاقتصادي.

(ه)-تأثير الديانات: إن تأثير الديانات هو بلا شك المعيار الأهم الذي يؤثر على طرق الاستهلاك. حيث أن الاعتقاد الديني يؤثر على نظرتنا و تطلعاتنا للحياة وعلى سلوكنا الشرائي و انتظام أفعالنا. فالإسلام مثلاً يحرم أكل لحم الخنزير و المشروبات الكحولية، و الهندوسية تحرم أكل لحم البقر. لذلك على مديري التسويق الدولي أن يدرسوا هذه الناحية و أن يقدموا منتجات تناسب مع المعتقدات الدينية الموجودة في البلد المستهدف.²

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

²: د.رضوان محمود العمر، مرجع سابق، ص 32.

ويلاحظ أنه منذ نهاية الحرب في الفيتنام أن كل الحروب و النزاعات سببها اختلافات دينية. كما يلاحظ أيضاً في مختلف دول العالم الرجوع بقوة إلى الدين و المعتقدات.

فإذا كانت المعتقدات بصفة عامة مصدرها هي الديانات أو المدارس الفلسفية، فيمكن أن تكون أيضاً نتيجة للعادات و الشعائر أو الأصنام.

كما يجب أيضاً على مديري التسويق الدولي الأخذ بعين الاعتبار التنوع في المعتقدات في بعض الدول. فمثلاً في الصين، تنتج القيم والمعتقدات عن ثلاثة مذاهب مختلفة وهي: الكونفوشية "confucianisme" والطاوية "toisme" والبوذية. وقد أظهرت دراسة أن لكل مذهب من هذه المذاهب عادات استهلاك مختلفة. فالأول يميل إلى المواد التجميلية، أما الثاني فيميل إلى المنتجات الطبيعية، فيما يفضل متبعي المذهب الثالث أنواع أخرى من المنتجات.

(و)- التكوين العرقي و تشكيل المجتمع: إن ثقافة دولة ما تتطور مع مرور الوقت. فالصعوبات و الأزمات تعيد ترتيب موازين القيم. حيث أن قيم مجتمع ما تتطور مع التيارات المختلفة وطرق العيش. ففي فرنسا مثلاً أدت أحداث 1968 إلى إحداث ثورة ثقافية وضعت محل شك السلطة الأسرية وسلطة المجتمع. لكن بعد مرور 30 سنة، وبسبب الأزمة الاقتصادية عادت إلى الواجهة الأسرة ودورها المهم في المجتمع.

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

حيث أن تاريخ أي دولة يلعب دوراً مهماً في التجانس أو عدم التجانس الثقافي. كما يسمح بتفسير الاختلافات السوسيوثقافية بين الدول. وهنا يمكن التمييز بين الدول التي تتمتع بتجانس على المستوى الثقافي والاجتماعي و أخرى تتميز بوجود أعراق وثقافات مختلفة. سواء كان ذلك لأسباب تاريخية أو لأسباب أخرى كالهجرة مثلاً.

وعلى رجال التسويق الدولي الأخذ بعين الاعتبار ما إذا كانت الدولة (السوق) المستهدف تظهر تجانساً أو اختلافات على المستوى الثقافي و العرقي، وترجمة ذلك عند صياغة استراتيجياتهم التسويقية بالنسبة لكل سوق.

فبسبب هذه الاختلافات، لا يوجد تجانس في عادات الاستهلاك على المستوى العالمي. حيث أن دولة مثل أندونيسيا مثلاً لديها 300 مجموعات عرقية مختلفة مع طرق عيش وعادات ثقافية تعود إلى آلاف السنين.¹

¹: SAK OKNOVISIT and John Shaw, op-cit, p 179.

(ن)-اللغة: اللغة هي وسيلة الاتصال الأولية بين أفراد أي مجتمع. فهي من أكثر عناصر الثقافة أهمية. و تستخدم اللغة كوسيط في ترجمة الأفكار و الرسائل من اللغات الأخرى. لذلك يجب استخدام اللغة بدقة حتي لا تقود في النهاية إلى تفسيرات غير سليمة أو فهم خاطئ للرسائل الصادرة إلى رجل التسويق.

و على رجل التسويق الدولي إن كان لا يتقن اللغة المستعملة في السوق الذي يعمل فيه عليه الاستعانة بمترجم أو وسيط حتي لا يقع في أخطاء الفهم للحمل و المعاني التي يتضمنها البرنامج التسويقي. وهناك العديد من الأفكار التي يصعب التعبير عنها باستخدام لغات مختلفة. فإن وجدت درجة مرتفعة من التماثل في طريقة تفكير السوق المستهدف لا بد وأن يكون هناك تماثل كبير في اللغة المستخدمة مع هذه السوق.¹

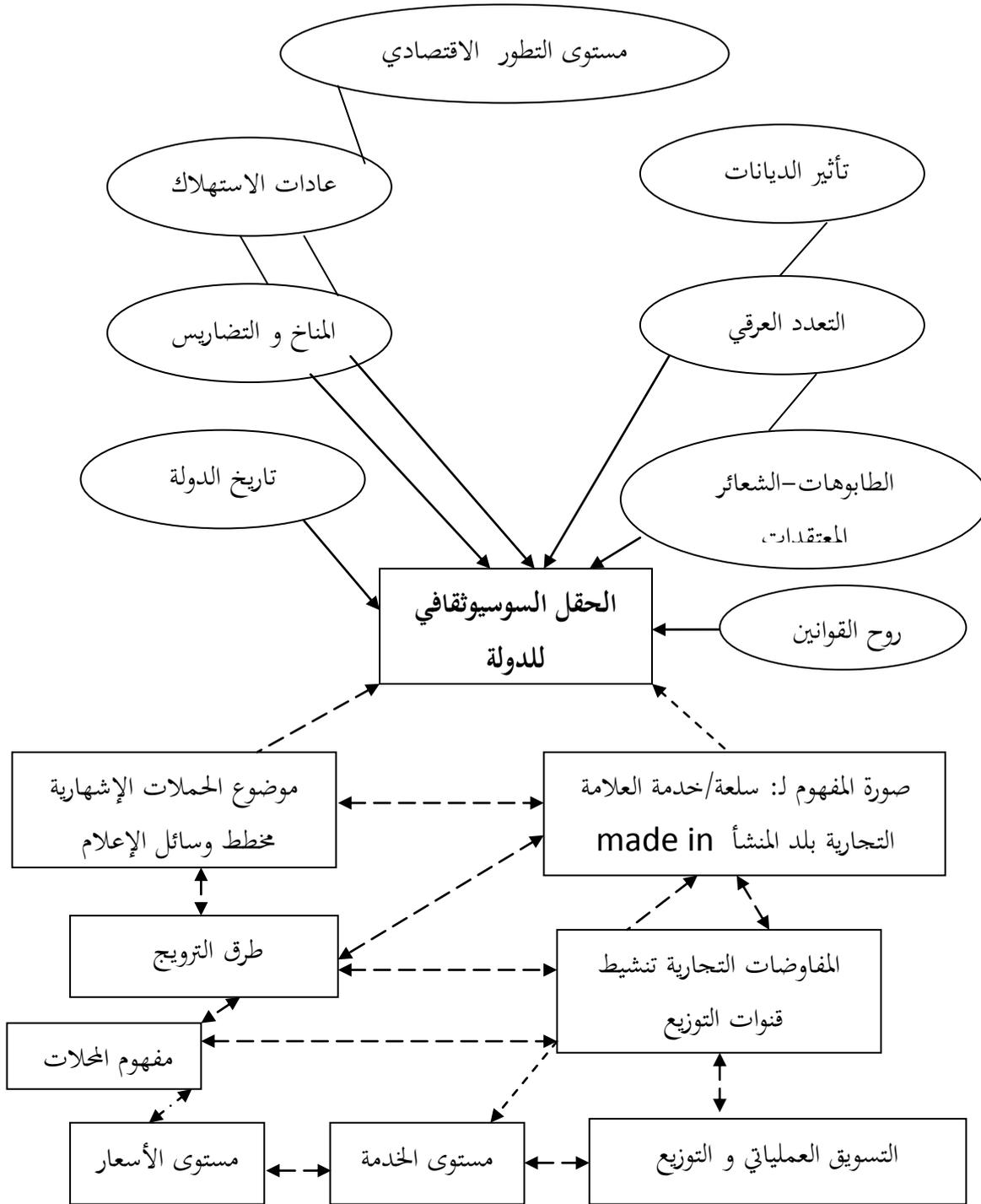
فإذا كانت اللغة مشكل يواجهه بشكل محدود الشركات الدولية التي تنشط في أسواق بلدان تتحدث لغتين أو أكثر كبلجيكا أو سويسراً مثلاً، فإنها تمثل مشكلة كبيرة في البلدان التي تضم عدة لغات أو لهجات (الهند مثلاً تضم أكثر من 260 لهجة محلية). هذه المشكلة تعيق رجل التسويق الدولي لعدم إمكانية تغطية السوق بشكل كامل و تعذر الإلمام بجميع اللغات. وكمثال على أهمية اللغة في مجال التسويق الدولي ما حدث لشركة " NESCAFE " في الأسواق الإسبانية، حيث كان يقرب " Noes cafe " أو " It is not cafe " أي ليست قهوة. كما يجب كذلك الأخذ بعين الاعتبار اللغة غير المنطوقة كالإشارات والإيماءات ومعانيها في مختلف الأسواق الدولية.²

كل هذه الأمور يجب الاهتمام و الإلمام بها عند صياغة إستراتيجية التسويق الدولي.

و الشكل التالي يوضح كيفية تأثير المكونات السوسيوثقافية لثقافة سوق ما على الإستراتيجية التسويقية المتبعة في هذا السوق.

¹د. عمر سالم:التسويق الدولي من منظور بلد نامي.ط1-الدار المصرية اللبنانية، 1992، ص 1-6.
²: رضوان محمود العمر:مرجع سابق، ص 31.

الشكل رقم (17): الحقل السيوثقافي و استراتيجيات التسويق الدولي



Source :Charles croué :Op-cit , P 83 .

II-5-2-2- البيئية الاقتصادية:

إن العمل في الأسواق الدولية يجعل الشركة تتفاعل مع اقتصاديات دول مختلفة و متنوعة من حيث درجة التطور، الإفتتاح على الشركات الأجنبية، القوانين المنظمة للأسواق (القانون لاجاري، قانون المنافسة... إلخ). لذلك فعلى مديري التسويق الدولي القيام بدراسة دقيقة للبيئة الاقتصادية للأسواق المستهدفة من طرف الشركة. فمن وجهة النظر الاقتصادية يوجد عاملان أساسيان يمكنهما التأثير على الاستراتيجيات التسويقية للشركة في سوق ما، كما يحددان بصفة عامة مدى جاذبية هذا السوق. العامل الأول يتعلق بحجم السوق، أما الثاني فيتعلق بطبيعة هذا السوق.

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

***مؤشرات ديموغرافية:**مؤشر مثل عدد السكان يعتبر مؤشر مهم خاصة فيما يتعلق ببعض النشاطات الاقتصادية كمواد الاستهلاك الواسع(المواد الغذائية، الأدوية... إلخ). فبافتراض ثبات العوامل الأخرى، توجد هناك علاقة طردية بين عدد السكان في دولة ما وحجم المبيعات. رغم أن فرضية ثبات العوامل الأخرى غير ممكنة، لذلك يبقى حجم السكان مؤشر غير كافٍ لتقدير حجم السوق. كما أن معدل نمو السكان يعتبر مؤشراً مهماً يمكن الاستعانة به لاتخاذ العديد من القرارات الإستراتيجية التسويقية المهمة(الحفاظ على سوق ما أو التخلي عنه)، بالإضافة إلى مؤشرات أخرى كالأنماط السكانية، توزيع السكان حسب السن و الجنس و الكثافة السكانية. حيث أن زيادة معدل النمو السكاني له أثر إيجابي إذا ما أدى إلى زيادة الطلب على السلع، وله أثر سلبي بالنسبة لمديري التسويق الدولي في حالة وقوع انفجار سكاني مما يؤدي إلى اختلال التوازن بين النمو الديمغرافي و النمو الاقتصادي.

***مؤشرات خاصة بالدخل:**مؤشرات مثل توزيع الدخل بالنسبة لشرائح المجتمع، متوسط الدخل الفردي و إجمالي الدخل القومي تعتبر مؤشرات غاية في الأهمية بالنسبة لمديري التسويق الدولي، خاصة فيما يتعلق ببعض القرارات التسويقية الإستراتيجية. بحيث يتم اللجوء عادة إلى المقارنة بين الأسواق المستهدفة على أساس هذه المؤشرات. كما يستخدم مؤشر متوسط الدخل الفردي كمقياس لوصف الحالة الاقتصادية، إضافة إلى استخدامه في تقييم درجة التقدم في مجالات مختلفة كالصحة و التعليم. وهذا راجع بالأساس إلى سهولة حساب هذا المؤشر وقبوله على نطاق واسع، بالإضافة إلى أنه يعتبر مؤشر جيد لحجم ونوعية السوق.

¹: عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص 131.

ثانياً: **طبيعة السوق**: بالإضافة إلى حجم السوق المحتمل، لابد من الأخذ بعين الاعتبار بعض الخصائص الأخرى للأسواق المستهدفة عند القيام بصياغة إستراتيجية التسويق الدولي، ومن بين هذه الخصائص ما يلي:

* البنية الطبيعية: مثل الموارد الطبيعية و التضاريس و المناخ السائد في الأسواق المستهدفة.

* طبيعة النشاط الاقتصادي السائد في البلد المستهدف (هل هو ذو توجه صناعي، زراعي، وخدمي).

* البنية التحتية للدولة و التي تشمل على كل من شبكة المواصلات، الطاقة، وسائل الاتصال و النقل وغيرها.

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

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

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

(ج)- **الاقتصاديات السائرة في طريق النمو**: تشهد اقتصاديات هذه البلدان تطوراً مستمراً في مجال الصناعة، و ارتفاع نسب الناتج القومي الخام. مما يجعلها تتوجه إلى استيراد الكثير من المواد الخام. كما تتميز بتواجد قليل للشركات الأجنبية فيها. ومن أمثلة هذه الدول نجد مثلاً: البرازيل، الهند، باكستان... الخ.

(د)- **الاقتصاديات المصنعة**: تعتبر البلدان مصدرة للعديد من المنتجات المصنعة للأسواق الأجنبية. ومن أمثلة هذه الدول: كندا، الو.م.أ، اليابان والدول الأوروبية المتقدمة. و تتميز أسواق هذه الدول لظروف منافسة شديدة.

كل هذه العوامل السابقة الذكر و المتعلقة بالبيئة الاقتصادية للتسويق الدولي يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار عند صياغة الإستراتيجية التسويقية الدولية للشركة.

¹: René Y et autres : le marketing fondement et application, 5^{ème} édition, MC Grera, Paris 1996, P 553.

II 5-2-3- البيئية السياسية:

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

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

الجدول رقم(8): الأخطار السياسية و أثرها على الشركات الدولية.

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

Source :W.griffin and others :international Business environnement, 4 TH édition, Pearson EDUCATION publishing, Boston, 2005, P 73.

*فكل شركة تريد الدخول إلى سوق أجنبي ما، يجب عليها الإلمام، ولو بشكل قاعدي، بالهيكل أو البيئة السياسية لهذا السوق وهذا فيما يتعلق بالأمور التالية:¹

*إذا ما كان النظام ديمقراطياً أو دكتاتورياً وفيما إذا كانت السلطة مركزة في يد شخص واحد أو حزب معين.

*هل تنتهج البلد سياسة السوق الحرة أو الاقتصاد المخطط تحكم الحكومة؟ ما مدى مساهمة القطاع الخاص في المساعدة على توصل الحكومة إلى الوصول إلى أهدافها الاقتصادية؟ و ما إذا كانت موقف الحكومة من الشركات الأجنبية؟

*هل زبائن الشركة من القطاع الخاص أو العام؟ فإذا كانوا من القطاع العام، هل تشجع الحكومة في البلد المضيف المنتجين المحليين؟ هل ينتمي منافسو الشركة إلى القطاع العام أو الخاص؟ فإذا كانوا من القطاع العام، هل تسمح الحكومة للشركات الأجنبية بمنافسة قطاعها العام في الصفقات؟

*عندما تقوم الحكومات بتغيير سياساتها، هل تقوم بذلك بصفة عشوائية أم في إطار القوانين الجارية التطبيق؟

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

فمن ناحية تدخل الحكومة في الاقتصاد مثلاً يمكن التمييز بين نوعين من التدخل، الأول يكون بدخولها كمشارك أو شريك للشركات الأجنبية، وهي ميزة الدول النامية و الاشتراكية عامة. أما النوع الثاني فيكون دخولها كمنظم للسوق وهذا حال الدول الرأسمالية، إلا أن معظم الدول تنتهج النهجين في وقت واحد. وتعتمد درجة التدخل على سياسة الدولة و نحتها الاقتصادي النابع من فكر الدولة.²

كما أن مديري التسويق الدولي يسعون دائماً إلى التعامل بعملة تكون ذات قيمة مرتفعة في سوق الصرف. و أحسن وسيلة للدفع هي التي يستطيع فيها المشتري الدفع بعملة البائع، و ما لم يكن ذلك ممكناً فقد يقبل البائع عملة محلية إذا كان يستطيع شراء بها ما يلزمه أو يستطيع بيعها من اجل الحصول على العملة التي يرغب فيها. فالقوانين النقدية و المالية في الدول المضيفة يمن أن تضع بعض القيود فيما يخص سياسة العملة، فإن تذبذب سعر الصرف، يمكن أن يؤدي هذا إلى مخاطر غير عادية بالنسبة للشركة.³ وبناء على

¹ : W.griffin and others : international Business environnement, 4th édition, Pearson custon publising, Boston, 2005, P73.

². أبي سعيد الديوه جبي: مرجع سابق، ص 61.

³. توفيق محمد عبد المحسن: التسويق وتدعيم القدرة التنافسية دار النهضة العربية للنشر-مصو-1997، ص 151.

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

II-5-2-4- البيئية القانونية و التشريعية:

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

وعلى العموم، هناك عدة عوامل متعلقة بالبيئة القانونية للتسويق الدولي يجب أخذها بعين الاعتبار عند صياغة استراتيجيات التسويق الدولي، نذكر منها:¹

*تنوع الأنظمة القانونية و اختلافها من دولة لأخرى لأسباب تاريخية، ثقافية، سياسية ودينية.

*التفريق بين قوانين الدول ذات الثقافة الأنجلوسكسوتيه وقوانين الدول ذات الثقافة اللاتينية.

*تأثير الديانات على القوانين في مختلف الدول.

*ما إذا كانت القوانين بيروقراطية أو لا.

*التوجهات المحلية للقوانين: ففي بعض الدول تكون القوانين موجودة لتنظيم الاقتصاد المحلي ومثل هذه القوانين تؤثر على نشاطات الشركة في هذه الدول من حيث تسير اليد العاملة(التوظيف، التعويضات و قوانين العمل)، الجوانب المالية وغيرها...إلخ.

*إن القوانين يمكن أن تؤثر على التجارة بين الدول: كفرض حصار جماعي أو دولي على التجارة مع دولة ما (الو.م.أ وكوبا مثلا).

*أن القوانين في بعض الدول لا تخدم مصالح الشركات الأجنبية(العوائق القانونية لملكية الأجانب).

¹ W.griffin and others :op-cit, p 58.

* دور القانون الدولي: فالقانون الدولي له أهمية خاصة بالنسبة للشركات الدولية. حيث توجد العديد من الاتفاقيات و المعاهدات الدولية التي يتم تطبيقها و تحظى بالقبول في العديد من الدول، خاصة فيما يتعلق بقوانين حماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع. ومن أمثلة ذلك نجد معاهدة باريس لحماية الملكية الصناعية و التي يتم تطبيقها في 95 دولة إضافة إلى الو.م.أ. بالإضافة إلى ذلك، تتأثر الشركات الدولية أيضاً بالاتفاقيات الثنائية الأطراف فيما يخص التجارة و الاستثمار. ومن أمثلة ذلك سياسة التفضيل أو الأولوية السائدة بين دول "الكومنويلث".

* أن البيئة القانونية الدولية تؤثر على الشركات الدولية خاصة في حالة وجود نزاعات تجارية، و أي قانون يجب تطبيقه في هذه الحالات.¹

* كما يجب على مديري التسويق الدولي الإدراك التام للقوانين المنظمة للسوق المحلي الذي ينشطون فيه مثل: قانون المنافسة، القانون التجاري...إلخ.

بالإضافة إلى ما تم ذكره، فإن القوانين المتعلقة بحماية البيئة تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على الإستراتيجيات الدولية للشركة. فنجد مثلاً بعض الشركات تنقل نشاطاتها إلى الدول التي يكون فيها التشريع المتعلق بحماية البيئة متسامح جداً كالشركات الأوربية أو الأمريكية مثلاً. كما أنه يجب على الشركات مراعاة هذه التشريعات إن وجدت، خاصة و أن مثل هذه العوامل لها أهمية كبيرة بالنسبة للرأي العام بصفة عامة.

وكمثال على ذلك ما حصل مع شركة "BP" في خليج المكسيك بعد التسريبات النفطية الهائلة و التي أدت إلى أضرار كبيرة بالبيئة في هذه الجهة من العالم، كما خلقت استياء كبير لدى الرأي الأمريكي و الدولي مما أدى إلى تشوه صورة الشركة و الخسائر المادية الناتجة عن ذلك.

وعادة ما تلجأ الشركات الدولية إلى اعتماد حملات ترويجية لتبين مدى احترامها للبيئة في إطار ما يسمى "Green Company" أو الشركة الخضراء كدلالة على احترام الشركة للطبيعة في مختلف المراحل العملية لنشاطها.

II-5-2-5: البيئة التكنولوجية

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

فالانفتاح العالمي هو نتيجة التغير العميق في التكنولوجيا و خاصة في ميدان الاتصالات و نظام المعلومات.² كما أن هذا التغير سيستمر في المستقبل، فسهولة تحويل الأموال من بلد إلى آخر و التقدم في

¹: M. CZINKOTA and others : international Busines, 2^{ème} édition , the dryden press, USA, 1992, P.P 195-196.

²: Jean-Paul lemaire :stratégie d'internationalisation. Dunod-Paris-1997,P 58.

المواصلات و الاتصالات على النطاق العالمي قدم الكثير من الفرص للاستثمار في البلدان النامية، كما ترتب على التقدم التكنولوجي خلق الكثير من الأسواق للشركات الدولية التي تتمتع بمستوى عالي من التكنولوجيا في مجالات الاتصال و خدماتها. ولا يقتصر تأثير التقدم التكنولوجي على ما سبق، بل يمتد إلى تغيير هيكل العمالة و الصناعة و تحويلها إلى الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى رفع القدرات التنافسية. ويتجلى تأثير التكنولوجيا على نشاط الشركات الدولية فيما يلي:¹

*التقدم في التكنولوجيا الحيوية و التي تساهم في إحداث ثورة في مجال الزراعة، الطب و الصناعات المرتبطة بها.

*الأقمار الصناعية التي ستلعب دوراً رئيساً في مجال التعليم ونقل المعرفة في كل بقاع العالم.

*الهواتف التي تقوم بالترجمة الفورية بشكل آلي من لغة إلى أخرى و التي تؤدي بسهولة الاتصال بين الناس بلغتهم الأم.

*تطور طرق الدفع الإلكتروني سوف يسهل العمليات التجارية و الصناعية.

*تطور طرق الاتصالات السلكية و اللاسلكية و المواصلات بالدول النامية والأسواق العملاقة الناشئة في آسيا و إفريقيا.

بالإضافة إلى ما سبق يجب على مديري التسويق الدولي التحري و الاهتمام عن ظروف وقوانين حماية الملكية الصناعية و الفكرية في الأسواق المستهدفة. و إذا كانت الدول المضيفة تفرض نقل التكنولوجيا من طرف الشركات الأجنبية المتواجدة فيها.²

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

¹ : أبو قحف عبد السلام، مبادئ التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 61.

² :W.Grigffin and others, op-cit p.P 70-71.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال معالجتنا في هذا الفصل لمختلف الإستراتيجيات التسويقية التي تتبعها الشركات الدولية في الأسواق الأجنبية يمكن استخلاص الأمور التالية:

- أن الإستراتيجيات التسويقية للشركات الأجنبية يمكن ان تتأثر بعوامل داخلية متعلقة بقدرات و ظروف هذه الشركات و عوامل خارجية تتعلق أساسا بالبيئة العامة للأسواق أو الدول المضيفة لهذه الشركات.
- أن أهم العوامل الداخلية بالنسبة للشركة التي يمكن أن تؤثر استراتيجياتها التسويقية في الأسواق الدولية نجد كل من أهداف الشركة من التوجه لهذه الأسواق و كذلك الإمكانيات المادية و البشرية و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها الشركة.
- أن من أهم العوامل البيئية للسوق أو الدولة المستهدفة نجد البيئة الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية و التشريعية و خاصة البيئة الثقافية.
- أن ثقافة البلد أو السوق المستهدف أو المضيف متغير مهم يجب التكيف بحسب اتجاهات تغيره لضمان نجاح تواجد الشركات الأجنبية في هذه الأسواق.
- أن دراسة السوق الدولية تكون أكثر تعقيدا على المستوى الدولي و أنه يجب على الشركات الدولية التمكّن من امتلاك المعلومات الضرورية و التحكم في عملية معالجتها قبل المغامرة في الأسواق الدولية.
- أن الإستراتيجيات التسويقية التي تتبعها الشركات الدولية في الأسواق المضيفة تختلف بحسب درجة التكيف و التنميط و كذلك بحسب درجة تطور هذه الأسواق.
- أنه توجد أنماط عديدة و متنوعة للتواجد في الأسواق الأجنبية للشركة بحسب حجم نشاطها في هذه الأسواق و درجة حجم و نمو هذه الأخيرة و إمكانيات الشركة في نفس الوقت.

الفصل الثالث: المزيج التسويقي الدولي

المبحث الأول: سياسة المنتج الدولية

المبحث الثاني: سياسة التسعير الدولية

المبحث الثالث: سياسة الاتصال و الترويج الدولية

المبحث الرابع: . سياسة التوزيع الدولية

III- الفصل الثالث: المزيج التسويقي الدولي:

تمهيد الفصل الثالث

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

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

ويتضمن هذا الفصل المكونات الأساسية الأربعة للمزيج التسويقي الدولي من خلال أربعة مباحث هي:

- سياسة المنتجات الدولية
- سياسة التسعير الدولية
- سياسة الاتصال الدولية
- سياسة التوزيع الدولية

III-1- سياسة المنتج الدولي

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

ومن خلال هذا المبحث سنحاول أن نتناول أهم عناصر سياسة المنتج الدولية.

III-1-1- مفاهيم عامة حول سياسة المنتج الدولية :

الشركة التي تقرر العمل في الأسواق الدولية يجب أن تملك منتجا أو تشكيلة منتجات قابلة للتسويق وقادرة على إشباع رغبات المستهلكين في هذه الأسواق. ومن بين أهم القرارات التي يجب إتخاذها تلك المتعلقة بإشكالية تنميط أو تكييف المنتجات.

III-1-1-1- مفهوم المنتج :

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

كما يمكن تعريف المنتج كذلك بأنه « المنفعة أو مجموع المنافع التي يحصل عليها المستهلك جراء استهلاكه أو استعماله للمنتج والتي تؤدي إلى إشباع حاجاته ورغباته»¹

فالشركة تقوم بتسويق المنافع الناتجة عن استهلاك أو استعمال السلعة أو الخدمة أو الفكرة التي تقوم بإنتاجها.

وكتعريف شامل يمكننا القول بأن المنتجات هي كل شيء يشبع حاجات ورغبات ومتطلبات المستهلكين والمتعاملين الصناعيين والمجتمع بحيث تقدم لهم المنفعة في الأجل القصير والطويل.

ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للمنتج، وهي:²

➤ **منتج مركزي:** produit central : ويمثل الميزة التي يبحث عنها المشتري والتي تسمح له بإشباع حاجاته.

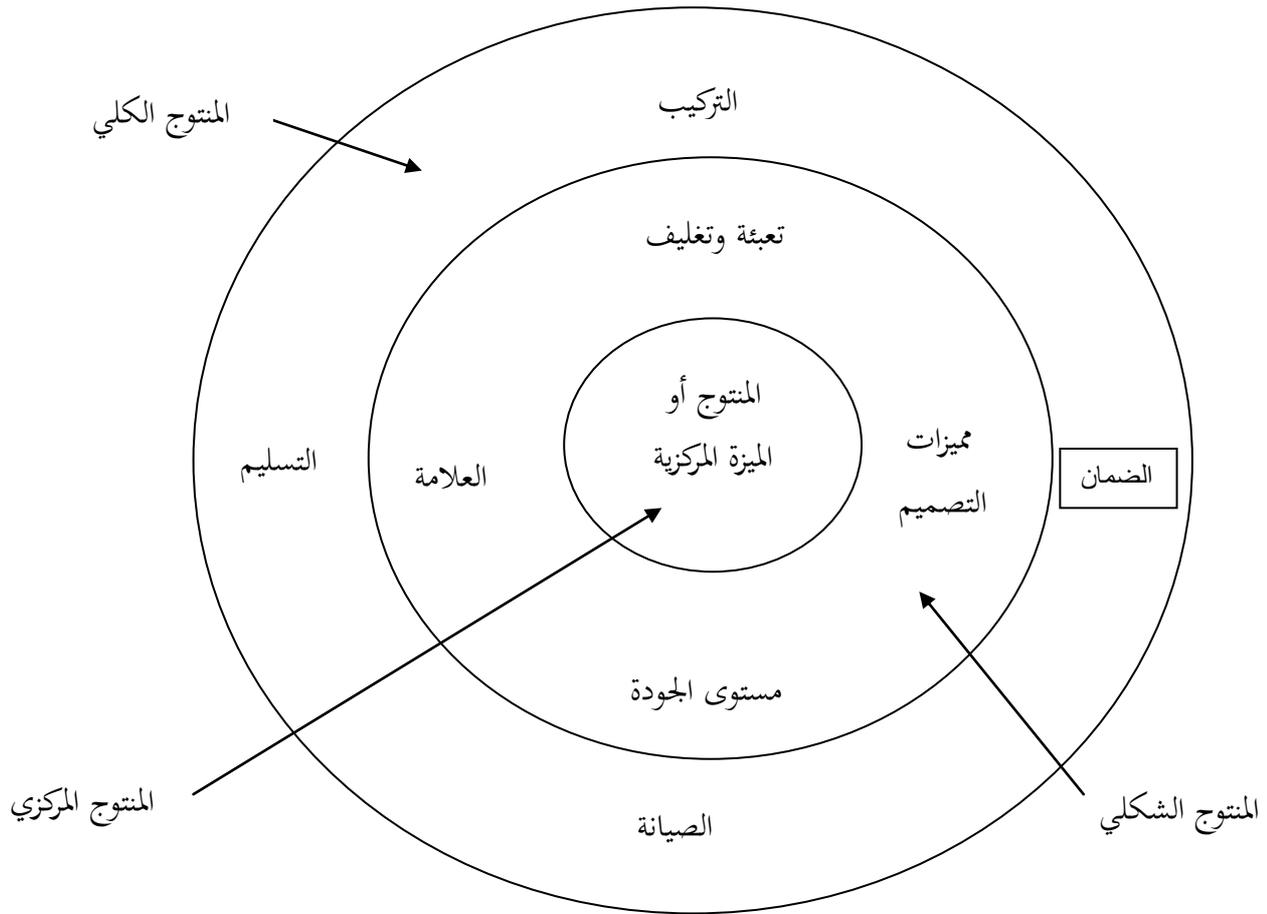
➤ **منتج شكلي:** « produit formel » : وهو يمثل موضوع أو محور العرض. ويقصد به السلعة أو الخدمة المشكلة من خلال الأبعاد التالية: المميزات، مستوى الجودة، العلامة، التصميم والتغليف.

¹:المساعد زكي خليل:التسويق في المفهوم الشامل-درار زهران للنشر والتوزيع-عمان، 1997، ص 200.

²: C.PASCO.BERHO,OP-cit , P 96

➤ **منتج كلي** : « Produit global » : ويقصد به جميع الخدمات المرافقة للمنتج مثل خدمات ما بعد البيع، الضمان، التركيب، الصيانة وغيرها.
والشكل التالي يوضح المستويات الثلاثة للمنتج .

شكل رقم (20) : المستويات الثلاثة للمنتج:



Source : C. PASCO. BERHO, op cit. P 96

III-1-1-2: مفهوم سياسة المنتجات الدولية:

تتضمن سياسة المنتج ما يلي:

- أولاً: تحديد أو تقرير حجم وتنوع تشكيلة المنتجات ذات الوظائف المختلفة حول نفس التكنولوجيا أو نفس مجال النشاط وذلك بحسب حاجات المستهلكين المحددة مسبقاً.

- ثانياً: إيجاد التوازن الأمثل بين المستويات المختلفة للمنتوج من أجل توقع جيد له في ظل المنافسة الشديدة بحسب مزاياه التنافسية التي يقدمها للمشتري أو المستهلك النهائي.¹

أما سياسة المنتجات الدولية فتتعلق باتخاذ قرار تسويق منتج أو عدة منتجات في سوق مستهدف. بحيث يمكن أن يخضع أي من هذه المنتجات لتعديلات أو تكييفات من أجل إشباع التفضيلات الثقافية للمستهلكين المستهدفين أو المحتملين. هذه التعديلات يمكن أن تمس السعر، التغليف وحتى صيغة المنتج والخدمات المرافقة له.²

وتتعلق القرارات الخاصة بسياسة التسويق الدولية بالأمر التالية:

- إسم المنتج.
- صيغة المنتج.
- درجة كفاءة المنتج.
- تغليف المنتج.
- التطابق بين المنتج وتغليفه وتأثيرهما على السعر.

كما تتعلق أيضاً بقرار سحب أو تخفيض عدد المنتجات المسوقة، وتكييف عملية التوضيب أو التغليف ومكونات هذه المنتجات.

III-1-1-3: مفهوم تشكيلة المنتجات الدولية Politique de gamme internationale

يمكن تعريف تشكيلة المنتجات بأنها تتكون من كل أنواع المنتجات المصنوعة والمباعة من طرف الشركة والتي تشكل مجموعة متجانسة من وجهة نظر كل من الشركة المنتجة لها، الزبائن وكذلك من حيث طريقة توزيعها. وتشكل التشكيلة من عدة خطوط منتجات قاعدية مختلفة كل منها يؤدي وظيفة مختلفة.

وتشكلية المنتجات يمكن أن تكون:

- واسعة: من حيث عدد خطوط المنتجات المعروضة.
- عميقة: من حيث عدد المنتجات المختلفة، المكونة لخط إنتاج.
- طويلة: من حيث العدد الكلي للمنتجات المكونة للتشكيلة.³

¹: Charls croué :op-cit, P 363.

²: Charles croué,IBID,P 366.

³: C.PASCO-BERH.Op-cit, p 101

أما سياسة تشكيلة المنتجات الدولية فتتعلق الاختيار أي من التشكيلات التي علامة الشركة، التشكيلة التي سيتم اقتراحها أو عرضها على مستهلكي السوق المستهدف. كما تضم أيضا القرارات المتعلقة بترتيب إدخال هذه التشكيلات إلى هذه الأسواق.¹

كما يجب على الشركة المصدرة أو التي تريد استهداف سوق ما، تحديد الحجم الامثل لتشكيلة المنتجات. وهنا يمكن للشركة اعتماد إحدى المقاربتين التاليتين:²

- **تشكيلة طويلة:** في هذه الحالة يكون هدف الشركة هو أكبر تغطية ممكنة للسوق المستهدف. حيث تقوم بتطوير عدد كبير من المنتجات تسمح بالاستجابة للحاجات المتنوعة والخاصة للمستهلكين في هذا السوق.
- **تشكيلة قصيرة:** ويكون هدف الشركة هنا هو تركيز نشاطها على نوع محدد من المستهلكين والحصول على موقع جيد في هذا الجزء من السوق المستهدف.

ويجب على مسؤولي التسويق الدولي عند اختيار تشكيلة المنتجات الموجهة إلى الأسواق الدولية الأخذ بعين الاعتبار الأمور التالية:

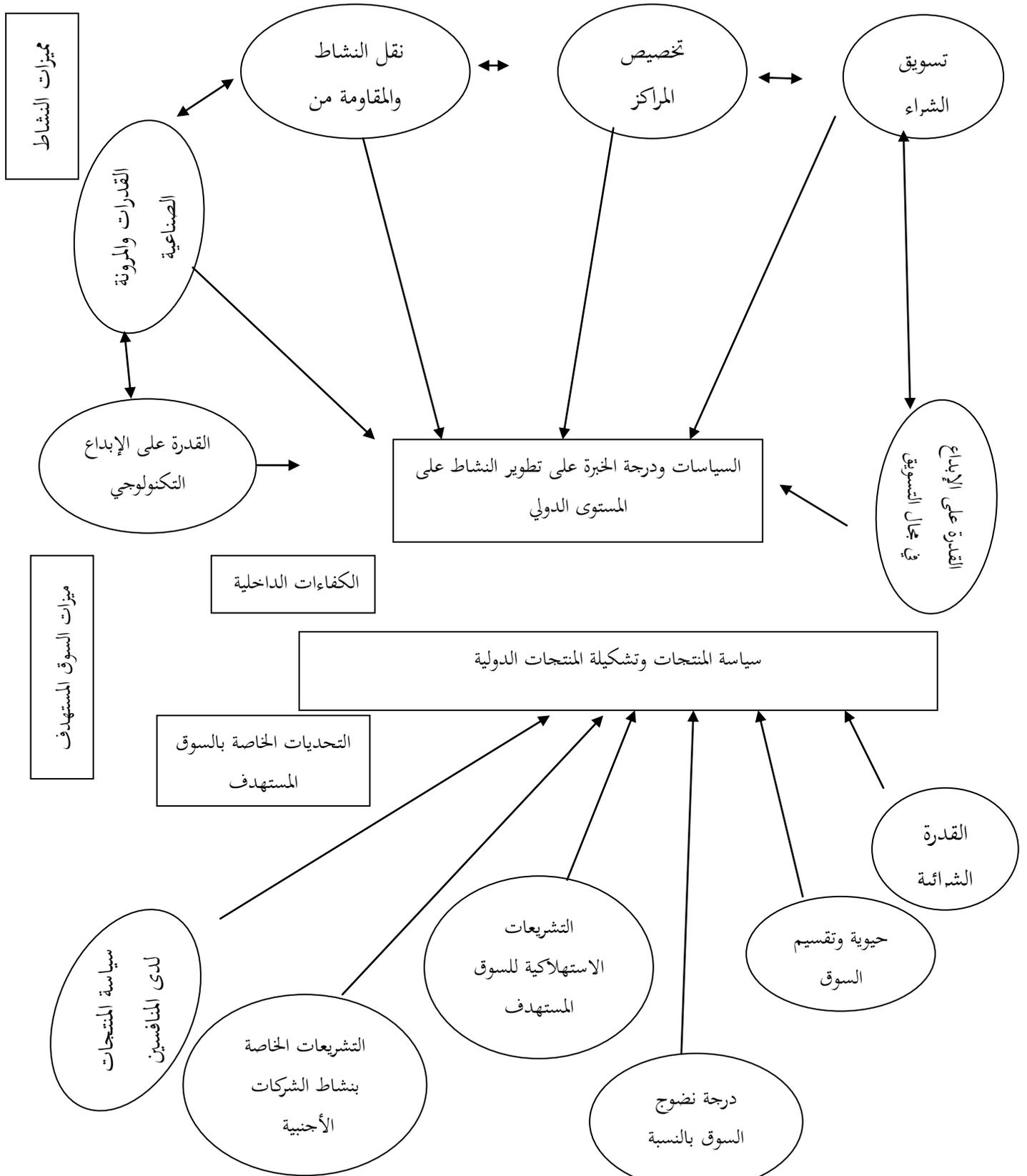
- أن لكل سوق متطلباته الخاصة به فيما يخص العرض.
- تقدير المستهلكين لمستوى أو نوعية التشكيلة (تشكيلة جيدة، متوسطة أو ذات نوعية منخفضة، وذلك حسب معياري الجودة والسعر)، يختلف من سوق لآخر.
- توازن المنتجات داخل التشكيلة والذي يرتبط بالهدف المرجو من الدخول إلى السوق المستهدف، إمكانيات الشركة وكذلك العلاقة بين هذه المنتجات نفسها (منتجات مكاملة لبعضها البعض أو معوضة).

والشكل التالي يوضح مختلف العوامل المؤثرة على سياسة المنتجات وتشكيلة المنتجات الدولية:

¹:Carles croué : op-cit, p 366

²:C.PASCO-BERHO.opcit-cit , p 102.

الشكل 21: سياسة المنتجات وتشكيله المنتجات الدولية



Source :Chrales croue , op-cit , p 365

وهنا يمكن القول بصفة عامة أن أي شركة تفكر في غزو الأسواق الدولية تواجه أربعة خيارات فيما يخص المنتجات أو تشكيلة المنتجات وهي:¹

- **الخيار الأول:** هو إنتاج سلعة جديدة تتلاءم مع متطلبات وخصائص السوق الأجنبي.
- **الخيار الثاني:** تسويق نفس السلعة التي تقوم بإنتاجها وتسويقها في سوقها المحلي وبدون أي تعديلات في الأسواق الدولية.
- **الخيار الثالث:** إدخال تعديلات على السلعة التي يتم إنتاجها وتسويقها محليا لتتلاءم مع متطلبات واحتياجات العملاء بالأسواق الدولية.
- **الخيار الرابع:** إنتاج سلعة نمطية تصلح للتسويق في السوق المحلي والأجنبي معا.

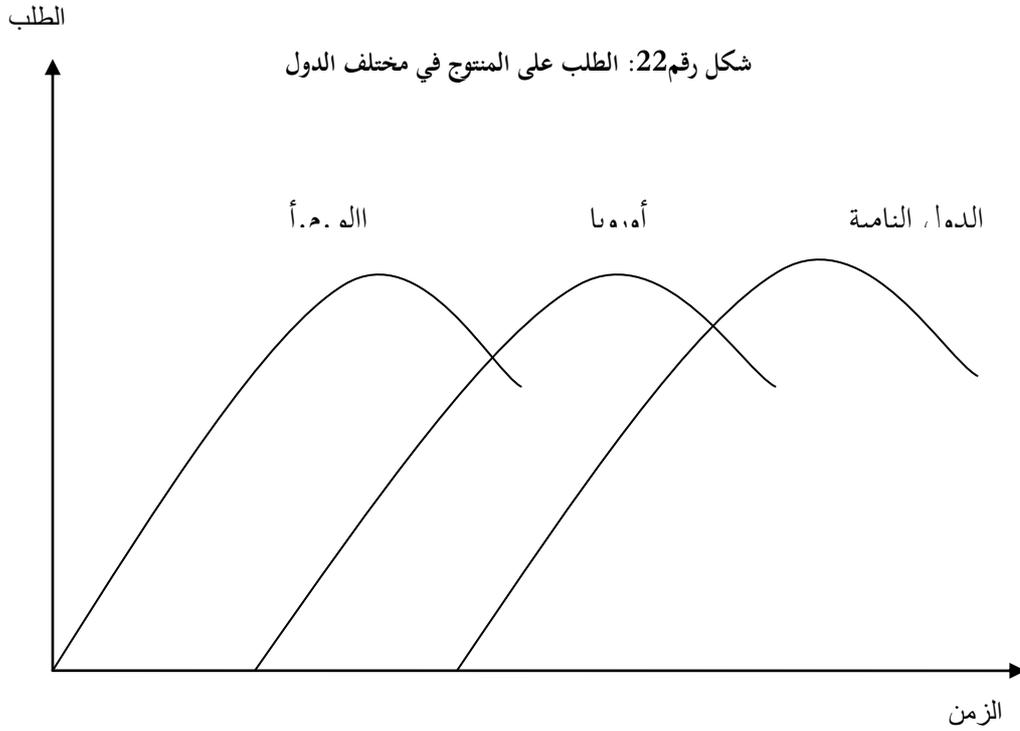
ولو أخذنا بعين الاعتبار المعايير الخاصة بالتكلفة والمشكلات الناتجة عن إنتاج وتسويق سلعة خاصة بالسوق المحلي وأخرى للأسواق الأجنبية فقط، لكان الخيار الرابع هو الخيار الأمثل بالنسبة لأي شركة وبدرجة أقل الخيار الثاني أما من وجهة نظر العميل الدولي (الأسواق الدولية) فنجد أن الخيار الأول وبدرجة أقل الخيار الثالث هو الأفضل.

لذلك يجب على رجال التسويق الدولي في الشركة إيجاد التوازن اللازم بين خيارات الترميط والتكيف مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات الخاصة بالشركة وكذلك أهدافها، مميزات ومتطلبات وحاجات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

III -1-1-4- دورة حياة المنتج الدولي:

للمنتج الدولي نفس مراحل المنتج المحلي، تبدأ بمرحلة التقديم ثم مرحلة النمو، النضج وصولاً إلى مرحلة الاندثار. غير أن المنتج لا يحتل نفس الموقع في منحنى دورة حياة المنتج في مختلف الدول المطروح فيها. ففي بعض الدول يكون في مرحلة النمو وأخرى في مرحلة التقديم، ويعود سبب ذلك لمواقف الأفراد وعوامل التمدن وغيرها من العوامل التي تؤثر بشكل أو بآخر على طلب السلعة كما هو موضح في الشكل التالي:

¹د. عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 256.



المصدر: شلابي مصطفى، دور التسويق الدولي في اقتحام الأسواق الدولية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-1998 - ص - 72-

و يرى «فرنون» أن مبدأ دور حياة المنتج الدولي ينطلق من الفرضية القائمة على أن الانحرافات أو الاختلافات التكنولوجية بين البلدان هي العوامل الأساسية المفسرة لسلوك الاستثمار في الخارج والتصدير.¹

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

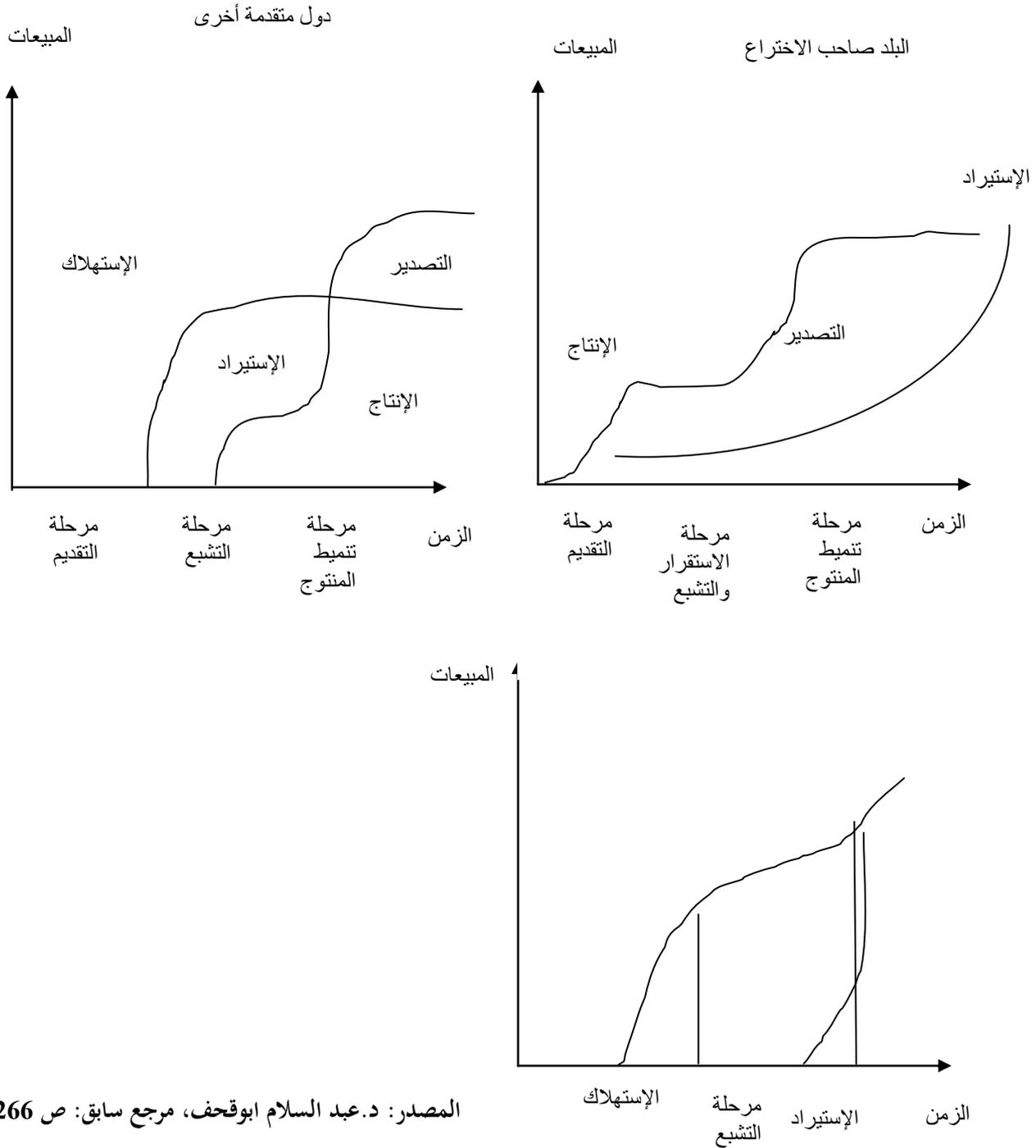
-المرحلة الأولى: مرحلة المنتج الجديد: تبدأ بتقديم المنتج الجديد في أسواق الدول المتقدمة لما فيها من موارد مالية، تكنولوجية، مهارات بشرية وكذلك الأعداد الكبيرة من المستهلكين ذوي القدرات الشرائية والذواق الراقية، مثل هذه العوامل من شأنها أن توجد الحافز على الاختراعات والابتكارات الجديدة وطلبها، فالمنتجات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

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

¹شلابي مصطفى: مرجع سابق، ص 72.

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

الشكل رقم 23 : دورة حياة المنتج الدولي.



المصدر: د.عبد السلام ابوقحف، مرجع سابق: ص 266

III-1-3: إشكالية تنميط أو تكييف المنتجات على المستوى الدولي:

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

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

III-1-3-1: العوامل المشجعة على التنميط أو التكييف:

أ) العوامل المشجعة على التنميط:

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

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

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

- اختلاف ظروف استعمال المنتجات (الطقس، الأذواق.... الخ).
- المتطلبات العقائدية للمستهلكين في الأسواق الأجنبية.

¹: أبو قحف عبد السلام: مرجع سابق، ص 257.

²: أبو قحف عبد السلام: مرجع سابق، ص 259.

- اتجاه الدول نحو إقامة تكتلات اقتصادية قد تفرض اشتراطات معينة على أي سلعة أو خدمة يتم تسويقها داخل الدول الأعضاء في التكتل (مثل دول الإتحاد الأوربي مثلا).
- الإجراءات الحكومية بالدول المضيفة، فقد تفرض بعض الدول اشتراطات معينة على أي شركة أجنبية تمارس نشاط إنتاجي أو تسويقي داخلها. فمثلا قد تشترط بعض الحكومات استخدام الموارد المحلية بدلا من المستورد لإنتاج السلعة.
- القطاع السوقي الذي تنشط فيه الشركة، فإذا كانت السلعة موجهة إلى مناطق جغرافية مختلفة حضاريا(الريف أو المدينة)، فإنها قد تتطلب أقل قدر من التعديلات إذا قورنت بالمدينة. نفس الشيء عند التصدير مثلا لدولة نامية مقارنة بأخرى متقدمة.
- التباين في الأذواق والحاجات من دولة إلى أخرى سواء ما يتعلق بالألوان، الموديلات، التغليف أو المذاق.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن حرية الشركة في الاختيار بين التمييز والتكييف محدودة. إذ أن المنتج بكل ما تعنيه الكلمة يجب أن يخضع إلى تعديلات في الأسواق الأجنبية بسبب القوانين والتنظيمات السائدة في هذه الأسواق، وعادات الاستهلاك التي يمكن أن تكون متجدرة في دهنيات الأفراد في هذه الأسواق. وستتناول في المبحث القادم أبعاد سياسة المنتجات الدولية والتعديلات التي يمكن أن تمس كل جوانب المنتج في الأسواق الأجنبية.

III-1-4 : أبعاد سياسة المنتجات الدولية:

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

إن السياسة السلمية للمنتجات على المستوى الأولي هي التي تحدد أبعادها تحديدا دقيقا، بحيث يكون المبدأ (السياسة) الذي سيجري في كل بعد واضحا ومناسبا.¹

لذلك خصصنا هذا المبحث لتناول أهم أبعاد سياسة المنتجات الدولية:

III.1.4.1 الصعوبات والتحديات الخاصة بسياسة المنتجات الدولية:

إن البعد الدولي للشركة يخضعها للعديد من الصعوبات والتحديات بعضها يكون مرتبط بالأنظمة وقوانين الأسواق الأجنبية والميزات الثقافية، الاجتماعية والسياسية لهذه الأسواق.

¹د.صديق محمد عفيفي، مرجع سابق ، ص 320.

هذه العوامل أو القيم تترجم في الاختلافات الثقافية المرتبطة تكون مرتبطة بالثقافة السائدة في مجال نشاط الشركة، وبالتالي تؤثر على طبيعة المنتج نفسه.

كما أن خبرة ومعرفة الشركة على المستوى الدولي وإمكاناتها يكون لها أيضا تأثير على السياسات المنتهجة في الأسواق الأجنبية وبالتالي سياسة المنتجات الدولية.

والسياسة الإنتاجية للشركة تؤثر أيضا على سياسة المنتجات الدولية خاصة فيما يتعلق بقرارات إدخال تشكيلات منتجات جديدة ونقل النشاط الإنتاجي للشركة إلى دول أخرى وغيرها من العوامل.

وعلى العموم يمكن التمييز بين نوعين من الصعوبات أو التحديات التي تواجه الشركة أثناء صياغة وتنفيذ سياسة المنتجات الدولية؛ الأولى داخلية أما الثانية فخارجية:¹

ومن بين هذه العوامل الداخلية ما يلي:

- الموارد المالية غير الكافية للميزانيات التسويقية الضرورية لتطوير التواجد التجاري للشركة في مختلف الأسواق الأجنبية.
- الصعوبات المتعلقة بالإنتاج: والتي يجب إيجاد حلول مناسبة لها خاصة فيما يتعلق بتطوير أو تغيير وسائل الإنتاج، حجم الإنتاج أو تنوع تشكيلة المنتجات المقترحة.
- الصعوبات المتعلقة بضرورة نقل النشاط الإنتاجي الخاص ببعض المنتجات.
- الصعوبات اللوجيستية (التخزين والنقل وغيرها).

أما الصعوبات أو التحديات الخارجية فتتمثل في:

- الخصائص الثقافية، الاجتماعية، السياسية لكل سوق مستهدف.
- التطور التكنولوجي المستمر.
- طبيعة المنتجات نفسها والمشكلات المتعلقة بتكيفها وتنميطها.
- الصعوبات المتعلقة بالمشهد التنافسي لكل سوق مستهدف والتي تؤثر على طبيعة وحجم تشكيلة المنتجات التي تقترحها الشركة في هذه الأسواق.

III 1-4-2- التنوع:

يعد التنوع في تشكيلة المنتجات من السياسات الناجحة في التسويق الدولي لحد كبير ، وخصوصا التنوع المستمد من اختلاف الأسواق. فالتسويق الدولي يهدف إلى تقديم منتجات الشركة إلى أسواق متباينة إل حد كبير، وبالتالي يكون من غير المنطقي أن تقوم الشركة باقتراح سلعة واحدة أو موحدة في كل الأسواق التي تنشط

¹:Chrales croué :op-cit, P 365.

فيها. حيث أن نفس السلعة التي تحقق نجاحا في سوق ما يمكن أن تفشل في سوق آخر. لذلك يجب على الشركة أن تنوع في منتجاتها في الأسواق الأجنبية بما يتلاءم مع كل سوق. وعادة ما يكون التنوع ناتج عن الاختلاف في الجودة بين المنتجات المطروحة في مختلف الأسواق ولكن الأفضل هو أن يمتد التنوع إلى محاولة إنتاج أصناف منتجات بمواصفات مختلفة.¹

وينطبق التنوع على كل من السلع والخدمات خاصة فيما يتعلق بالنشاط السياحي. فالسائح الفرنسي مثلا تكون احتياجاته ومتطلباته أعلى من السائح الصيني. وهنا تجدر الإشارة إلى أن التنوع ينبع من مقارنة طوعية للشركة أو قد يفرض عليها بسبب الاختلاف في بيئات ومميزات الأسواق التي تنشط فيها. والشكل التالي يوضح التوزيع حسب معياري السوق والتكنولوجيا.

شكل رقم 24: توزيع المنتجات في بعدي التكنولوجيا والأسواق

تزايد التغيير في التكنولوجيا ←				تزايد التغيير في الأسواق ↓
تكنولوجيا جديدة	تحسين في التكنولوجيات	لا تغيير تكنولوجي		
إحلال منتجات جديدة محل المنتجات القديمة	إعادة تصميم المنتجات القائمة	استمرار نفس المنتجات الحالية لنفس الأسواق الحالية	لا تغيير في السوق	
إحلال منتجات جديدة محل المنتجات القديمة	منتجات معدلة لنفس الأسواق	تغيير طريقة الترويج لجعل المنتج أكثر جاذبية	توسيع تغطية نفس السوق	
تنوع التشكيلة منتجات جديدة لأسواق جديدة	غزو أسواق جديدة بتشكيلة أوسع من المنتجات	تطوير استعمالات جديدة لنفس المنتجات الحالية	أسواق جديدة	

المصدر: د. صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص 322.

III. 1-4-3: التغليف والتعبئة:

يعتبر التغليف والتعبئة من أهم أبعاد سياسة المنتجات الدولية. التغليف هو « فن وعلم وتكنولوجيا عمليات تجهيز البضائع أو السلع لتحمل وتخزين وتصل إلى يد المستهلك، كما أنه مصدر للمعلومات التي تنقلها العبوة للمستهلك وهو أداة هامة للاتصال به، والتعبئة هي المحتوى الطبيعي لكل ما هو قيم وجيد وثمان من المواد

¹د. صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص 321.

والسلع والمنتجات في رحلتها التقليدية من الإنتاج إلى الاستهلاك، أما العبوة فهي الغلاف الذي يحتوي على السلعة وقد تصنع من خامات مختلفة منها الورق العادي أو الورق المقوى أو البلاستيك أو الزجاج أو المعدن الصفيح وغيره»¹.

وعلى المستوى الدولي، تؤثر التفضيلات والأذواق المحلية في الأسواق الأجنبية على تغليف وتعبئة المنتجات (توضيب المنتجات)، ومن أمثلة ذلك، نجد أن الزجاجات التقليدية لشركة «coca-cola» ذات 0.50 لتر والتي لاقت رواجاً في الو.م.أ، نجدها غائبة في السوق الفرنسي مثلاً، ونفس الشيء بالنسبة لعلامة «kleenex» التي وجدت نفسها محيرة على تكييف تعبئة منتجاتها في الأسواق الأوروبية، حيث يميل 90% من المستهلكين الألمان إلى شراء العلب الكاملة من المناديل الورقية وكذلك المستهلكين الألمان، أما المستهلكين الفرنسيين ف 40% منهم يشترون الحافظات الصغيرة من نفس المناديل و60% يميلون إلى شراء العلب الكبيرة.

فتسويق هذه المناديل بنفس التعبئة في هذه كل الأسواق قد يضر بالعلامة التجارية. كما أن عدم احترام رغبات الزبائن قد يحدث القطيعة بينهم وبين منتجات الشركة.² كما أن الرسوم والأشكال على أغلفة المنتجات يجب أن تتماشى مع طبيعة المنتج نفسه. أما لون الغلاف فيعتبر عامل مهم من عوامل نجاح المنتج في الأسواق الأجنبية خاصة في بعض مجالات النشاط مثل: المواد الغذائية، التجهيزات المنزلية، السيارات، الديكور وغيرها.

فعلى مدير التسويق الدولي أن ينتبه إلى التفضيلات المحلية في الأسواق الأجنبية فيما يخص الألوان. حيث أن لون التغليف قد يكون عامل مهم من عوامل التبيين أو التمييز عن المنافسة.

وكمثال مثلاً نجد أنه لما غيرت شركة «Pepsi-Cola» لون غلاف عبواتها من الأحمر إلى الأزرق تمكنت أخيراً من التمييز عن منافسها التاريخي coca-cola.

والجدول التالي يوضح تفضيلات الألوان والاختلافات الثقافية:

¹: الفرحاني محمد عطية: التعبئة والتغليف وأثرها على المجتمع والبيئة ط1- دار الفكر العربي-مصر-1996-ص-03.

²: Charlis croué :Op-cit, P 375.

الجدول رقم 09: تفضيلات الألوان والاختلافات الثقافية.

الألوان / الثقافة أو البلد	رمادي	أزرق	أخضر	أحمر	أصفر	أرجواني	أسود
الصين	سلعة ذات جودة منخفضة Bonmarche	جودة عالية	-النظافة -الوثوق		-صافية	-غالية	-غالية -موثوقة
كوريا الجنوبية		جودة عالية	النظافة	طيبة المذاق	-النظافة -حسن المذاق -موثوقة	-غالية -موثوقة	غالية
اليابان	سلعة ذات جودة منخفضة	-جودة مرتفعة -سلعة موثوقة	-صافية -طيبة المذاق	طيبة المذاق	-صافية -طيبة المذاق	-غالية	-غالية -موثوقة
الو.م.أ	-سعر مرتفع -جودة عالية -سلعة موثوقة	-سلعة موثوقة -غالية -جودة عالية	طيبة المذاق	طيبة المذاق -جودة منخفضة	-صافية -طيبة المذاق	جودة منخفضة	غالية الثمن

Source : Charles croné. P 375

أن تغليف وتعبئة المنتجات يمكن تكييفها بالنسبة لكل دولة، ليس فقط لأسباب اقتصادية، ولكن أيضا لأسباب متعلقة بحماية البيئة. فشركة «كوكا كولا» تركز على البلاستيك القابل لإعادة الرسكلة بالنسبة لعبواتها خاصة بألمانيا مثلا وبالتالي تقدم نفسها على أنها شركة خضراء أو محترمة للبيئة.

وعلى العموم فإن على الشركة عند تصميمها للعبوات أو أغلفة منتجاتها للأسواق الدولية مراعاة العناصر

التالية:

- أن تتلاءم مع البيئة الاجتماعية للمستهلك ومع عوامل الثقافة السائدة في المجتمع الأجنبي، فلا يصح الاعتماد على صور ورموز تمس معتقدات أفراد المجتمع.
- أن تتلاءم مع نمط الاستهلاك والعادات الشرائية لأفراد المجتمع الأجنبي، فالعبوة الناجحة مثلا في البلد الأوربي قد لا تنجح في دول إفريقية حيث عدد أفراد الأسرة كبير جدا بالنسبة للأسر الأوربية مما يتطلب تقديم عبوة ذات حجم أكبر.

- أن تتلاءم مع الطبيعة المناخية والجغرافية للدولة الأجنبية، فمثلا العبوات الورقية قد تكون سريعة التلف في الدول شديدة الحرارة كما أن العبوات الزجاجية لا تصلح في دولة ليس لها طرق معبدة وكبيرة الجبال والمنحدرات.

1.iii 4-4 : التمييز وتسيير العلامة التجارية في الأسواق الأجنبية:

إن تمييز المنتج يعني « التعرف عليه من بين المنتجات الأخرى وذلك باستخدام عناصر مثل الاسم التجاري، العلامة التجارية والشعار، فضلا عن بعض العوامل الأخرى مثل العبوة والغلاف».¹

وعادة تستخدم العلامات التجارية على نطاق واسع لتمييز السلع الاستهلاكية، فمن حول العلامة التجارية يمكن خلق تفضيل المستهلك لسلعة معينة والمحافظة على استمراره في شرائها، كما أن العلامة التجارية تخلق شخصية مستقلة للسلعة تساعد في التفرقة بينها وبين البدائل المنافسة، إضافة إلى أن العلامة التجارية تتأثر بطبيعة المنتج.

إن مبادئ التمييز في الأسواق الدولية تختلف عنه في الأسواق المحلية، إلا أنه هناك بعض الأمور الخاصة بالسوق الدولي نذكر منها:²

- مدى ملائمة الاسم التجاري والعلامة التجارية للمنتج لعناصر الثقافة في الأسواق المستهدفة، فالاسم التجاري للمنتج قد يعني معاني أخرى مخالفة لما هو عليه في البلد الأصلي، هذه المعاني قد تؤثر سلبا على درجة تقبل المنتج من طرف المستهلك بغض النظر عن مستوى جودته، فلا بد من توفر الشركة لخبراء لديهم القدرة على تمييز المنتجات بأسماء وعلامات تجارية تتماشى مع لغات وثقافات الأفراد في المجتمعات الأجنبية.

- هل يمكن استخدام نفس الأسماء التجارية عبر مختلف الأسواق الدولية، فعملية طرح المنتج في السوق الدولي بنفس الاسم التجاري في البلد الأصلي تنطوي على خطورة كبيرة بالنسبة لصورة الشركة في حالة فشل المنتج في هذه الأسواق، ويزداد الأمر تعقيدا في حالة منح تراخيص للإنتاج وعدم كفاءة الشركات الحاصلة على التراخيص وبالتالي تلجأ الشركة إلى تغيير الاسم التجاري للمنتج رغم المحافظة على نفس الخصائص الفنية له وإعطاء كافة أسرار الصناعة حتى تتأكد من نجاح المنتج ثم تغيير الاسم الحالي إلى الاسم التجاري الأصلي.

- إمكانية طرح المنتج في الأسواق الدولية تحت اسم وعلامة الموزع. وهذا يكون له جاذبية كبيرة في بعض الأحيان، خاصة إذا كان من المستحيل على الشركة الدخول إلى الأسواق الأجنبية بعلامتها الخاصة، سواء لضعف إمكانياتها المالية أو لضعف خبراتها التسويقية على المستوى الدولي.

¹ يحي سعيد علي عيد: مصدر سابق، ص 168.

² محمد صديق عفيفي، مرجع سابق، ص 330.

- إمكانية طرح الشركة لجميع أنواع منتجاتها في الأسواق الأجنبية تحت نفس العلامة من عدمه. وهذا الأمر يكون مرتبطا أساسا بتجانس منتجات الشركة والترابط بينها من عدمه.

III.1-4-5: التبيين «Etiquetage»

يرتبط التبيين عادة باللغة المستخدمة في عرض المعلومات الخاصة بالمنتج وطريقة استعماله والتشريعات المنظمة له في الأسواق المستهدفة. وبطبيعة الحال فإن مد المستهلك بمعلومات كافية عن السلعة يظل الاعتبار الأساسي في كل الأحوال.

كما لا تقتصر عملية التبيين على مجرد إرشادات للمستهلك لطريقة أو خطوات استخدام المنتج، بل تتعداه لتشمل إعطاء بيانات عن مكونات المنتج وتاريخ الإنتاج ومدة الصلاحية وكلها بنود يجب أن تراعيها الشركة بعد دراسة متأنية لقوانين حماية المستهلك وحماية البيئة في الدول الأجنبية. وذلك حتى لا تتعرض منتجاتها للمعارضة من إحدى الجمعيات المدافعة عن المستهلكين والبيئة في الأسواق المستهدفة، مما يؤدي للإضرار بصورة العلامة التجارية للشركة ومقاطعة المستهلكين في هذه الأسواق لمنتجاتها.¹

III.1-4-6: المشاكل المتعلقة بالتقليد وحماية المنتج في الأسواق الدولية:

من أهم المسائل التي يجب أيضا على مديري التسويق الدولي الانتباه لها مسألة التقليد «Contrefaçon»، وكيفية حماية منتجات الشركة في الأسواق الدولية.

تشير الإحصائيات إلى أن حجم التجارة الدولية قد تعدى 10.000 مليار دولار سنة 2006، ويقدر حجم التجارة الموازية بـ 10 % من هذا الرقم. ومن أهم القطاعات التي تمسها هذه الظاهرة بصفة خاصة نجد:

المجوهرات الراقية، الصناعات النسيجية وغيرها. ولمواجهة هذه الظاهرة اجتمعت 76 شركة متعددة

الجنسيات سنة 1998 فيما يسمى «لجنة حماية جودة العلامات التجارية» Quality Brands Protection comettee ويرمز لها بـ: «QBPC». وتقدر الخسائر المسجلة بسبب هذه الظاهرة بـ 2 إلى 3 مليارات دولار سنويا بالنسبة لشركة مثل «Procter and gamble».²

والجدول التالي يبين أهم الدول المقلدة في العالم:

¹:د.عمر وخير الدين:مرجع سابق ، ص 259.

²:Chrale croué :op-cit,p 377.

الجدول رقم 10: أهم الدول المقلدة في العالم

الدول المقلدة	سنة 2000: 45.3 مليار دولار	سبتمبر 2001: 32.3 مليار دولار
الصين + هونكونغ	41%	59%
تايوان	14%	4%
ماليزيا	9%	1%
سنغافورة	7%	8%
كوريا	5%	4%
باناما	4%	N.S.
الإمارات العربية المتحدة	N.S.	N.S.
المكسيك	2%	N.S.
بلدان أخرى	15%	19%

Source : charles croué : op cit .p 379

ويمكن مواجهة هذه الظاهرة عن طريق العديد من الطرق منها:¹

* محاربة الظاهرة ميدانيا كما تفعل شركات مثل Cratier

* التغاضي عن الظاهرة مع المراقبة: هنا تحاول الشركات تحديد حصص مقبولة لظاهرة التقليد (أقل من 10% من المبيعات).

* الاتفاق مع المقلد، والذي يصبح بذلك شريك صناعي وتجاري للشركة.

* تجاهل الظاهرة، والتي يمكن أن تشكل خطورة كبيرة مع الوقت.

هذه المشكلة المتعلقة بالتقليد يجب أن يتم تسييرها من طرف مديري المنتجات في الأسواق الدولية. كما أن الإبداع التكنولوجي لعلامة ما قد يكون حلا جزئيا لهذه الظاهرة والقيام بعملية تسجيل هذه الاختراعات أو الإبداعات عن طريق براءات الاختراع.

III. 1-4-7: خدمات ما بعد البيع:

إن أصعب ما تواجهه الشركة عند تسويق منتجاتها، تقديم خدمات بيع للمستهلكين، وتضم هذه الخدمات كل من الضمان، الصيانة، الإصلاح، النقل وغيرها. وتكمن الصعوبة في أن تقديم هذه الخدمات يستوجب أحد الأمرين التاليين:²

¹: Chrles croué :IBID, P 380.

²

- إما امتلاك الشركة لمراكز تقدم هذه الخدمات في الأسواق الدولية وهو ما ينتج عنه تكاليف مرتفعة ومخاطر استثمارية.
- أو الاعتماد على مراكز متخصصة في الأسواق المستهدفة الأمر الذي قد يعرض الشركة لمخاطر فقدان السوق، إذا لم تؤدي هذه المراكز الخدمات المطلوبة منها للمستهلك على المستوى المطلوب، بالإضافة إلى قيام الشركة بإرسال خبراء لتدريب اليد العاملة وما يصاحب من ارتفاع في التكاليف.

III.1-4-8: تموقع المنتج: Le positionnement

إن تموقع المنتج يتم عن طريق تعريف أو تحديد الشركة الطريقة التي تقترحها الشركة أو تريد عن طريقها تمييز المنتج بالنسبة لمنتجات العلامات المنافسة. فبالنسبة للشركة، يترجم التموقع الطريق التي تريد الشركة أن ينظر بها إلى منتجاتها أو علاماتها التجارية والصورة التي تريد إعطاءها.

إن تموقع المنتج يكون مرتبط بميزاته الفيزيولوجية، استعمالاته، الحاجات التي يشبعها، قنوات التوزيع المستخدمة، معتقدات المستهلكين بالنسبة للمنتج، العلامة التجارية وشروط الشراء. فالدراسة الخاصة بالتموقع تقود إلى وضعه خريطة إدراكية mapping تسمح للشركة بمعرفة منافسيها وكذلك الأجزاء الفارغة من السوق التي يمكن لها أن تطرح منتوجا جديدا فيها، كما تسمح هذه الأنواع من الدراسات بمعرفة إدراك، تطلعات وتفضيلات المستهلكين الحاليين والمحتملين. فتجانس هذه العوامل بالنسبة للمنتج من دولة لأخرى هو عامل مهم لتحقيق كونية التسويق.¹

بالإضافة إلى ذلك، فإن تحديد الموقع الأمثل لمنتج أو تشكيلة منتجات يستوجب القيام بدراسة المنافسة، خاصة فيما يتعلق بالنقاط التالية:

- تحديد المنافسين المباشرين للشركة في الأسواق المستهدفة.
- تحليل سياسات التسعير بالنسبة للمنافسين بالنسبة لكل منتج.
- تحليل قيم صور العلامة التجارية للمنافسين.
- تحديد قطاعات الأسواق التي يمكن للشركة أن تقوم فيها بالاستجابة للطلب أو تمتلك فيها مزايا تنافسية.
- سياسة المنتجات، تشكيلة المنتجات وطريقة عرضها دولة بدولة
- التموقع بالنسبة لصورة العلامة التجارية للشركة.²

¹ C.PASCO-BERHO,op-cit, p 104.

²:Charles croué :op-cit , P 438.

كما أن خيارات التموقع بالنسبة للمنتوج قد تنتج عن فراغ في السوق تتركه الشركات المنافسة. ويتعلق الأمر هنا بفضاء متاح في السوق والذي يشكل قطاعات سوقية صغيرة «Niches» يمكن للمؤسسة تشغيلها وتحقيق مزايا تنافسية فيها.

ويمكن التمييز بين عدة محاور للتموقع منها: محور السعر ومحور صورة العلامة التجارية وهما مرتبطان ببعضهما البعض.

كما توجد محاور أخرى مثل: الجوانب الجمالية للمنتوج «Esthétique»، الخدمات المرافقة، المستوى التكنولوجي، وغيرها.¹

III-2) سياسة التسعير الدولية:

يعتبر السعر من أهم عناصر المزيج التسويقي للشركة، فهو يؤثر مباشرة على دخل الشركة وأرباحها، كما يؤثر في المدى الطويل على قدرتها على البقاء والنمو في الأسواق التي تنشط فيها. ويعتبر قرار التسعير في الأسواق الدولية أكثر تعقيدا منه في الأسواق المحلية، حيث يتأثر بالعديد من المتغيرات الخاصة بالبيئة الدولية، بالإضافة إلى أن عبور المنتجات للحدود القومية يصبح لزوما على الشركة التعامل بعمولات مختلفة وما يتبع ذلك من مخاطر تذبذب أسعار الصرف العالمية.

وقد خصصنا هذا المبحث لمحاولة الإلمام بعنصر التسعير على المستوى الدولي.

III-2-1) مفاهيم عامة حول سياسة التسعير الدولية:

يعتبر التسعير من القرارات الإستراتيجية التي تتخذ على المستوى الدولي، فلا يكفي وصول المنتج وطرحه في السوق ما لم يكن السعر مناسباً ومتوافقاً مع إستراتيجية الشركة وأهدافها. حيث أن تسعير المنتج يجب أن يتم وفق أسس وقواعد مدروسة مع مراعاة مختلف العوامل الداخلية منها والخارجية التي تؤثر عليه.

III-2-1-1) مفهوم السعر وأهميته:

يمكن التعبير عن السعر بأنه « القيمة المعطاة لسلعة أو خدمة والتي يتم التعبير عنها في شكل نقدي، فالمنفعة التي يحصل عليها المستهلك من شراء المنتج يعبر عنها في شكل قيمة معينة يتم ترجمتها من طرف الشركة تمثل سعر معين يدفعه المستهلك ثمنا لهذه المنفعة، فالسعر إذاً هو مقياس للقيمة المدركة».²

ويمكن تعريف السعر أيضا بأنه: « فن ترجمة القيمة في وقت معين ومكان معين للسلع والخدمات المعروضة إلى قيمة نقدية وفقا للعملة المتداولة في المجتمع »¹

¹: Charles croué :IBID ,P 438.

²:محمد فريد الصحن:مرجع سابق، ص 290.

وتتميز سياسة التسعير بأهمية خاصة في المزيج التسويقي لما لها من تأثيرات لدى فئات المستهلكين المختلفة، حيث يقع السعر نصب أعين المستهلك ويراجعه باستمرار وهو الذي ينظر إلى السلع غالباً من خلال معيار ما يدفعه في اقتنائها من أموال، أي أن قرار التسعير ذو تأثير مباشر على المتعاملين بخلاف السياسات التسويقية الأخرى. وتزداد أهمية التسعير لما له من تأثير مباشر كذلك على إيرادات الشركة وبالتالي أرباحها، فهو يؤثر على المدى الطويل في قدرة الشركة على البقاء والنمو في الأسواق الدولية. وهنا تجدر الإشارة كذلك إلى التقدم العلمي والتقني السريع وما ينتج عنه من تكاثر السلع وانتشار المنتجات الجديدة، فيقدر متوسط طرح المنتجات الجديدة في سوق الو.م.ا مثلاً ب 300 سلعة جديدة شهرياً، هذا الكم الهائل لهذه المنتجات وتكاليف عملية إنتاجها وتطويرها تحتاج إلى اعتماد سياسات سعريه صائبة وأي خطأ في التسعير سيترك آثار سلبية على الشركة قد يؤدي بها إلى الخروج النهائي من هذه الأسواق.²

III -2-1-2: مفهوم سياسة التسعير الدولية:

يعتبر السعر عنصر استراتيجي بالنسبة لشركة بيبسي الجزائر، خاصة وأن السوق يعف منافسة حادة من طرف المنافسين المباشرين للشركة.

• العوامل المؤثرة على أسعار منتجات شركة بيبسي الجزائر:

هناك عدة عوامل تؤثر على تحديد أسعار منتجات شركة بيبسي الجزائر أهمها:

- **سياسة التسعير الدولية للشركة الأم:** حيث أن سياسة التسعير الدولية المتبعة من طرف شركة بيبسي كولا الدولية تميل إلى التنميط أكثر منه إلى التكييف، ويرجع ذلك لرغبة هذه الأخيرة في تحديد أسعار متقاربة لمنتجاتها في مختلف الأسواق الدولية من أجل تجنب تسرب المنتجات من الأسواق التي تكون فيها الأسعار منخفضة إلى الأسواق المرتفعة الأسعار. كما ان شركة بيبسي الدولية تقوم بتحديد سقف أسعار لا يجب تجاوزه بالنسبة للشركاء الذين يريدون إنتاج أو تسويق منتجاتها في مختلف الأسواق وذلك من أجل الحفاظ علي التقارب في أسعارها مع أسعار المنافسين وخاصة المنافس التقليدي "كوكاكولا".

- **هدف الشركة:** تهدف شركة بيبسي الجزائر إلى توسيع حصتها في السوق الجزائري والبقاء في المراتب الأولى على مستوى السوق، لذلك فإن الأسعار المطبقة من طرف الشركة هي أسعار متقاربة مع أسعار المنافسة المباشرة، بل أسعار شركة بيبسي الجزائر تعتمد أسعار

¹: طلعت أسعد الحميد:التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق-ط9-مكتبة عين شمس القاهرة.

²: أبي يحي سعيد الديوه جي:مرجع سابق ، ص 164.

منخفضة عن أسعار منافسها التقليدي شركة "كوكا كولا" من أجل زيادة حصتها السوقية.

- **تكاليف الإنتاج:** خاصة وأن معظم المكونات التي تدخل في عملية الإنتاج يتم استيرادها من الخارج والتقلب الحاصل في الأسواق وبورصات المواد الأولية.

- **أسعار المنافسة:** يعرف السوق الجزائري للمشروبات الغازية منافسة كبيرة خاصة من طرف شركة "كوكا كولا" وشركة "حمود بوعلام" مما يتوجب على شركة بيسي الجزائر اعتماد أسعار متقاربة مع أسعار المنافسين.

- **السياسات الأخرى للمزيج التسويقي:** من أجل الحفاظ على حصتها السوقية والعمل على زيادتها تعمل شركة بيسي الجزائر على التوفيق بين سياسة التسعير والسياسات الأخرى للمزيج التسويقي للشركة.

قبل التطرق إلى تعريف سياسة التسعير الدولية، يمكن تعريف سياسة التسعير بصفة عامة كالتالي:

« هي مجموعة القرارات التي تحدد مستوى سعر البيع لكل منتج من منتجات الشركة، مع الأخذ بعين الاعتبار المزايا التنافسية التي تمتلكها الشركة في أسواقها وموازين القوة التي تستفيد منها في تعاملها مع قنوات التوزيع وكذلك سياسة التسعير التي تتبعها المنافسة»¹.

فاضطرابات الأسواق تدفع الشركة للمراجعة المنتظمة لأسعارها من أجل تحقيق لتوازن الدائم بين تعظيم أرباحها التجارية وتطلعات ومتطلبات المستهلكين.

أما سياسة المنتجات الدولية فيمكن تعريفها بأنها: العمل الذي يتضمن تحديد، بطريقة ما، لمستوى سعر البيع لكل منتج من منتجات الشركة في الأسواق الأجنبية التي تنشط فيها. هذا المستوى يجب أن يضمن تعظيم أرباح الشركة وزيادة حجم المبيعات في كل سوق من هذه الأسواق، مع الأخذ بعين الاعتبار الديناميكية الاقتصادية لهذه الأسواق والسياسة المتبعة من طرف المنافسين فيها.

وهنا يجب التمييز بين سياسة التسعير الدولية والتسعير الدولي.

فالتسعير الدولي يتضمن الأعباء الإضافية المرتبطة بالجوانب التقنية للبيع في الأسواق الأجنبية. أما سياسة التسعير الدولية فلا ترتبط فقط بهذه الأعباء الإضافية التقنية، بل تتجاوزها لتتضمن أيضا المعطيات الكلاسيكية للمقارنة التسويقية المتعلقة بسياسة التسعير، مثل تحليل أسعار المنافسين، تأثير البلد المنشأ « Made in » ومدى تقبل الأسعار من طرف المستهلكين.

¹: Charles croué :Op-cit, p 448.

كما أن الاختلاف في البيئة التي تميز الأسواق الدولية تجعل من الصعب عملية تسعير منتجات الشركة بالاعتماد على السياسة التسعيرية التي تتبعها في سوقها المحلي.

III-2-2- صعوبة تحديد الأسعار في الأسواق الدولية:

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

III-2-2-1 العوامل الداخلية: نذكر منها:¹

أ) الأهداف التسويقية: يرتبط سعر المنتج ارتباطا وثيقا بالأهداف التسويقية للشركة، فإذا كان هدف الشركة هو إغراق السوق فإنها سوق تتجه إلى عرض منتجاتها بأسعار منخفضة بحيث يصبح مناسبا لأكثر عدد من المستهلكين. أما إذا كان الهدف هو الحفاظ على الحصة السوقية فإن تحديد السعر سيكون مقاربا لأسعار المنافسين، في حين إذا كان هدف الشركة هو زيادة حصتها السوقية فإنها تولي اهتماما بالشرائح السوقية الجديدة والتي تسعى إلى التعامل معها وتقديم أسعار متميزة مقابل خدمات إضافية أو مميزات إضافية للمنتج.

ب) مستوى التكنولوجيا: يؤثر المستوى التكنولوجي للمنتج على تحديد سعره في الأسواق الدولية. فكلما زاد المستوى التكنولوجي المستخدم يكون منتج الشركة متميزا عن المنتجات المنافسة له وبالتالي حرية أكبر في تحديد سعر المنتج، أما إذا كان المستوى التكنولوجي منخفضا الأمر الذي سينعكس على كفاءته وجودته، وبالتالي الشركة في هذه الحالة تحدد سعرا يكون مقاربا لأسعار المنافسين.

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

د) التكاليف الكلية: إن التكاليف هي العنصر الأكثر وزنا في عملية تحديد الأسعار، ويعتبر البعض أن عملية التسعير ليست في جوهرها سوى إضافة ميكانيكية لهامس معين على التكلفة للحصول على سعر البيع. فكلما تمكنت الشركة من مراقبة عناصر التكاليف بشكل جيد مكنها ذلك من تخفيض التكلفة الإجمالية للمنتج، أو على الأقل ثباتها مع زيادة حجم المبيعات، كلما حقق لها ذلك درجة أعلى من المرونة في التسعير ومن ثم تحقيق معدلات ربحية متزايدة.

¹مصطفى محمود حسن هلال: مرجع سابق، ص 109.

III -2-2-2: العوامل الخارجية: نذكر منها:¹

أ) تكاليف العمليات اللوجستية: فالمسافة بين مكان إنتاج وتخزين السلع ومكان تسويقها تشكل من عدة مراحل. هذه المراحل تنتج عنها مصاريف نقل، مصاريف التأمين وغيرها من التكاليف. وهنا يجب تحديد دور كل من البائع والمشتري في التكفل بمختلف هذه المصاريف أو ما يطلق عنه ب: «Incoterms»، "مصطلحات التجارة الدولية"، حيث تمثل مجموع تكاليف وأعباء (النقل، التأمين، العبور والتخزين، الرسوم الجمركية وغيرها) وكذلك الخدمات المرتبطة بعملية التبادل، فهي تحدد نقطة التحويل والأخطار الناجمة عنه وليس ملكية السلع، وعلى الشركة القيام بالاختيار الصائب في عملية اختيار طريقة نقل البضائع وتحديد أي نوع من هذه المعايير « Incoterms » يجب إتباعه. ومن أمثلة هذه المعايير نذكر FREE. Fca/ E. EX وغيرها.

ب) السياسات الجمركية: فكل دولة تبحث عن تحقيق التوازن في ميزان مبادلاتها، بل وتحقيق فائضا إيجابيا في ميزانها التجاري. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تلجأ كل دولة إلى مجموعة من الإجراءات المتعلقة بالسياسة الجمركية من أجل تشجيع صادراتها والحد من الواردات. فمستوى الرسوم الجمركية له تأثير مباشر على سعر البيع النهائي للمنتوج، حيث أن هناك بعض الدول التي تلجأ إلى فرض رسوم جمركية عالية لإرغام المصدرين إليها على القيام باستثمارات وتوطين فروع لهم في هذه الدول. كما يجب الإشارة إلى أن رسوم وضرائب الاستهلاك يتم حسابها على أساس سعر المنتج بعد إضافة الرسوم الجمركية.

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

فالشركة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الرسوم المطبقة من طرف الدول المتواجدة فيها، خاصة إذا كانت هذه الدول أو الأسواق قريبة جغرافيا. حيث أنه إذا كان الاختلاف كبيرا في هذه الرسوم بين دولتين متجاورتين مثلا، فإن المستهلكين يمكنهم التزود بالمنتجات من الأسواق المجاورة التي تطبق أقل الرسوم مما قد يؤدي إلى الإضرار بصورة العلامة التجارية للشركة وإحداث خلل في التوازن بين هذه الأسواق.

د) نسبة التضخم: إن معدل التضخم هو من أهم العوامل التي تؤثر على عملية تحديد سعر بيع منتجات الشركة في الأسواق الأجنبية. فالشركة تجد نفسها مجبرة على تتبع هذه النسبة يوميا في بعض الدول (من 10% إلى 30% يوميا في بعض البلدان)، أي ما يعادل نسبة 300 إلى 400% سنويا، بحيث قد تضطر الشركة في هذه الحالة إلى تخفيض هوامشها في مرحلة أولى، ولكن إذا استمر الأمر فقد يؤدي ذلك إلى البيع بالخسارة،

¹: Charles croui :Op-cit , P 455.

خاصة بالنسبة للشركات التي لا تنتج محليا في هذه الأسواق. فيمكن لسعر بيع منتجاتها أن يكون أعلى بكثير من سعر المنافسة ما يؤدي إلى خروجها من هذه السوق. وهنا نقول أنها خسرت السوق بسبب السعر.

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

و) تأثير نمط الدخل¹

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

ز) النظم والقوانين المتعلقة بالأسعار في الأسواق المستهدفة: فعملية تحديد الأسعار في الأسواق الأجنبية قد تتأثر بنوعين من القوانين:²

- السياسات المحلية فيما يخص الأسعار: كمرقبة الأسعار من أجل محاربة التضخم، مرقبة أسعار التحويل بين الشركة الأم وفروعها... الخ.
- تشريعات أو قوانين محاربة الإغراق: «antidumping» والتي يمكن أن تكون على المستوى الدولي أو المحلي في الأسواق المستهدفة.

III-2-2-3: هيكل سعر تكلفة المنتجات الموجهة للأسواق الأجنبية:

إن سعر تكلفة المنتجات الموجهة للتصدير يضم جميع التكاليف والأعباء الأولية لإنتاج هذا المنتج بالإضافة إلى التكاليف والأعباء الناتجة عن عملية بيع المنتج في الأسواق الأجنبية. ويمكن تلخيص هذه التكاليف أو الأعباء فيما يلي:³

أ) مكونات تكلفة إنتاج المنتج الموجه للتصدير: وتتضمن:

- تكلفة شراء المواد الأولية المستوردة: من أجل إنتاج هذا المنتج الموجه للتصدير.
- تكاليف التكييف التقني والتجاري للمنتج: ليكون المنتج مطابقا للنظم والقوانين الخاصة بالسوق المستهدف، وكذلك تكيفه ليتماشى مع رغبات ومتطلبات المستهلكين المحليين. كل هذا يولد تكاليف إضافية بالنسبة لسعر تكلفة المنتجات الموجهة للتصدير.

¹ :C.PASCO-BERHO,op-cit, P 126.

² :IBID , P 127.

³ :IBID 129.

ب) التكاليف المتعلقة بالتصدير (خارج العملية الإنتاجية): وتضم:

- التكاليف التشغيلية لمصلحة التصدير أو الفروع المحلية لشركة.
- تكاليف دراسة السوق وتكاليف المهام والبعثات التجارية.
- التكاليف التجارية: وتضم: تكاليف التوزيع، تكاليف الحملات الترويجية والإشهارية، تكاليف خدمات ما بعد البيع.
- التكاليف المالية: وتضم مختلف التكاليف الناتجة عن طرق الدفع وأسعار الصرف وكذلك آجال الدفع.
- تكاليف تغطية الأخطار: وتضم التكاليف الناتجة عن التأمين على المنتجات وعملية نقلها بالإضافة إلى تكاليف التغطية على أخطار عدم الدفع والتذبذب في أسعار الصرف.
- تكاليف إعداد مختلف الوثائق.
- تكاليف الدخول إلى السوق المستهدف.

III -2-2-4: إشكالية تنميط أو تكييف الأسعار في الأسواق الدولية:

يرى الباحثون في هذا المجال أن تنميط السعر في الأسواق الدولية هو عملية ممكنة تقنيا. ولكن لا يمكن تطبيقها في ظل نظام اقتصاد السوق¹، فبعض العناصر مثل مستوى الرسوم المحلية والرسوم الجمركية لا يمكن للشركة أن تتحكم فيها، فهي تتغير من دولة إلى أخرى، فالرسوم والاختلافات في نسب الهوامش المطبقة من طرف قنوات التوزيع، كلها تجعل من المستحيل تنميط الأسعار بصفة مطلقة من طرف الشركة في مختلف الأسواق التي تنشط فيها.

III -2-3: المقاربات المختلفة لسياسة التسعير الدولية:

كما تم ذكره سابقا، فإن عملية تحديد الأسعار في الأسواق الأجنبية هي عملية معقدة جدا، تتداخل فيها مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية بالنسبة لشركة. فمن أجل تحديد مستوى أسعار منتجاتها في مختلف الأسواق التي تنشط فيها يمكن للشركة أن تركز على أسس مختلفة أهمها:

III-2-3-1 المقاربة عن طريق التقدير L'approche par l'estime

تتميز هذه المقاربة بالبساطة، ولكنها غير متصلة بالسوق. وتتبعها بصفة عامة الشركات الصغيرة والمتوسطة، فهي سهلة التطبيق، لكن لا يمكن اعتبارها مقارنة موثوقة.

¹: charles croué, op-cit , P 463.

ويتعلق الأمر بتحديد الأسعار بالاعتماد على المعارف الحدسية فيما يخص السوق، ويتم تكميلها عادة بآراء الشركاء التجاريين المحليين في السوق المستهدف الذين يقدمون آراءهم عن طريق المقارنة مع أسعار المنافسة في هذا السوق. يطلق على هذه المقاربة أيضا: بمقاربة التصدير «L'approche export»، بحيث تتبعها عادة الشركات المصدرة التي لا تمتلك فروع لها في الأسواق المستهدفة. وترتكز هذه المقاربة على ثلاثة مبادئ رئيسية هي:¹

- المبدأ الأول يتضمن اعتماد نفس السعر المرجعي المطبق في السوق الأصلي للشركة لتسعير منتجاتها المصدرة. هذه الطريقة يمكن أن تكون بسيطة ولكنه غير قابلة للتطبيق خاصة إذا كان هذا السعر لا يسمح بتحقيق أرباح في الأسواق المستهدفة أو يكون أكثر ارتفاعا من أسعار المنافسة.
- المبدأ الثاني يتضمن استخدام معامل مضاعف للسعر المطبق في السوق الأصلي للشركة من أجل تحديد أسعار منتجاتها في الأسواق المستهدفة مجتمعة.
- المبدأ الثالث يتضمن استعمال معاملات مضاعفة مختلفة بحسب السوق أو المنطقة الجغرافية المستهدفة.

III-2-3-2: التسعير على أساس التكلفة:

تعتبر هذه الطريقة الأكثر استخداما في تحديد السعر، وهي تقوم على أساس إضافة نسبة معينة من الربح إلى تكلفة المنتج. ويجب على الشركة التي تريد تبني هذه المقاربة التحكم في محاسبتها التحليلية تمكنها من حساب سعر التكلفة بشكل دقيق. ويعاب على هذه الطريقة أنها تأخذ بعين الاعتبار القدرة الشرائية للمستهلكين لأنها تعتمد على العوامل الدخلية في تحديد السعر في حين تحمل عنصر المنافسة، وبالتالي قد لا تعكس هذه الأسعار درجة المنافسة الحقيقية التي قد تتعرض لها الشركة. أما في حالة الشركة المصدرة فغالبا ما تكون أسعار منتجاتها أعلى بكثير من أسعار المنافسة في الأسواق المستهدفة، ويرجع هذا الارتفاع إلى التكاليف الإضافية المرتبطة بعملية التصدير وانتقال المنتوجات من بلد للآخر² والتي تم ذكرها سابقا.

III-3-2-3: التسعير على أساس الطلب:

تتميز كل دولة بسلوك شراء معين لأفرادها مرتبط بالبيئة الاقتصادية التي تتحدد من خلالها القدرة الشرائية للمستهلك. ويمثل السعر بالنسبة للمستهلك تكلفة فهو مرتبط بالبيئة الثقافية والاجتماعية للسوق المستهدف، التي ينتج من خلالها نظام للقيمة وبالتالي ينظر المستهلك لسعر على أنه مؤشر للقيمة. فالطلب على المنتج يتغير من بلد لآخر أو من سوق لآخر حسب هذين العاملين:³

¹ Chrales croué ;op-cit , p 451.

² :ALAIN OLIVIER et autres :Op-cit, P 82.

³ :C.PASCO-BERHO,Op-cit , P 134.

- في حالة اعتبار السعر تكلفة: تنص النظرية الاقتصادية على أن الكمية المطلوبة من المنتج تتغير بصورة عكسية مع السعر، فكلما كان السعر منخفضاً كلما كان الطلب على المنتجات غير متجانس وبالتالي فحساسية الطلب بالنسبة للسعر تتغير من منتج لآخر، فالمنتجات الأساسية أو ذات الاستهلاك الواسع يكون الطلب عليها منخفض المرونة بالنسبة للسعر، أما في حالة المنتجات الكمالية فإن الطلب عليها يكون مرتفع المرونة.
- في حالة اعتبار السعر مؤشر للقيمة: ينظر المستهلك لمنتج ما من خلال الإشباع المحقق عند شراء المنتج، تقدير هذا الإشباع يعتمد على ملاحظة ودراسة العلاقة الموجودة بين الثنائية "سعر، جودة"، فالسعر المرتفع يدل على المواصفات المميزة للمنتج كارتفاع مستوى الجودة مثلاً بالرغم من أن المستهلك لا يكون عادة مستعداً لدفع سعر مرتفع جداً.

فللوصول إلى السعر المقبول أو ما يسمى بالسعر البسيكولوجي يجب على الشركة الإجابة على

السؤالين التاليين:

- في أي سعر يصبح المنتج يظهر رديء الجودة.
- في أي سعر يصبح المنتج باهض الثمن.

من خلال هذين العاملين تتحدد قيمة المنتج لدى المستهلك وعلى أساسه يتم تحديد سعر المنتج من طرف

الشركة.

III-2-3-4: التسعير على أساس المنافسة:

في هذه الحالة يجب على الشركة التعرف على مستوى الأسعار لمنتجات المنافسة في السوق الدولية والالتزام بحدود هذه الأسعار عند تحديد سعر منتجاتها.

فتلجأ الشركة عادة إلى هذه الطريقة في حالة نقص معلوماتها حول كل من تكاليفها وسلوك المستهلكين في الأسواق المستهدفة وبالتالي تقوم بتحديد أسعارها إما:¹

- بسعر منخفض عن منافسيها وبالتالي حصتها السوقية تزداد من خلال التموقع في ذهنية المستهلك بالثنائية "سعر/ جودة مقبولة للنتج".

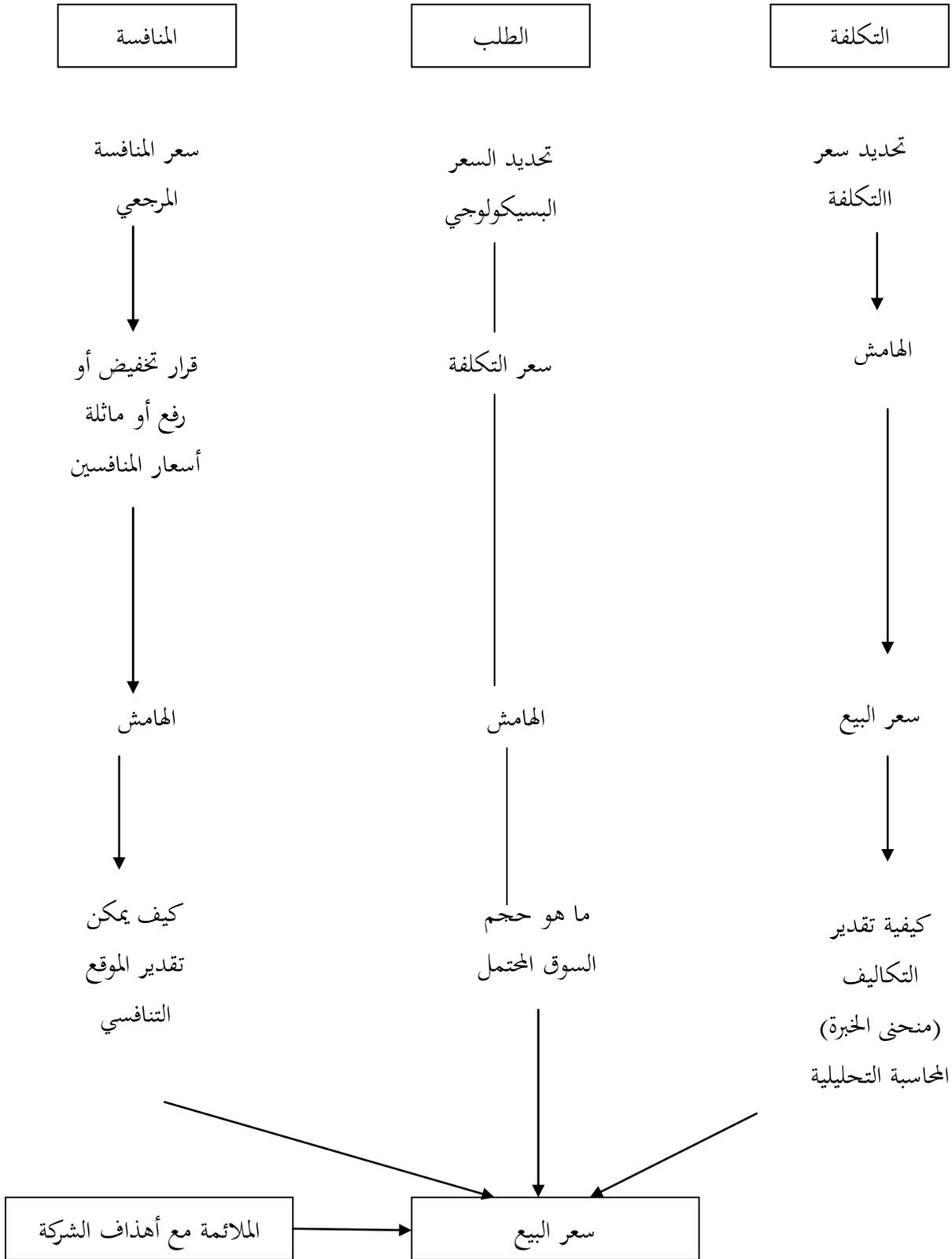
- تسعير منتجاتها حسب السعر المتوسط في السوق والاهتمام بالمنافسة على أساس مميزات المنتج.

- تسعير منتجاتها بسعر مرتفع إذا كانت منتجاتها متميزة بما تتوفر فيها من مواصفات عن المنتجات المنافسة. وهنا تقدر الزيادة في سعر المنتج بقدر الزيادة في جودة المنتج.

والشكل التالي يوضح الطريق المختلفة لتحديد السعر في الأسواق الدولية:

¹: Corine PASCO :commerce international 2^{ème} edition –dunod-Pris 1995,P 28.

الشكل رقم 25: طرق تحديد السعر.



Source : c.Pasco BERHO ; op cit , P127.

III-2-4: إستراتيجيات التسعير في الأسواق الدولية:

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

III-2-4-1: إستراتيجية التغلغل في الأسواق المستهدفة:

وتتضمن تحديد سعر منخفض من أجل الحصول على حصة سوقية مهمة، فالشركة يكون هدفها هنا هو تحقيق الربحية أو عائدات مهمة من خلال بيع كميات كبيرة مع ردع المنافسين الجدد ومنعهم من دخول السوق.¹ وتناسب هذه الإستراتيجية أكثر مع الحالات التالية:²

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

ولتنفيذ هذه الإستراتيجية يمكن إتباع الخطوات التالية:³

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

III-2-4-2: إستراتيجية كشط السوق Stratégie d'ecrimage:

وهي تتضمن إدخال منتج جديد بسعر مرتفع يمكن تخفيضه بصفة تدريجية مع مرور الوقت. وفي بعض الحالات (المنتجات الراقية) يبقى السعر مرتفع بحيث تقوم الشركة ببيعه إلى زبائن محدودين، فالوفاء للعلامة يسمح للشركة بالدفاع جيدا عن منتجاتها في حالة وصول أو دخول منافسين جدد. وتعتمد هذه الإستراتيجية على عاملين اثنين وهما: المنتجات المسوقة يجب أن تكون جديدة، وطبيعة المنتج (منتجات راقية أو عالية الجودة مثلا).⁴

¹: C.PASO.BERHO :Op-cit , P 125.

²: محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص 314.

³: مصطفى محمود حسين هلال: مرجع سابق، ص 117.

⁴ C.PASCO-BERHO :op-cit , p 125.

ومن مزايا هذه الإستراتيجية إمكانية استرجاع الشركة لرأس مالها المستثمر في الأسواق الأجنبية بأسرع وقت ممكن، كما أنها تكون مناسبة أكثر بالنسبة للدول التي تعاني من تقلبات سياسية واجتماعية سريعة ما يدفع بإدارة الشركة إلى عرض منتجاتها بسعر مرتفع، بحيث تكون على استعداد للخروج السريع من السوق حين يتحقق هدفها وتسترد أموالها المستثمرة.¹

وتناسب هذه الإستراتيجية في حالة الأسواق التي تتميز ب:²

- انخفاض مرونة الطلب على المنتج بالنسبة للسعر، وإذا لم تكن هناك طريقة لقياس الطلب المحتمل على السلعة.
- في حالة تجزئة السوق على أساس الدخل ورغبة الشركة في التركيز على القطاعات السوقية ذات الدخل المرتفع.
- في حالة جهل المستهلك لتكلفة إنتاج وتسويق مثل هذا النوع من المنتجات مع عدم وجود بدائل لها تسهل عملية المقارنة.
- إذا كان خطر دخول المنافسين إلى السوق قليل في الأجل القصير.

III-2-4-3: إستراتيجية السعر التمييزي: Stratégie de prix différencié

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

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

ولتطبيق هذه الإستراتيجية يجب إتباع الخطوات التالية:⁴

- يجب تقسيم السوق قطاعات حسب الطلب على المنتج.
- عدم تمكين الزبائن الذين يشترون بسعر منخفض بإعادة بيعه في أماكن تباع فيها المنتجات بسعر مرتفع.
- عدم تمكين المنافسين من الدخول أو طرح منتجاتهم في أسواق الشركة التي يكون فيها سعر منتجها مرتفع.

¹:مصطفى محمود حسين هلال حسن هلال:مرجع سابق، ص 120.

²: محمد فريد الصحن:مرجع سابق، ص 113.

³:C.PASCO-BERHO,op-cit , P 125.

⁴:PHILIP COTLER et BERNARD DUBOIS , op-cit, P 482.

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

III-3: سياسة الاتصال التسويقي الدولية:

عادة ما يتم الخلط بين الإشهار والاتصال، ما يؤدي إلى سوء فهم سياسة الاتصال، فالاتصال مفهوم أوسع من الإشهار، أي أن الإشهار هو عنصر من بقية العناصر الأخرى المكونة لسياسة الاتصال بالنسبة للشركة. حيث أن الشركة تعمل جاهدة من أجل تمهيد الطرق أمام الجهود التسويقية التي تبذلها من خلال عرض منتجات الشركة ومميزاتها وأماكن بيعها، ولهذا يمكن القول أن للاتصال بصفة عامة والإشهار بصفة خاصة، أهمية بالغة تتمثل أساسا في تقديم منتجات الشركة في شكل يرغب المستهلكين الأجانب ويشير اهتمامهم ويخلق الرغبة ويحثهم على طلب السلعة، وبذلك يقلل من مخاطر الشركة في تعاملها مع الأسواق الأجنبية، فمن خلال سياسة الاتصال الدولية تسعى الشركة إلى تعليم مستهلكيها في الأسواق الأجنبية كيفية استخدام منتجاتها، الضمانات التي تمنحها ومعلومات أخرى حول السعر والتوزيع وغيرها. وستتناول في هذا المبحث سياسة الاتصال الدولية، أهميتها بالنسبة للشركة، خصوصياتها على المستوى الدولي والعناصر المكونة لها.

III-3-1: مفاهيم عامة حول سياسة الاتصال الدولية:

إن عملية الاتصال على المستوى الدولي لا تختلف بعناصرها عن الاتصال المحلي، بل قد تضاف إليها اعتبارات أخرى لا تظهر على نطاق محلي نتيجة التركيبة البيئية وتعقيداتها التي تختلف من مجتمع لآخر.

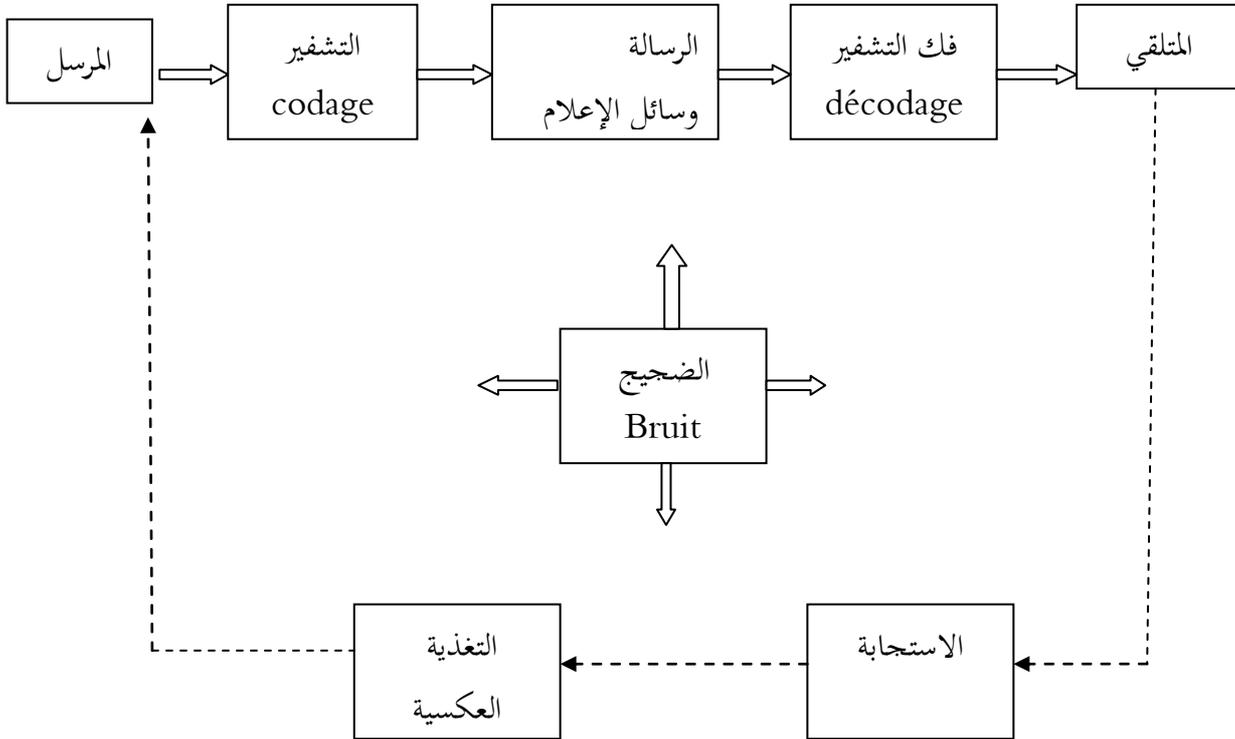
III-3-1-1: مفهوم سياسة الاتصال:

يرى « kotler » بأن عملية الاتصال هي حوار دائم بين الشركة وزبائنها، والتي تتم قبل وخلال عملية البيع، وخلال وبعد عملية الاستهلاك، مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المتاحة عن طريق تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة، فالشركة لا يجب أن تتساءل فقط عن كيفية اتصالها بزبائنها، بل يجب عليها أن تتساءل عن كيفية اتصال زبائنها بها.¹

ولتكون عملية الاتصال فعالة، يجب على الشركة فهم وإدراك العناصر المكونة لمزيج الاتصال التسويقي. فعنصري المرسل والمتلقي يشكلان قوة التوجيه لعملية الاتصال. أما العناصر الأربعة المتبقية (الترميز codage، فك التشفير décodage، التغذية العكسية والاستجابة) فتشكل وظائف عملية الاتصال والشكل التالي يوضح عناصر عملية الاتصال:

¹ :PHILIP KOTLER et autres :Marketing mangement, 11^{ème} édition Pearson, Paris, 2004, P 603.

الشكل رقم (26): عناصر عملية الاتصال



Source :PHILIP KOTLER et autres : op-cit , P603

- المرسل: وهو مصدر الرسالة المطلوب نقلها إلى المرسل إليه فقد يكون المرسل شركة أو تاجر جملة أو موزع... الخ
- الرسالة: وهي مجموعة من المعاني المطلوب إرسالها لمتلقي يتم تحديد محتواها بعد دراسة كل من دوافع واتجاهات المتلقي.
- وسائل الإعلام أو الوسيلة: وهي وسائل الاتصال التي تنتقل من خلالها الرسالة.
- المتلقي: وهو متلقي الرسالة أو الطرف المطلوب أن تصل إليه الرسالة ويقصد به الجمهور المستهدف ممثلا في كل من المستهلك النهائي والمستهلك الصناعي.

III-3-1-2: مفهوم سياسة الاتصال الدولية:

يمكن تعريف سياسة الاتصال الدولية بأنها: «عبارة عن نقل رسالة من الشركة إلى المشتري أو المستهلك أو الوسيط في الأسواق المستهدفة بغرض إبلاغ كل منهم بأسباب شراء منتجات الشركة أو التعامل معها»، وهي بذلك تهدف إلى جعلهم أكثر تقبلا لمنتجاتها، وذلك عن طريق إعلامهم بالرسالة التي تفصح عن وجود منتج ذو

خصائص فريدة معينة أو بتوليد اتجاهات إيجابية نحو المنتج أو بتعديل اتجاهاتهم نحوه أو زيادة تفضيلاتهم لمنتج على آخر وإقناعهم بشراء منتج الشركة.¹

كما يمكن تعريفها على أنها: «مجموعة من الاتصالات التي تجربها الشركة مع المشتريين المحتملين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالسلع والخدمات المنتجة ودوافعهم للشراء»²

III-3-1-3: أهداف الاتصال التسويقي في الأسواق الدولية:

إن أهداف عملية الاتصال سواء كانت على المستوى المحلي أو الدولي فهي لا تختلف من حيث المبادئ بل من حيث البيئة وتعقيدها. وعلى العموم يمكن التمييز بين ثلاثة أهداف رئيسية لسياسة الاتصال على المستوى الدولي:³

أ) إظهار الصورة الذهنية المناسبة عن الشركة:

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

ف نجد مثلا شركة « باتا » للأحذية من أجل إظهار صورتها الذهنية لدى عملائها بأنها الشركة التي تعرض الأحذية الرخيصة الثمن، ونفس الشيء بالنسبة لشركة « فيات » للسيارات التي تنتج سيارات اقتصادية في الوقود ورخيصة في قطع الغيار. ويتم ذلك من خلال التعريف بالشركة بذاتها، أهدافها وشهرتها السابقة. وعادة ما يكون هذا في المراحل الأولى للدخول إلى الأسواق المستهدفة، حيث يهدف الاتصال إلى إعطائها صورة ذهنية جديدة عن الشركة حتى تشجع المستهلك على التعامل المستمر.

ب) التعريف بمنتج الشركة: أو ما يسمى بالإشهار الإعلامي، حيث يتم عرض

مواصفات المنتج، سعره، أماكن توزيعه وأماكن الخدمة والصيانة... الخ. وهذا ما يتطلب دراسة سلوك المستهلك الأجنبي وخصائصه والعوامل الثقافية المؤثرة، حتى تصمم الحملة باللغة والشكل المثير. ومن خلال الأمثلة التي تبين ضرورة الاهتمام بسلوك المستهلكين في الأسواق الأجنبية، ما قامت به شركة « جوانيا » للأغذية المحفوظة، التي صممت رسالة إعلانية بأن أغذيتها لا تحتاج إلى ربة بيت تجيد الطبخ، فنجحت هذه الحملة في إيطاليا وأوروبا بصفة عامة، إلا أنها أدت إلى نتائج سلبية في أسواق شمال إفريقيا، حيث أن ربوات البيوت لم يتقبلن هذه الرسالة الإعلانية باعتبارها إهانة لهن والحكم على اللواتي يشترين هذه المنتجات بعدم إجادة الطبخ. وبالتالي فإن هذا الفشل للحملة الإشهارية يرجع إلى عدم مراعاة الاختلافات الثقافية، وهو أن من عادات النساء في شمال إفريقيا الطبخ في المنازل عكس الدول الأوروبية.

¹.د. عمرو خير الدين: مرجع سابق، ص 214.

².طلعت أسعد الحميد: مرجع سابق، ص 487.

³.د. فرحات غول: مرجع سابق، ص 170.

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

وباختصار يمكن القول بأن الأهداف الاتصالية للشركة تتمثل في الحث على الشراء سواء في فترات الرواج أو فترات الانكماش مع محاولة زيادة شهرة الشركة وتحسين صورتها لدى المستهلكين المحليين والأجانب، مع العمل على تدليل العوائق التي قد تمنع المستهلك من شراء منتجات الشركة.

بالإضافة إلى ما تم ذكره، يمكن ذكر أهداف ودور الاتصال في العناصر التالية:

- تزويد المعلومات.
- تحفيز الطلب
- تمييز المنتجات.
- تذكير الزبائن الحاليين.
- الرد على الأخبار السلبية التي يمكن أن تشوه صورة الشركة.
- تقليل تأثير تقلبات الطلب.

III-3-1-4): خصائص سياسة الاتصال الدولية:

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

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

ب) **الصعوبات المتعلقة بتباين الثقافات وتداخلها:** الاختلافات الثقافية والعقائدية وتباين عادات وتقاليد المستهلكين من بلد لآخر تطرح بقوة في مجال التسويق الدولي، مما يستوجب على رجل تسويق الدولي الفهم والإدراك الكبيرين لهذا البعد، وذلك عن طريق إتباع والعمل بالدراسات القائمة

¹د.عمر وخير الدين: مرجع سابق، ص 220.

حول المجتمعات من طرف المختصين أو الباحثين أو تكوين إطارات الشركة المسؤولين عن الاتصال في مراكز متخصصة في هذا المجال.

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

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

بالإضافة إلى ذلك فهناك العديد من العوامل التي يجب مراعاتها عند إعداد حملات الاتصال في الأسواق الأجنبية نذكر منها:¹

- خصائص المستهلك الأجنبي: (السن، المهنة، الجنس.. الخ)
- إستراتيجية الاتصال للمنافسين في السوق المستهدف.
- طبيعة المنتج: (منتج صناعي، ذو استهلاك واسع... الخ)
- المرحلة من دورة حياة المنتج.
- ميزانية الاتصال التسويقي.
- درجة تدويل الشركة.

III-3-2: إشكالية تنميط أو تكييف سياسة الاتصال الدولية:

ككل سياسات المزيج التسويقي الأخرى، فإن الشركة تواجه على المستوى الدولي إشكالية تنميط أو تكييف حملتها الاتصالية في الأسواق التي تنشط فيها.

(أ) **التميط:** فتنميط السياسة الاتصالية للشركة يعني استعمال حملة اتصالية موحدة في كل

الأسواق المستهدفة أو على الأقل على مستوى منطقة جغرافية محددة كأوروبا الغربية مثلاً.

¹.د.غول:مرجع سابق، ص 172.

هذا التمييز له مجموعة من الدوافع كما يمثل العديد من الأخطار التي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (11): دوافع وأخطار تمييز سياسة الاتصال.

***دوافع تمييز سياسة الاتصال.**

- أسباب خارجية عن الشركة	- أسباب داخلية
<ul style="list-style-type: none"> - تشابه وتجانس بعض الحاجيات على المستوى الدولي. - تجانس سلوك المستهلكين نظرا لتطور وسائل الاتصال والاستعمال المماثل لوسائل الإعلام كالتلفزيون والانترنت. - عوامل الأفكار الجديدة فيما يخص التسويق والاتصال 	<ul style="list-style-type: none"> - الصورة الدولية الموحدة التي تسعى الشركة إلى تكوينها عن نفسها ومنتجاتها وعلاماتها التجارية. - اقتصاديات الحجم من خلال تمييز الحملات الاتصالية. - ندرة الأفكار الجيدة في التسويق والاتصال بصفة خاصة.

- أخطار التمييز:

<ul style="list-style-type: none"> - المعوقات التنظيمية التسويقية الخاصة بالاتصال كاللامركزية التي تتبعها بعض الشركات. - خطر عدم تحفيز الفريق الداخلي للاتصال. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاختلافات القانونية والتشريعية بين الدول. - القيود والمعوقات الخاصة بوسائل الاتصال الخاصة بكل بلد. - اختلاف المحفزات ودوافع الشراء بالنسبة لنفس المنتج بين المستهلكين من مختلف الدول.
--	--

Source : Jean . Mark Decandin m op.cit : P 181

ب) **التكييف:** تكييف سياسة الاتصال الدولية للشركة يعني تحديد وتنفيذ سياسة اتصالية دولية خاصة بكل سوق مستهدف. ويمكن تلخيص إيجابيات وسلبيات تكييف سياسة الاتصال الدولية فيما يلي:²

• المزايا:

- مفهوم التكييف يتناسب ومفهوم التسويق يستجيب لمختلف الأسواق المستهدفة.

¹ Jean-mark Decandin : la commination marketing (concepts, technique, et stratégies ,édition economica,Paris, 1995, p 128.

² :C.PASCO-BERHO,op-cit , P 223.

- يسمح التكيف باحترام مختلف ميزات الأسواق المستهدفة. كالاختلافات الثقافية، أذواق المستهلكين والتشريعات والقوانين.

- تحديد وتنفيذ سياسة الاتصال من طرف الفروع في الدول المستهدفة ما يحفز الفريق التجاري ويجعله أكثر إبداعاً ونشاطاً.

• السلبيات:

- صعوبة التطبيق.

- زيادة التكاليف.

- عدم التناسق بين مختلف الأنشطة التسويقية على المستوى الدولي.

ج) الترميم المكيف Standardisation adaptée :

الترميم المكيف أو المعدل هو حل وسط بين الترميم والتكيف يترجم من خلال وضع فرص تموقع مماثل للمنتج، أي الحفاظ على نفس صورة الشركة في كل الأسواق وذلك باستعمال الأدوات والإمكانيات الاتصالية المتاحة حسب خصوصية كل سوق مستهدف وبالتالي ضمان تموقع عالمي بواسطة حملات اتصالية مكيفة حسب خصوصية كل بلد¹.

وتتميز هذه الطريقة بخلق صورة عالمية موحدة للمنتج والشركة كما تأخذ بعين الاعتبار كل الخصوصيات المحلية للأسواق المستهدفة رغم أن هذه الطريقة قد تنتج عنها تكاليف إضافية.

III-3-3: وسائل سياسة الاتصال الدولية:

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

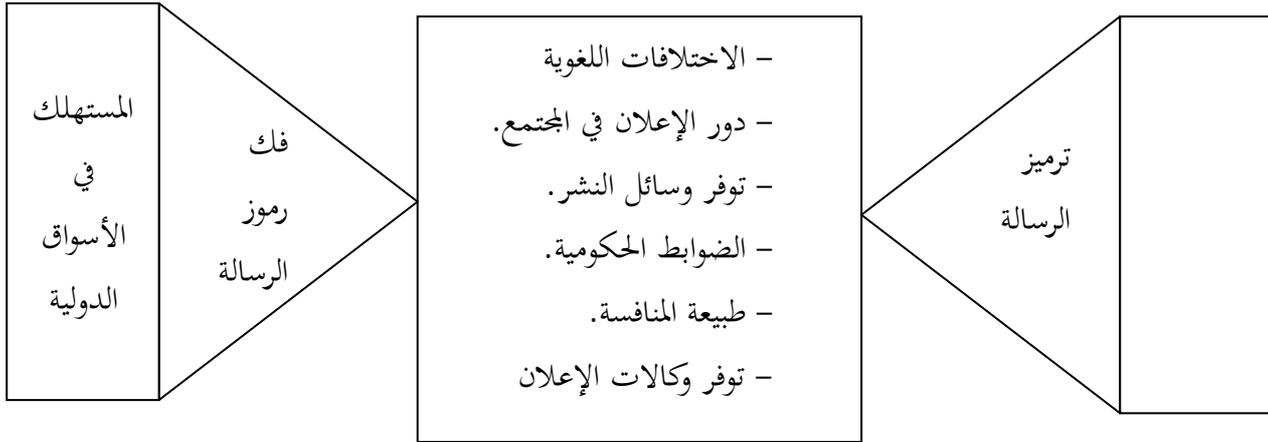
III-3-3-1 الإعلان أو الإشهار: يمكن تعريفه بأنه شكل من أشكال تقديم الأفكار عن السلع والخدمات أو الشركات بالوسائل غير الشخصية عن طريق شركات معينة نظير مبالغ متفق عليها.²

وعلى المستوى الدولي يجب على الشركة مراعاة العديد من العوامل عند تصميمها وتنفيذها لحملاتها الإعلانية، يتعلق جزء منها بعوامل داخلية وجزء آخر بعوامل خارجية كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ :IBID :P 224.

² :منى الحديد:الإعلان-ط1-الدار المصرية اللبنانية،مصر 1999، ص 23.

الشكل رقم 27: محددات الإعلان الدولي



المصدر: د. عمرو خير الدين - مرجع سابق - ص 346

III-3-2: البيع الشخصي:

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

III-3-3: ترويج المبيعات:

يعتبر ترويج المبيعات عبارة عن مجموعة من التقنيات والرسائل الترويجية المستخدمة عند تنفيذ الخطة التسويقية للشركة من أجل خلق أو تغيير سلوك الشراء لدى المستهلكين في المدى القصير أو الطويل.¹

فترويج المبيعات ما هو إلا محاولات إغراء مباشرة تؤدي إلى عقد صفقات بيع، فهو يهدف إلى جذب مشترين جدد وإيجاد أسواق جديدة وزيادة عدد العملاء بمجموعة من الوسائل كالهدايا، تخفيض السعر على أساس الكمية، المسابقات... الخ.

وعادة ما تكون أساليب ترويج المبيعات أكثر فعالية عند تقديم المنتجات الجديدة إلى السوق لأول مرة، كذلك تعتبر فعالة في حالة المنتجات الموجودة والتي تلقى منافسة شديدة.

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

III-3-3-4: العلاقات العامة:

تعتبر العلاقات العامة من الجهود الإدارية المرسومة والمستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين الشركة وجمهورها.²

فالعلاقات العامة تعني إقامة علاقات طيبة بين الشركة وجمهورها في الأسواق التي تنشط فيها على أس التواصل وبناء الثقة والمنفعة المتبادلة بهدف تحسين صورتها بشكل مستمر.

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

ويرتبط دور العلاقات العامة بأنشطة الشركة ككل وصورتها الذهنية في الأسواق المختلفة، وما لا شك فيه أن ذلك يؤثر أيضا على فرصة نجاح الجهود التسويقية للشركة، ذلك لأن الصورة الذهنية الطيبة تساهم في إقناع الموزعين المحتملين بالتعامل في منتجات الشركة وتحفيز المستهلكين على شراءها واستعمالها.

بالإضافة إلى الوسائل والأدوات الرئيسية سابقة الذكر، توجد العديد من وسائل الاتصال التي يمكن للشركة اللجوء إليها أثناء تصميم وتنفيذ سياسة الاتصال الدولية لها:¹

¹مبنى الحديد: مرجع سابق، ص 55.

²جميل أحمد خضير: العلاقات العامة. دار الميسرة للنشر والتوزيع-الأردن-1998-ص 23.

أ) المشاركة في المعارض والصالونات:

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

ب) الصالونات المتخصصة:

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

- **مستعملي المنتج:** بحيث يكون هدفهم من الزيارة الاستعلام عن المنتجات المعروضة أو القيام بصفقات محتملة.
- **المؤثرين على الرأي العام: Prescripteurs:** وهم زوار من نوع خاص، بحيث لا يكون هدفهم من الزيارة تجارياً، ولكن من أجل تقديم نصائح للمستهلكين بالنسبة للمنتجات المعروضة، كجمعيات الدفاع عن المستهلكين مثلاً.
- **وسائل الإعلام:** الصحافة كذلك تعتبر زائراً من نوع خاص، وهدفها من الزيارة لا يكون تجارياً، بل لجمع المعلومات. وعلى الشركة محاولة كسب وإغراء وإقناع وسائل الإعلام بطريقة ذكية ودبلوماسية.

كما أن المشاركة في الصالونات المتخصصة تسمح للشركة بـ:

- تقييم منافسيها المباشرين في الأسواق المستهدفة وكذلك الداخلين الجدد إلى هذه الأسواق.
- يمكن للشركة القيام بعقد صفقات تجارية خاصة فيما يخص الموزعين والشركاء المحتملين في الأسواق المستهدفة.
- تمثل الصالونات وسيلة اتصال مباشرة من أجل التعرف على المنافسة المحتملة والتأكد على هوية الشركة، بالإضافة إلى التنقيب عن أسواق جديدة، ربط الاتصالات والتعريف بالعلامات التجارية للشركة.

¹: Rekima Faris : s'implanter en Belgique : le cas de l'entreprise handary, travail de fin d'étude pour l'obtention d'un DEA en sciences de gestion, université de MONS HAINAUT , faculté des sciences de gestion, université de Belgique, 2007.

• تسمح الصالونات المتخصصة للشركة للتعريف بنفسها ومنتجاتها بالنسبة للجمهور، السلطات العامة للسوق المستهدف وغيرهم من الفاعلين الذين يمكنهم التأثير على الشركة في هذه الأسواق.

• **المعارض:** على عكس الصالونات، فإن المعارض تستهدف الوصول إلى الجمهور أو المستهلكين المحتملين لمنتجات الشركة في الأسواق المستهدفة. وهنا يجب على الشركة أن تقدم عرضاً مميّزاً أو مغرياً وجذاباً من أجل جذب انتباه الجمهور الزائر، حتى ولو تطلب الأمر اللجوء إلى مختصين في مجال تنظيم وتصميم المشاركة في المعارض.

(ت) **كتيبات وكتالوجات المنتجات:** حيث يجب تصميمها بصفة جذابة واستعمال اللغة أو اللغات الرسمية المستعملة في السوق المستهدف، من أجل إعطاء معلومات مفصلة ودقيقة عن منتجات الشركة وإبراز ميزاتها وكيفية استخدامها.

(ج) **الكتيبات الخاصة بتعريف الشركة: Plaque de présentation de l'entreprise:** يجب على

الشركة إعطاء الاهتمام اللازم لمثل هذه الوثائق، بحيث يتم فيها التعريف بالشركة وأهدافها، كفاءاتها، خبرتها، ثقافتها، كما يجب تحريرها باللغة أو اللغات المستعملة من السوق المستهدف.

(د) **شريط الفيديو أو فيلم الشركة:** تأتي هذه الوسيلة لتكملة الوسائل السابقة، بحيث يجب أن يعكس بدقة احترافية وثقافة الشركة. وهنا أيضاً يجب أن يتم استعمال اللغة المستعملة في السوق المستهدف أو اللجوء إلى الدبلجة أو استعمال الترجمة المكتوبة للفيلم الأصلي للشركة.

(هـ) **الانترنت:** في حالة قيام الشركة بفتح فروع لها في الأسواق المستهدفة، من المستحسن أن تقوم هذه الفروع بإنشاء موقع انترنت خاصة بها ضمن الموقع الرسمي للشركة الأم، وذلك من أجل نشر الوسائل السابقة الذكر وكذلك لإقامة علاقة حوار دائمة مع زبائنها في هذه الأسواق الأجنبية.

(ز) **رعاية الأحداث الثقافية والرياضية وعمليات السبونسورينغ:** خاصة بالنسبة للشركات التي تتميز بمنتجاتها بالاستهلاك الواسع. فالقيام بمثل هذه العمليات يسمح بخلق صورة ذهنية طيبة عن الشركة عند المستهلكين الحاليين والمحتملين في الأسواق المستهدفة. هذا بالإضافة للدور الإشهاري الذي تلعبه مثل هذه العمليات.

III-3-4 أنماط تطبيق سياسة الاتصال الدولية:

وهنا يمكن التمييز بين حالتين:¹

III-3-4-1 حالة الشركة المصدرة:

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

وهنا يمكن التمييز بين نوعين من العمليات الاتصالية:

أ) تلك التي تتضمن إرفاق الطلبات بوثائق ومستندات ترويجية لمنتجات الشركة: (المصنقات الإشهارية، وثائق الترويج للمنتوج وغيرها). والتي تكون موجهة بصفة خاصة لوسطاء والموزعين.

ب) العمليات التي تتضمن حملات إشهارية يتم اقتراحها، تحضيرها وتنفيذها عن طريق وكالة إشهارية. وهنا عادة ما تترك الشركة المصدرة الحرية لموزعها أو الوسيط في السوق المستهدف لاختيار العمليات وموضوع الحملة، وذلك عن طريق ميزانية خاصة بهذه العمليات يتم الاتفاق مسبقا على تقاسم تكاليفها.

III-3-4-2: حالة الشركات العالمية:

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

وفيما يتعلق بالعلاقات بين الشركة الأم وفروعها في الأسواق الدولية يمكن التمييز بين ثلاثة حالات رئيسية هي:²

¹: Charles croué :op-cit, P 501.

²: Charles croué :IBID :pP 502.

أ) تقوم الشركة الأم أو الفروع القائد Filiale pilote في منطقة اقتصادية بفرض كل ما يتعلق بسياسة الاتصال. فكل مسئول تسويقي في الفروع المحلية يطبق بدقة العمليات الترويجية المفروضة من طرف الشركة الأم.

ب) الحالة الثانية عكس الحالة الأولى: هنا يكون كل فرع محلي مستقلاً في تصميم وتنفيذ سياسة الاتصال في السوق الذي ينشط فيه. وهو النمط الذي اتبعته شركة "PHILIPS" في أوروبا رغم أنها تخلت عنه لاحقاً لأنه لا يسمح بتحقيق وفورات حجم ما يزيد من التكاليف.

ت) الحالة الثالثة: تتمثل في تقاسم القرارات والمسؤوليات بين الشركة الأم والفروع المحلية التابعة لها في الأسواق الأجنبية. فتقوم الشركة الأم باحتكار بعض القرارات الإستراتيجية كتلك المتعلقة بالتحكم وصيانة صورة الشركة، ونفس الشيء بالنسبة للحملات الاتصالية العالمية، إطلاق منتجات جديدة منمطة، والقرارات الخاصة بتموقع أو إعادة التموقع بالنسبة للعلامات التجارية للشركة. أما الفروع المحلية فيكون دورها هنا القيام بعمليات تكييف الحملات الترويجية أو القيام بإعداد حملات ترويجية ميدانية مع احترام التناسق مع الخيارات الإستراتيجية للشركة الأم.

كما أن بعض الشركات العالمية تمتلك وكالات إشهار خاصة بها منتشرة في جميع الأسواق الأجنبية التي تنشط فيها، وهنا تفضل هذه الشركات التعامل مع وكالتها الخاصة بها.

III-4 سياسة التوزيع الدولية

يرتبط عنصر التوزيع بعناصر المزيج التسويقي الأخرى، حيث يعتبر حلقة الربط التنفيذية بين الانتقال المادي للسلعة من الشركة المنتجة إلى المستهلك الأجنبي، هذه الحلقة لا تشمل مجرد عمليات النقل والتخزين فحسب وإنما تشمل بعداً استراتيجياً أكثر عمقاً وتأثيراً على أهداف الشركة. فمن ناحية تمثل منافذ التوزيع واجهة الشركة في السوق الدولية ومن ناحية أخرى تؤثر على مردودية الشركة من خلال هامش الربح أو العمولة التي يحصل عليها الوسطاء، كما تعد عنصراً ترويجياً غير مباشراً من خلال إشباع رغبات المستهلك بواسطة الوسيط الذي يحسن معاملته.

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

وسنحاول في هذا المبحث الإحاطة بالجوانب المختلفة لسياسة التوزيع الدولية.

III-4-1: تعريف قنوات التوزيع ووظائفها وأهدافها:

أ- تعريف قنوات التوزيع:

تمثل قنوات التوزيع الطرق التي تشكلها السلعة من الشركة المنتجة إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي، وبفعل تعدد الأسواق المستهدفة لا بد على الشركات من وضع استراتيجيات فعالة لإيصال تلك المنتجات في الوقت والمكان المناسبين لطالبتها.

ويمكن تعريف قنوات التوزيع بأنها طريقة للتنظيم تسمح بإيصال إلى المكان المناسب، في الوقت المناسب، وبالكميات المناسبة للمنتجات المناسبة.¹

كما يمكن تعريفها أيضاً بأنها: مجموعة من الوسطاء الذين يتدخلون من أجل إيصال المنتج من المنتج إلى المستهلك النهائي.²

ب)- وظائف قنوات التوزيع: يؤدي الموزعون ووظائف متعددة سواء كانت تقنية أو تجارية. وتلجأ الشركات إلى هؤلاء الوسطاء من أجل القيام بهذه الوظائف حرصاً على تغطية التكاليف. ويمكن تلخيص وظائف قنوات التوزيع من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (12): أهم وظائف قنوات التوزيع

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

المصدر: د. فرحات غول، مرجع سابق، ص 155.

¹: د. فرحات غول، مرجع سابق، ص 154.

²: C.Pasco-BERHO :OP-cit,P 191.

ج)-معايير اختيار قنوات التوزيع :

هناك مجموعة من المعايير التي تتحدد على أساسها القناة التوزيعية المناسبة للشركة نذكر منها:¹

- **معايير متعلقة بالمنتج:** وتمثل هذه المعايير في كل من الخصائص الفنية والتجارية للمنتج.
- **طبيعة المنتج:** فالمنتجات الصناعية تكون فيها القناة التوزيعية أقصر منها بالنسبة للمنتجات ذات الإستهلاك الواسع.
- **سعر المنتج:** كلما ارتفع سعر الوحدة الواحدة كلما قصر الطريق الذي تشكله في التوزيع بالإضافة إلى معايير أخرى منها مدة التخزين، المرحلة التي يمر بها المنتج من دورة حياته، التطور التكنولوجي للسلعة..إلخ.
- **معايير خاصة بالعميل المستهدف:** ويقصد بذلك انتشار المستهلكين المستهدفين أو تجمعهم في مناطق جغرافية معينة وكذلك قلة أو كثرة المستهلكين، فالشركة التي تعمل مع عدد قليل من المستهلكين تلجأ إلى البيع المباشر بواسطة رجال البيع، أما في حالة العدد الكبير فيمكنها استخدام الوسطاء.
- **معايير متعلقة بالمنافسين:** تلجأ الشركة إلى المفاضلة بين خيارين حسب إمكانياتها ورغبتها في ذلك، الأول وهو اختيار نفس قنوات التوزيع للمنافسين، أما الثاني فهو اختيار قنوات توزيعية مخالفة قصد تحقيق تموقع أفضل من المنافسين.

- **معايير متعلقة بالوسطاء:** وذلك من خلال مراعاة العناصر التالية:

- الخدمات التي يقدمها الوسطاء: يختار المنتج الوسيط الذي يمكنه تقديم خدمات أحسن منه أو يمكنه القيام بأقل تكلفة
- مدى توفر الوسطاء المرغوب فيهم: صعوبة إيجاد وسطاء مرغوب فيهم نظرا لكثرة الطلب عليهم وتخصصهم في سلع معينة ولا يرغبون في إضافة سلع أخرى بالإضافة إلى ارتفاع الهامش المطلوب من طرف هؤلاء الوسطاء.
- مدى قبول الوسطاء لسياسة الشركة: قد تتبع الشركة سياسات قد يرفضها الوسطاء مثل رفض ضمان السلعة أو وردها، عدم تقديمهم لخدمات الائتمان وخدمات ما بعد البيع وغيرها.

بالإضافة إلى المعايير السابقة الذكر، يمكن إضافة المعايير أو القيود المتعلقة بالأسواق الأجنبية التي تنشط فيها الشركة نذكر منها:²

¹: GaY Andigier :Guide PME de marketing , édition Dunod, paris. 1992, P 100.

²: د. فرحات غول: مرجع سابق، ص 159.

- قيود مرتبطة بالجهاز التجاري للسوق المستهدف: وهذا يرجع عادة إلى اختلاف وظائف الموزعين والوسطاء وطريقة تعاملهم مع الشركات من بلد لآخر، وعليه فلا بد للشركات محاولة التكيف معهم خاصة فيما يتعلق بالتخفيضات، المنح... إلخ. لأن لكل بلد له جهازه التجاري والتوزيعي بهياكله الخاصة واستخداماته المتميزة.
- قيود تنظيمية وقانونية: وفي هذا الصدد نجد أن بعض القنوات ضرورية لمنتجات معينة (الصيدلانية مثلاً)، كما يجب مراعاة قوانين البلد الأجنبي فيما يتعلق بمواقيت فتح المتاجر التي تتغير حسب البلدان وهذا ما أدى إلى تطور أشكال أخرى للبيع مثل: البيع بالمراسلة، البيع بالتلفزة أو عن طريق الانترنت.

III-4-2-القرارات المتعلقة بسياسة التوزيع الدولية :

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

III-4-2-1-أهمية وظيفة التوزيع على المستوى الدولي:

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

أ-صعوبة اختيار منافذ التوزيع في الأسواق الخارجية:

حيث تجد الشركة نفسها مضطرة للاختيار بين العديد من البدائل فهل يتم التوزيع من خلال منافذ تمتلكها الشركة في التسويق المستهدف أم تعتمد على موزعين متخصصين، وهل يجب أن يكونوا محليين أم أجنبان، تجار تجزئة أم جملة، وكلاء أم سماسرة، والأساس التي تعتمد عليه الشركة عادة هو العائد والتكلفة بالنسبة لكل بديل من هذه البدائل.

ب-النتائج المترتبة على اختيار منافذ التوزيع في الأسواق الأجنبية:

إن النتائج المترتبة عن الخطأ في الاختيار عادة ما تكون وخيمة بالنسبة للشركة، حيث تكلفها خسائر معتبرة يصعب تجنبها لأن العقود عادة ما تكون طويلة الأمد، بالإضافة إلى الأضرار التي قد تلحق بسمعة وصورة الشركة والتي لا تقدر بثمن.

¹د.فرحات غول: نفس المرجع، ص 159.

III -4-2-2-أنواع قنوات التوزيع الدولية:

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

أ-قنوات التوزيع المباشر:

تلجأ العديد من الشركات إلى نظام توزيع داخلي خاص بها لتوزيع منتجاتها في الأسواق الدولية، حيث يمكن للشركات التي تتبنى هذا الخيار اعتماد إحدى الوسائل التالية:¹

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

- إنشاء فروع في الخارج تابعة للشركة: أي إنشاء فروع أو مجموعة من الفروع تابعة للشركة الأم في الأسواق الأجنبية التي تنشط فيها، حيث تقوم بالإنتاج والتوزيع لمنتجاتها في هذه الأسواق.

- منح تراخيص: وهي وسيلة من وسائل دخول الأسواق الدولية وذلك بصياغة الشركة اتفاقية تعاقدية مناسبة لعملية تسويق منتجاتها في الأسواق الدولية.

- مندوب تصدير تابع للشركة: ويقوم هذا المندوب بالبحث في الأسواق الدولية على فرص تسويقية مناسبة لمنتجات الشركة ويتعاقد مع الوسطاء الذين يرغبون في توزيع منتجات الشركة.

ومن أهم مزايا الطريقة المباشرة إمكانية سيطرة الشركة على أسواق المنتج حيث ترتبط الشركة بصفة مباشرة بأسواقها الدولية. غير أن التوزيع المباشر يصطدم بعدد من المشكلات الخاصة بالبيئة والمؤثرات الخاصة في الأسواق الأجنبية التي قد لا تعرف الشركة عنها الكثير بالإضافة إلى ذلك ارتفاع التكاليف والأموال المستمرة في عملية التوزيع.²

ب-قنوات التوزيع غير المباشرة:

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

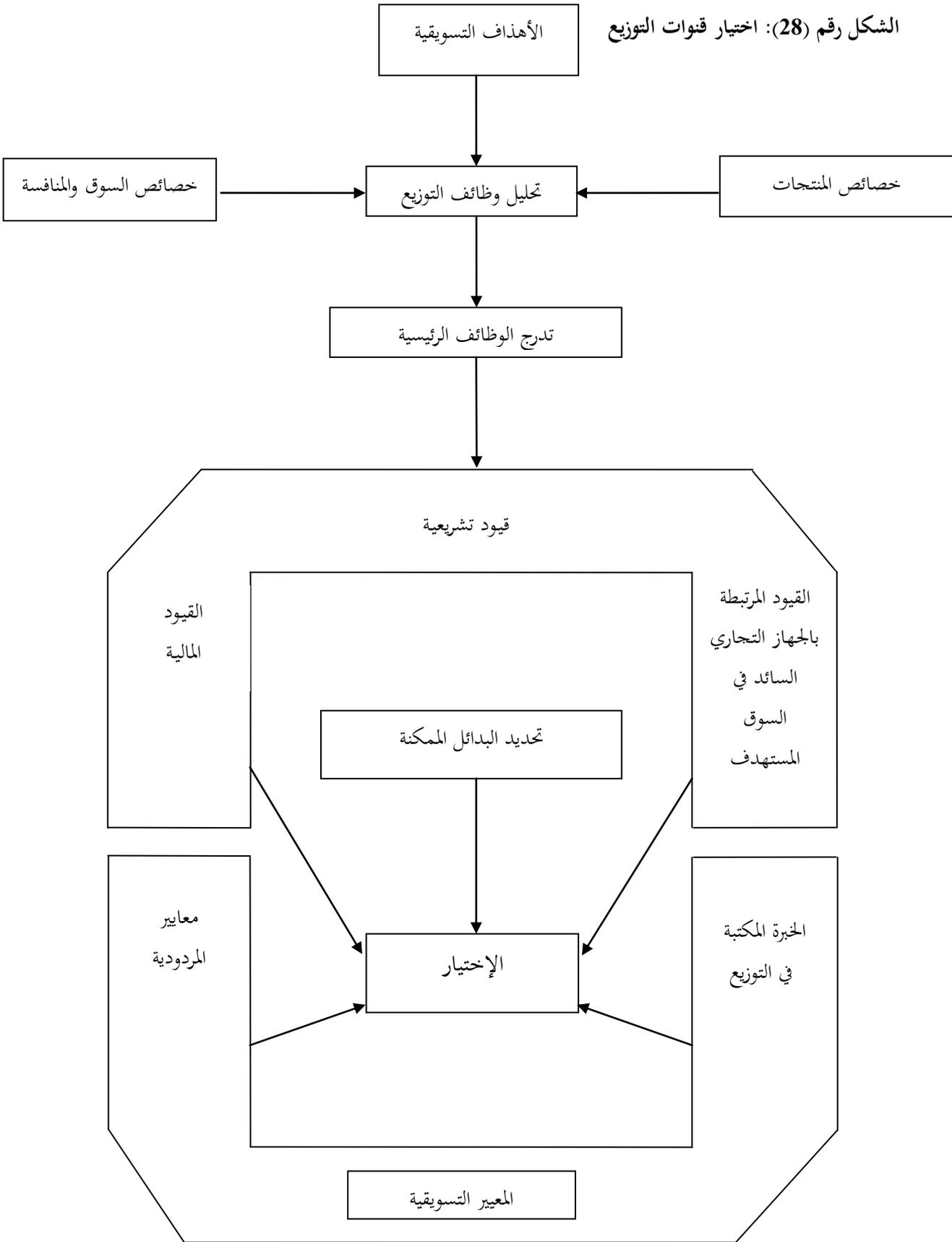
ومن أهم مزايا هذه الطريقة أنها قد تسمح للشركة بتخفيض تكاليف التوزيع وضمان تغطية أكبر للسوق المستهدف، أما أهم عيوبها فتتمثل في عدم قدرة الشركة على السيطرة على قنوات التوزيع وإمكانية تعارض السياسات المتبعة من طرف هؤلاء الموزعين مع أهداف ومبادئ الشركة مما قد يؤدي إلى الإضرار بسمعتها وصورتها.

¹:شلاي مصطفى،مرجع سابق،ص 85.

²:عمر وخير الدين:مرجع سابق، ص 324.

الشكل التالي يوضح عملية اختيار قناة التوزيع:

الشكل رقم (28): اختيار قنوات التوزيع



Source : C.Pasco Berho , op-cit : p196

III -4-3- العوامل المؤثرة على سياسة التوزيع الدولية :

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

ومن العوامل التي يمكن أن تؤثر على سياسة التوزيع الدولية مايلي:

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

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

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

- **طبيعة المنتج:** أي إذا كان المنتج استهلاكي أو صناعي، فالمنتجات الصناعية عادة يتم توزيعها عن طريق قنوات توزيع قصيرة، بعكس المنتجات ذات الاستهلاك الواسع. إضافة إلى مدى سرعة تلف المنتج، نمطية المنتج، قيمة الوحدة، التكنولوجيا التي يتضمنها وهل وهو منتج موسمي أما لا. كل هذه العناصر يمكن لها أن تؤثر على طبيعة قناة التوزيع المناسبة.

III -4-4- السياسات التوزيعية الممكنة لتغطيته السوق الدولية

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من سياسات التوزيع الدولية:¹

III -4-4-1- التوزيع المكثف Distribution intensive

و تتضمن هذه السياسة بيع منتجات الشركة لكل الموزعين الذين يريدون إعادة بيع هذه المنتجات بدورهم. والهدف من هذه السياسة هو التواجد في أكبر عدد من نقاط البيع، كما تهدف الشركات من هذه السياسة إلى تعظيم رقم أعمالها وتحقيق حصص سوقية عالية. وعادة ما تتبنى هذه السياسة الشركات التي تكون منتجاتها واسعة الاستهلاك كالمنتجات الغذائية مثلاً، غير أن هذه السياسة التي تعتمد على أكبر حضور في الأسواق المستهدفة تمثل بعض السلبيات منها:

- ✓ التكلفة المرتفعة لعملية التوزيع بسبب كثرة عدد الوسطاء
- ✓ إمكانية الإضرار بصورة الشركة
- ✓ ارتفاع تكاليف سياسة الاتصال بسبب كثرة الإعلانات والعمليات الترويجية

كما أن مثل هذه السياسة قد تؤدي إلى ارتفاع السعر النهائي للمنتوج بسبب كثرة الهوامش التي يستفيد منها الوسطاء.

III -4-4-2: التوزيع الانتقائي : Distribution sélective

تقوم الشركة في هذه الحالة بتحديد عدد الوسطاء بهدف بناء علاقات تعاون قوية معهم. وتتم عملية اختيار الوسطاء وفق عدة معايير منها: قدراتهم المالية، حجمهم، صورتهم التجارية، حيويتهم، جودة الخدمات التي يقدمونها وغيرها.

ويتّرجم التعاون بين الشركة والوسطاء الذين يتم انتقائهم من خلال مشاركة الشركة في تكاليف الإعلان أو العمليات الترويجية التي يقوم بها هؤلاء الوسطاء، والذين من جانبهم يقومون بإعطاء الأولوية لمنتجات الشركة، قبول منتجات جديدة والقيام بعمليات التخزين. وتناسب هذه الطريقة أكثر مع المنتجات الراقية. ومن أهم عيوب هذه الطريقة أنها قد تحد من دخول الشركة إلى السوق المستهدف.

III -4-4-3: التوزيع الحصري: Distribution exclusive

في هذه الحالة تختار الشركة وسيطاً واحداً لتوزيع منتجاتها في السوق المستهدف، مع التزام الشركة بعدم التعاقد مع موزعين آخرين في ذلك السوق، والالتزام الوسيط الحصري بعدم توزيع منتجات شركات أخرى. وتهدف الشركات التي تتبنى هذه السياسة إلى السيطرة والتحكم على منافذ التوزيع من أجل الحفاظ على صورتها التجارية المميزة.

كما تستخدم هذه السياسة من طرف شركات صناعية السيارات والمنتجات ذات الجودة العالمية.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال معالجتنا في هذا الفصل للمزيج التسويقي الدولي، يمكن الوصول إلى الخلاصات التالية:

- يعتبر المنتج عنصر أساسي من عناصر المزيج التسويقي، فهو قلب الإستراتيجية التسويقية، فهو يشمل عناصر متعددة ومتنوعة تزيد من نجاعته في الأسواق الدولية (التغليف، التبيين، العلامة... إلخ). كما تجدر الإشارة أنه عند المفاضلة بين تنميط وتكييف المنتج في الأسواق الأجنبية يفضل القيام بالتنميط أينما كان ممكناً والقيام بالتكييف إنهما كان ضرورياً ومفيداً.
- تعتبر السياسة السعرية من أهم السياسات التسويقية بفعل ارتباطها مباشرة بالربحية، وعليه يتحتم على الشركة مراعاة عدة عوامل مثل: التكلفة، هوامش الوسطاء، السياسات والرسوم الجمركية وغيرها.
- تعتبر سياسة الاتصال الممهدة للجهود التسويقية الأخرى، بحيث تسمح للشركة بالتقليل من مخاطر العمل في الأسواق الأجنبية وضمان صورة جيدة هما في تلك الأسواق باعتبارها كياناً أجنبياً.
- تعتبر سياسة التوزيع من أهم السياسات التسويقية لأنها تسمح للشركة بالنفوذ إلى الأسواق الأجنبية ومتابعة منتجاتها إلى حين وصولها إلى المستهلك النهائي في هذه الأسواق، كما تسمح سياسة التوزيع بضمان خدمة المستهلكين بطريقة أفضل مما يؤدي إلى وفائهم وإخلاصهم للعلامات التجارية للشركة.

الفصل الرابع: الإستراتيجية التسويقية لشركة PEPSI

الجزائر ABC PEPSI

المبحث الأول: مميزات الجزائر كسوق (السوق الجزائري):

المبحث الثاني: أهم مميزات السوق الجزائري للمشروبات غير الكحولية "

BRSA

المبحث الثالث: تقديم عام لشركة PEPSI الجزائر

المبحث الرابع: الاستراتيجية التسويقية لشركة Pepsi الجزائر

الفصل الرابع: الإستراتيجية التسويقية لشركة PEPSI الجزائر ABC PEPSI

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصول السابقة إلى دراسة نظرية حول مفهوم التسويق الدولي ومختلف الإستراتيجيات والأساليب المتبعة من طرف الشركات في اختراق الأسواق الأجنبية وكيفية ترجمة هذه الإستراتيجيات ميدانيا في سياسات تعرف بالمزيج التسويقي، سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة النظرية على الإستراتيجية المتبعة من طرف شركة ABC PEPSI الجزائر، من أجل تسويق منتجاتها في السوق الجزائري، مع الأخذ بعين الاعتبار لمختلف المميزات (عوامل البيئة) الخاصة بالسوق الجزائري وأثرها المحتمل على الإستراتيجيات المتبعة من طرف الشركات الأجنبية (في حالة هذا البحث شركة PEPSI الجزائر). خاصة في ظل الظروف التي يعرفها السوق الجزائري من درجة انفتاح كبير على مختلف المتعاملين الأجانب. لذلك فقد قمنا بدراسة إحصائية تحليلية للسوق الجزائري من خلال محاولة إبراز مختلف المميزات والعوامل التي يمكن أن تؤثر على الخطط التسويقية للشركات الأجنبية (البيئة الثقافية والاجتماعية، السياسية، القانونية والتشريعية والبيئة الاقتصادية). كما قمنا بإجراء دراسة ميدانية على شركة PEPSI الجزائر من أجل التعرف على الإستراتيجية التسويقية المتبعة من طرفها من أجل تسويق منتجاتها في السوق الجزائري وما مدى تأثير هذه الإستراتيجية بكل من الإستراتيجية المتبعة من طرف شركة PEPSI العالمية من جهة، ومدى تأثيرها بالمميزات المختلفة للسوق الجزائري من جهة أخرى.

لذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

الأول: يتناول أهم مميزات السوق الجزائري

الثاني: يتناول التعريف بالشركة محل الدراسة والسوق الذاتي الذي تنشط فيه.

الثالث: يتناول الإستراتيجية التسويقية لشركة PEPSI الجزائر، من أجل تسويق منتجاتها في السوق

الجزائري.

IV-1-1- مميزات الجزائر كسوق (السوق الجزائري):

سنحاول في هذا المبحث إبراز أهم مميزات السوق الجزائري من خلال التطرق إلى مختلف عوامل البيئة الثقافية والاجتماعية، السياسية، القانونية والاقتصادية والتي من شأنها أن تؤثر على الإستراتيجيات التسويقية المتبعة من طرف الشركات الأجنبية لتسويق منتجاتها في السوق الجزائري.

IV-1-1- البيئة الثقافية والاجتماعية:

IV-1-1-1- الإقليم والمناخ:

تعتبر الجزائر من دول جنوب البحر الأبيض المتوسط، حيث تقع شمال القارة الإفريقية بمساحة تقدر بـ: 2381741 كم². تحتل بذلك المرتبة الأولى إفريقيا والتاسعة عالمياً من حيث المساحة. وتضم الجزائر أربعة أنواع من التضاريس هي:

- الشريط الساحلي: والذي يمتد على البحر الأبيض المتوسط. هذه الهضبة والتي يطلق عليها بالتل الجزائري يتراوح عرضها ما بين 90 و190 كلم، حيث تضم أغلب الأراضي الزراعية.
- السلسلتين الجبليتين (الأطلس التلي من الشمال والأطلس الصحراوي من الجنوب) التي تحدان منطقة الهضاب العليا.
- جنوب الأطلس الصحراوي تمتد الصحراء الكبرى والتي تمثل 5/4 من مساحة الجزائر.
- وأخيراً جنوب الصحراء الكبرى، حيث تمتد مرتفعات الهوقار والتي تضم أعلى نقطة في الجزائر (تاهاث) بارتفاع قدره 3003 متر على سطح البحر).

باستثناء بعض الأودية الساحلية، يعتبر نهر الشلف النهر الوحيد في الجزائر على امتداد 725 كلم، حيث ينبع من الأطلس التلي ويصب في البحر الأبيض المتوسط. أما في الجنوب فلا يوجد مجاري مائية دائمة، باستثناء بعض البحيرات الموسمية والتي تتميز بدرجة ملوحة عالية.

وتتميز الجزائر بمناخ متوسطي، يزداد حرارة وجفافاً كلما ابتعدنا عن البحر. أما الشمال الساحلي فيتميز بمناخ متوسطي مع شتاء ناعم وصيف حار وطويل، حيث يمكن تسجيل درجات حرارة تتراوح بين 5 و15 درجة شتاء و25 إلى 35 درجة صيفاً بالنسبة للمناطق الساحلية، بينما يمكن أن تصل درجة الحرارة صيفاً إلى 50 درجة في الجنوب.

IV-1-1-2-السكان والمجتمع:

تاريخياً، تعتبر الجزائر أرض عبور، مما يفسر التنوع في السكان على خلاف الدول المغاربية الأخرى. يمكن للمتجول في شوارع الجزائر أن يلاحظ هذا المزيج العرقي والثقافي من خلال الملامح المختلفة. فنجد بعض الملامح الأوروبية العربية، الإفريقية، الأمازيغية وغيرها.

ويتكون سكان الجزائر من تقريباً 70% من الأشخاص ذو الأصول العربية أو المعربين، أما الأمازيغ بكل أطيافهم فيشكلون أقلية مهمة تقدر بحوالي 30% من السكان.

ويقدر عدد السكان في الجزائر بحوالي 35 مليون نسمة. بحيث عرف عدد السكان إنفجاراً مهماً بين 1977 و1997، حيث انتقل من 15 مليون نسمة إلى 29 مليون نسمة سنة 1997. وتقدر نسبة الزيادة في السكان حالياً بـ: 1,87%

يشكل الشباب الفئة الأكثر تمثيلاً بين عدد السكان، نصفهم لا يتعدى سن 19 سنة. ثلث السكان لهم أقل من 15 سنة، أما الذين يتعدون 65 سنة فيشكلون 5% من عدد السكان ويتحدد متوسط العمر حول 75 سنة عموماً. ورغم انخفاض درجة الخصوبة، فإن الحجم المتوسط للعائلة الجزائرية يقدر بـ 6 أشخاص، وهو متوسط يعتبر مرتفعاً نوعاً ما نظراً لارتفاع عدد العزاب (65% من عدد السكان) بسبب ارتفاع عدد الشباب يتراوح بين 6 إلى 7 أشخاص في كل بيت أو شقة، نظراً للنقص المسجل في السكنات. ويقدر معدل الأمية بحوالي 30% من عدد السكان وهو في تراجع مستمر، فمنذ الاستقلال تعتبر الدراسة مجانية وإجبارية بالنسبة للأطفال الذين يتراوح سنهم بين 6 و16 سنة.

أما بالنسبة للانتشار الجغرافي فإن 40% من السكان يعيشون على 2% من المساحة (الشريط الساحلي). و90% من السكان يعيشون في الشمال. ويقدر معدل التحضر بـ 60%. حيث تضم العاصمة الجزائر وضواحيها مثلاً 4 ملايين ساكن. أما أهم المدن الأخرى فهي: وهران بـ 2 مليون ساكن وقسنطينة وعنابة بـ 1 مليون ساكن لكل منها.

IV-1-1-3-أهم المعطيات الثقافية:

نظراً لشساعتها، تتميز الجزائر بتنوع جغرافي وثقافي مذهل. حيث تمت المحافظة على الإسهامات الثقافية التي عرفتها على طول التاريخ. حيث كانت الجزائر تحت تأثير القوى القديمة التي مرت عليها (الفينيقيين، الرومان، الأتراك، الفرنسيين) مكاناً للتبادلات الثقافية والاقتصادية.

ويتكلم السكان في أغليتهم اللغة العربية، في حين يتكلم حوالي 30% من السكان اللغة الأمازيغية. وقد عرفت الجزائر بعد الاستقلال عودة ملحوظة إلى المعالم الثقافية العربية والإسلامية مع محاولة إعادة الاعتبار للغة

العربية. كل هذا أدى إلى تشكل نقاش داخل المجتمع حول مواضيع مثل التقاليد والعصرنة، الإسلام والعلمانية الغرب والشرق. هذا النقاش لا يزال تحرك الحقل الثقافي الجزائري وذلك نظراً لامتلاك الجزائر تاريخ غني ومتنوع متميز بعدة حضارات قامت وتطورت في هذا البلد. كما تجدر الإشارة إلى أن اللغة الفرنسية تعرف انتشاراً كبيراً خاصة بين النخبة. فالفرنسية تعتبر اللغة التجارية في الجزائر.

IV-1-2-1- البيئية السياسية:

IV-1-2-1- طبيعة النظام السياسي والإداري:

إن التنظيم الإداري الجزائري يعتبر تنظيمياً مركزياً، يعتمد على تنظيمات فرعية غير مركزية (الولاية والدائرة) ومجالس منتخبة على مستوى البلديات. هذه التجمعات أو المجالس تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية حتى وإن كانت تواجه صعوبات كبيرة في الحصول على موارد مالية محلية. حيث نجد كل من:

- **الوالي:** وهو ممثل الحكومة على مستوى الولاية
- **المجلس الشعبي البلدي:** وهو الهيكل القاعدي للتنظيم الإداري للدولة. وهنا يمكن أن نشير إلى أن حوالي نصف الصفقات العمومية يتم معالجتها على مستوى الولاية.
- **السلطة التنفيذية:** يملك رئيس الجمهورية أغلبية الصلاحيات فيما يخص السلطة التنفيذية. أما المجلس الدستوري والذي تم تأسيسه سنة 1989 فيقوم بمراقبة دستورية القوانين والسهر على السير الحسن للانتخابات التشريعية والرئاسية. يتم انتخاب رئيس الجمهورية عن طريق الاقتراع العام لهذه 5 سنوات بدون تحديد عدد العهدة الرئاسية منذ مراجعة الدستور سنة 2008، بحيث يقوم بتعيين الوزير الأول والموافقة على تشكيلة الوزراء.
- **السلطة التشريعية:** والممثلة في البرلمان بغرفتيه:

✓ **مجلس الأمة:** يضم 144 مقعداً يتم تجديده نصفياً كل ثلاثة سنوات، أما ثلث المقاعد فليقوم رئيس الجمهورية بتعيينهم. يملك مجلس الأمة سلطته المصادقة على القوانين بأغلبية 3/4 من المقاعد، ولا يملك صلاحية تعديل القوانين.

IV-2-2-1- السياسة الخارجية والبيئة الجهوية للجزائر:

بعد أن لعبت دوراً هاماً بعد الاستقلال خاصة ضمن مجموعة 77، وبعد الغياب عن الساحة الدبلوماسية الدولية سنوات التسعينات، تعتمد الدبلوماسية الجزائرية الجديدة على سياسة الحوار الفاعل مع كل من الو.م.أ، الإتحاد الأوربي ومختلف المؤسسات الدولية بالإضافة إلى الشركاء الإفريقيين والعرب.

- **العلاقات مع أوروبا:** لقد أقامت الجزائر تقليدياً علاقات اقتصادية وسياسية مبنية مع الدول الرئيسية لجنوب أوروبا (فرنسا، إيطاليا، إسبانيا) حيث وقعت الجزائر سنة 2001 في إطار مسار

برشلونة، على اتفاق شراكة مع الاتحاد الأوروبي والذي أصبح ساريا منذ 2005. هذا الاتفاق يضم إجراءات ذات طابع اقتصادي (مالية، جنائية وجمركية)، ولكن أيضاً سياسية (احترام حقوق الإنسان وغيرها).

يعتبر الاتجاه الأوروبي الشريك الأول للجزائر في المجال التجاري، حيث يمثل 53% من واردات الجزائر و49% من صادراتها.

• **العلاقات مع الدول الإفريقية:** تتميز الجزائر بموقع قوى ضمن القارة الإفريقية، حيث نجدها ناشطة في كل هيئات الإتحاد الإفريقي.

فالجزائر تريد تطوير علاقات تعاون مع الدول الإفريقي من خلال القيام بمشاريع طموحة في قطاع الطاقة والنقل ضمن ما يسمى بتجمع "النيباد" "NEPAD" (الشراكة الجديدة من أجل تطوير إفريقيا).

• **الجزائر والمغرب العربي:** تم الإعلان عن إنشاء اتحاد المغرب العربي سنة 1989، حيث كان الهدف من إنشائه هو تعزيز التعاون والتكامل الاقتصادي بين دول المغرب العربي. ومنذ ذلك الحين وهذا التكتل الجهوي مجهد نظراً للخلافات السياسية بين أعضائه خاصة بين الجزائر والمغرب، مما أدى إلى عدم تفعيل هذا الإتحاد والهيئات المختلفة المنطوية تحت لوائه.

• **الجزائر والعالم العربي:** تعتبر الجزائر، على المستوى الدبلوماسي، من أنشط أعضاء الجامعة العربية. فيما يخص الجانب الاقتصادي، وإلى جانب مختلف الصناديق الاقتصادية العربية، فإن المستثمرين العرب الخواص يبدون اهتماماً كبيراً بالسوق الجزائري. خاصة في مجال الاتصالات، الفنادق، الإسكان والسياحة.

IV-1-3- البيئية القانونية والتشريعية

حيث سنحاول التطرق إلى البيئة القانونية والتشريعية لعمليات التجارة الدولية، ما دام هذا البحث يتعلق بالأساس بالشركات الدولية (الأجنبية).

IV-1-3-1- تنظيم المبادلات التجارية:

في الجزائر كل عمليات التصدير أو الاستيراد يجب أن يتم تسجيلها في بنك محلي. عملية التسجيل هذه تتبع لوائح وتنظيمات بنك الجزائر. وتتم عملية الدفع بالنسبة للواردات غالباً عن طريق الدينار الجزائري، حيث أن الواردات من السلع تستفيد من نظام أو سعر الصرف الحالي للدينار.

ويستطيع المستورد دون الذين يمتلكون حسابات بنكية بالعملة الصعبة أن يدفعوا مقابل وارداتهم بالعملة الصعبة من هذه الحسابات.

ويمكن فقط للشركات التي تخضع للتشريع الجزائري الملزمة بعمليات المراقبة لمحافظي الحسابات، أن تقوم بنشاط استيراد المنتجات أو السلع الموجهة لإعادة البيع على حالها.

من ناحية أخرى، فإن البطاقة المغناطيسية والحصول على رمز تعريف جبائي أصبح واجب توفرها لدى هذه الشركات منذ جانفي 2009. حيث أن العمليات والإجراءات الجبائية الجمركية والبنكية لا يمكن القيام بها إلا بتوفر رمز التعريف الجبائي (NIF)، هذا الرمز يتم إصداره عن طريق المديرية العامة للضرائب.

IV-1-3-2- العمليات الجمركية:

العمليات الجمركية تكون في العموم على عاتق الزبون الجزائري الذي قام بعملية الاستيراد والذي يقوم بطلب خدمات وسيط جمركي. أما الآجال العادية للعمليات الجمركية فهي ما بين 4 إلى 5 أيام. ويستطيع المستورد أن يستفيد من مدة 21 يوم للقيام بالعمليات الجمركية، أما أكثر من هذه المدة يتم تطبيق القوانين الخاصة بالتخزين (dépôt) والتي يكون مدته 4 أشهر كحد أقصى). في هذه الحالة يتم تطبيق نوعين من الرسوم على هذه الواردات، رسوم الإقامة الممددة، والرسم الجزائي. وبعد مرور مدة أربعة أشهر تصبح هذه الواردات قابلة للحجز والقيام ببيعها بعد انقضاء أجل 08 أشهر.

كما تجدر الإشارة إلى أنه يجب التأمين على كل عمليات الاستيراد بواسطة شركة تأمين تخضع للتشريع الجزائري.

IV-1-3-3- القوانين المتعلقة بالتبيين:

إن تبين المنتجات في الجزائر منظم بحسب المرسوم التنفيذي رقم 484-205. والذي ينص على إلزام ذكر باللغة العربية للمعلومات الخاص بأي منتج المكونات، الكمية، طريقة الاستعمال، معلومات المورد والمستورد). كما تجدر الإشارة إلى أنه يمكن استعمال اللغة الفرنسية المنتشر استعمالها بكثرة في الجزائر.

IV-1-3-4- الحقوق والرسوم الجمركية المطبقة على الواردات:

• الحقوق:

- تتوزع الحقوق المطبقة على ثلاثة أصناف المعدلات المرتفعة ب: 30%، المعدلات المتوسطة ب: 15% والمعدلات المنخفضة ب 5%.
- حقوق التداول بالنسبة للكحول.
- حقوق التأمين بالنسبة للمجوهرات وغيرها.

• الرسوم:

- الرسم على القيمة المضافة (17%)، ويمكن أن يكون 7% في بعض الحالات.
- الرسم الداخلي للاستهلاك
- الرسم على الذبائح
- الرسم على بيع الحبوب والخضر الجافة
- الرسم على المنتجات التبغية

IV-1-3-5- القوانين والتشريعات المتعلقة بالاستثمارات الأجنبية:

في ظرف عشرة سنوات أصبح الإطار القانوني للاستثمارات الأجنبية في الجزائر ليبراليا، حيث سمح قانون النقد والقرض وبالذات المادة 192/181 لرؤوس الأموال الأجنبية بالمساهمة في المشاريع الجزائرية. ويعتبر استثمار أجنبي في الجزائر ما يلي:

- تملك الأصول أو خلق نشاطات جديدة، توسيع القدرات الإنتاجية، إعادة تأهيل شركة ما.
- شراء شركة أو مؤسسة في إطار الخوصصة سواء كانت كلية أو جزئية.
- وهناك مصدرين أساسيين لقوانين تنظيم الاستثمار الأجنبي في الجزائر وهما:
- الأمر رقم 03-01 المتعلق بتطوير الاستثمار.
- قانون النقد والقرض وتوجيهات بنك الجزائر.

وقد قامت الحكومة الجزائرية بإصدار إجراءات جديدة لتنظيم الاستثمارات الأجنبية تم الإعلان عنها يوم 23 ديسمبر 2008. هذه الإجراءات تمنع على الشركات الأجنبية تملك أكثر من 49% من رأس مال المشاريع المقامة في الجزائر. ومن بين هذه الإجراءات نذكر كذلك كل مشروع استثمار أجنبي يجب أن يحظى بموافقة المجلس الوطني للاستثمار وغيرها من الإجراءات.

IV-1-3-6- القوانين المتعلقة بحماية المستهلك:

يتكفل القانون رقم 02-89 الإجراءات التي تنظم حماية المستهلك الجزائري. كما تم تدعيم هذا القانون بنصوص تطبيقية خاصة فيما يتعلق بإجراءات المراقبة، لشروط الإنتاج وبأصل ومدى مطابقة المنتجات المحلية أو المستوردة تعالج هذه النصوص كذلك مسألة إلزامية خدمات ما بعد البيع، مطابقة المنتجات والسلع وإلزامية إعلام المستهلك حول المنتج بواسطة التبيين والعلامة. كما توجد مديرية فرعية على مستوى وزارة التجارة مكلفة بترقية الجودة وحماية المستهلك تعمل من أجل التنسيق بين القوانين المنظمة لمراقبة جودة المنتجات وقوانين حماية المستهلك، كما تقوم أيضا بتشجيع إنشاء جمعيات حماية المستهلك والمساهمة في تنشيطها.

في حين تقوم الجمعية الجزائرية لحماية المستهلك (AAPPC) بعمليات التحسين والنوعية لمخاطر استهلاك المنتجات الفاسدة، المقلدة أو الغير محفوظة جيداً.

(ز)-القوانين المتعلقة بحماية البيئة:

واعية بغنى موروثها الطبيعي، أصبحت الجزائر في السنوات الأخيرة تهتم جداً بحماية البيئة. لذلك قامت الحكومة الجزائرية بإدخال مفهوم التنمية المستدامة ضمنها مخططاتها للتنمية.

ويتكفل القانون الصادر في 19 جويلية 2003 بإجراءات حماية البيئة ضمن إطار التنمية المستدامة. حيث توجد حقيبة وزارية هي الحكومة وهي وزارة تهيئة البيئة، الإقليم والسياحة.

ومن أهم العمليات التي تقوم بها هذه الوزارة نذكر مثلاً البرنامج الوطني لتسيير النقابات المنزلية.

وعلى المستوى الدولي، قامت الجزائر بالانضمام إلى 22 اتفاقية دولية خاصة بحماية البيئة من بينها الاتفاقيات الثلاثة في إطار الأمم المتحدة، والمتعلقة ببروتوكول "كيوتو" سنة 2004.

IV-1-4-1- البيئة الاقتصادية:

في ظل الأزمة المالية والاقتصادية التي يمر بها العالم، تنتمي الجزائر لفئة الدول النامية ذات الإمكانيات الكبيرة لتحقيق نسب نمو جيدة. فالثروات الناجمة عن تصدير المحروقات سمحت بتدليل أثر الأزمة العالمية على الاقتصاد الجزائري، وسنحاول من خلال هذا المبحث ذكر أهم المعطيات الاقتصادية للجزائر.

IV-1-4-1- أهم معطيات الاقتصاد الجزائري

(أ)-أهم المعطيات الاقتصادية الداخلية:

الجدول التالي يبين أهم الأرقام الخاصة بالاقتصاد الجزائري

الجدول رقم 14: أهم المعطيات الاقتصادية للجزائر

المعطيات	السنوات	2008	2009	2010	2011
عدد السكان	34 مليون نسمة	-	-	-	35 مليون نسمة
الناتج المحلي الخام	162,900 مليون دولار	-	158969 مليون دولار	-	-
البطالة	11,30%	-	11%	-	-
نسبة النمو	3,90%	-	3,80%	3,7%	(توقع)
الديون الخارجية % PIB	3,70%	4,40%	3,80%	3,40%	-
احتياطات الصرف بعدد أشهر الإستيراد	30,9 شهر	30,9	33,2	31,2	-
نسبة التضخم	3,90%	-	3,20%	-	-

Source : www.coface.fr

ففضل العائدات المحققة من بيع المحروقات تعرف الجزائر حالياً وضعية اقتصادية مريحة. كما أن السياسة المالية التي اتبعتها الجزائر سياسة الصرف الجزئي للعملة، عدم إمكانية المواطنين أو الشركات الجزائرية من الإستدانة من الخارج) ساهمت في حماية الاقتصاد الجزائري من الأزمة المالية التي عرفها العالم مؤخراً. هذا بالرغم من أنه يمكن للجزائر أن تتعرض لمثل هذه الأزمات بسبب الإنخفاض الذي قد يمس أسعار المحروقات. لذلك شرعت الحكومة الجزائر في عدة برامج إصلاحية تركز على ارتفاع عائدات المحروقات من أجل التشجيع على خلق مناصب شغل وتنويع اقتصادها.

لقد عرفت نسبة النمو في الجزائر ارتفاعاً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، حيث أنتقل من 2.1% سنة 2001 إلى 5.3 سنة 2005 و6.9% سنة 2003، أما منذ سنة 2008 فقد عرفت نسبة النمو استقراراً عند 3 إلى 4%. في حين عرفت سنة النمو خارج قطاع المحروقات ارتفاعاً ملحوظاً وصل إلى 6.7% سنة 2007 ثم 5.8% سنة 2008، في حين قد تصل إلى 6.6% سنة 2011 بحسب التوقعات.

وقد حققت الجزائر سنة 2007 ناتجاً محلياً خاماً وصل إلى 135.3 مليار دولار بحسب تقديرات صندوق النقد الدولي، في حين وصل إلى 158.9 مليار دولار سنة 2010.

كما وصل الناتج المحلي الخام خارج قطاع المحروقات إلى 89.6 مليار دولار سنة 2008 بالمقارنة مع 53 مليار دولار سنة 2004.

ورغم وجود فوائض كبيرة في السيولة بسبب ارتفاع عائدات بيع المحروقات إلى أن نسبة التضخم يتم التحكم فيها بطريقة جيدة بفضل إجراءات الرقابة الممارسة من طرف بنك الجزائر. فمنذ سنة 2000 لم يتعدى معدل التضخم نسبة 5%، حيث قدر سنة 2010 بـ 3.2%. وعلى الصعيد الاجتماعي فقد عرف معدل البطالة انخفاضاً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، حيث تجاوز نسبة 29,5% سنة 2000 ليصل سنة 2008 إلى نسبة 11.3%.

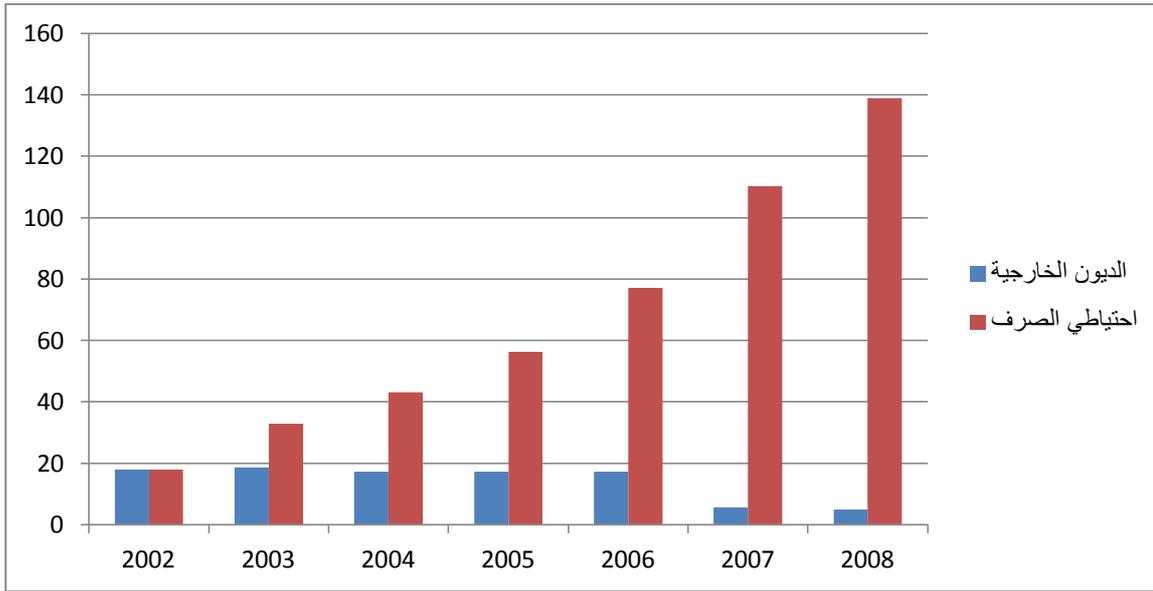
ويتميز الاقتصاد الجزائري بالتبعية الكبيرة لقطاع المحروقات، حيث شكل هذا الأخير نسبة 98% من الصادرات سنة 2008. كما ان هذه التبعية للمحروقات موجودة بصفة غير مباشرة بالنسبة للاقتصاد الجزائري، حيث أن ارتفاع عائدات المحروقات أدى إلى زيادة النفقات العمومية للاستثمار مما يسمح لقطاعات مثل الأشغال العامة وقطاع الخدمات من الاستفادة بصفة غير مباشرة من ربيع المحروقات.

ب)- المعطيات المالية وتقييم خطر الاستثمار:

تحتل الجزائر بدرجة تقييم جيدة من طرف وكالات التقييم الدولية. حيث قامت وكالة كوفاس " caface " بتخفيض خطر الاستثمار في الجزائر من B إلى A4 سنة 2006. هذا التقييم ناتج عموماً عن تحسن مناخ الأعمال في الجزائر في السنوات الأخيرة.

كما شهدت الديون الخارجية انخفاضاً ملحوظاً في السنوات الأخيرة حيث انتقلت من 18 مليار دولار سنة 2001 إلى 4.9 مليار دول سنة 2008، حيث سمحت الضرائب المحصلة من قطاع المحروقات بالحصول على فوائض ميزانية كبيرة جداً مما يسمح بتسديد أغلبية الديون الخارجية. والشكل التالي يوضح الانخفاض الملحوظ للديون الخارجية للجزائر في السنوات الأخيرة.

الشكل رقم 30: تطور الديون الخارجية واحتياطي الصرف في الجزائر



Source Source : l'essentiel d'un marché : Algérie, sofian oueftate et mark Boutteiller, édition Ubifrance, paris 2008 , P 35.

أما العملة الجزائرية فقد عرفت انخفاضا كبيرا منذ سنة 2000 فمقارنة بالدولار، أنخفض الدينار الجزائري بنسبة 30% من 2002 إلى سنة 2008، أما مقارنة مع الأورو فقد انخفض الدينار الجزائري بنسبة 20% في نفس الفترة.

ويرى العديد أن انخفاض قيمة الدينار الجزائري شيء جيد، حيث أنه يسمح بتحسين مصادر الميزانية بما أن هذه المصادر تشكل بصفة عامة عائدات المحروقات بالدولار. في حين يرى العديد من المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين أن هذا الانخفاض في غير مسلحة العائلات والمستثمرين المحليين كما أنه السبب الرئيسي في نمو سوق الصرف الموازية.

أما من ناحية التضخم، فقد تمكنت الحكومة، فقد تمكنت الحكومة الجزائرية من السيطرة على هذه الظاهرة بفضل السياسة النقدية الحذرة التي تتبعها. حيث قدر التضخم بنسبة 3.9% سنة 2008.

حيث يرجع هذا الارتفاع في نسبة التضخم أساساً إلى ظاهرة التضخم المستورد بسبب ارتفاع أسعار المواد الغذائية على المستوى العالمي وكذلك أسعار مواد البناء.

IV-1-4-2- السياسة الاقتصادية المتبعة من طرف الحكومة :

(أ)- أهم محاور السياسة الاقتصادية المتبعة:

يرتكز المحور الأول على إيجاد الكيفية المناسبة لتوظيف عائدات المحروقات منذ الارتفاع التي شهدته أسعار البترول في السنوات الأخيرة حيث يبحث بنك الجزائر على أفضل السبل لتعظيم تسير احتياطي الصرف، كما تعمل وزارة المالية على التوظيف الجيد لهذه الموارد والتي تأتي معظمها من عائدات المحروقات. فالجزائر تحتفظ بذكرى مؤلمة عن انخفاض في أسعار البترول سنوات التسعينات حيث وصل بها الأمر إلى عدم القدرة على الوفاء بتعهداتها الخارجية.

أما المحور الثاني من السياسة الاقتصادية المتبعة فيرتكز بالأساس على البرامج الضخمة للاستثمار العمومي، حيث سمحت هذه البرامج بضخ 150 مليار دولار في الخمس سنوات الأخيرة من أجل تحديث البنية التحتية ومرافقة الإصلاحات الاقتصادية التي تسمى مختلف القطاعات وكذلك بالنسبة للإدارات العمومية فالهدف الذي تسعى السلطات الجزائرية لتحقيقه هدف مزدوج.

زيادة حيوية خلق مناصب الشغل والقيمة المضافة بالنسبة للقطاعات التي تسعى لتحقيق فوائد(البناء، الأشغال العمومية، النقل، المياه... إلخ) من جهة، والحرص على العدالة في توزيع عائدات المحروقات على مجموع الاقتصاد الوطني.

المحور الثالث من هذه السياسة الاقتصادية يهدف إلى تطوير الاقتصاد الجزائري نطاق المحروقات على المدى المتوسط. وترتكز السلطات لتحقيق هذا الأمر على ارتفاع أسعار المحروقات حالياً من أجل القيام بتطوير قطاع خاص تنافسي من أجل السماح لجزائر المستقبل من التخلص من التبعية لقطاع المحروقات.

(ب)- خيارات الميزانية:

تتبع الجزائر سياسة ميزانية توسعية منذ سنة 2001 تدور حول المخطط الوطني لدعم التنمية الاقتصادية (6.9 مليار دولار بين 2001 و2004) متبوع بمخطط تكميلي لـ 150 مليار دولار على مدى 5 سنوات، حيث يسمح هذا المخطط بتدعيم التنمية فالطلب العمومي يسمح برفع نسبة النمو للقطاعات خارج المحروقات. فقد ارتفعت القيمة المضافة لقطاع الخدمات بـ 60% على مدى 5 سنوات مثلاً. كما تم الإعلان عن مخطط خماسي آخر سنة 2010 وذلك لمدة 5 سنوات أخرى. منذ سنة 2005، شكلت الضرائب المحصلة من قطاع المحروقات 75% من إيرادات الميزانية العامة.

كما تم خلق صندوق تعديل الإيرادات، مما يسمح بالتحكم في فوائض السيولة في السوق، كما يشكل أيضاً احتياطات مهمة بالنسبة للأجيال المستقبلية.

(ج)-الانفتاح على الاستثمارات:

منذ نهاية سنوات التسعينات، قامت السلطات الجزائرية بالإسراع من وثيرة الإصلاحات الاقتصادية تدعيماً لمسار التوجه نحو اقتصاد السوق (التخلي عن احتكار الدولة لعمليات التجارة الخارجية، استقلالية التسيير بالنسبة للمؤسسات العمومية... إلخ).

كما شرعت السلطات منذ 1994 في برنامج للخصوصية، حيث تم خلق وزارة المساهمة وترقية الاستثمار من اجل الإشراف على عملية الخصخصة ألف شركة عمومية من أجل تدعيم الاستثمار في الجزائر والسماح بتطوير سوق يخضع لقوانين المنافسة وتطهير مالية الدولة.

والجدول التالي يبين أهم أرقام عملية الخصخصة في الجزائر.

الجدول رقم 15: عمليات الخصخصة في الجزائر بين 2003 و 2007

المجموع	2007	2006	2005	2004	2003	
192	68	62	50	7	5	خصوصية كلية
33	7	12	11	2	1	خصوصية جزئية (<50%)
11	6	1	1	3	0	خصوصية جزئية (>50%)
69	0	9	29	23	8	شراء من قبل العمال
29	9	2	4	10	4	عمليات الشراكة
83	30	20	18	13	2	التخلي عن أصول لصالح الخواص
417	110	116	113	58	20	المجموع

Source : S-oueftat et M.Bouteiller , Opcit : P 41.

IV-1-4-3-الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الجزائر

عرفت الاستثمارات الأجنبية في الجزائر ارتفاعاً ملحوظاً منذ سنة 2003 وتضاعفت سنة 2006 بنسبة زيادة قدرت بـ 55% بالمقارنة مع سنة 2005. فقد بلغت 1.7 مليار دولار سنة 2007 حيث عرفت إنخفاضاً طفيفاً. فزيادة هذه الاستثمارات تعتبر عن مدى جاذبية الجزائر إمكانية نمو السوق الكبيرة. هذا بالرغم من وجود

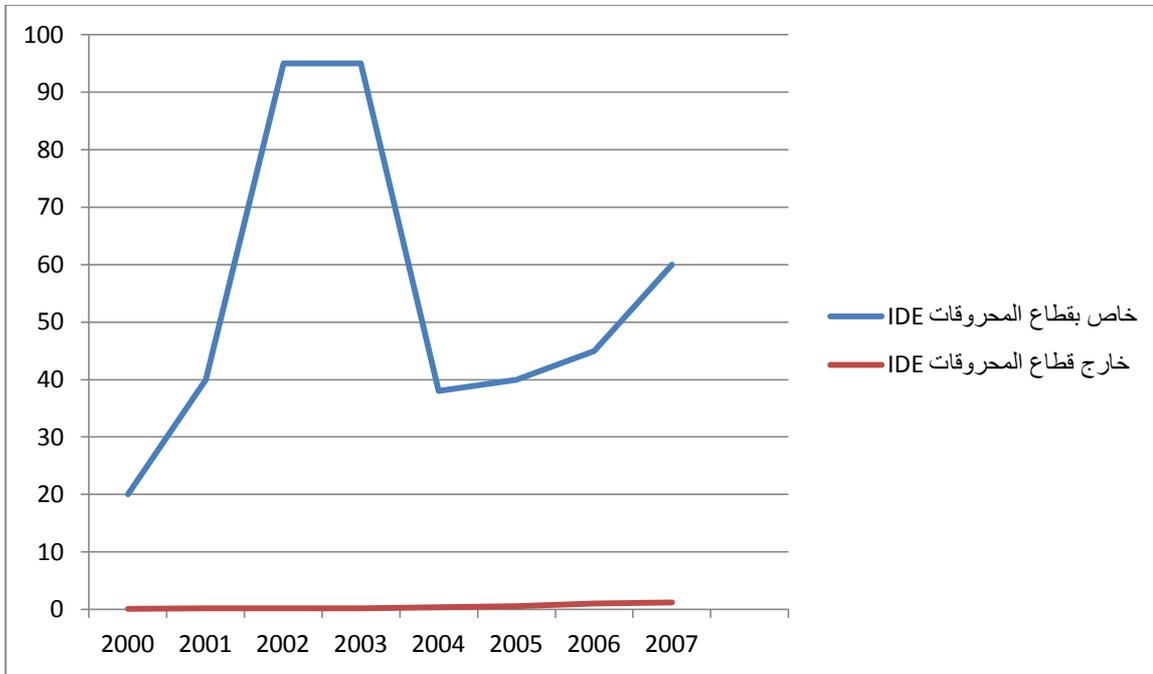
بعض العراقيل المتمثلة أساساً: صعوبة الحصول على العقارات، ضعف أنظمة التكوين، عدم فعالية النظام البنكي، ضعف الحماية في مجال الملكية الفكرية والصناعية، بطئ الإجراءات الإدارية.

بالنظر إلى هذه الظروف، يشكل الاستثمار الأجنبي المباشر 1.5% من الناتج المحلي الخام في الجزائر مقارنة مع 9% في مصر مثلاً و6% في المغرب و5% في تونس (سنة 2007).

لكن الشيء الإيجابي هو أن وللمرة الأولى فإن الاستثمارات الأجنبية الموجهة لقطاع المحروقات كانت أقل من نظيرتها بالنسبة للقطاع خارج المحروقات (57%) سنة 2006 رغم انخفاض سنة 2008.

والشكل التالي يرضع تطور الاستثمارات الأجنبية المباشرة في السنوات الأخيرة.

الشكل رقم 30 : الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر بمليارات الدولارات



Source : S.oufetat et Mark.Bouteriller ; Op-cit , P 103.

ويبين الجدول التالي توزيع هذا الاستثمار الأجنبي بحسب القطاعات

الجدول رقم 16: توزيع الاستثمار الأجنبي المباشر على مختلف القطاعات في الجزائر (بملايين الدولارات)

2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	القطاعات
453	720	596	532	496	894	871	197	المحروقات والخدمات النفطية
875	952	485	349	138	171	242	84	خارج المحروقات
39	119	33	4	7	11	-	-	الصناعة الإلكترونية والإعلام الآلي
86	126	28	5	0.5	3	-	-	البناء، الهندسة المدنية، مواد البناء
150	126	40	30	0.8	112	-	-	الاتصالات
103	110	239	214	68	20	-	-	القطاع المالي
135	133	58	64	20	7	-	-	الصناعة الصيدلانية
	48	10	9	9	0.6	-	-	الصناعة الكيماوية
126	49	47	11	8	00.1	-	-	الخدمات
126	80	11	4	12	00.2	-	-	قطاعات
122	125	16	7	8	6	-	-	قطاعات أخرى
1328	1762	1081	881	634	1065	113	281	المجموع

Source : S.ouefatat et M.Bouteiller, Opcit,P 42.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه القيم محسوبة على أساس المعلومات البنكية فقط ولا تشمل الإضافات إلى طبيعتها بالنسبة للاستثمار الأجنبي المباشر (عند إضافتها مثلا يصل الرقم إلى 350 مليار دولار سنة 2008).

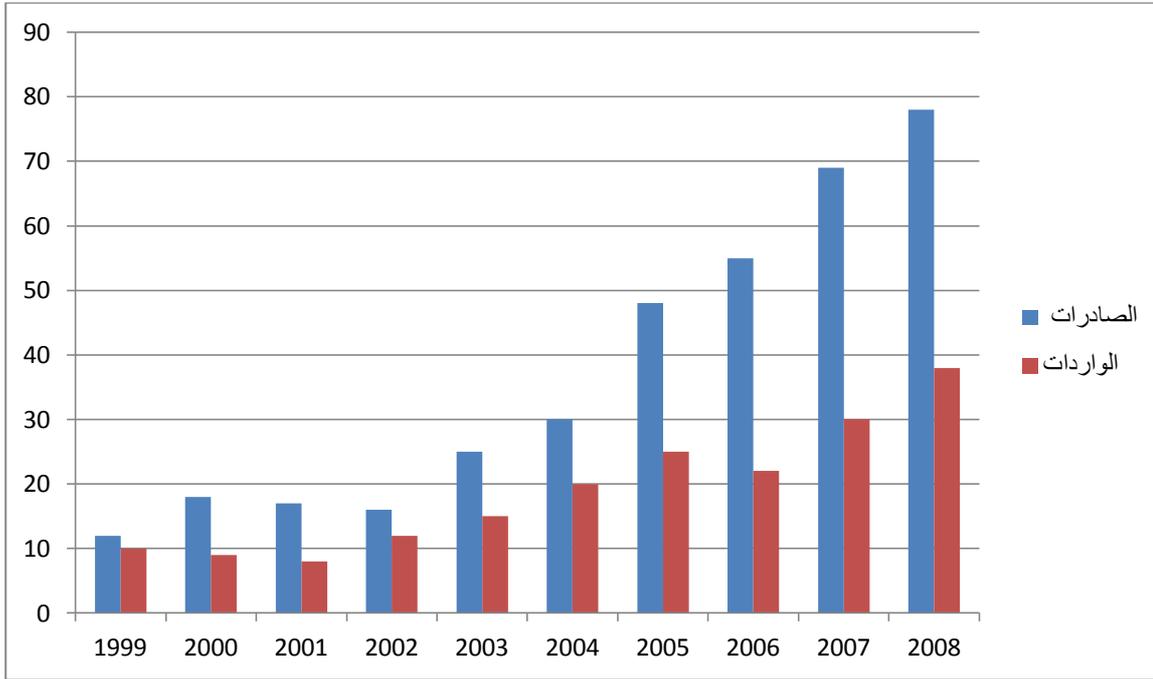
IV-1-4-المبادلات التجارية الخارجية بالنسبة للجزائر:

IV-1-4-1-الميزان التجاري وهيكلية المبادلات:

بحسب النتائج المنشورة من قبل الجمارك الجزائرية فقد شهد سنة 2008 إنفجار جديد في مستوى الواردات (39.1 مليار دولار أي بارتفاع 40% بعد 28% سنة 2007 و+3% سنة 2006). وانخفاض في سنة الصادرات بنسبة زيادة قدرت بـ 29% سنة 2008، مقارنة مع +10% سنة 2007 و+12% سنة 2006، حيث وصلت قيمة الصادرات سنة 2008 إلى 78.2 مليار دولار، ويسجل الميزان التجاري الجزائري فائضاً قياسي وصل إلى 39.2 مليار دولار سنة 2008.

والشكل التالي يبين تطور الصادرات والواردات الجزائرية في السنوات الأخيرة.

الشكل رقم 31: تطور الصادرات والواردات في الجزائر في السنوات الأخيرة



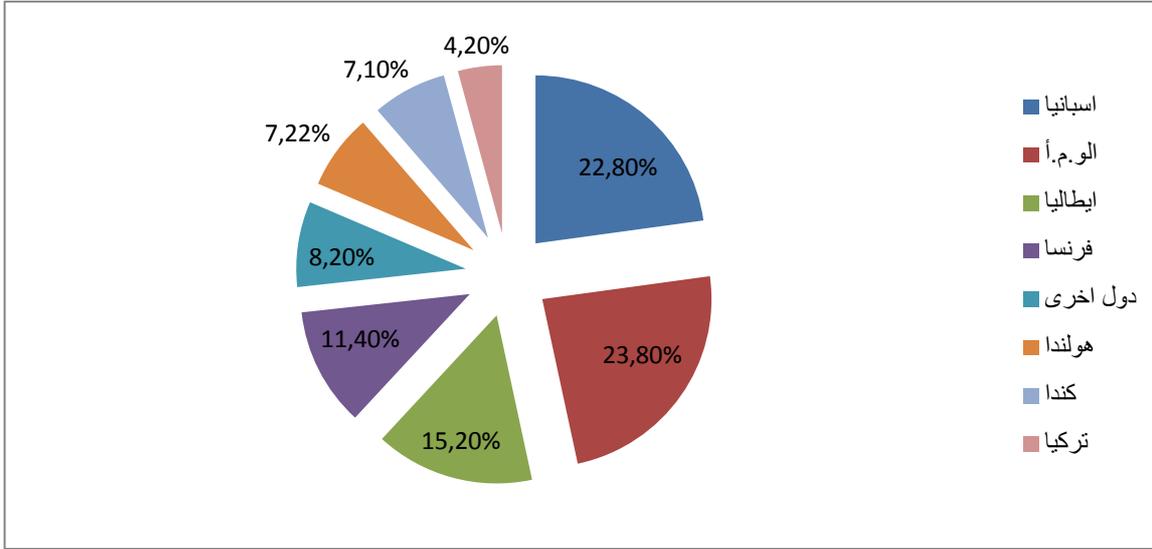
Source : S.oneftat et M.Bouteiller, Opcit ,P : 94

IV-1-4-2- أهم الصادرات وأهم الزيائن

تشكل المحروقات الجزء الأكبر من الصادرات الجزائرية حيث بلغت 95% من حجم الصادرات الكلي أي ما يعادل 76.3 مليار دولار سنة 2008. أما الصادرات خارج المحروقات تبقى هامشية (2%) رغم أنها تعرف نسبة نمو ملحوظة (42% بين 2008 و2009)، وتجدر الإشارة إلى أن المنتجات المشتقة من المحروقات تشكل 30% من حجم الصادرات خارج المحروقات ومن أمثلة الصادرات خارج قطاع المحروقات نجد التمور الطازجة والتمور الجافة، رغم انها تشكل نسبة ضئيلة من حجم الصادرات.

والشكل التالي يبين أهم زيائن الجزائر سنة 2010:

الشكل رقم 32 : اهم زبائن الجزائر



Source : S.Ouefat e.M.Bouteller : OpCit P 98.

IV-1-4-3- الواردات وأهم الموردين:

شهدت الواردات الجزائرية ارتفاعا كبيرا في السنوات الأخيرة حيث بلغت 40 مليار دولار سنة 2008 بزيادة قدرت بـ 28% عن سنة 2007 مثلاً.

وتتوزع هذه الواردات على عدة أصناف من المنتجات أهمها التجهيزات، وسائل البناء، سلع الاستهلاك الغذائية، السيارات الصناعية وغيرها، كل هذا راجع أصلاً إلى برامج الاستثمار العمومية التي باشرتها الجزائر منذ سنة 2002 مع برنامج دعم التنمية الوطنية.

والجدول التالي يوضح توزيع الواردات الجزائرية بحسب أصناف المنتجات في السنوات الأخيرة (بملايين الدولارات).

الجدول رقم 16: توزيع الواردات بحسب أصناف المنتجات (ملايين الدولارات)

المجموع	مواد الاستهلاك غير الغذائية	التجهيزات	المواد نصف صناعية	المواد الغذائية	السنة
20357	3107	8612	5051	3587	2005
21456	3011	8621	6021	3800	2006
27631	5243	8680	8754	49554	2007
39156	6412	13196	11832	7716	2008
%417+	%22.3+	%52+	%35.2+	%55,8+	التطور

Source : S.Ouefat et M.Bouteiller : Op-cit P 96

وتعكس التجارة الخارجية للجزائر خصائص اقتصاد الربع، اقتصاد ينتج قليلاً خارج قطاع الربع مع استيراد الجزء الأكبر من المنتجات التي لا يستطيع إنتاجها من ضمنها المواد الغذائية والأدوية.

IV-1-4-4-أهم التظاهرات الاقتصادية (المعارض والصالونات المنظمة في الجزائر)

تعتبر المشاركة في المعارض والصالونات من أهم وسائل الترويج والبحث عن الشركاء المحتملين في الجزائر. ومن أهم المعارض والصالونات نذكر:

• معرض الجزائر الدولي:

يتم تنظيمه سنويا في قصر المعارض (SAFEX) عادة في شهر جوان. فقد شهد مثلاً هذا المعرض سنة 2008 حضور 1309 عارض من أكثر من 40 دولة. ومن أهم القطاعات الممثلة في هذا الصالون نجد مثلاً: الطاقة، المواد الغذائية، البناء وغيرها. وتعتبر هذه التظاهرة من أهم المعارض في الجزائر لكل من الصناعيين والمستهلكين في نفس الوقت.

• دجازار غرو "Djazargho"

وأصبح يقام سنويا نتيجة لحوية القطاع الخاص في مجال المواد الغذائية. ويختص هذا الصالون بقطاعات: المواد الغذائية، المخابر، صناعة الحلويات، الفنادق، المطاعم وغيرها. وقد عقدت الطبعة الخامسة له سنة 2008 وشهدت حضور أكثر من 300 مشارك أجنبي في غالبيتهم. ومن بين أهم المعارض والصالونات نجد أيضاً:

✓ باتيماك "Batimac": يختص في قطاع الصناعة ومواد البناء والخدمات المرافقة.

يقام كل شهر ماي من كل سنة.

✓ SIEE POLLUTEC: يختص بقطاع المياه والخدمات المرافقة

✓ SIMEM: يختص بقطاع الأدوية والتجهيزات الطبية.

IV-2-أهم مميزات السوق الجزائري للمشروبات غير الكحولية BRSA: Boissons rafraichissantes sans alcool

سنتناول في هذا المبحث السوق المستهدف أو الذي تنشط فيه الشركة محل الدراسة في العينة ألا وهو السوق الجزائري للمشروبات المنعشة غير الكحولية: boissons rafraichissantes sans alcool

IV-2-1-تقديم عام للسوق

يعتبر السوق الجزائري للمشروبات غير الكحولية من الأسواق التي وصلت مرحلة النضوج كما أنه يتميز بوجود منافسة حادة محلية كانت أو أجنبية. ويعود ظهور أول شركة ناشطة في هذا القطاع السوقي إلى سنة 1876م، عندما تم تأسيس شركة "حمود بوعلام" في ضاحية "بلكور" بالجزائر العاصمة. بعد ذلك، شهد السوق

الجزائري للمشروبات غير الكحولية ظهور عدة وحدات إنتاجية للمشروبات الغازية، حيث كانت هذه الوحدات موسمية في أغلب الأوقات.

*بعد ذلك، شهد السوق الجزائري ظهور مراكز التعبئة للمياه المعدنية ، والتي كانت تقوم بإنتاج المشروبات الغازية كذلك.

*تأميم المجمع الجزائري للمشروبات (GBA) سنة 1970.

*بعد اتجاه الدولة لاقتصاد السوق، تم منذ سنة 1990 ظهور القطاع الخاص والذي تطور بسرعة كبيرة، سواء عن طريق علامات وطنية مثل مجمعات : NCA ، IFRI ، SIDI-ELKEBIR أو عن طريق اتفاقيات امتياز (Contrat de franchise) مع الشركات العالمية مثل "كوكاكو" و"بيسي كولا" وغيرها. كل هذا أدى إلى احتلال الجزائر للمرتبة الأولى على المستوى المغربي، حيث تعتبر الجزائر أكبر منتج للمشروبات غير الكحولية في المنطقة.¹

ويتميز السوق الجزائري بالتغطية شبه الكاملة للحاجيات الوطنية بنسبة 99% ، أما الواردات فتعتبر هامشية بنسبة 1% وتخص مشروبات العصير المركزة بصفة خاصة والمشروبات الطاقوية.

والجدول التالي يبين هيكل السوق الجزائري للمشروبات غير الكحولية.

مليون دينار جزائري

الجدول رقم 17: هيكل السوق للمشروبات غير الكحولية 2008

السوق	إنتاج محلي	واردات
صنف المنتجات		
المشروبات الغازية	10200	6
المشروبات غير الغازية	400	1
عصير الفواكه	3600	51
المياه المعبئة	500	3

Source : Abdelkrim Boudra, industrie des boissons et des jus de fruits, recueil des fiches sous sectorielles, Algérie, édition 2007, p13

من أهم مميزات السوق الجزائري كذلك سيطرة الشركات الثلاثة الكبرى على حوالي 65% من السوق ووجود عدة منتجين جهويين أو محليين على مستوى الولايات الجزائرية، حيث يكونون في أغلب الأحيان موسمين. ويعود ذلك بالأساس إلى الجو الحار في الصيف (4 أشهر من الحرارة المرتفعة)، كما أن شهر رمضان يصاحبه

¹ : Rapport de la APPBA

استهلاك واسع للمشروبات غير الكحولية بعد الإفطار عند الجزائريين. كل هذا سمح بتطور هذا السوق ووصوله حاليا لمرحلة التشبع.

والجدول التالي يبين حجم الطلب على المشروبات الكحولية في الجزائر لسنة 2008.

الجدول رقم 18 : أهم مؤشرات السوق الجزائري للمشروبات غير الكحولية

التغطية		الإنتاج	الطلب الوطني	حجم الاستهلاك لكل نسمة	أصناف المنتجات
الواردات	إنتاج محلي				
% 1	% 99	بين 170 و 200 مليون لتر كل سنة	بين 170 و 200 مليون لتر كل سنة	5 لتر كل نسمة لكل سنة	عصير الفواكه والمشروبات غير الغازية
هامشية	% 100	700 إلى 900 مليون لتر سنويا	700 إلى 900 مليون لتر سنويا	22 لتر لكل نسمة كل سنة	المشروبات الغازية
هامشية	% 100	700 إلى 800 مليون لتر سنويا	70 إلى 900 مليون لتر سنويا	2 لتر لكل نسمة كل سنة	المياه المعبأة

Source : Abdelkrim boudra, op-cit, p20

ويلاحظ كما تم الإشارة إليه سابقا بأن الإنتاج الوطني يغطي بصفة شبه كاملة للاستهلاك الوطني، أما الواردات فتعتبرها مهمشة وتتركز خاصة في المشروبات غير الغازية وعصير الفواكه المركز.

كما أن من مزايا السوق الجزائري للمشروبات الغازية أن 24% فقط من الشركات الناشطة في هذا القطاع تغطي كافة التراب الوطني، في حين أن 13% من هذه الشركات تنشط على المستوى الجهوي، أما الغالبية من هذه الشركات (63%) فتتنشط على المستوى المحلي أي على مستوى الولايات الموجودة فيها.

ومن أهم مميزات السوق الجزائري للمشروبات غير الكحولية وجود قطاع موازي مهم جداً، خاصة على المستوى المحلي أو على مستوى الولايات.

وفيما يلي أهم النصوص التنظيمية المتعلقة بصناعة المواد الغذائية في الجزائر.¹

*القانون رقم 02-04 الصادر في 2004/06/23 المحدد لقواعد الممارسات التجارية.

*القانون رقم 08-04 المتعلق بشروط القيام بنشاطات تجارية.

*المرسوم التنفيذي رقم 196-04 الصادر في 2004/07/15 المتعلق باستغلال وحماية المياه المعدنية ومياه المنابع.

¹ : RAPPORT APPBA

*المرسوم التنفيذي رقم 39-90 المتعلق بمراقبة الجودة ومحاربة التقليد.

*المرسوم التنفيذي رقم 04-91 المتعلق بالتجهيزات الموجهة لإنتاج المواد الغذائية ومواد التنظيف الخاصة بهذه التجهيزات.

*المرسوم التنفيذي رقم 53-91 المتعلق بشروط النظافة والصحة عند عملية عرض المواد الغذائية.

*المرسوم التنفيذي رقم 25-92 المتعلق بشروط استعمال المواد المضافة في صناعة المواد الغذائية.

*المرسوم التنفيذي رقم 47-93 المعدل والمكمل للمرسوم التنفيذي رقم 65-92 المتعلق بمراقبة مطابقة المنتجات المصنوعة محليا أو المستوردة.

*المرسوم التنفيذي رقم 484-05 المعدل والمكمل للمرسوم التنفيذي رقم 375-90 المتعلق بتقسيم المواد الغذائية.

*المرسوم الوزاري الصادر في 1998/01/24 المعدل والمكمل للمرسوم التنفيذي للمرسوم الوزاري لـ 1994/07/23 المتعلق بالخصائص الميكروبيولوجية لبعض المواد الغذائية.

*المرسوم الوزاري لـ 1999/12/15 المتعلق بشروط استعمال الملونات في المواد الغذائية.

*المرسوم الوزاري لـ : 2002/02/14 المحدد لقائمة المواد المضافة (additifs) المسموح بإستعمالها في إنتاج المواد الغذائية.

IV-2-2- ظروف المنافسة في السوق الجزائري للمشروبات غير الكحولية وأهم منافسي شركة

PEPSI الجزائر :

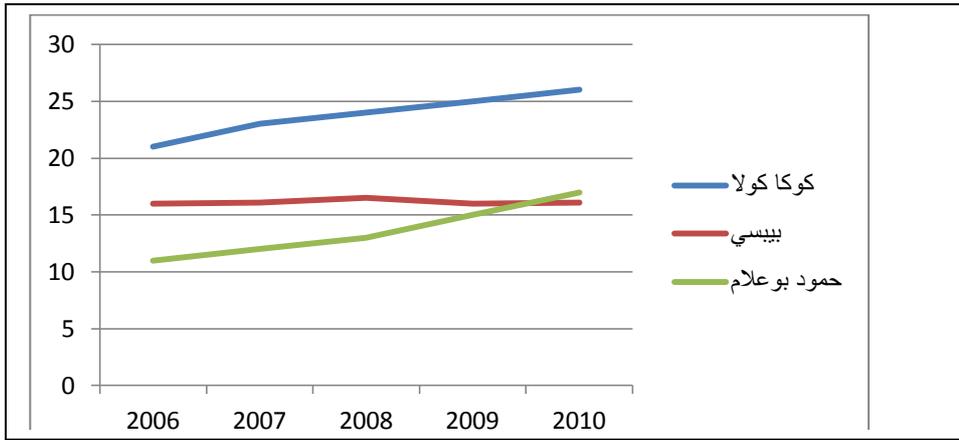
يتميز السوق الجزائري للمشروبات غير الكحولية بوجود منافسة شديدة. فمن جهة يتميز هذا السوق بسيطرة الشركات الكبرى، أما من جهة أخرى فيتميز بوجود عدة وحدات إنتاجية جهوية أو محلية. ويعود وجود بعض العلامات التجارية في السوق الجزائري إلى أكثر من قرن من الزمن.

حسب يسجل السوق الجزائري للمشروبات أكثر من 1000 منتج حسب المركز الوطني للسجل التجاري من بينهم 500 علامة تجارية تنشط في قطاع المشروبات الغازية وتستحوذ الشركات الكبرى الأولى (حمود بوعلام/كوكاكولا والسوق في السنوات الأخيرة صعود علامات أخرى مثل IRRI ، FRIZZ و SIM. كما أن وحدهما شركتا كوكاكولا وبيبيسي كوكولا إضافة إلى حمود بوعلام مؤخراً، تغطي كافة التراب الوطني.

أما من ناحية تشكيلة المنتجات فوحدها الشركات الثلاثة الأولى (حمود، بيبيسي وكوكاكولا) توفر تشكيلة منتجات متنوعة لمستهلكيها.

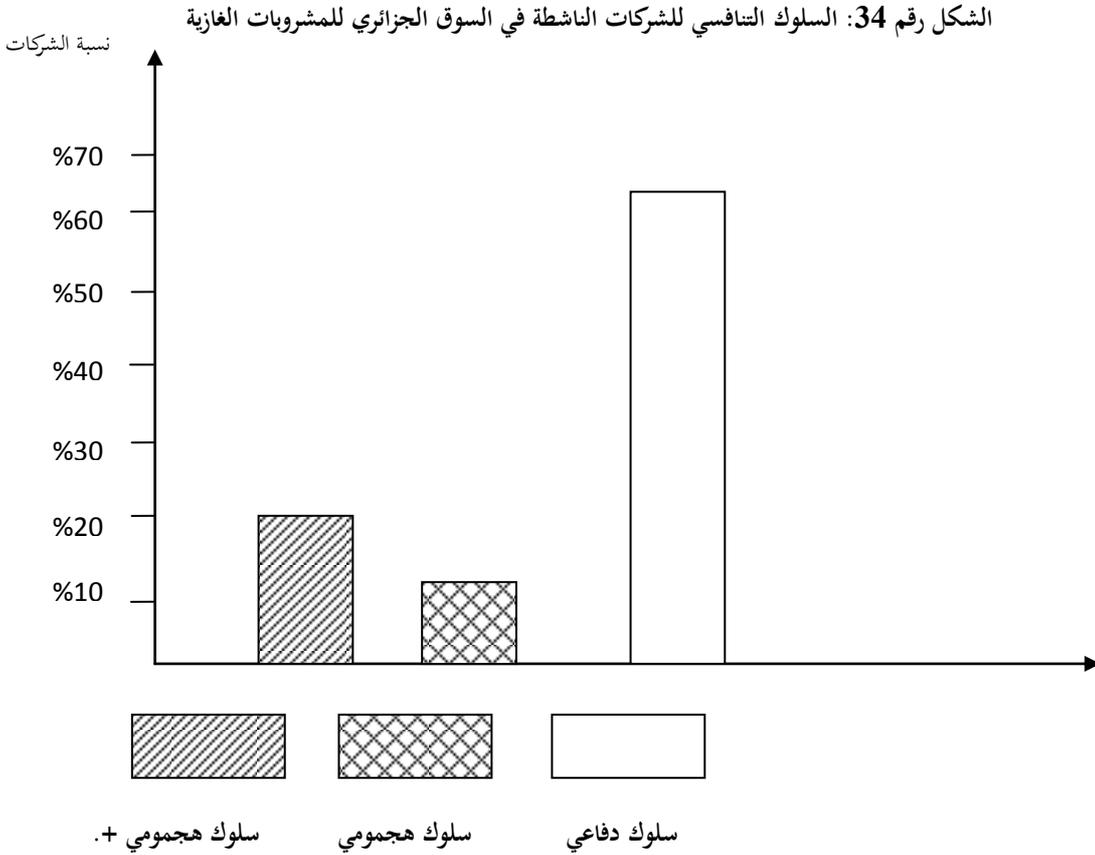
والشكل التالي يوضح تطور الحصة السوقية للشركات الثلاثة الأولى في الجزائر.

الشكل رقم 33 : تطور الحصة السوقية للشركات الثلاثة الأولى في السنوات الأخيرة



Source : Abdelkrim Boudra, op-cit, p 23

حيث قدرت حصة شركة PEPSI في السوق الجزائري للمشروبات الغازية بـ 16.1% سنة 2010، أما كوكاكولا فقدر بـ 26% سنة 2010، وقدرت حصة شركة حمود بوعلام بـ 16% دائما سنة 2010. أما بالنسبة للسلوك التنافسي للشركات الناشطة في قطاع المشروبات الغازية فيمكن تمثيله كالاتي :



Source : Abdelkrim BOUDRA, op-cit, p 27

حيث أن معظم الشركات (61%) تلجأ للسلوك الدفاعي، ويتعلق الأمر هنا بالشركات المحلية أو الجهوية نظراً لعدم توجهها لإشباع حاجات المستهلك وضعف قوتها البيعية. أما الشركات الكبرى (الأجنبية وحمود بوعلام) فتعتمد سلوك هجومي مضاعف نظراً لشهرتها وتغطيتها لكافة التراب الوطني.

3-IV- تقديم عام لشركة PEPSI الجزائر :

سنحاول في هذا البحث التعريف بالشركة محل الدراسة الا وهي شركة PEPSI الجزائر.

1-3-IV- تقديم مؤسسة أطلس لمشروبات ABC-PEPSI

1-1-3-IV- لمحة تاريخية

بيسي كولا (PEPSI COLA) : هي تسمية مشروب غازي أنتج في بيرتساس مدينة نيويورك الأمريكية، مسوقة من طرف مؤسسة PEPSI كولا (المتعددة الجنسيات).

ابتكرت مجموعة بيبسي كولا سنة 1898 من طرف الصيدلي الأمريكي BRADHM KALEB في مختبره "بكارولينا الجنوبية" في محاولته لإيجاد دواء ضد المشاكل الهضمية، ومن تم ظهرت علامة بيبسي المتكونة من البيبسي ومن نواة الكولا ثم طرحها في السوق.

كانت بيبسي تتمتع دائما بالجرأة، الإبداع والمنافسة الشديدة مع شركة كوكاكولا (Coca-Cola) تفكر بطريقة مغايرة وخاصة للتفوق عليها وهذا على مدى تاريخها، كما تشهد بعض هذه المقاطع:

1903: العلامة بيبسي تسجل رسميا أول إشهار تساعد عملية الهضم : Aide à la digestion ظهر في الجرائد.

في 1959: حققت شركة بيبسي أكبر حدث إشهاري في تاريخها.

الأمريكية سابقا لقاءئ "حروتشوف" رئيس الإتحاد السوفياتي سابقا و"نيكسون" رئيس الولايات المتحدة في معرض موسكو. أمام منتج بيبسي الذي أصبح أول منتج أمريكي مطروح في سوق الإتحاد السوفياتي بعقد قدره 3 ملايين دولار.

*عام 1970: أصبحت أول من استعمل القارورة البلاستيكية (PET)¹ خفيفة وغير مسترجعة.

*عام 1975: تجرأت بيبسي على تحدي "COKE" بتذويق المستهلك مغمض الأعين للمنتوجين بيبسي وكوكا.

في عام 1996: غيرت بيبسي كولا أنترناسيونال هويتها البصرية حيث ألبست منتوجاتها بالأزرق.

*1997: أصبحت بيبسي مشروب "الجيل القادم." (Génération next)

*في 2003: تم إصدار "بيبيسي تويست" Twist تصميم لا مثيل له بطعم الليمون.

IV-3-1-2- تأسيس شركة أطلس للمشروبات(ABC-PEPSI): قامت شركة بيبسي كولا

أنترناسيونال بإمضاء عقد شراكة مع مجموعة "مهري" يشمل فتح مصنع جديد في الجزائر العاصمة تحت اسم "أطلس" "ABC" "Atals Bolting Corporation". في عام 1995 تم تأسيس (ABC) إثر حصولها على عقد امتياز خاص من طرف بيبسي كوانترناسيونال لإنتاج وتسويق كل منتوجات بيبسي في معظم مناطق الوطن، وفي العالم الموالي (1996) ثم طرح مشروع لإنتاج وتسويق كل منتوجات بيبسي في معظم مناطق الوطن، وفي العام الموالي (1996) ثم طرح مشروع البناء (التشييد) وفي السنة الموالية (1997) ثم انهاء المشروع وأخيرا ثم تدشين شركة بيبسي كولا الجزائرية.

¹ -PET=Poley Etylene teraphpalate قارورة بلاستيكية غير مسترجعة

(PEPSI COLA ALGERIE) وذلك عام (1998) وفي جوان من نفس السنة تم طرح منتج بيسي لأول مرة في السوق الجزائرية تصرف المستهلك.

مصنع ABC-PEPSI متواجد في المنطقة الصناعية لروبية ويعتبر أكبر مصنع في افريقيا باستثمار إجمالي يقدر بأكبر من 60 مليون دولار، مساحته تقدر بـ 60000 م² منه 17000 م² مفتوح.

IV-3-2- أهداف المؤسسة والمنافسة :

يوجه هذا المشروب لكل فئات المجتمع الجزائري وخاصة فئة الشباب وهو الهدف التسويقي ل-PEPSI ABC وأما هدفها الاتصال فهو الشباب ولذا نجدتها تعتمد على الموسيقى، والرياضة وما يتعلق به، حيث أن الشباب الجزائري هو محور اهتمام PEPSI وبما أن هناك الكثير منهم المهتم بكرة القدم فيجب تحقيق روابط متينة مع هذا النوع من الرياضة بمختلف العمليات الترقية للشركة، وقد أمضت ABC-PEPSI عقد لسنوات عديدة بقيمة أكثر من مئة مليون دينار مع المؤسسة الوطنية للتلفزيون الجزائري لترويج منتجاتها (PEPSI) من خلال كل النشاطات الكروية المتلفزة وغيرها.

-وتعتمد شركة PEPSI على عدة عمليات تسويقية منها الإشهار في كل وسائل الإعلام وعمليات التمويل (Le sponsorineg) والاتصال (La communication) والترويج أو ترقية المبيعات (La promotion) إضافة إلى عدة مساعدات قدمتها المؤسسة إلى زبائنها من أجل تقديم وعرض منتجاتها في أحسن صورة مثل: الإشهار في أماكن البيع " المحلات التجارية" أو ثلاثجات وصور لأشهر نجوم القدم والموسيقى.

وللمؤسسة هدف إستراتيجي إنتاجي متمثل في تخفيض التكاليف الإنتاجية لأقصى حد ممكن والتخلص من الاضطرابات، اكتساب الخبرة والكفاءة في العمل وتكوين اليد العاملة الشابة.

أما الهدف الاستراتيجي التجاري فيتمثل في الحصول على أكبر وأهم حصة في سوق المشروبات الغازية، وذلك باستعمال جودة ونوعية المنتج وكذلك من خلال الخدمات البيعية، خاصة وأن الشركة الأم تقوم بأخذ عينات من منتجات الأطلس للمشروبات ومراقبة نوعيتها وجودتها في مختبراتها وفي حالة عدم التطابق مع المنتج الأصلي تقوم الشركة الأم بتوجيه إنذارات من أجل تحسين النوعية وفي حالة عدم الاستجابة يمكن للشركة الأم إقصاء أو إلغاء العقد الذي يربطها مع الشركة المعبأة للمنتج (ABC-PEPSI) وعدم السماح لها باستعمال العلامة التجارية.

وهناك هدف اجتماعي واقتصادي وهو المحافظة على أماكن الشغل وزيادة عدد العمال وتكوين فئة المتخرجين الجامعين وكذلك المساهمة في زيادة نمو الاقتصاد الوطني وتحقيق أكبر عدد ممكن من الأرباح.

IV-3-3- المنافسة:

يحتوي السوق الجزائرية على حوالي 500 علامة من المشروبات أكبر المنتجين هم بيبسي كولا، كوكا كولا، حمود بوعلام ولكل منهم حصة في السوق وهي ما بين 16.1% و 27.0% و 14.6% أما النسبة الباقية 42% والتي تتمثل في باقي المنتوجات المتواجدة في السوق الجزائرية وهي منتجات محلية وجهوية.

تحتل بيبسي المكانة أو المرتبة الثانية من حيث إجمالي مبيعاتها والأولى من حيث مبيعات عطر كولا.

الجدول رقم (19): مختلف حصص المشروبات المتواجدة في السوق الجزائري

حصة	مختلف المشروبات
16,1	بيبسي كولا
27,0	كوكا كولا
14,6	حمود بوعلام
1,0	أروجينا
4,3	إيفري
7,0	يونا
2,8	سرموك
25,2	منتجات أخرى

مصدر : شركة ABC-PEPSI أطلس للمشروبات

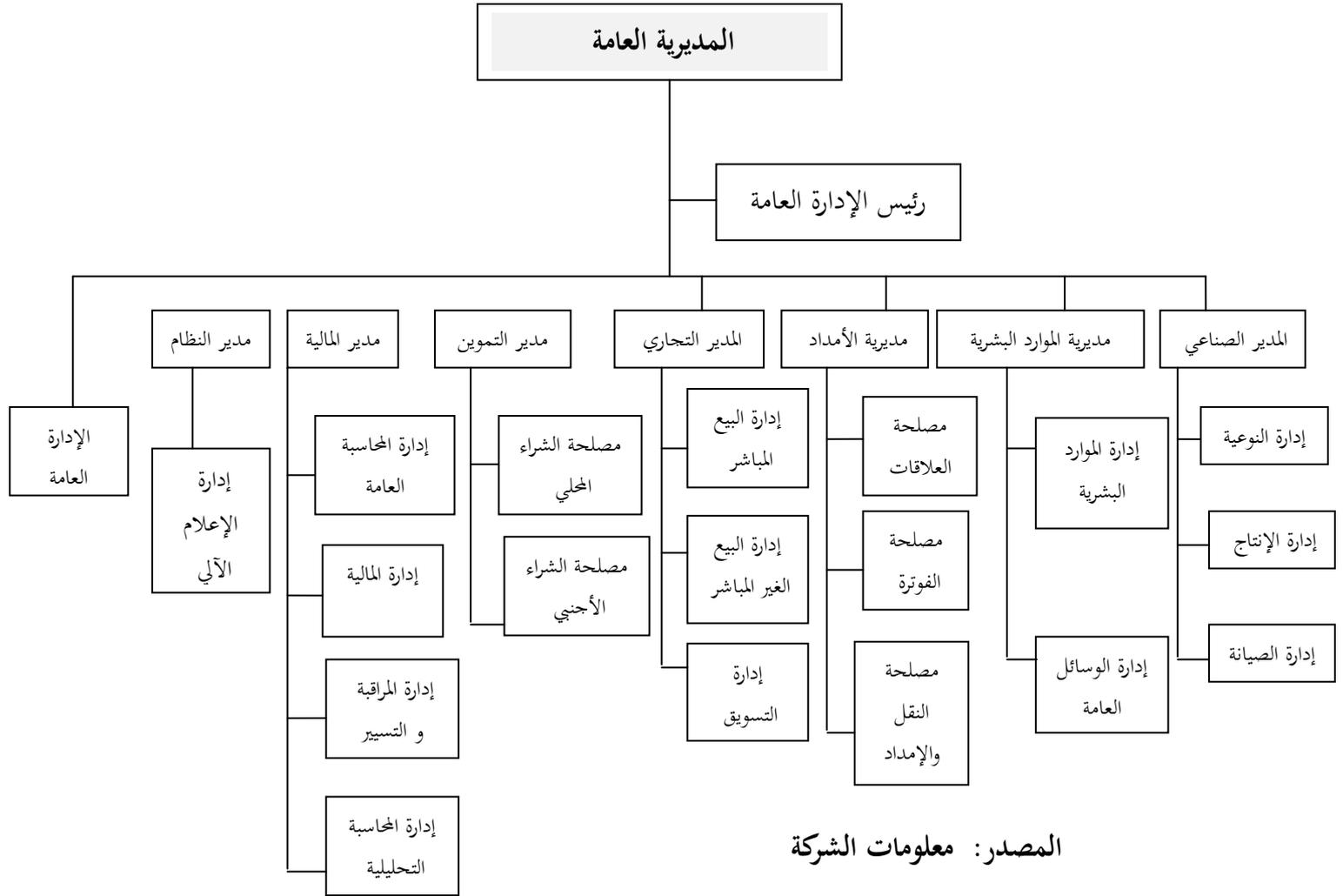
IV-3-4- التنظيم العام والهيكل التنظيمي لشركة أطلس للمشروبات ABC-PEPSI :

IV-3-4-1- عرض الهيكل التنظيمي لشركة أطلس للمشروبات ABC PEPSI

تنظيم شركة أطلس للمشروبات على النحو التالي :

- المديرية العامة.
- مديرية الموارد البشرية
- مديرية التموين
- المديرية الصناعية
- مديرية التجهيز اللوجستيك
- المديرية المالية
- المديرية التجارية

الشكل رقم 35: الهيكل التنظيمي العام لشركة أطلس للمشروبات ABC-PEPSI



IV-3-4-2- تعريف مختلف المديرات والمصالح :

• مديرية التموين : Direction des Approvisionnement

تتركب من مصلحتين:

1- مصلحة الشراء المحلي : هذا الهيكل مسؤول على تمويل مختلف الهياكل الأخرى سواء بالمواد

الأولية أو قطع الغيار وغيرها من اللوازم المتنوعة مثل:

الهدايا الترويجية، والمواد الأولية [سكر، غلافات] وعلى وجه التحديد ما يسمى الإستراتيجية في عملية التصنيع، وهذا التموين يخضع إلى تخطيط تموين فصلي يتوقف على حساب الأهداف المسطرة في التخطيط الصناعي الشهري، الذي يضمن تغطية على مستوى المخزن بطريقة معقولة، مع الأخذ بعين الاعتبار وقت، أما

باقي المواد وقطع الغيار فإنها تنفذ بإجراءات [Bon de besoin] من طرف الهياكل الأخرى وقد تم بالفعل موضوع الميزانية في الهيكل.

2/مصلحة الشراء الأجنبي: مسؤولية على استيراد المواد الأولية وأيضا بعض قطع الغيار والمعدات المتداولة، وهذه الواردات تمثل ما يقارب 20% من الإيرادات ولهذا فإن إجراءات الشراء نفسها كإجراءات الشراء المحلي، غير أن وقت استلام المواد الأولية الإستراتيجية (المركز مثلا) يكون أطول، لهذا يتطلب تخطيط التموين دقيق، كما تتابع كل طلبية وضعيتها أمام المورد لمعالجة مقتضيات الأحداث وأيضا خفض التكاليف وضمان مستوى تغطية معقولة.

• مديرية التجهيز Direction logistique

تنقسم كالآتي:

1-مصلحة التغليف : Service emballage مسؤولة عن إدارة تدفق الغلافات إلى نطاق الأعمال التجارية، تقوم بجمع المعلومات والدخول على مستوى التجار المودعين وتجار الجملة من خلال المخزون بعد كل دخول وخروج، وبالتالي ضمان تغطية المخزون من مواد التغليف [صناديق قارورات...الخ] لخطوط الإنتاج في إشارة دائما إلى التخطيط الإنتاجي الأسبوعي، وإجراء مراجعة دقيقة للغلافات وإعادة الغلافات Déconsignation في الصيف بهدف صرف الغلافات التالفة.

وتسير هذه التدفقات يساعد في تحديد التغيرات وتحديث الحاجيات من مشتريات غلافات جديدة داخل ميزانية الهيكل، كذلك هناك مراقبة يومية مع خدمة الفواتير [Facturation] ومصلحة الإنتاج التام بعد غلق وإقفال اليومية، وهذه المراقبة قد تكشف الأخطاء وتحدد ما إذا وجدت فجوة ويتم هذا الدمج تحت رعاية مراقبة السير [Contrôle de gestion].

2-مصلحة الفوترة : facturation : تقوم بإعداد فواتير البيع، بالحساب استنادا إلى [ورقة التحميل] feuille de chargement التي تنشأ من قبل إدارة الإنتاج التام، وبيان مفصل يحمل صفقة تقدر قيمتها وفقا للهيكل مع السعر النهائي للبيع [Facture définitif] تقدم إلى الصندوق الدفع إضافة إلى فواتير النقل [أداء الخدمات] مصلحة الفواتير تقوم بإجراء العمليات اليومية بالبيع من حيث تحقيق رقم أعمال الكمية المباعة، هذا يقربها إلى جميع الهياكل [مصلحة الإنتاج التام، مصلحة التغليف، مصلحة الخزينة].

لكل يوم من المبيعات تحت قيادة مصلحة مراقبة التسيير وبمجرد الانتهاء من التقريب. والعمليات اليومية تصادق عليها من قبل النظام الآلي ثم تحول إلى التسجيلات المحاسبية.

3-إدارة النقل والأمداد [Crapleuqitsigol] : هذا الهيكل مسؤول عن صيانة المعدات المتداولة والمعدات الثقيلة والخفيفة، واستغلال ما يسمى المعدات بما في ذلك برجة النقل بالتعاون مع هيكل معينة من المواد الأولية وكذا الإنتاج التام، كما تقوم بالتسيير الإداري والتأمين والوقود والتحميل والتفريغ على الرصيف وتتكون من وكلاء وعمال رافعة[Cariste] يندرجون صلاحية الهيكل.

• **المديرية المالية: [Direction des finances]**

1-إدارة المحاسبة العامة: هي المسؤولة على المحاسبة العامة للشركة، مسكها يتمركز في الجرائد المساعدة، موزعة على أقسام محاسبة [شراء محلي أجنبي، الأجور، الاستثمارات، الخزينة... إلخ].

ملاحظة بسيطة من الإجراء الموضوع أن التأكد المحاسبي يبدأ بتأشيرة [Service fait] [إدارة المحاسبة] للهيكل الأمر الذي يكون في غالب الأمر [إدارة التموين] بعدها إدارة تسيير الميزانية ثم الأمر بالدفع يأتي إلى مصلحة المالية، أما بالنسبة للتأكد المحاسبي الخاص بالبيع، فيقوم مباشرة من خلال النظام الآلي [Remonté] [Journée de vente] بالطبع بعد التأكد من العمليات بين مصلحة الفواتير ومصلحة الإنتاج التام ومصلحة التغليف من جهة ومصلحة الميزانية من جهة أخرى تحت قيادة مصلحة مراقبة التسيير، كما أن هناك أيضا عمليات التأكد والمراقبة التي تتم بطريقة كلاسيكية.

2-مصلحة المالية: مسؤولة على رصد وتسيير الحسابات للشركة وذلك مع ثلاثة 3 بنوك [BNA,BADR AMIROUCHE,CHERAGE] في مجال العمليات المصرفية مع الموردين المحليين، برنامج الأسبوعي معد بالتعاون بين مديرية التموين ومصلحة المالية المسؤولة بتحقيقه، أما فيما يخص العمليات مع الموردين الأجانب أيضا بمساعدة مديرية التموين لتشكيل ملف التصديرات، من جهة أخرى المصلحة المالية تضمن مراقبة الحسابات المصرفية وديون الشركة القصيرة والمتوسطة الأجل.

• **المديرية التجارية : Direction commercial**

تنقسم كالآتي :

1-إدارة التسويق: Marketing

تتفرع منها إدارة الاتصال، أما فيما يخص السياسة التسويقية فهي ثابتة في التشاور مع PCI¹ والتي تساهم ماليا بجزء كبير من الميزانية السنوية، المخصصة لهذا الأمر، كحد أقصى بـ 50% والالتزام بالميزانية التي تقدم من طرف شركة أطلس للمشروبات ABC PEPSI بأكمله، أما مساهمة PCI يخضع إلى التسديد وفقا لإجراءات، وفي برنامج العمل. تقوم الإدارة بمتوسط ترقية [2 Promotion] خاصة بالبيع في السنة، خصوصا في شهور رمضان وفصل الصيف.

¹ : PCI=PEPSI COLA INTERNATIONAL

2-إدارة البيع المباشر: في الوضع الحالي، هذا الهيكل يهتم بالتسيير مع النظام الجديد الموضوع الخاص بالبيع المباشر، فالتعقيد وعبء عمل النظام القديم Salle de distribution جعلنا نلاحظ أن النظام القديم لم يؤخذ بجدية من طرف البائعين القدم للشركة الذين استفادوا من عقود شراكة بوضع تحت تصرفهم الموارد، ومثال على ذلك استفادتهم مباشرة بعد انطلاقة النظام الجديد من رؤوس عاملة من مواد تامة تدفع بـ [12/1 شهريا] أيضا التجهيز بالشاحنات على شكل عقود التأجير على مدى 36 شهر، وكذلك مشتريات مع سقف الائتمان. أما فيما يخص برنامج التسيير فإن هؤلاء البائعين قد أصبحوا عملاء الشركة خاضعين لسياسة المنتهجة من طرف الشركة بأهداف شهرية محددة مسبقا معهم، كما تكون هناك مراقبة مستمرة ومنتظمة من طرف المشرفين في هذا المجال [Superviseur] مع تقنيات أسبوعية إضافة إلى التصحيحات والتوجيهات التي تقدم في مرحلة التنفيذ الكامل.

3-إدارة البيع الغير المباشر: هذا الهيكل مسؤول على تسيير نظام المبيعات يستهدف فئة معينة من الزبائن مثل المودعين (Depositur) وتجار الجملة أيضا العناصر المكونة لبيع الصادرات الذي يديره الهيكل أما فيما يخص سياسة بيع هذا الأخير فإن المؤسسة هي التي تحدها مع مراقبة مستمرة لكل زبون، خاصة بالنسبة إلى المودعين (vente d'exclusivité) وذلك لبيع منتجات ييسي فقط في شبكة توزيع محددة.

• مهام كل مديرية وأهدافها:

1. المديرية العامة: مهامها التعريف بالاستراتيجيات قيادة ومراقبة النشاطات المؤسسة وأخيرا تحديد السياسات وأخيرا تحديد السياسات والأهداف.

أ-الإدارة العامة: مهامها تقديم مجموع الموارد المادية لسير هياكل كل المؤسسة.

ب-إدارة الأعلام الآلي : (إعداد البيانات) تهتم بمشاريع السياسات، خطط العمل والإجراءات المعلوماتية Informatique.

2. مديرية الموارد البشرية: تسيير الموارد البشرية لها مهام توفير عمال مؤهلين للشركة، كذلك حماية أملاك المؤسسة والأمن الصناعي، كما تهتم بالتعريف بسياسة الموارد البشرية لشركة أطلس للمشروبات ABC-PEPSI.

أ-إدارة النظافة والأمن: مسؤولة على ضمان حماية الموارد البشرية والمادية وتسيير حركة العمال والمنتجات والمواد داخل الشركة، كذلك الدخول إلى المصنع.

ب-مصلحة تسيير الموارد البشرية: تهتم بتجنيد وإدارة ومتابعة العمال، كذلك تقوم بدراسات خاصة بالمناصب.

ج-مصلحة الأجور والاجتماعي: مهامها إدارة الأجور (ساعات الحضور الإضافية الإجازات... إلخ).

إضافة إلى إصدار كشوف الأجور كذلك تعويضات المرض وعلاقات الصندوق بالضمان الاجتماعي.

د-مصلحة التنظيم: تسهر على احترام تكلف (Affectation) العمال في الفرق وتحديد ساعات العمل، كذلك تقوم بدراسة خاصة بالمناصب (عقود العمال).

3. مديرية التموين: تهتم مبدئيا بالمشتريات حتى تلي الرغبات والحاجات الصناعية من مواد أولية(سكر، مركز... إلخ) قطع الغيار، التجهيزات ومجموع الحاجات الإدارية كتجهيزات مكتب وغيرها.

أ-مصلحة الشراء الأجنبي: مهامها إبرام العقود مع موردين أجنبى وتحقيق العمليات من تاريخ طرح الطلبية إلى تاريخ الاستلام (شراء من الدول الأجنبية).

ب-مصلحة الشراء المحلي: مهامها إبرام عقود مع موردين محليين والقيام بعمليات التموين بالتجهيزات والأدوات المتوفرة محليا.

4. مديرية تجهيز المبيعات: مهامها وضع تحت تصرف المؤسسة الموارد البشرية والمادية للمؤسسة وتخزين المنتوجات التامة ومواد التغليف ومواد أخرى والمعدات وذلك من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بالبيع والتوزيع.

أ-إدارة موقف السيارات: (Parc auto) مهامها الصيانة المستمرة (تصليح المحركات) للمعدات المتنقلة(سيارات شاحنات) لشركة أطلس للمشروبات ABC PEPSI.

ب-مصلحة الفواتير: تقوم بإعداد الفواتير لكل عملية بيع.

5. المديرية المالية: مهامها تسجيل كل عمليات المؤسسة سواء كانت عمليات البيع أو عمليات الشراء، تحليل الحسابات كما تهتم أيضا بميزانية الاستثمارات والتجهيزات طلبيات الدفع وميزانية التوظيف، لها علاقة وثيقة مع كل الهياكل الأخرى خاصة مع مديرية التموين.

تنقسم هذه المديرية إلى إدارات ومصالح وهي :

أ-إدارة المحاسبة العامة: تقوم هذه الإدارة بمسك المحاسبة العامة للشركة أطلس للمشروبات ABC- PEPSI كما تهتم بإعداد الميزانية المالية السنوية للمؤسسة، إضافة إلى إدارة الدفاتر المحاسبية وغيرها من المهام.

ب-إدارة مراقبة التسيير: تسهر على احترام تطبيق إجراءات التسيير داخل المؤسسة.

ج-إدارة المالية: مهامها إدارة وتسيير أرصدة وحسابات الشركة لدى البنوك المتعامل معها.

د-الصندوق: يهتم بالمقبوضات جراء كل عمليات البيع ودفع الأجر الشهري للعمال كما يهتم بمتابعة كل مصاريف المؤسسة(فواتير الإرجاع، التسبيقات على الأجور، دفع رقم الأعمال اليومي إلى البنك...إلخ).
تهدف إلى البيع وتوزيع المنتج بطريقة مباشرة بضمن دورات الشاحنات الخاصة بالشركة في المدن القريبة من المصنع وبطريقة غير مباشرة لتحقيق طلبات الشراء الخاصة ببائعي الحملة وبعض الإدارات الأخرى(ثكنات عسكرية بنادق...إلخ).

6. المديرية التجارية: لها مهام رئيسي تمثل الوجه الحقيقي ل ABC PEPSI خارج المصنع، حيث أن فرق البيع تنقل صورة العلامة يوميا إلى المستهلك بالحضور الدائم والمستمر على مستوى نقاط البيع.
أ-أدارة البيع غير المباشر: تتكفل ببيع المنتج PEPSI للمودعين وبائعي الحملة وذلك بهدف توزيع المنتج في باقي ولايات الوطن.

ب-إدارة البيع المباشر: تقوم ببيع المنتج لكل من :

*الاستهلاك الآتي (consommation sur place)

*محلات المواد الغذائية والمطاعم وغيرها.

*التعاونيات

ج-إدارة التسويق: تتمثل مهامها فيما يلي

*تحديد إستراتيجية ترويج منتج.

*تحديد إستراتيجية لاحتلال مكانة هامة في السوق.

*جمع المعلومات الاقتصادية، التجارية والإحصائية اللازمة لتطوير البيع والتوزيع.

• دائرة التسويق في ABC PEPSI

1. الهيكل التنظيمي لدائرة التسويق

هي دائرة لمديرية تابعة لمديرية التجارية، وتستخدم كل الوسائل من أجل تقريب منتجاتها من المستهلكين وتأمين أحسن المبيعات بوضع في المكان المناسب المكونات الثلاثة: مصلحة التمويل، مصلحة الاتصالات، مصلحة الترويج(ترقية المبيعات) وعملها تحت إشراف رئيس دائرة التسويق المكلف بوضع خطط العمل داخل دائرة التسويق وكذلك جميع العلاقات التسويقية الداخلية والخارجية للمؤسسة وكذلك مع إدارة التسويق للشركة الأم ومنه يمكننا تمثيل هيكل التنظيمي لدائرة التسويق في الشركة في الشكل التالي:

وتتمثل المهمة الرئيسية لدائرة التسويق في تطوير صورة المؤسسة ووضع تحت تصرف مصلحة المبيعات لمديرية التجارية، واستعمال أركان جذابة من اجل رفع عدد المبيعات.

2. هيكل دائرة التسويق

إن هيكل دائرة التسويق عبارة عن مجموعة حركات متوجهة لتوقع وترقب ومطابقة المنتج. هدفها هو تطوير التقنيات واستعمال جميع الوسائل التي تمكنها من معرفة السوق وكذلك المستهلك وتقديم منتجات للمؤسسة على أحسن طريقة لإرضاء المستهلك مع مراعاة جميع الظروف الخارجية المنافسة والداخلية مثل: إعداد جدول الأعمال والبرنامج السنوي لكل مصلحة مع الأخذ الميزانية المخصصة بعين الاعتبار ولدى ABC-PEPSI طريقة تسويق تتطور عند ثلاث مراحل:

- فهم الزبون والسوق.

- تطبيق التسويق عن طريق وضعية قابلة للمنافسة.

- تنشيط السوق لغرض البيع.

3. ميزانية دائرة التسويق

تخصص ميزانية التسويق لشركة أطلس للمشروبات باتفاق مع الشركة الام بحيث أن من ضمن شروط الاتفاقية الموجودة بين ABC-PEPSI و PI شركة الأم يوجه بند يتكلم عن ميزانية التسويق ومحتواه تقسيم هذه الأخيرة إلى جزئين، جزء يتم دفعه من طرف ABC-PEPSI وهذا ما يسمى بـ Coopération Marketing.COOP (تعاون تسويقي) ويشمل جميع النشاطات الخاصة بالتسويق من عمليات ترويجية وإشهارية وتمويلية وكذلك كل المساعدات التي تقدمها الشركة إلى زبائنها مثل تنشيط المبيعات بإعطاء سلع مجانية للزبائن مثالا: شراء عشر وحدات للمنتوج تعطي الشركة وحدتين ومجانا وهذا يكون ضمن ميزانيات التسويق، كذلك بحيث تتراوح الميزانية السنوية الإجمالية للتسويق ما بين 3 و 7 مليون دولار أمريكي سنويا وهذا حسب البرنامج التنبؤي للسنة.

4. أهداف دائرة التسويق

1- خدمة المستهلك: يعني دراسة سلوك المستهلك وكذلك رغبته وطموحاته خاصة الفئة الشابة من اجل تقديم منتوج يتوافق معه، وكذلك حملات اشهارية من أجل استقطاب الشباب.

2- خدمة الزبائن: وتتمثل في تسهيل كل العمليات التجارية للزبائن الذين بإمكانهم تطوير الحصة السوقية للشركة وهذا باستعمال كل المعدات اللازمة من إشهار ووسائل مساعدة للبيع مثل: الثلاجات، اللافتات الإشهارية وهذا لكل من الموزعين المباشرين وغير المباشرين وكذا مراكز التوزيع.

3-تحليل السوق والمستهلك: وهذا بدراسة السوق المنافسة ودراسة سلوك المستهلك.

4-إعطاء صورة جيدة ومرموقة للشركة وكذا منتجاتها وهذا بوضع برنامج إعلامي على مدار السنة بالاعتماد على مدار السنة بالاعتماد على كل وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمكتوبة.

5-إنجاح كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة من منتجات جديدة إضافة إلى التقرب من المستهلك والسماع إليه ولرغباته واقتراحاته.

6-إعداد الخطط المستقبلية من برامج ومشاريع مثل:

*تحسين نوعية التعبئة والتغليف مقارنة بالمنافسة.

*إيجاد شعارات تتلاءم مع المستهلك الجزائري.

*تنويع عمليات الاتصال والتقرب من المستهلك بتنظيم دورات صيفية وجوارية على طول السنة من أجل التقرب من المستهلك أكثر.

*ملائمة الأفلام الإعلانية والإشهارية مع عادات وتقاليد المجتمع الجزائري.

*تحديد رسومات وشعارات المنتج.

IV-4- الإستراتيجية التسويقية لشركة Pepsi الجزائر:

سننتقل أولاً في هذا المبحث إلى الإستراتيجية التسويقية العالمية لشركة "بيبيسي كو" "Pepsi Co" ثم بعد ذلك سنقوم بعرض الإستراتيجية التسويقية لشركة Pepsi الجزائر حتى يتسنى لنا المقارنة بينهما والوقوف عند مدى درجة تنميط شركة Pepsi الجزائر لإستراتيجيتها التسويقية في السوق الجزائري.

IV-4-1- الإستراتيجية التسويقية العالمية لشركة Pepsi Co:

تعتبر شركة PepsiCo من أكبر الشركات المتعددة الجنسيات في مجال المواد الغذائية؛ حيث تقوم بتسويق أكثر من 20 علامة تجارية عبر مختلف الأسواق الدولية من أشهرها: "بيبيسي"، "ميراندا"، "سفن أب" وغيرها من المشروبات الغازية والطاوية ومختلف المنتجات كرقائق البطاطا، الشاي المعبأ وغيرها، حيث حققت سنة 2010 رقم أعمال تجاوز 57 مليار دولار لتحتل بذلك المرتبة الرابعة عالمياً.

وتتبع شركة PepsiCo إستراتيجية الانتشار الجغرافي في مختلف الأسواق الدولية، حيث تتواجد في أكثر من 150 دولة، سواء عن طريق إبرام عقود امتياز مع شركاء محليين في هذه الدول لإنتاج وتسويق علامات أو بعض علامات الشركة، أو عن طريق القيام باستثمارات مباشرة في بعض الدول لإنتاج وتسويق هذه العلامات، كما تعتمد شركة PepsiCo كذلك على إستراتيجية تملك الشركات الرائدة محلياً في هذه الأسواق.

وتتبع شركة PepsiCo استراتيجية التنميط المكيف "Standard adapté" في تعاملها مع مختلف الأسواق المتواجدة فيها، حيث تقوم شركة PepsiCo بتنميط مكونات عرضها (المزيج التسويقي) في كل مرة يكون ذلك ممكنا من أجل تسهيل تحقيق البساطة في التنظيم والقيام بعمليات تكيف إذا كان ذلك ضروريا كما في الحالات التالية:

❖ التكيف الإجباري بما يتماشى مع الإطار التشريعي للسوق المعني،

❖ التكيف اللازم بما يتماشى مع الإطار الثقافي للدولة المضيفة فيما يتعلق بالمتطلبات الكيفية.

ويرجع اتباع شركة PepsiCo لمثل هذه الاستراتيجية لرغبتها في الحفاظ على صورة تجارية موحدة في مختلف الدول التي تتواجد فيها خاصة وأن منتجاتها يمكن تصنيفها ضمن فئة المنتجات "Culture Free".

ونظرا لدرجة العالمية أو الكونية التي وصلت إليها الشركة في تطورها الدولي، فإنها تتبع استراتيجية تسويقية كونية "Global" عن طريق التقليص من التعديلات والتكيفات والبحث عن التعاضد "L'effet de synergie" بين مختلف الفروع الدولية للشركة.

بذلك تقوم شركة PepsiCo العالمية بالجمع بين كل مزايا التكيف ومزايا التنميط.

أما فيما يخص المزيج التسويقي لشركة PepsiCo على المستوى الدولي فيمكن تلخيصه في العناصر التالية:

IV-4-1-1- سياسة المنتج الدولية لشركة PepsiCo:

كما تمت الإشارة إليه سابقا تقوم شركة PepsiCo بتسويق أكثر من 200 علامة تجارية على مستوى الأسواق المتواجدة فيها، وتنوع تشكيلة منتجاتها من المشروبات إلى رقائق البطاطا وغيرها، غير أن أهم نشاطها هو فرع المشروبات الغازية. غير أن حجم تشكيلة المنتجات يختلف من دولة إلى أخرى بحسب درجة تطور الأسواق وحجمها وتوقعات تطورها في المستقبل.

كما تقوم شركة PepsiCo بالتطوير المستمر لتشكيلة منتجاتها عن طريق إطلاق منتجات جديدة دوريا في مختلف الأسواق المتواجدة فيها، وهنا تلجأ شركة PepsiCo إلى إطلاق المنتجات الجديدة أولا في الأسواق المتطورة كالولايات المتحدة وأوروبا ثم القيام بإدخالها إلى مختلف الأسواق الدولية تدريجيا.

وتتبع شركة PepsiCo سياسة منتجات مبنية على تنميط منتجاتها دوليا مع القيام ببعض التكيفات الضرورية بما يتماشى مع الإطار التشريعي والثقافي للأسواق المعنية، لذلك نجد أن منتج Pepsi مثلا في فرنسا هو نفسه في الجزائر أو الهند، فيما يختلف فقط في الأمور المتعلقة بالتعبئة والتغليف والتبئين وغيرها.

وهنا نجد أن شركة PepsiCo تقوم بتكيف، تعبئة وتغليف منتجاتها بالإضافة إلى التبئين بما يتماشى مع ظروف الأسواق المضيفة.

أما فيما يتعلق بمراقبة جودة المنتجات وخاصة في الأسواق التي يتم تمويلها عن طريق شركاء الشركة (رخص الامتياز) تقوم شركة PepsiCo بإيفاد بعثات مراقبة تابعة لها لأخذ عينات من المنتجات والقيام بتحليلها في مخابر الشركة المركزية للتأكد من احترامها للمعايير المتفق عليها بين الشركة والمرخص لهم بإنتاج وتوزيع منتجاتها في هذه الأسواق.

IV-4-1-2- سياسة التسعير الدولية لشركة PepsiCo:

تتبع شركة PepsiCo سياسة تسعير تمزج بين التسعير على أساس التكلفة والتسعير على أساس المنافسة، فالتسعير على أساس التكلفة يسمح للشركة أو شركائها المحليين في الأسواق الدولية من تحقيق هامش مضمون يسمح لها بالبقاء، خاصة في ظل التذبذب الحاصل في أسعار المواد الأولية (السكر، الكوكا، المواد المضافة...) في مختلف البورصات العالمية.

كما أن التسعير على أساس المنافسة يسمح للشركة بتحديد أسعار متقاربة مع أسعار منتجات منافسيها في مختلف الأسواق الدولية، خاصة أسعار منافسها التقليدي ألا وهو شركة "كوكا كولا" التي تعتبر الرائد عالميا في مجال المشروبات الغازية.

وتسمح هذه المقاربة لشركة PepsiCo الاستفادة من مزايا كل من التسعير على أساس الطلب وسياسة التسعير على أساس المنافسة.

IV-4-1-3- سياسة التوزيع الدولية لشركة PepsiCo:

تعتمد شركة PepsiCo سياسة توزيع مزدوجة في مختلف الأسواق المتواجدة فيها. فتقوم من جهة بالتوزيع المباشر عن طريق الوسائل الخاصة بالشركة أو الفرع الأجنبي المعني، كما تلجأ أيضا في اغلب الحالات إلى الاتفاق مع وكلاء توزيع حصريين لتوزيع منتجاتها حصريا في مناطق نفوذهم.

IV-4-1-4- سياسة الاتصال الدولية لشركة PepsiCo:

تستهدف شركة PepsiCo في حملاتها الإعلانية والترويجية فئة الشباب، لذلك نجدتها تقوم بالعديد من الحملات التسويقية في هذا الإطار عن طريق التعاقد مع نجوم الرياضة والفن من أجل استعمال صورتهم بالترويج لمنتجاتها، وتتبع شركة PepsiCo هذه السياسة في كل الأسواق المتواجدة فيها، سواء عن طريق التعاقد مع نجوم عالميين أو محليين، كما تقوم شركة PepsiCo بعمليات رعاية لمختلف النشاطات الرياضية والفنية الموجهة للشباب بالخصوص، ومن بين أهم العمليات الترويجية التي تقوم بها شركة PepsiCo نجد المسابقات الموجهة للمستهلكين والتي تسمح لهم بربح هدايا مختلفة عن طريق تجميع أغطية الزجاجات وغيرها.

ومن أهم ما يميز هذه المسابقات الخاصة بشركة PepsiCo أن ربح الهدايا يكون مضمونا "Systematique" على عكس بعض الشركات الأخرى التي يكون فيها الربح غير مضمون.

وتركز شركة PepsiCo على احترام ثقافة الدول المضيفة في إعدادها للحملات التسويقية، لذلك تقوم بالتعاون مع شركائها المحليين في هذه الدول بإدخال تكييفات على هذه الحملات أو إعداد حملات خاصة لهذه الدول من اجل احترام الإطار الثقافي والتشريعي السائد في هذه الدول.

IV -4 -2- الإستراتيجية التسويقية لشركة Pepsi الجزائر:

نتساءل في هذا المبحث عن الإستراتيجية التسويقية لشركة Pepsi متمثلة خاصة في المزيج التسويقي المتبع من طرف هذه الأخيرة لتسويق منتجاتها، مع القيام بالمقارنة بين ما تقوم به شركة PepsiCo العالمية في مختلف الأسواق المتواجدة فيها من اجل الوقوف عند مدى تأثير هذه الإستراتيجية بمميزات السوق الجزائري ودرجة الحرية التي تتمتع بها شركة Pepsi الجزائر في إعدادها لخططها التسويقية.

IV -4 -2-1 نمط الدخول إلى السوق الجزائري:

لقد قامت شركة PepsiCo العالمية من أجل إنتاج وتسويق منتجاتها بعقد شراكة مع مجمع مهري لإنشاء مصنع لإنتاج منتجات بيبيسي في الجزائر عن طريق الامتياز "Franchise". ولذلك تم إنشاء شركة Pepsi الجزائر أو "ABC PEPSI" (ATLAS Boalting Company) من أجل إنتاج وتسويق منتجات PepsiCo في السوق الجزائري، وتلجأ شركة PepsiCo العالمية لعقود الامتياز غالبا في الأسواق ذات الحجم المتوسط مثل السوق الجزائري.

وتجدر الإشارة إلى أن عقود الامتياز عرفت تطورا كبيرا في الجزائر منذ سنة 2003 خاصة مع بعض الشركات الفرنسية مثل شركة "Yves Rocher"، "CELIO"، "Quick" وغيرها، وبالرغم من ذلك يبقى الإطار القانوني المنظم لهذه العملية غير مناسب إن لم يكن غائب تماما.

IV -4 -2-2 سياسة المنتج لشركة Pepsi الجزائر:

بالتعاون مع الشركة الأم Pepsi Co العالمية تتبع شركة Pepsi الجزائر سياسة منتجات تسمح لها بخدمة السوق الجزائري مع المحافظة على صورة العلامة التجارية لشركة Pepsi Co العالمية.

• منتج المؤسسة وعلامته التجارية

1. تعريف منتج PEPSI

PEPSI COLA هو منتج غازي غير كحولي موجه إلى المستهلكين يتكون من:

-الماء الغازي.

-سكر صافي.

-منكهات.

-حامض الفوسفور

-مستخلص نباتي.

المادة الأولية المستعملة(المركز) المتكون من تركيبة كيميائية، وهي سرية مستحضرة من الولايات المتحدة الأمريكية على شكل عبوات مختلفة من وحدة إلى ثلاث أو خمس وحدات بتغليف خاص ومحكم.

2. تعريف العلامة

العلامة هي الضمان الأصلي لجودة المنتج وهي مطابقة للعلامة الأصلية أي PEPSI مهما بعدت منطقة الشراء وطريقة توزيعها هي نفسها فهي تخضع إلى نفس الصورة والشكل والشعار في جميع أنحاء العالم ما عدا USA (أمريكا).

بالإضافة إلى أن العلامة لها قيمة تجارية، تستطيع أن تكون مهمة تفاوضية من أجل منح رخصة الإنتاج والتوزيع " Franchise " ¹ كما فعلت ABC-PEPSI الجزائري مع the PEPSI COLA company بتحويل هذه العلامة تحت عامل العقد وحسن النية بين الطرفين وهما: المرخص صاحب العلامة ² le franchiseur والمرخص له le franchise والعقد يسمى Contrat de franchise.

3. تعريف التعبئة وأنواعها

المشروب نوعين من العبوات منها :

أ-القارورة المسترجعة RB فيها: ³

-30 سل التي نجدها في المقاهي، المطاعم، الفنادق..إلخ.

-1 لتر موزعة في المحلات الكبرى والصغرى حجم عائلي.

ب-القارورات الغير المسترجعة PET فيها:

-50 سل في المحلات، الإستهلاك المباشر مثل مطاعم بتزيريا.

¹ : Franchise هو الشخص الذي له الإنتاج والتوزيع من شركة ما.

² : le franchiseur هو المرخص برخصة الإنتاج والتوزيع لشركة ما.

³ : RB عبوات زجاجية مسترجعة

1- لتر في محلات التغذية العامة.

2- لتر في محلات التغذية العامة

2.25- لتر خاص في شهر رمضان.

-قنينة 33 سل (Canette)

4. تشكيلة المنتجات:

تقوم شركة Pepsi الجزائر بإنتاج وتسويق أشهر منتجات بيبسي في السوق الجزائري وهي: Pepsi " بيبسي" من مختلف الأنواع، "MIRANDA" " ميراندا" و"Seven Up" "سيفن أب". وقد اختارت شركة Pepsi الجزائر هذه التشكيلة الصغيرة نسبيا (تمتلك شركة Pepsi Co أكثر من 200 علامة تجارية) نظرا لشهرة هذه المنتجات ولطابعها العالمي، والجدول التالي يبين المنتجات الموجودة في السوق الجزائري والتابعة لعلامة بيبسي:

الجدول رقم 20: تشكيلة منتجات شركة Pepsi الجزائر

Bouteilles Parfumes	النسبة من المنتجات						
	AB 30 cl	AB 100 cl	PET 0.5 L	PET 1 L	PET 2 L	CAN	
PEPSI	OK	OK	OK	OK	OK	OK	43%
7 UP	OK	OK	OK	OK	OK	OK	06%
Miranda Orange	OK	OK	OK	OK	OK	OK	18%
M. LEMON	OK	OK	OK	OK	OK		03%
M. POMME	OK	OK	OK		OK	OK	06%
M. FRAISE	OK	OK	OK	OK	OK	OK	11%
M.FROMBOISE	OK	OK	OK	OK	OK	OK	02%
PEPSI MAX			OK	OK			
PEPSI LIGHT				OK			04%
TOTAL							

Source : entreprise ABC PEPSI

نلاحظ أن علامتي PEPSI MAX و PEPSI LIGHT لا تتوفر بجميع العطور وجميع العبوات، ما عدا ذلك فالعلامات الأخرى تتوفر في السوق الجزائري بجميع العطور وأنواع العبوات.

ويتواجد مصنع ABC PEPSI في المنطقة الصناعية الروبية، ويعتبر أكبر مصنع في إفريقيا باستثمار إجمالي يقدر بأكثر من 60 مليون دولار، مساحته تقدر بـ 6000م².

ولا يختلف منتج بيبسي المسوق في الجزائر عن بقية منتجات Pepsi Co في بقية الأسواق الأخرى، لأن هذه الأخيرة تعتمد إجراءات صارمة في مراقبة جودة منتجاتها في مختلف الأسواق العالمية، والاختلاف الوحيد

يتمثل في المواد الأولية المستعملة في الإنتاج ونوعيتها، فمثلا السكر المستعمل في الإنتاج على مستوى السوق الجزائري ليس نفسه السكر المستعمل في الو. م . أ أو فرنسا، وهنا تجدر الإشارة إلى أن المواد الأولية المستعملة في إنتاج علامة بيبسي الجزائر يجب أن يتم التصديق عليها من طرف المخابر المركزية لشركة Pepsi Co والموجودة في مدينة "نيويورك" الأمريكية.

5. كيفية التزود بالمواد الأولية:

تتضمن شركة Pepsi الجزائر على مصلحة تموين أو شراء تنقسم إلى قسمين:

❖ مصلحة المشتريات المحلية: هذه مهمة جدا لتوريد المواد واللوازم المتوفرة في السوق المحلية والتي تمثل 80% من المواد الأولية المستعملة في عملية الإنتاج. وتتمثل هذه المواد في السكر (أصبح السكر الذي تقدمه "سيفيتال" يتوافق مع معايير Pepsi CO) غاز ثاني أوكسيد الكربون، اللاصقات، الصودا الكاوية، الفواصل (الكارتون)، المواد الكيميائية (الرغوة، المذيبيات، مواد التشحيم...)، قبعات الدائرة وغيرها، وتجدر الإشارة إلى أنه هذه المواد الأولية يجب المصادقة عليها من طرف شركة Pepsi Co العالمية.

❖ مصلحة المشتريات الخارجية: هذه المصلحة هي المسؤولة عن المواد واللوازم المستوردة من الخارج وتشكل الواردات حوالي 20% من ميزانية المشتريات والتي تتعلق بـ:

- المادة المركزة (Concentré) من مصنع Pepsi Co المتواجد بأيرلندا؛
- قطع الغيار لخطوط الإنتاج؛
- الكبسولات من إيطاليا؛
- قوارير الزجاج (دبي) ...

6. التعبئة والتغليف والتبيين:

حيث أن التشريع الجزائري يفرض التبيين باللغة العربية على منتجات المواد الغذائية، تقوم شركة بيبسي الجزائر بعدة جهود في هذا المجال.

فيما يخص التعبئة أو العبوات وكذلك التبيين فإن هذه العملية تتم بواسطة الوكالة الإعلانية "Dumes" والكائن مقرها بدبي، وهي الوكالة التي تهتم بصياغة الإستراتيجية التسويقية لشركة Pepsi Co العالمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. حيث تستلم شركة Pepsi الجزائر للقوالب "Mouls" المصممة من طرف هذه الوكالة لمختلف أنواع العبوات، كما تهتم هذه الوكالة أيضا بعملية التبيين على المنتجات باللغتين العربية والفرنسية وهما اللغتان الأكثر انتشارا في الجزائر.

كما أن شركة بيبسي الجزائر تضم مصلحة التغليف : Service emballage مسؤولة عن إدارة تدفق الأغلفة إلى نطاق الأعمال التجارية، تقوم بجمع المعلومات والدخول على مستوى التجار المودعين وتجار الجملة من خلال المخزون بعد كل دخول وخروج، وبالتالي ضمان تغطية المخزون من مواد التغليف [صناديق قارورات...ألخ] لخطوط الإنتاج في إشارة دائما إلى التخطيط الإنتاجي الأسبوعي، وإجراء مراجعة دقيقة للغلافات وإعادة الأغلفة Déconsignation في الصيف بهدف صرف الأغلفة التالفة.

وتسير هذه التدفقات يساعد في تحديد الثغرات وتحديد الحاجيات من مشتريات غلافات جديدة داخل ميزانية الهيكلية، كذلك هناك مراقبة يومية مع خدمة الفواتير [Facturation] ومصلحة الإنتاج التام بعد غلق وإفغال اليومية، وهذه المراقبة قد تكشف الأخطاء وتحدد ما إذا وجدت فجوة ويتم هذا الدمج تحت رعاية مراقبة.

7. مراقبة الجودة:

كما تقوم به شركة Pepsi Co العالمية في مختلف الأسواق المتواجدة فيها، فإن هذه الأخيرة تقوم بإيفاد بعثات سرية إلى الجزائر (الشرق، الوسط، الغرب) من أجل أخذ عينات لمنتجات شركة Pepsi الجزائر والقيام بإرسالها إلى المحابر المركزية لشركة Pepsi Co العالمية والموجودة في مدينة نيويورك الأمريكية من أجل التأكد من مدى مطابقتها للمعايير المتفق عليها مسبقا، فإذا تم التأكد من هذه المطابقة تستمر شركة Pepsi الجزائر بإنتاج وتسويق منتجات Pepsi Co العالمية، أما إذا تأكد عدم المطابقة للمعايير فيتم إنذار هذه الأخيرة ومن ثم سحب رخصة الإنتاج من الشركة بصفة نهائية إذا لم تتدارك الأمر.

ونلاحظ أن سياسة المنتج بالنسبة لشركة Pepsi الجزائر لا تختلف كثيرا عن سياسة المنتج الدولية لشركة Pepsi Co العالمية، فالاختلاف بسيط ويتمثل أساسا في نوعية المواد الأولية المضافة المستعملة وكذا الأمور المتعلقة بالتبئين لدواعي قانونية وثقافية.

ويرجع هذا التشابه في سياسة الإنتاج المتبعة إلى إستراتيجية التمييز والحد من التكييفات والتعديلات التي تتبعها شركة Pepsi Co العالمية من أجل الحفاظ على صورة علامتها التجارية وسمعتها في مختلف الأسواق المتواجدة فيها.

IV - 4 - 2 - 3- سياسة التسعير لشركة Pepsi الجزائر:

يعتبر السعر عنصر إستراتيجي بالنسبة لشركة بيبسي الجزائر، خاصة وأن السوق يعف منافسة حادة من طرف المنافسين المباشرين للشركة.

• العوامل المؤثرة على أسعار منتجات شركة بيبسي الجزائر:

هناك عدة عوامل تؤثر على تحديد أسعار منتجات شركة بيبسي الجزائر أهمها:

1. **سياسة التسعير الدولية للشركة الأم:** حيث أن سياسة التسعير الدولية المتبعة من طرف شركة بيبسي كولا الدولية تميل إلى التمييز أكثر منه إلى التكييف، ويرجع ذلك لرغبة هذه الأخيرة في تحديد أسعار متقاربة لمنتجاتها في مختلف الأسواق الدولية من أجل تجنب تسرب المنتجات من الأسواق التي تكون فيها الأسعار منخفضة إلى الأسواق المرتفعة الأسعار. كما أن شركة بيبسي الدولية تقوم بتحديد سقف أسعار لا يجب تجاوزه بالنسبة للشركاء الذين يريدون إنتاج أو تسويق منتجاتها في مختلف الأسواق وذلك من أجل الحفاظ على التقارب في أسعارها مع أسعار المنافسين وخاصة المنافس التقليدي "كوكا كولا".
2. **هدف الشركة:** تهدف شركة بيبسي الجزائر إلى توسيع حصتها في السوق الجزائري والبقاء في المراتب الأولى على مستوى السوق، لذلك فإن الأسعار المطبقة من طرف الشركة هي أسعار متقاربة مع أسعار المنافسة المباشرة، بل أسعار شركة بيبسي الجزائر تعتمد أسعار منخفضة عن أسعار منافسها التقليدي شركة "كوكا كولا" من أجل زيادة حصتها في السوق.
3. **تكاليف الإنتاج:** خاصة وأن معظم المكونات التي تدخل في عملية الإنتاج يتم استيرادها من الخارج والتقلب الحاصل في الأسواق وبورصات المواد الأولية.
4. **أسعار المنافسة:** يعرف السوق الجزائري للمشروبات الغازية منافسة كبيرة خاصة من طرف شركة "كوكا كولا" وشركة "حمود بوعلام" مما يتوجب على شركة بيبسي الجزائر اعتماد أسعار متقاربة مع أسعار المنافسين.
5. **السياسات الأخرى للمزيج التسويقي:** من أجل الحفاظ على حصتها السوقية والعمل على زيادتها تعمل شركة بيبسي الجزائر على التوفيق بين سياسة التسعير والسياسات الأخرى للمزيج التسويقي للشركة.

• **سياسة التسعير المتبعة من طرف شركة بيبسي الجزائر:**

تتبع شركة Pepsi الجزائر سياسة تسعير مزدوجة تقوم على التسعير على أساس التكلفة من أجل تحقيق هوامش استثمار في النشاط، والتسعير على أساس المنافسة من أجل اعتماد أسعار متقاربة مع الأسعار المطبقة من طرف المنافسة، على أن تتحدد الأسعار ضمن الحدود المطبقة من طرف شركة Pepsi Co العالمية. وهي نفس سياسة التسعير المعتمدة من طرف شركة Pepsi Co العالمية في مختلف الأسواق المتواجدة فيها. ويعود ذلك إلى رغبة هذه الأخيرة لضمان تحقيق هوامش ربحية لها ولشركائها في مختلف الأسواق وكذلك لضمان اعتماد أسعار متقاربة مع منافسيها المباشرين وخاصة المنافس التقليدي وهو شركة "Coca-Cola".

IV -4 -4 - سياسة التوزيع لشركة Pepsi الجزائر:

تضم مديرية التوزيع على مستوى شركة بيبسي الجزائر مصطلحين أساسيين:

IV -4 -4 -1 إدارة البيع المباشر:

في الوضع الحالي، هذا الهيكل يهتم بالتسيير مع النظام الجديد الموضوع الخاص بالبيع المباشر، فالتعقيد وعبء عمل النظام القديم Salle de distribution جعلنا نلاحظ أن النظام القديم لم يؤخذ بجديّة من طرف البائعين القدم للشركة الذين استفادوا من عقود شراكة بوضع تحت تصرفهم الموارد، ومثال على ذلك استفادتهم مباشرة بعد انطلاقة النظام الجديد من رؤوس عاملة من مواد تامة تدفع بـ [12/1 شهريا] أيضا التجهيز بالشاحنات على شكل عقود التأجير على مدى 36 شهر، وكذلك مشتريات مع سقف الائتمان. أما فيما يخص برنامج التسيير فإن هؤلاء البائعين قد أصبحوا عملاء الشركة خاضعين للسياسة المنتهجة من طرف الشركة بأهداف شهرية محددة مسبقا معهم، كما تكون هناك مراقبة مستمرة ومنتظمة من طرف المشرفين في هذا المجال [Superviseur] مع تقنيات أسبوعية إضافة إلى التصحيحات والتوجيهات التي تقدم في مرحلة التنفيذ الكامل.

IV -4 -4 -2 إدارة البيع الغير المباشر:

هذا الهيكل مسؤول على تسيير نظام المبيعات يستهدف فئة معينة من الزبائن مثل المودعين (Depositur) وتجار الجملة أيضا العناصر المكونة لبيع الصادرات الذي يديره الهيكل أما فيما يخص سياسة بيع هذا الأخير فإن المؤسسة هي التي تحدها مع مراقبة مستمرة لكل زبون، خاصة بالنسبة إلى المودعين (vente d'exclusivité) وذلك لبيع منتجات بيبسي فقط في شبكة توزيع محددة.

فحتى سنة 2005 كانت شركة Pepsi الجزائر تعتمد على التوزيع المباشر في العاصمة والتوزيع غير المباشر في باقي أنحاء الجزائر عن طريق موزعين حصريين في كل ولاية بالإضافة إلى تجار الجملة.

- التوزيع المباشر: حيث اعتمدت شركة Pepsi الجزائر في بادئ الأمر على الوسائل الخاصة بها للتوزيع في منطقة الجزائر العاصمة وضواحيها نظرا لأهمية هذه المنطقة ومكانتها على المستوى الوطني، ومنذ سنة 2005 إن ضمنت الشركة التكوين الجيد لموزعيها، قامت بتحويل هؤلاء العمال الموزعين إلى وكلاء حصريين من أجل توزيع منتجاتها المذكورة، حيث قامت بمد هؤلاء العمال بالمواد اللازمة كالشاحنات والمبردات (على شكل ديون) وتم الاتفاق على قيامهم بتوزيع منتجات الشركة حصرياً، وقد لاحظت الشركة بعد القيام بهذه العملية زيادة الكميات الموزعة في العاصمة وضواحيها نظرا لزيادة التحفيز بالنسبة لهؤلاء الموزعين بما أنهم يعملون لتحقيق مصالح اقتصادية خاصة بهم.

• التوزيع غير المباشر: حيث تلجأ شركة Pepsi الجزائر إلى الاتفاق مع موزعين حصريين لمنتجات الشركة في كل ولاية بالإضافة إلى تجار الجملة. وتقوم الشركة بمراقبة نشاط هؤلاء الموزعين على أهداف كمية يتم تحديدها مسبقا، حيث تقوم الشركة بتحديد أهداف كل موزع فيما يخص حجم المبيعات الواجب تحقيقها، فإن تحققت هذه الأهداف تقوم الشركة بإجراءات تشجيعية لهم عن طريق منحهم شاحنات للتوزيع وتخفيض الأسعار التي يتم على أساسها التعامل معهم لزيادة هوامشهم الربحية. وتعتبر هذه الإستراتيجية التوزيعية مطابقة لما يتم القيام به في مختلف الأسواق من طرف شركة Pepsi Co العالمية.

IV -4 -4-2- سياسة الاتصال في شركة Pepsi الجزائر:

تخصص ميزانية العمليات الاتصالية الترويجية في شركة ABC PEPSI بالاتفاق مع الشركة الأم Pepsi Co بحيث أن من ضمن شروط الاتفاقية بين الشركتين بند يتعلق بميزانية التسويق ومحتوى العمليات الاتصالية، ويتم تقاسم تكاليف ميزانية الاتصال بين الشركتين بنسبة 50% لكل منهما عن طريق ما يسمى "FACT Sheets" وهي عبارة عن وثائق وصفية لمختلف العمليات الاتصالية والترويجية التي تقوم بها شركة Pepsi الجزائر، حيث يتم التطرق فيها إلى محتوى الجملة وكيفية القيام بها، حيث تتكفل شركة Pepsi Co العالمية بـ50% من هذه التكاليف، وتشمل جميع النشاطات الخاصة بالتسويق من عمليات ترويجية، إخبارية، تمويلية وكذلك كل المساعدات التي تقدمها الشركة إلى زبائنهم مثل تنشيط المبيعات بإعطاء سلع مجانية للزبائن مثلا، وتتراوح الميزانية التسويقية السنوية لشركة Pepsi الجزائر ما بين 3 و7 مليون دولار أمريكي وغالبا ما يتم القيام بالحملات الترويجية مرتين في السنة، خلال فصل الصيف وشهر رمضان.

وتوزعت العمليات التسويقية لشركة Pepsi الجزائر لسنة 2009 كما يلي¹:

- الحملة الإعلامية للتصميم الجديد لميرندا: 51%؛
- الحملة الإعلامية لشهر رمضان 13%؛
- حملات التمويل لشهر رمضان 01%؛
- السلع المجانية 21%؛
- حملات أخرى 14%.

أما سنة 2010 فقد توزعت كما يلي:

- الحملة الإعلامية لكأس إفريقيا 2010: 09%؛
- الحملة الإعلامية لكأس العالم 2010: 42%؛
- الحملة الإعلامية لشهر رمضان: 25%؛

¹ - معلومات الشركة.

- الوسائل المساعدة على البيع (المبردات، شاحنات): 08%؛
- السلع المجانية: 16%.

ومن أهم النشاطات التسويقية والاتصالية التي تقوم بها شركة Pepsi الجزائر ما يلي:

• الإعلانات والإشهارات:

تعتمد شركة Pepsi الجزائر على عدة طرق ووسائل من أجل إيصال المعلومات لزيائنها ومستهلكيها وذلك حسب نوعية الأشخاص والأفراد المستهدفين. وغالبا ما تكون الفئة المستهدفة من طرف شركة Pepsi الجزائر هي فئة الشباب، لذلك قامت الشركة بالتعاقد مع عدة نجوم في مجال الرياضة والغناء من أجل استعمال صورتهم في إعلانات وإشهارات الشركة مثل لاعبي المنتخب الوطني كريم مطمور ومجيد بوقرة والشباب بلال، ويطلق على هذه الاتفاقيات بـ "X Charges".

لإعداد الرسالة الإعلانية تعتمد شركة Pepsi الجزائر على التعاون مع وكالة الاتصال "BBDO" وهي الوكالة التي تهتم بصياغة الحملات الإعلانية والترويجية لشركة Pepsi Co العالمية، حيث أن هذه الوكالة متواجدة في الجزائر. وفي بعض الأحيان تلجأ إدارة التسويق إلى إجراء تعديلات وتكييفات على هذه الحملات الإعلانية مثل اللغة وأحيانا إضافة وحذف بعض الصور لتتماشى مع الإطار القانوني والثقافي للمجتمع الجزائري، مثلما حدث مع الحملة الترويجية لكأس العالم 2010، حيث قامت إدارة التسويق للشركة بإخفاء سرة اللاعبين دون قمصان نظرا إلى أن السرة تعتبر عورة في الإسلام، كما أن الإدارة امتنعت عن تقديم الإعلان الذي تظهر فيه المغنية شاكيرا لأنها كانت ترتدي ملابس فاضحة.

• اختيار وسائل الإعلام:

تلجأ شركة Pepsi الجزائر إلى التلفزة عادة لتمرير إعلاناتها بالإضافة إلى الإذاعة وبعض الجرائد الوطنية واللافتات الإشهارية، وعلى سبيل المثال قامت شركة Pepsi الجزائر بإبرام عقد مع التلفزة الجزائرية لمدة ثلاثة أشهر لسنة 2010 بقيمة 5 ملايين دينار جزائري علما أن تكلفة إشهار مدته 30 ثانية في التلفزة الجزائرية خلال شهر رمضان يتراوح بين 20000 و30000 دينار جزائري.

• نشاطات العلاقات العامة في شركة Pepsi الجزائر:

من أهم نشاطات العلاقات العامة التي تقوم بها شركة Pepsi الجزائر ما يلي:

أ - عمليات الرعاية: وهي اتفاقيات لمدة معينة تربط الشركة مع مجموعة هيئات منظمة مثل بعض الحصص التلفزيونية والمهرجانات او التظاهرات الرياضية، الموسيقية وغيرها، وغالبا ما تقوم الشركة بمثل هذه العمليات خلال شهر رمضان أو خلال فصل الصيف، وكمثال على ذلك قيام الشركة برعاية تظاهرة "صيف الألحان" وهي تظاهرة

موسيقية تقام كل صيف على إحدى شواطئ المدن الجزائرية من أجل اكتشاف مواهب موسيقية جديدة والقيام بتمويل إصدار الألبوم الأول للفائز بهذه المسابقة.

ب - عقد اتفاق مع الزبائن الدائمين: مثل الفنادق والمطارات، حدائق التسلية وبعض المطاعم الفاخرة، حيث تقوم الشركة بتلبية بعض حاجيات الزبائن وبالمقابل يقوم هؤلاء الزبائن بتقديم منتج الشركة بصفة حصرية ومفصلة بوضع لافتات إشهارية للمنتوج في هذه الأماكن المتميزة بعدد كبير من الضيوف والمستهلكين والزبائن لهذه الأماكن.

• عقود التمويل:

وهي عبارة عن تمويل لبعض التظاهرات والنشاطات الثقافية والرياضية، وكمثال على ذلك فقد قامت شركة Pepsi الجزائر بعقد اتفاق تمويل "Sponsoring" مع الفيدرالية الجزائرية للتنس.

• عمليات تنشيط المبيعات في شركة Pepsi الجزائر:

أ - البيع بالمكافأة: ويشمل:

- المكافأة المباشرة: وتتضمن منح البائعين بالتجزئة سلع إضافية وجوائز تقدم في نفس الوقت الذي تباع فيه المنتجات، وتلجأ الشركة عادة إلى هذا الإجراء في فصل الشتاء عندما تتراجع المبيعات.

- العروض المربحة: وهو عرض منتجات الشركة بسعر خاص ومريح وهذا لبائعي الجملة ومراكز التوزيع في حالة شراء كميات معتبرة حيث تقوم الشركة بإضافة نسبة 8% إلى 10% من المنتجات مجاناً.

- تخفيض الأسعار: وهي عمليات ترويجية تلجأ إليها الشركة في بعض الفترات من السنة من أجل مضاعفة مبيعاتها، وتتميز هذه الفترات بكثرة استهلاك المشروبات الغازية مثل شهر رمضان والأعياد، حيث تصل التخفيضات إلى غاية 5 دج بالنسبة للقارورة ذات سعة 1 لتر زجاج أو بلاستيك وأكثر من 10 دج بالنسبة لعبوات 2 لتر بلاستيك، وفي السنوات الأخيرة لجأت الشركة إلى استعمال طريقة جديدة هي إضافة كمية من المشروبات مجاناً تصل إلى 12.5% من حجم العبوة ذات 2 لتر التي أصبحت تباع في شهر رمضان على شكل عبوة ذات سعة 2.25 لتر أي بإضافة 25 سل مجاناً.

• العمليات الترويجية للمنتجات الجديدة:

حيث تقوم الشركة بتقديم عينات من المشروبات الجديدة إلى أكبر عدد من المستهلكين مجاناً وهي عملية "تذوق المنتج" في بعض التظاهرات التي تستقطب عدد كبير من الزوار مثل الصالونات والمعارض والجامعات والمعاهد وغيرها، بالإضافة إلى بعض الحملات الإعلامية مثلما حدث مع التصميم الجديد لمشروب "ميراندا" سنة 2009 حيث مثلت الحملة الإعلامية الخاصة به 51% من ميزانية التسويق لسنة 2009.

- اربح من المحلات: وهي لعبة على شكل طومبولا "Tirage au sort" منظمة من طرف أحد بائعي التجزئة لزبائنه وتساهم فيها الشركة ببعض الهدايا والجوائز.

• الحملات الترويجية والإشهارية لسنة 2009

و قد كان الهدف منها تحقيق الأمور التالية:

- المساعدة على اعادة انتشار العلامة على المستوى الوطني.
- تقديم دعم للموزعين من أجل زيادة المبيعات.
- تحقيق علاقات جيدة مع الزبائن من أجل ضمان وفائهم.
- زيادة عدد الموزعين الحصريين وعدد الزبائن الكبار.
- تدعيم صورة العلامة التجارية لدى الزبائن.
- الرد على هجومات المنافسين على مستوى السوق.
- توسيع تواجد الشركة في المدن الداخلية حيث المنافسة تزداد شدة.

و قد ضمت حملة 2009 عدة عمليات ترويجية واتصالية نذكر منها:

1. أدوات المساعدة على المبيعات التي تحمل علامة الشركة :

حيث تم توزيع مختلف هذه الأدوات على الشكل التالي:

- بدلات عمال المقاهي والمطاعم: 3000 بذلة بميزانية 11674 دولار.
- 3000 قميص للبائعين في المحلات التجارية والمقاهي بميزانية 10714 دولار.
- 4000 قبعة للمصطافين بميزانية 14286 دولار.
- طاوولات بلاستيكية للمطاعم، الفنادق والمقاهي بميزانية 85714 دولار.
- 15000 كرسي بلاستيكي بميزانية 150000 دولار.
- 1000 واقية شمس (parasols) بميزانية 214280 دولار.
- 4000 نم واقيات الريح PARAVENT بميزانية 35000 دولار.
- ملصقات: 4000 وحدة بميزانية 9200 دولار.
- أدوات اخرى: 200 وحدة بميزانية 114286 دولار.

2. الحملات الإعلانية:

و كان الهدف منها ما يلي:

- تقديم المظهر الجديد لمنتج MIRNDA.

- تقديم أشكال جديدة لمنتوج PEPSI MAX.
- إعادة بعث منتوج 7UP
- ضمان وفاء الزبائن.
- تدعيم المبيعات من عبوات 1,5 لتر.

و قد تمثلت هذه الحملات فيما يلي:

- الحملة الإذاعية عن طريق القنوات الإذاعية الوطنية الثلاثة. وقد قدرت ميزانية الحملة ب 60000 دولار على مدى شهرين.
- الملصقات الإشهارية على الطرق في كل من ولايات العاصمة، وهران، سطيف وعنابة بميزانية قدرت ب 170000 دولار على مدى شهرين.
- الملصقات الإشهارية على الحافلات في كل من ولايات العاصمة، وهران وسطيف بميزانية قدرت ب 13000 دولار.
- الملصقات الإشهارية على البنايات في العاصمة، وهران وسطيف بميزانية قدرت ب 100000 دولار.

وقد زادت مبيعات الشركة نتيجة هذه الحملات بنسبة 13%، كما تمكنت الشركة من زيادة حصتها السوقية.

• دراسة الحملة الترويجية لكأس العالم 2010:

لإعداد حملاتها الترويجية تقوم شركة Pepsi الجزائر بالتعاون مع وكالة الاتصال BBDO والتي تمتلك فرعا بالجزائر وهي الوكالة التي تهتم بصياغة الحملات الترويجية والإعلانية لشركة Pepsi Co العالمية، وتجدر الإشارة إلى أن إدارة التسويق لشركة Pepsi الجزائر تلعب دروا كبيرا في إعداد الحملات الترويجية الخاصة بالسوق الجزائري، وهنا نذكر مثلا أن هذه الاخيرة قامت بتوقيف الحملة الترويجية "بوكيمون" "Pokémon" (أنظر الملحق رقم 03) لأنه صدرت فتوى سعودية تحرم الرسوم المتحركة "بوكيمون" رغم أن هذه الحملة كلفت الشركة ما يقارب 2 مليون دولار، وذلك من اجل الحفاظ على سمعة الشركة.

أ - تحديد وشرح العملية الترويجية 2010:

لقد تم التعاون مع وكالة "BBDO" من أجل تصميم هذه الحملة، حيث تعاقدت الشركة مع لاعبي المنتخب الوطني مجيد بوقرة وكريم مطمور لاستعمال صورتهم في هذه الحملة، كما قامت الشركة بإيفاد اللاعبين إلى لندن من اجل إضافتهما إلى الفاصل الإشهاري الخاص بشركة Pepsi Co والذي يتضمن نجوم عالميين مثل "ميسي" و"تيري هنري" بواسطة استوديو تصوير متخصص في مثل هذه الأمور.

تقنية الربح (آلية): وهذا ما يميز الحملات الترويجية لشركة Pepsi Co العالمية، أي أن الربح (الجوائز والهدايا) يكون مضمونا.

وتشير آلية الربح إلى الخطة المبرمجة لهذه اللعبة بحيث يؤخذ بعين الاعتبار سعر الهدايا وكميتها، أي يجب أن تتماشى هذه الحملة مع الهدف التجاري للشركة، وعليه بنيت الفكرة الأساسية للحملة بجمع 10 أغطية (أنظر الملحق رقم 04) من القارورات التي سعتها 1 و 2 لتر في كل من "بيبيسي" "ميراندا" و"سفن آب" وعند جمع هذه الأغطية يتحصل على بطاقة، هذه الأخيرة تحتوي على هدايا، وبعد حك الجانب المخصص لها يتم التعرف على الهدية. (أنظر الملحق رقم 05).

ب - شرح العملية:

- **العبوات والأحجام التي شملتها العملية:** شملت كل الأحجام العائلية أي 1 و 2 لتر وصالحة لجميع المنتجات (أنظر الملحق رقم 06).

- **قنوات التوزيع:** شملت العملية كل التراب الوطني، بمعنى انها شملت كل قنوات التوزيع المباشرة وغير المباشرة وكل مراكز التوزيع الجهوية.

- **فترة العملية:** امتدت العملية من 2010/05/16 إلى غاية نهاية جويلية وكان الهدف التجاري محددًا من طرف المديرية التجارية كما ونوعًا.

- **ميزانية العملية الترويجية:** في 2010/05/23 تم توزيع البطاقات التي تحتوي بداخلها على الهدايا والمتمثلة في تلفاز، كمبيوتر محمول، مستقبل قنوات فضائية، أجهزة تصوير رقمية، أقمص، حقائب رياضية، كرات، بطاقات ساتل، أكواب بصور اللاعبين (أنظر الملحق رقم 07) وقدر مجموع الهدايا التي قدمتها الشركة بـ 1500000 هدية، وقد قدر تكلفة هذه العملية بـ 02 مليون دولار أمريكي، 50% خصصت للهدايا و50% خصصت للحملة الإعلامية، مع العلم أن الربح كان مضمونا 100% وقد قامت الشركة في هذه العملية بالترويج عن طريق الوسائل الاتصالية السمعية والبصرية، ونذكر على سبيل المثال الملصقات على مستوى شاحنات التوزيع، ومضات إشهارية، الجرائد...

- **تقييم الحملة:** عند بداية الحملة الإشهارية التي قامت بها شركة Pepsi الجزائر كان الهدف منها هو زيادة المبيعات بنسبة 10%، وفي نهاية الحملة الإعلانية وجدت الشركة أن الدعاية التي قامت بها لاقت نجاحا كبيرا وحققت أرباح أكبر من التوقعات، حيث زاد حجم المبيعات بـ 20%، والجدول التالي يبين زيادة حجم المبيعات خلال فترات الحملات الترويجية للشركة لسنوات 2008، 2009، و2010:

الجدول رقم 21: تطور حجم مبيعات بيبسي الجزائر خلال فترات الحملات الترويجية

ANNEE		RB30	RB100	PET 0,5	PET 1L	PET 2L	CAN	TOTAL
MAI	2008	112 540	207 216	98 879	377 887	304 588	24 056	1 125 166
	2009	154 187	226 162	77 227	350 011	187 979	14 618	1 010 184
	2010	130 836	180 614	45 443	336 510	197 738	8 690	899 830
JUN	2008	154 145	240 749	135 399	416 379	356 890	31 723	1 335 285
	2009	183 893	239 871	82 702	475 568	303 598	33 838	1 319 470
	2010	153 647	212 161	25 235	423 757	229 703	19 900	1 064 403
JUIL	2008	166 235	306 650	135 502	499 347	371 374	33 459	1 512 567
	2009	196 749	282 247	21 231	371 270	367 280	27 652	1 266 428
	2010	163 325	254 562	57 957	476 745	354 667	9 353	1 316 610
AOÛT	2008	181 099	371 589	85 239	452 671	458 524	25 454	1 574 576
	2009	129 863	354 933	18 114	430 402	299 249	8 557	1 241 118
	2010	98 177	348 482	5 339	422 527	505 626	7 297	1 387 448
SEP	2008	42 957	520 206	11 042	382 848	463 074	7 783	1 427 911
	2009	70 709	321 912	-	284 060	293 554	4 512	974 747
	2010	105 250	239 396	22 146	383 813	275 063	10 505	1 036 174

وفي الأخير تجدر الإشارة أنه وبالرغم من أن تصميم الحملات الترويجية يتم بالتعاون مع الشركة الأم PEPSI CO العالمية إلا أن شركة PEPSI الجزائر تلعب دورا مهما في تكييف وتعديل هذه الحملات الاتصالية والإعلانية والترويجية مع ما يتماشى والتشريع الجزائري، وكذلك متطلبات ورغبات المستهلك الجزائري نظرا لمعرفة الشركة بالسوق الجزائري ومميزاته.

ليس من السهل على أي باحث أن يزعم أنه يستطيع بين دفتي بحث واحد أو كتاب واحد التطرق لجميع النواحي التي بلغها علم التسويق سواء ذلك في بيئة محلية بسيطة أو داخل البيئة الدولية ذات الخصائص و المفارقات غير المحدودة، وحتى الشركات العملاقة تجد صعوبات محيرة عند توجيهها نحو أسواق دولية تختلف كثيرا عن خصائص سوقها المحلي.

لقد حاولنا من خلال هذا العمل الإمام بالمفاهيم الأساسية و الضرورية التي لا بد لكل مسير أو مسوق دولي في شركة أن يعرفها أو يتقنها كي يستطيع أن يبني صورة واضحة تؤهله إلى قيادة شركته نحو النجاح في التوغل في الأسواق الدولية و الأجنبية و أحد حصص مقنعة لها من هذه الأسواق .

إن البيئة الدولية بما تحمله من الكثير من المتغيرات و التنوع تجعل التسويق الدولي يحمل الكثير من المخاطرة و التحدي قد تدفع بالكثير من الشركات إلى تجنب الدخول إليه خشية مستوى المخاطرة التي تتعرض لها، فنجد الكثير من الشركات تعزف عن العمل دوليا و تفكر في ترسيخ تواجدتها في محيطها المحلي المفهوم لديها. لكن عندما تعرف أن البيئة الدولية تحمل الكثير من الفرص و التوسع يجعلها تعيد تفكيرها في عدم رغبتها في هذا التوسع ليس من الممكن ان تتحصل عليها في محيطها المحلي ,

فالعملية و التطور الفائق لتكنولوجيات الإعلام و الاتصال ووسائل الإنتاج أكبر بكثير من حاجات البلد الواحد و غيرها من العوامل فرضت على الشركات إعادة التفكير في عدم توجيهها الى الأسواق الدولية خاصة اذا كانت تمتلك الوسائل و الكفاءات اللازمة لهذه العملية.

ان الكثير من الباحثين و الدارسين لعالم التسويق الدولي يؤكدون أن نجاح أي شركة في تسويق منتجاتها في الأسواق الدولية يعتمد بالأساس مدى فهمها لخصائص الأسواق المستهدفة وكذا المستهلكين المستهدفين في هذه الأسواق، لذلك فإن الإستراتيجيات التسويقية التي تعتمدها هذه الشركات لتسويق منتجاتها في أسواقها الأجنبية تتأثر بالبيئة السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية ... وخاصة بعوامل البيئة الثقافية السائدة في الأسواق المستهدفة.

بعد أن حاولنا التطرق الى مختلف المفاهيم و المعرفة التي ينبغي على رجل التسويق الدولي معرفتها، كان لزاما علينا القيام بدراسة ميدانية تزكي الجانب النظري، فكانت في شكل دراسة حالة شركة أجنبية (دولية) تنشط في السوق الجزائري من أجل محاولة التوصل الى نتائج معبرة.

تمثلت إشكالية هذه المذكرة في محاولة التعرف على الإستراتيجيات المتبعة من طرف الشركات الأجنبية من أجل تسويق منتجاتها في السوق الجزائري. و من خلال فصول هذه المذكرة تم التوصل نتائج نظرية و أخرى تطبيقية.

الخاتمة

ففي الجانب النظري و على ضوء التساؤلات المطروحة في الإشكالية و الفرضيات المتبناة تم التوصل الى النتائج التالية:

- التسويق الدولي ووظائفه لا تختلف في فلسفتها عن ما هو الحال في التسويق المحلي، فالفلسفة التسويقية واحدة متمثلة في البحث عن اكتشاف حاجيات المستهلكين الحاليين و المحتملين لمنتجاتها و محاولة إشباعها بطريقة افضل من المنافسين، فالإختلاف يكمن البيئة المعقدة التي ينشط فيها التسويق الدولي.
- الشركات الناشطة في مجال التسويق الدولي يمكن اعتماد أكثر من أسلوب لدخول الأسواق الدولية شريطة مواكبة التغير البيئي السريع وخصائص الأسواق المستهدفة.
- استراتيجية التسويق الدولي ما هي الا إستراتيجية وظيفية من الإستراتيجية العامة للشركة وأن مراحل صياغتها مماثلة للإستراتيجية التسويقية المحلية، غير أن البيئة السائدة في الأسواق السائدة في الأسواق المستهدفة و خاصة ما تعلق بعوامل البيئة الثقافية و تعدد متغيراتها يتطلب تشخيصا وتحليلا أكثر عمقا و تعقيدا.
- المزيج التسويقي الدولي هو قلب الإستراتيجية التسويقية في مجال النشاط الدولي للشركة فهو يعتبر الواجهة الميدانية التي من خلالها يتم تسويق منتجاتها في الأسواق المستهدفة.
- تظهر خصوصية المزيج التسويقي الدولي في إشكالية صياغته، هل يتم إعداد مزيج تسويقي منمط ام يجب تكييفه حسب خصوصية كل سوق مستهدف؟ لذلك يجب على الشركات العمل بالمقولتين "انتج عالميا و سوق محليا" و "التميط كلما كان ممكنا و التكييف اذا كان ضروريا وواعدا".

أما بالنسبة للجانب التطبيقي، و في حالة الشركة محل الدراسة فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- انه في حالة الشركة محل الدراسة فقد تم اختيار السوق الجزائري نتيجة الفرص المتاحة فيه، حيث تم بناء اكبر مصنع PEPSI في إفريقيا .
- الشركات الناشطة في السوق الجزائري تراعي متطلبات و حاجيات المستهلك الجزائري في إعدادها لخططها التسويقية.
- الشركات الأجنبية الناشطة في السوق الجزائري تتمتع بهامش ضئيل بالنسبة للشركة الأم في إعدادها لإستراتيجيتها التسويقية.
- إن استراتيجيات هذه الشركات تتأثر بخصائص ومميزات السوق الجزائري و البيئة الاقتصادية، السياسية، الإجتماعية... و خاصة الثقافية التي تميز السوق الجزائري.

بعد هذه الدراسة يمكننا إن نوجه بعض التوصيات التي يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

أ) بالنسبة للجهات الحكومية و الرسمية:

الخاتمة

- يمكن للجهات الرسمية و الحكومية توفير بنك للمعلومات يمكن تجسيده في شكل موقع الكتروني يكون تحت تصرف الشركات الأجنبية و الدولية الراغبة في الدخول للسوق الجزائري لتعريفها بمميزات و خصائص هذا السوق و كذا تفصيلات و توجهات المستهلكين الجزائري في مختلف مجالات الأنشطة الاقتصادية، و القيام بعرض و توضيح القوانين و النظم التي تنظم السوق الجزائري.
- القيام، بواسطة التمثيليات الدبلوماسية الجزائرية بالخارج بالقيام بحملات دورية للتعريف بالسوق الجزائري و الفرص المتاحة فيه.

ب) توصيات لمسيرى شركة PEPSI الجزائر

- الاستفادة من هامش حرية أكبر بالنسبة للشركة الأم عن طريق الاستعانة بخبراء جزائريين عارفين السوق و المستهلك الجزائري من أجل إشباع رغباته بصفة أفضل و بالتالي تنمية الحصة السوقية للشركة.
- تكثيف الحملات الاتصالية و الترويجية على مدار السنة و عدم الإكتفاء بالقيام بحملات دورية (فصل الصيف و شهر رمضان) من أجل الوصول الى أكبر نسبة من المستهلكين و ضمان وفائهم لعلامة الشركة في ظل المنافسة الشديدة التي يعرفها السوق الجزائري و بالتالي تنمية الحصة السوقية للشركة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب

1. أ.أمير ونوف: الأطروحات الخاصة بتطوير الشركات متعددة الجنسيات. ديوان المطبوعات الجامعية-الجزائر-1986-
2. إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد و تنظيم البحوث العلمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005
3. أبو بكر الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1996،
4. أحمد سيد مصطفى:التسويق العالمي، بناء القدرة التنافسية للتصدير، ط1-شركة ناس للطباعة و النشر-مصر 2003
5. أيمن أبو الروس، كيف تكتب بحثا ناجحا 25 خطوة لإعداد البحوث و الرسائل الجامعية، دار الطلائع للنشر و التوزيع، مصر، 1996.
6. توفيق محمد عبد المحسن:التسويق وتدعيم القدرة التنافسية.دار النهضة العربية للنشر-مصو-1997،
7. جميل أحمد خضير:العلاقات العامة. دار الميسرة للنشر و التوزيع-الأردن-1998
8. د. ابي سعيد الدويوه جي و تيسير محمد العجارمة: التسويق الدولي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ط-الأولى ، 1993- ،
9. د.جمال أحمد خدير : " international marketing". دار وائل للنشر.عمان الأردن-2002،
10. د.عادل المهدي، التسويق الدولي في ظل عولمة الأسواق، الدار المصرية اللبنانية، لبنان، 2002،
11. د.عمر سالمان:التسويق الدولي من منظور بلد نامي.ط1-الدار المصرية اللبنانية،1992،
12. د.عمر و خير الدين-التسويق الدولي.دار النشر.مصر-1996-
13. د.غول فرحات، التسويق الدولي: مفاهيم و أسس النجاح في الأسواق العالمية ، دار الخلدونية، الجزائر
14. د.هاني حامد الضمور:"التسويق الدولي, الطبعة الثالثة, دار عمان وائل للنشر،2004،
15. د.يحي عيّد، التسويق الدولي و المصدر الناجح دار الأمين للنشر و التوزيع، العجوزة ط-الأولى ، 1996.،
16. رضوان المحمود العمر،التسويق الدولي(دار وائل للنشر،الأردن، 2007)
17. الصحن محمد فريد،"التسويق".دار النشر الجامعية،الإسكندرية 1996.

18. صديق محمد عفيفي:التسويق الدولي نظم التصدير و الاستيراد-ط10-مكتبة عين شمس-مصر 2003
19. طلعت أسعد الحميد:التسويق الفعال الأساسيات و التطبيق-ط9-مكتبة عين شمس القاهرة.
20. عامر ابراهيم قنديلجي، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية، عمان الأردن، 1999
21. عبد السلام أبو قحف.إدارة الأعمال الدولية.مرجع سابق-
22. عبد السلام أبو قحف،إدارة الاعمال الدولية-الدار الجامعية-مصر 2003،
23. عبد السلام أبو قحف،التسويق الدولي-دار الجامعية-مصر 202.
24. عبد السلام أبو قحف-اقتصاديات الأعمال-المكتب العربي الحديث-مصر 1993-
25. عنان عبيد محمد: مقدمة في التسويق المعاصر-1991-
26. الفرحاني محمد عطية:التعبئة و التغليف و أثرها على المجتمع و البيئة-ط1- دار الفكر العربي-مصر-1996-
27. قطحان العبدلي و بشير العلق: التسويق أساسيات و مبادئ، دار نهران للنشر و التوزيع-الأردن.199.
28. كريستوفر أبرتل، سوفت جوستال:التجارة عبر الحدود، الحلول القطرية-الجمعية المصرية للنشر و المعرفة و الثقافية العالمية، مصر-1994،
29. محسن أحمد الخضيرى، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير و الدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2000
30. محمد إبراهيم عبيدات: مبادئ التسويق مدخل سلوكي-دار المستقبل للنشر-عمان-199-
31. محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001
32. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1996،
33. محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2000
34. المساعد زكي خليل:التسويق في المفهوم الشامل-درار زهران للنشر و التوزيع-عمان، 1997،
35. مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي،مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح،القاهرة،2003،
36. منى الحديد:الإعلان-ط1-الدار المصرية اللبنانية،مصر 1999

مراجع أخرى

37. تقرير البنك الدولي حول الجزائر لسنة 2009
38. تقرير صندوق النقد الدولي حول الجزائر لسنة 2009
39. دبيحي مباركة: "استراتيجيات التسويق الدولي حالة مؤسسة حمود بوعلام للمشروبات, رسالة ماجستير, كلية العلوم الإقتصادية, جامعة الجزائر.

المراجع باللغات الأجنبية

Livres

40. ALLAIN Olivier et autres : le marketing international-que sais-je, édition presse universitaire de France, Paris 1990
41. Cedimir NESTROVIC ;marketing en environnement islamique édition Dunod, Paris, 2009, PP 19-20.
42. Charles Croué : Marketing international, un consommateur local dans un monde global, (Bruxelles, DeBoeck, 2006, 5^{ème} édition
43. Corine PASCO :commerce international 2^{ème} edition – dunod-Paris 1995,P 28.
44. GaY Andigier :Guide PME de marketing , édition Dunod, paris. 1992, P 100.
45. ISABELLE RENARD ; Externaliser, pourquoi-comment ? édition d'organisation, Parsis, 2004
46. Jean-mark Decandin : la combinaison marketing (concepts, technique, et stratégies ,édition economica,Paris, 2002
47. Jean-Paul lemaire :stratégie d'internationalisation. Dunod-Paris-1997
48. M. CZINKOTA and others : international Busines, 2^{ème} édition , the dryden press, USA, 1992,
49. Marie cammille debourg et autres, pratique du marketing, 2^{ème} ed. (Alger, éditions berit) , 2004

50. MARTINE GAUTHY-sinéchal et autres : étude de marchés, méthodes et outils, 2^{ème} édition DeBOCK, Bruscelles-2006
51. Nathalie prime et autres : marketing international : développement des marchés et management multiculturel (Paris, Vuibert, 2004), 2^{ème} édition
52. OLIVIER Rousest, et ARMAN Sayan
53. Pasco-Berho, marketing international, Paris, édition Dunod, 2002, 4^{ème} édition, 2002
54. PHILIP KOTLER et autres :Marketing mangement, 11^{ème} édition Pearson, Paris, 2004
55. PHILIP KOTLER et Bernard Dufois : marketing management 10^{ème} édition, Publie Union Paris 2002
56. René Y et autres : le marketing fondement et application, 5^{ème} édition, MC Grera, Paris 1996, P 553.
57. SAK ONKNPVISIT and john shaw, international marketing: analysis and strategies, 4^{ème} édition, Rouledge, new York and london, 2007
58. STEPHAN H . ROBOCK AND OTHERS :international Busines and multinational entreprise :Robock and simonds,
59. Strategor, politique général de l'entreprise, stratégie structure, décision, identité, édition Dunod, Paris,1997,
60. Subhach C.Jain, marketing : planing and strategy 6^{ème} édition, South Wertern publishing, USA, 1996
61. W.griffin and others : international Business environnement, 4th édition, Pearson EDUCATION publishing, Boston, 2005

التقارير و المواقع الإلكترونية

62. Rapport de L'association Algérienne des producteurs de Boissons APAB 2007.
63. www.apab.dz
64. www.coface.fr
65. www.imf.com
66. www.pepsico.com

67. LISE PLOURD ; l'internalisation et les PME, THESE de DOCTORAT, université de Québec à Chicoutimi,2007
68. Rekima Faris : s'implanter en Belgique : le cas de l'entreprise Handary, travail de fin d'étude pour l'obtention d'un DEA en sciences de gestion, université de MONS HAINAUT , faculté des sciences de gestion, université de Belgique, 2007

69. Loi n 89-02 du 077 02 / 1989 relative aux règles générales de protection du consommateur
70. Décret exécutif n° 90-39 du 10 / 11 / 1990 relatif au contrôle de la qualité et de la répression des fraudes
71. Décret exécutif n° 91-04 du 19 / 01 / 1991 relatif aux matériaux destinés à être mis en contact avec les denrées alimentaires et les produits de nettoyage de ces matériaux
72. Décret exécutif n° 91-53 du 23 / 02 / 1991 relatif aux conditions d'hygiène lors du processus de la mise à la consommation des denrées alimentaires
73. Décret exécutif n° 92-25 du 13/01/1992 relatif aux conditions et aux modalités d'utilisation des additifs dans les denrées alimentaires
74. Décret exécutif n°93-47 du 06 / 02 / 1993 modifiant et complétant le Décret exécutif n°92-65 du 12 / 02 / 1992 relatif au contrôle de la conformité des produits fabriqués localement ou importés

75. Arrêté interministériel du 24 / 01 / 1998 modifiant et complétant l'arrête du 23 / 07 / 1994 relatif aux spécifications micro biologiques de certaines denrées alimentaires
76. Arrêté interministériel du 15 / 12 / 1999 relatif aux conditions d'utilisation des édulcorants dans les denrées alimentaires
77. Arrêté interministériel du 14 / 02 / 2002 fixant la listes des additifs autorisés dans les denrées alimentaires
78. Loi n° 04-02 du 23/06/2004 fixant les règles applicables aux pratiques commerciales
79. Décret exécutif n° 04-196 du 15 / 07 / 2004 relatif à l'exploitation et la protection des eaux minérales et des eaux des sources
80. Loi n° 04-08 du 14 / 08 / 2004 relative aux conditions d'exercice des activités commerciales
81. Décret exécutif n°05-484 du 22 / 12 / 2005 modifiant et complétant le Décret exécutif n° 90-367 du 10 / 11 / 1990 relatif à l'étiquetage et la présentation des denrées alimentaires

الملاحق

الملحق 1: بعض الحملات الترويجية لسنة 2008

**MAI 2008
LANCEMENT PEPSI MAX**



CAMPAGNE MEDIATIQUE D'UN MOIS : PANNEAU , TV, JOURNEAUX , STREET ACTIVITIES

**JUILLET – AOUT
PEPSI SEIF EL ALHANE**



ALGER-BEJAIA-ORAN-ANNABA-MOSTAGHANEM
CONCERT EXCLUSIF CHEB KHALED
CAMPAGNE MEDIA :TV,PRESSE,PANNEAUX,RADIO

**JUILLET-DECEMBRE
MISE EN PLACE MATERIEL DE VISIBILITE**



الملحق 2: حملة رمضان 2008 ورعاية حصة ألعان و شباب



المصدر: شركة بيبي الجزائر



SUPPORT MEDIA

Affichage sur Immeubles

ALGER – ORAN – SETIF
BUDGET : 100 000 \$ PERIODE SIX MOIS



Tee shirts et Casquettes



3000



Cible : 500 saisoniers

الملحق 4: بعض النشاطات التسويقية لسنة 2009



TABLIERS



3000

Cible: 750 CSP



TABLES: 3000
CHAISES: 15000
PARASOLS: 10 000



Cible: 400 Cafeteria, restaurants



AUVENTS 300



Cible: AG, CSP, SUPERETTES

المصدر: شركة بيبسي الجزائر.

الملحق 5: بعض النشاطات التسويقية لسنة 2009



FACTICES
1000



POSTERS **40 000**



Cible: Tout type de PDV



SUPPORT MEDIA

PANNEAUX ROUTIERS



ALGER – ORAN – SETIF - ANNABA
BUDGET : 170 000 \$ PERIODE DEUX MOIS



SUPPORT MEDIA

RADIO



EL BAHDJA- CHAINE 1-CHAINE 3 – REGIONS
BUDGET : 60 000 \$ PERIODE DEUX MOIS

المصدر: شركة بيبسي الجزائر.

المحقق 6: ميزانية النشاطات التسويقية لسنة 2009

ESTIMATION BUDGETAIRE				
988 731 \$				
ESTIMATION BUDGETAIRE PLAN DE VISIBILITE 2009				
DESIGNATION	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT H.T DA	MONTANT \$
TENUES SERVEURS	3,000	272	817,200	11,674
TEE SHIRT	3,000	250	750,000	10,714
CASQUETTES	4,000	250	1,000,000	14,286
TABLES EN PLASTIQUE	3,000	2,000	6,000,000	85,714
CHAISES EN PLASTIQUE	15,000	700	10,500,000	150,000
PARASOLS	10,000	1,500	15,000,000	214,286
PARAVENT	5,000	4,900	24,500,000	350,000
FACTICES	1,000	2,000	2,000,000	28,571
POSTERS	40,000	16	644,000	9,200
TINDAS	150	30,000	4,500,000	64,286
DIVERS PDV EXCLUSIFS	50	70,000	3,500,000	50,000
TOTAL			69,211,200	988,731

المصدر: شركة بيبسي الجزائر.

الملحق رقم 6: بعض التفاصيل عن حملة 2009

SUPPORT MEDIA AFFICHAGE SUR BUS ALGER – BLIDA – BOUMERDES





BUDGET : 130 000 \$ (120 BUS)

SUPPORT	NOMBRE	FRAIS TECHNIQUES	PRIX DE LOCATION / MOIS	MONTANT TOTAL HT (DA)	MONTANT \$
ARRIERE	100	288312	1 624 542	1904854	27 212
COMPLET	20	3878420	3289800	7168400	102 401
TOTAL	120	4 158 432	4 914 522	9 072 954	129 614



2009

- **CAMPAGNE MEDIA NEW DESIGN MIRINDA 51%**
- **CAMPAGNE MEDIA RAMADHAN 13%**
- **SPONSORING RAMADHAN 1%**
- **EXCLUSIVITÉ TRADE 14%**
- **GRATUITES 21%**











المصدر: شركة بيبسي الجزائر.

الملحق رقم 9: حملة بوكيمون الملغاة لسنة 2001

إلجمع
شخصيات بوكيمون
واربح مع
ميتريخا

إشتري
عبوة 2 لتر بلاستيك
من منتجات
بيسي و ميتريخا

أطلب
كيس يحتوي على 3
بطاقات بوكيمون
700.000
بطاقة

و اربح
ألبوم لجمع شخصيات
بوكيمون عند حصولك
على صورة الألبوم
100.000 ألبوم

هذا العرض ساري على كافة النكهات التالية من عبوات 2 لتر بلاستيك
بيسي العرض حتى نفاد الكمية

بيسي ميتريخا

إلجمع

شخصيات بوكيمون واربح مع

ميتريخدا



و اربح



ألبوم لجمع شخصيات
بوكيمون عند حصولك
على صورة الألبوم
100.000 ألبوم

أطلب



كيس يحتوي على 3
بطاقات بوكيمون
700.000
بطاقة

أشترى



عبوة 2 لتر بلاستيك
من منتجات
بيبيسي و ميتريخدا

هذا العرض ساري على كافة النكهات التالية من عبوات 2 لتر بلاستيك
يسري العرض حتى نفاد الكمية



الملخص باللغة العربية

إن التحولات الاقتصادية التي عرفها العالم أفرزت انعكاسات هامة على مستوى الأسواق و من ثم أعطت تصورات جديدة في الأنماط التسييرية على مستوى الشركات الاقتصادية، فمع تقارب سلوك المستهلكين وتمائل حاجياتهم "عالمية الأسواق" و تغير البيئات التي يعيشها هؤلاء المستهلكين و تعقدتها، و حاجة الشركة إلى التوسع في الأسواق قصد تنمية مبيعاتها أحيانا، و الهروب من المنافسة أحيانا أخرى بالإضافة إلى أسباب أخرى، جعل هذه الشركات تبتكر و تبدع في البحث عن طرق و أساليب دخول جميع الأسواق الممكنة عبر مختلف الدول من تصدير و شراكة و استثمار مباشر و اتفاقيات دولية مختلفة، يمكن من خلال هذه الطرق و الأساليب الدخول إلى الأسواق الدولية وفق خصوصية كل دولة أو سوق بواسطة انتهاز إستراتيجية تسويقية دولية لطرح مختلف منتجاتها غير هذه الأسواق المستهدفة في إطار الإستراتيجية العامة للشركة و ذلك بعد التشخيص و التحليل الدقيق لبيئة الشركة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية،... و خاصة الثقافية. لتأتي بعد ذلك مرحلة تعتبر اختبارا و تحديا صعبا للشركة يتمثل في مرحلة ترجمة هذه الإستراتيجية ميدانيا وفق خطة عملية تكون مجسدة في عناصر المزيج التسويقي وفق برنامج متكامل يتمثل في مختلف السياسات الأربعة للمزيج التسويقي و التي من خلالها يتم تنفيذ و تأدية النشاط التسويقي للشركة في مختلف الأسواق الدولية.

تكتسي هذه السياسات أهمية خاصة في مجال التسويق الدولي نظرا لطبيعة و خصوصية الأسواق المستهدفة في بيئات و نظم ثقافية معقدة، و بالتالي محاولة الشركة صياغة مزيج تسويقي يمكن من خلاله تلبية حاجات معظم الزبائن و طرح المنتجات وفق خصوصية كل سوق مستهدف وفق المقولة "أنتج علميا و سوق محليا".

و في الجزائر، عرق الاقتصاد الوطني انفتاحا ملحوظا على العالم الخارجي مما سمح للعديد من الشركات الدولية و الأجنبية بالاستثمار أو التواجد في السوق الجزائري و قيامها بتسويق منتجاتها في هذا السوق ضمن الظروف و البيئة الخاصة به، هذه الظروف و البيئات لها تأثير على الإستراتيجيات التسويقية لهذه الشركات، فيجب على هذه الأخيرة مراعاة حاجيات و تفصيلات المستهلك الجزائري بالإضافة إلى محددات أو دافع الاستهلاك لديه و الناتجة عن البيئة السائدة في السوق الجزائري.

Résumé

Les transformations économiques qu'a connues le monde ont eu des répercussions importantes au niveau des marchés, ce qui a permis l'apparition de nouveaux styles de management pour les entreprises impliquées. L'homogénéisation des comportements des consommateurs et de leurs besoins à travers le monde et la complication des environnements qui entourent ces consommateurs, ainsi que le besoin de l'expansion internationale chez les entreprises afin de fuir la concurrence, augmenter le volume des ventes, réaliser des économies d'échelle...etc. tous ces moteurs d'internationalisation ont poussé les entreprises à inventer des méthodes et des modes pour pénétrer tous les marchés possibles à travers le monde via des modes de présence comme l'exportation le partenariat, les IDE...etc.

Ces modes ont permis aux entreprises internationales de pénétrer les marchés mondiaux en prenant en considération les spécificités de chaque marché ou pays cible en adoptant des stratégies marketing internationales qui combinent les spécificités et les différents environnements politique, sociales, économiques... et spécifiquement l'environnement culturel de ces marchés et les objectifs généraux de ces entreprises.

Après avoir déterminé la ou les stratégies convenants, l'entreprise doit traduire sa stratégie en marketing mix (les quatre Ps) afin d'assurer la commercialisation en bonnes conditions de son offre sur le marché ciblé.

En Algérie, l'économie nationale a connu une ouverture remarquante sur le monde extérieur ce qui permis aux entreprises étrangère d'investir et de commercialiser leurs produits et services

sur le marché algérien avec tout ce que ce marché présente comme spécificités et conditions d'activités économiques. Ces spécificité ont un impact important sur les stratégie marketing qu'adoptent ces entreprises afin d'atteindre le consommateur algérien de de satisfaire ses besoins.

Abstract

Economic changes experienced by the world have had a significant impact in markets, which allowed the emergence of new management styles for companies involved. The homogenization of consumer behavior and needs around the world and the complexity of environment surrounding these consumers, and the need to expand international business in order to escape competition, increase sales volume, achieve economies of scale... all these reasons of internationalization have led companies to adopt different methods and ways to enter all possible markets around the world via patterns of presence as the export partnership, FDI. These methods have allowed international companies to enter global markets by taking into account the specificities of each market or target country by adopting international marketing strategies that combine characteristics and the different environments of those markets: political, social, economic... and specifically cultural environment of the market and the overall objectives of these companies. After determining the appropriate strategies, the company must transform the appropriate strategies in a mix marketing (four Ps) to ensure good conditions of distributing its offer in the target market. In Algeria the national economy has experienced a remarkable opening to the outside world which allowed foreign companies to invest and distribute their product and services in the Algerian market with with all this market as characteristics and conditions of economic activities. Such characteristics have a significant impact on marketing strategies adopted by these companies to reach algerian consumers and meet their needs.