



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : العلوم العلوم إقتصادية

المرجع : 2015/2014

الميدان : العلوم الإقتصادية ، التسيير والعلوم التجارية

الشعبة : علوم تجارية

التخصص : تسويق

مذكرة بعنوان:

دور التسويق الدولي في اقتحام الأسواق الدولية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية (ل.م.د) تخصص "تسويق "

إشراف الأستاذة(ة) :

- رملي حمزة

إعداد الطلبة :

- بلعباس ابراهيم

- بوالدهان ليندة

السنة الجامعية : 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان



الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و القائل في محكم التنزيل "ولئن شكرتم لأزيدنكم" نحمد الله العزيز الذي وفقنا لإنهاء هذا العمل المتواضع وما التوفيق الا من عنده سبحانه القادر على ما شاء نامل ان يكون هذا العمل مشعل يضيئ درب اي طالب ولو بجزء يسير

ونتقدم بشكرنا الخاص للإستاد "رملی حمزة" على توجيهاته القيمة ونصائحه المرشدة لإخراج هذا العمل الى النور

كما نتقدم بأسمى معاني الامتنان وجزيل الشكر الى جميع الأساتذة الدين ارتوينا من منابع علمهم في جميع مراحل حياتنا الدراسية

كما نتوجه بشكرنا الى محمد بن سليمان موظف قاعة الانترنت الذي كان عونا كبيرا لنا لا نجاز هذا العمل

واخيرا نشكر كل من ساعدنا من قريب او بعيد ولو بكلمة طيبة او ابتسامة بعثة في نفوسنا حب العمل و المواصلة

اللهم لا علم لنا الا ما علمتنا انك انت علام الغيوب

شكرا

اهداء

شاكرًا بسم الخالق الذي اضاء الكون بنوره الهني وحده اعبد وله وحده اسجد خاشعًا لنعمته وفضله في اتمام هذا الجهد الى صاحب الفردوس الاعلى وسراج الامة المنير وشفيعها النذير محمد(ص)

اهدي ثمرة جهدي الى جنتي في الدنيا و الآخرة الى معنى الحب و الحنان رمز الطهارة و نهر العطاء المتجدد الى من فتحت عيني على ابتسامتها الى من كان دعائها سر نجاحي اعلى ما في الوجود امي "فطيمة" رعاها الله الى من افتقدته في مواجهة الصعاب ولم تمهله الدنيا الارتوي من حنانه الى روح والدي الطاهرة "محي الدين" رحمه الله واسكنه فسيح جنانه

الى من يحن القلب للقيامهم وترف العين لرؤياهم من غمروني بالحب و الحنان قرة عيني ووميض وجداني اخوتي : نوال ,رحيمة نعيمة ,مراد, لمين وفقهم الله و اسعدهم في الدنيا و الآخرة

الى عائلتي الثانية عمي عبد المجيد وزوجته فتيحة و الاولاد محمد و زوجته كريمة ,شرف, ريمة , حليلة ,وخاصة فطيمة الزهراء وحنان حفظهم الله

الى البراعم الندية و الازهار الفتية منبع البراءة وسر السعادة هديل و المشاكس يزن رعاهم الله

الى من كانوا بمثابة الام والاب عمتي حورية و خالي محمود وباقي الاقارب

الى الاخوة الدين لم تدهم امي اعز الاصدقاء :فارس الطاهر نذير

الى من عشت معهم احلى ايام الدراسة زملائي : صفية ,امال ,محمد ,سارة ,سمية ,بسمة ,بدر الدين, يونس, ايمن ,سماح ,لامية ,شعيب , حمزة ,اسامة ,زينة

الى من قاسمتني هذا العمل زميلتي ليندة

الى كل من سال لي النجاح و التوفيق يوما

الى كل من يذكرهم القلب و نسيهم القلم

ابراهيم

أهداء

أشكر الله سبحانه وتعالى على كل النعم التي أنعم بها علي أشكره أن أعطاني القوة والعزيمة لإنجاز وإنهاء هذه المذكرة.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى والدَي الكريمين الذي لولا هما لما وصلت إلى هنا أمي فتيحة وأبي مختار وأشكرهما على صبرهما وتفهمهما أطل الله في عمرهما وأتمنى لهما دوام الصحة والعافية.

وأهديها إلى أخواتي حياة وآسيا وإخوتي عادل وزوجته زهرة، محمد، نبيل، ماهر، وحسام.

كما أهديتها إلى أعز شخص في حياتي خطيبي عبد الستار وأهديتها إلى زميلتي التي شاركتني في هذا العمل زينة وزميلي إبراهيم.

كما يسرني أن أهديتها إلى كل الصديقات اللاتي عرفتهن خلال مشوار دراستي الجامعية مديحة، نزيهة، سمية، سارة، سماح، إيمان، أمينة، حنان، وسام، صوفيا، مريم، كنزة، وخاصةً ابنة عمي أمينة.

وفي الأخير أهديتها إلى كل طلاب العلم وإلى كل من يؤمن أن بالعلم تبني الأمم وتتفوق وإلى كل طلاب المركز الجامعي - عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة - .

الفهرس

الفهرس :

| رقم الصفحة | المحتوى |
|------------|---|
| أ | المقدمة العامة |
| 10 | الفصل الاول |
| 11 | المبحث الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الدولي |
| 40 | المبحث الثاني : استراتيجيات تقييم واختيار الاسواق الدولية وسبل الدخول اليها |
| 73 | الفصل الثاني |
| 74 | المبحث الاول : التعريف بميدان الدراسة |
| 83 | المبحث الثاني : الاستراتيجيات التسويق الدولي لكارفور |
| 86 | الخاتمة العامة |

المُلخَص

الملخص :

اي محاولة لفهم النشاط التسويق الدولي لابد ان تتم من خلال دراسة علاقته بكل من التجارة الدولية والاعمال الدولية

و التسويق الدولي يمارس انشطته من خلال البيئة المحيطة بالشركة الدولية ادلك فان البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف الازمة لنجاح هذه الانشطة في تحقيق اهداف الشركات و ذلك من خلال عدة سياسات و استراتيجيات الدخول الى الاسواق الدولية (الاستثمار المباشر و غير المباشر التصدير الاتفاقيات التعاقدية..... الخ)

الملخص بالإنجليزية

Any try to understand the international marketing activity must be done through studying it relation with trade , international business . the international marketing Exercise it activities through the environment that surround the internatinla company so that mean that the environment set the needed ways to success these activities in realizing the goals of companies and that happen through following many politics and strategies to enter in the international markets (the direct investement and indirect , export , contractual agrrements.....)

المقدمة العامة

مقدمة

ان مفهوم التسويق الدولي ليس عبارة عن اعلان في جريدة او التلفزيون او عرض المنتج في المحلات او السوبر ماركت لتجربته انما هو مختلف تماما عن هذه الافكار فهو بمثابة فن يحتاج الى الابتكار و التجديد لتطوير المنشأة وازدهارها حيث يعتبر التسويق هو المجال الحيوي و المثير و المتصل بالواقع و الحياة اليومية فهو يمثل احد التحديات المعاصرة للاعمال و الانشطة اليومية سواء على النطاق المحلي او الدولي فلم يعد التسويق يقتصر على البيع و الدعاية فقط بل اصبح نشاطا متكاملا يتسم بالتعقيد و يحتاج الى اصول ومبادئ علمية لوضع استراتيجيات فعالة و اتخاذ القرارات المبنية على الرؤية الثاقبة و التحليلية للفرص التسويقية المتاحة و خاصة في هذه السنوات الاخيرة حيث اصبح التسويق عنصرا حاكما و اساسيا في نمو ونجاح مؤسسات الاعمال و في ظل المنافسة الشديدة التي تتطلب الكفاءة العالية و تبني استراتيجية تسويقية تنافسية و الصمود امام كافة التحديات. وتزايدت اهمية التسويق على المستوى المحلي و الدولي و اصبح يمثل احد عوامل التطور و التقدم على مستوى الاعمال و مستوى الاقتصاد الوطني و الدولي. فالمنتج لحركة المنافسة الدولية يجد ان سر نجاح الشركات الامريكية و اليابانية و الالمانية هو تبني انظمة تسويقية متطورة مكنتها من الوصول الى ما هي عليه الان وفي ظل التغيرات العالمية فان معظم المؤسسات الدولية الصناعية منها و الخدمية تتعامل في اداء اعمالها مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية و سرعة تغير اتجاهاتها الحالية و تبني توجهات عديدة بشأن مجالات اعمالها .

ففي العقد الاخير من القرن العشرين شهد العالم سلسلة من التحديات السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية العالمية الجديدة وخاصة بظهور التكتلات الاقتصادية و المنافسة الدولية و انتشار الشركات المتعددة الجنسياتالخ

كما ظهرت في هكة الفترة ثورة تكنولوجية سريعة تمثلت اساسا في التطور السريع في عالم الاتصالات و المواصلات و المعلومات واتساع مجالها اضافة الى ما ترتب على ذلك من سرعة فائقة في جمع و تخزين المعلومات و انتقالها السريع بين ابعد المدن في العالم مما ساهم في تحقيق "عالمية السوق" بحيث لم يعد هناك سوق وطنية او اقليمية بل اندمجة كلها في سوق واحدة في عدد كبير من السلع و الخدمات كل هذا ادى بالاهتمام بضرورة التسويق بصفة عامة و التسويق الدولي بصفة خاصة و الحاجة الى المعلومات التسويقية.

اشكالية البحث

- الاشكالية التي نريد معالجتها هي: ما هي استراتيجيات شركة كارفور لاختراق الاسواق الدولية؟
على ضوء هذه الاشكالية يتبادر الى ذهننا التساؤلات التالية
- 1- ما المقصود بالتسويق الدولي وما هي اهميته
 - 2- هل سياسات المزيج التسويقي نفسها في حالة التسويق الدولي
 - 3- ماهي الخطوات المتبعة التي تدفع المؤسسة الى اختراق الاسواق الدولية
 - 4- ما هي الاشكال والاساليب التي تسمح باختراق الاسواق الدولية

اهمية البحث :

- الفاء الضوء على الجوانب الاقتصادية للتسويق الدولي في اختراق الاسواق الدولية
- الوقوف على افضل الاستراتيجيات الواجب اتباعها و التي تشكل المناخ الاقتصادي المناسب على المستوى الدولي لتفعيل دور التسويق الدولي و تنمية التجارة الدولية ودخول الاسواق العالمية

اهداف البحث :

- نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:
- محاولة اظهرا اساليب و اهمية التسويق الدولي بصفة عامة و التي تساعد على مواجهة التحديات المعاصرة
 - التعرف على الفرص الدخول الى الاسواق الدولية
 - ادراك اهمية التسويق الدولي في رسم الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة الاقتصادية الفرنسية كارفور

دوافع اختيار الموضوع :

- ان التطرق لهاذا الموضوع واختياره ومعالجة جوانبه جاء انطلاقا من رغبة منا في تطوير معارفنا التسويقية بحكم التخصص وايضا انطلاقا من الاهمية البالغة التي يكتسبها التسويق الدولي باعتباره قضية العصر بحيث اصبح يمس الاقتصاد الوطني بشكل كبير

صعوبات البحث:

- من اهم الصعوبات التي ولجھتنا في الدراسة التي قمنا بها هي
- ندرة المعطيات و المعلومات و صعوبة الحصول عليها من الدراسة الميدانية وذلك انها شركة فرنسية يصعب الوصول اليها
 - ولعل اهم عائق سجلناه يكمن بصفة اساسية ان المعلومات التي حصلنا عليها في الدراسة بطبيعية الحال بالغة الفرنسية فقد وجدنا صعوبة في ترجمتها .

منهج البحث :

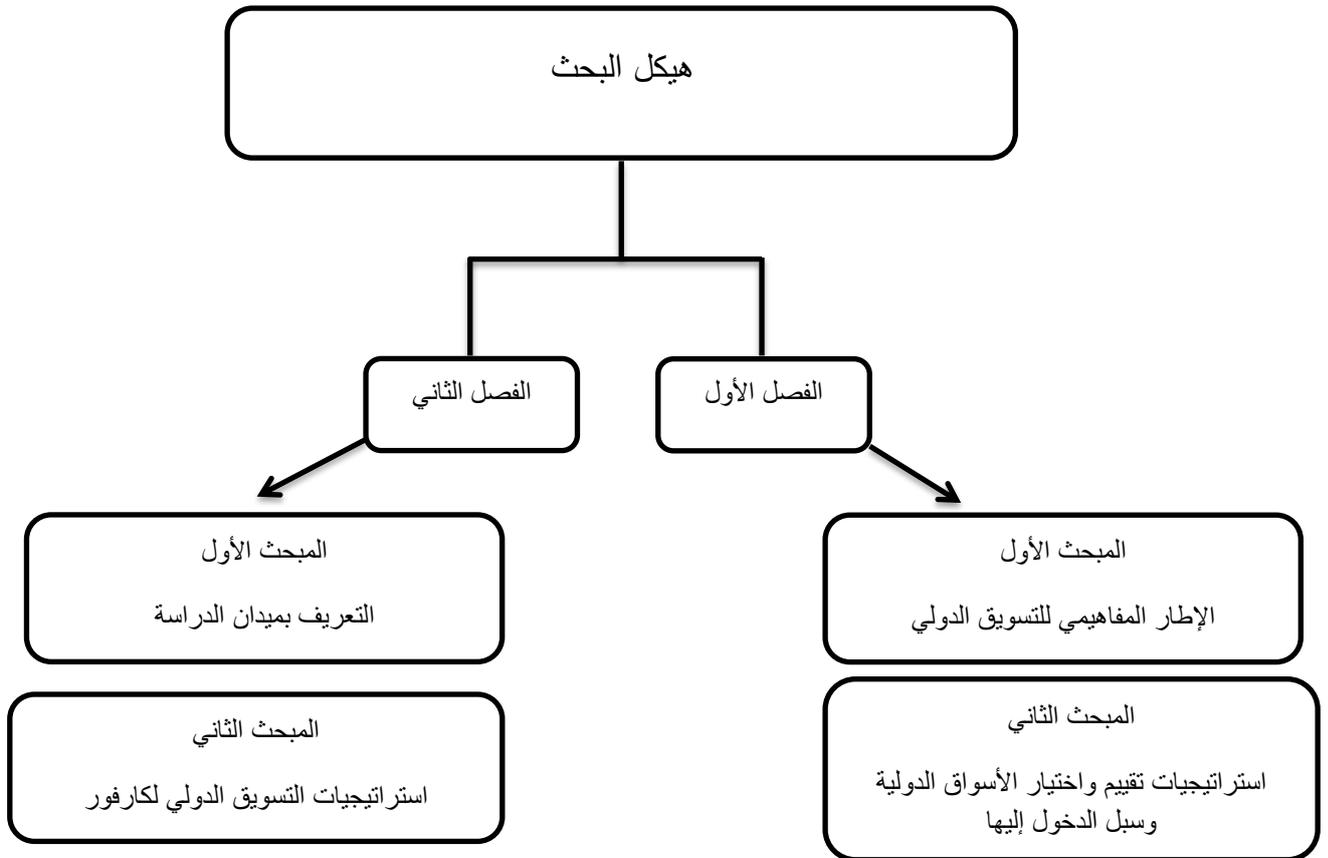
المنهج المتبع في هذا البحث هو مزيج من المنهج الوصفي و المنهج التحليلي حيث يتعلق الجانب الوصفي بالجزء النظري من البحث . و المنهج التحليلي في الجزء التطبيقي من خلال اسقاط الدراسة على المؤسسة محل الدراسة

ومن اهم الادوات التي استخدمناها للقيام بهذا البحث ما يلي

- المسح الكتبي : من خلال الاطلاع على مختلف المراجع و المصادر باللغة العربية و الفرنسية المتعلقة بالموضوع وتدعيم البحث بأمثلة واقعية قدر المستطاع
- الانترنت حيث قمنا بجمع المعلومات حول الشركة كارفور من موقعها الرسمي و تطبيق الدراسة عليها

هيكل البحث:

حتى يتم الالمام بالموضوع قمنا بتقسيمه إلى فصلين: فصل نظري و فصل تطبيقي يتمثل في دراسة حالة تسبقها مقدمة عامة و تلحقها خاتمة عامة.



الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي للتسويق
الدولي واستراتيجيات الدخول
إلى الأسواق الدولية

تمهيد

لقد أصبحت وظيفة التسويق الدولي من بين أهم الوظائف لأي منشأة اقتصادية ومحددة لنجاحها، وقدرة أي منشأة للقيام بواجباتها الانتاجية، فإنه لا بد من أداء الوظائف الادارية الأساسية التي تتمثل عادة في وظائف التمويل والانتاج وإدارة الأفراد والتسويق.

وهذه الوظائف وإن كانت متكاملة، فإن أهميتها النسبية مختلفة، ويبدو ذلك واضحا من خلال وظيفة التسويق التي تأتي في طليعة الوظائف الادارية أهمية، وتتجلى هذه الأهمية بأنها المبرر الاقتصادي لوجود أي منشأة على اختلاف أهدافها، وبقائها ونموها في السوق، إنما يعتمد بصفة أساسية على مدى قدرتها على بدل جهد تسويقي فعال، يساعد على احتياجات المستهلك ورغباته حتى تتمكن من تسويق منتجاتها في الأسواق المختلفة.

ولقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق المبادئ والمفاهيم التسويقية، نتيجة تحرير الأنشطة الاقتصادية وهذا شجع على الاهتمام. والسعي لفتح المزيد من الأسواق. ليس فقط داخل الحدود الجغرافية فحسب، بل تعدى ذلك خارج الحدود، فأصبحت تمارس ما يسمى بالتسويق الدولي، وأصبحت الأسواق الخارجية امتدادا للأسواق المحلية.

يتضمن هذا الفصل مبحثين حيث نقوم بعرض مفصل لأهم المفاهيم المختلفة للتسويق الدولي لأنها المنطلق الرئيسي للموضوع ثم نتطرق إلى الفرق بين التسويق المحلي والتسويق الدولي، مراحل تطوره، أهميته ومبادئه. ثم نتكلم حول سياسات المزيج التسويقي الدولي ونختتم الفصل بذكر استراتيجيات تقييم واختيار الأسواق الدولية بالإضافة إلى طرق وسبل اقتحامها.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الدولي.

يعود اصل التسويق الدولي الى نهاية القرن 17 عندما اصدر جاك سفاري كتابه التاجر المثالي سنة 1675 هذا الكتاب تطرق الى الطريقة المثلى في التفاوض والتجارة ودور الوسيط في العملية التجارية وقضية المنتجات النمطية المعيارية اما تطور التسويق الدولي بمفهومه الحديث ظهر في القرن 20 مع تبلور فكرة الطلب الفعال لكيّنز (الطلب يخلق العرض الموازي له)

للتسويق الدولي مرادفات عدة نذكر منها:

- التسويق الكوني أو العالمي. Global Marketing
- التسويق الخارجي. External Marketing
- التسويق المقارن. Comp Marketing
- التجارة الخارجية والدولية. International trade
- التصدير. Exporting

المطلب الأول: مفهوم التسويق الدولي.

هناك تعاريف متعددة ومتباينة للتسويق الدولي من بين هذه التعاريف:

1. تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق:¹ التسويق الدولي هو عبارة عن عملية دولية لتخطيط وتسعير وترويج السلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المنظمات والأفراد.
2. كما يعرفه Charles Croie:² أنه عبارة عن منهجية تهدف إلى تعظيم الموارد وتحقيق أهداف المؤسسات من خلال فرص متاحة في الأسواق العالمية.
3. يعرفه Phlipekotler:³ التسويق الدولي عبارة عن نشاط ديناميكي متكرر للبحث عن المستهلك الضائع في السوق والوصول إلى هذا المستهلك واشباع رغباته.
4. يعرفه محمد صديق عفيفي:⁴ بأنه يشمل الأنشطة الخاصة بتحديد احتياجات المستهلكين في أكثر من سوق محلية واحدة ثم العمل على اشباع تلك الاحتياجات بإنتاج وتوزيع السلع والخدمات التي تتلاءم معها.

¹ فهد سليم الخطبة محمد سلمان عوان، مبادئ التسويق مفاهيم أساسية، الطبعة 1، 2000م، ص 185.

² Charles croué : Marketing international. 2eme ed. université de Boeck Bruxelles. 1994. p14.

³ قحطان عبدلي، بشير العلاق، التسويق سياسات ومبادئ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 1999م، ص 322.

⁴ صديق عفيفي محمد، التسويق الدولي نظم التصدير والاستيراد، الطبعة 10، مكتبة عين شمس مصر، 2003م، ص 13.

5. يعرفه أبو قحف عبد السلام:¹ بأنه اكتشاف حاجات المستهلك وإشباعها على المستوى الدولي وبمستوى أفضل من المنافسين المحليين والدوليين وتنسيق الجهود والنشاطات في ظل قيود ومتغيرات البيئة الدولية.

6. تعريف خاص بالطلبة: هو مجموعة الأنشطة التسويقية التي تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك خارج الحدود الجغرافية. أو هو مجموعة الأنشطة التسويقية (4p) التي تمارس في أكثر من دولة.

المطلب الثاني: الفرق بين التسويق المحلي والتسويق الدولي.

الجدول رقم (1.1): الفرق بين التسويق المحلي والتسويق الدولي.

| النشاط | التسويق المحلي | التسويق الدولي |
|-----------------|---|--|
| تعريف التسويق | مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تدفق السلع والخدمات من المنتج المحلي إلى المستهلك الذي يقع في الأسواق المحلية. | مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تدفق السلع والخدمات من المنتج المحلي إلى المستهلك الخارجي على أساس خطة استراتيجية تسويقية معينة تتلاءم مع الأسواق الخارجية. |
| المزيج التسويقي | يمكن السيطرة عليها محليا بقرارات من قبل الشروع وفق المتغيرات الفنية | لا يمكن السيطرة عليها بنفس المرونة والقوة بسبب الظروف البيئية الخارجية. |
| نظام التوزيع | يكون التوزيع داخل حدود الدولة الواحدة ويتم الاتصال بالعميل عن طريق تجار الجملة وتجار التجزئة. | تسويق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك يكون بين بلدين (مصدر مستورد) أو أكثر من بلد ويتم التوزيع عادة عن طريق الوكلاء في الأسواق الخاصة أو عن طريق الترخيص أو الاستثمار المباشر. |
| الترويج | طبيعة وسائل الترويج تحدد على ضوء الأنظمة والقوانين المحلية. | طبيعة وسائل الترويج متنوعة حيث يمكن أن تختلف من قطر إلى آخر. |
| الأسعار | تحدد الأسعار وفق المعطيات المحلية أو كما هو متعارف في الأسواق | تحدد الأسعار وفق الأوضاع الاقتصادية السائدة في كل قطر حسب |

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية مصر، 2007م، ص 20.

| | | |
|---|---|----------------------------|
| القوة الشرائية والوضع الاقتصادي. | المحلية. | |
| يتوجب إنتاج المنتجات بمواصفات دولية تتلاءم مع كل سوق بصورة مختلفة في أغلب الأحيان. | يمكن إنتاج المنتجات بمواصفات محلية. | السلعة |
| الفرص المتاحة كثيرة بشكل يفوق الفرص في الأسواق المحلية، إلى الفرص في الأسواق الخارجية. | الفرص المتاحة محصورة في الأسواق المحلية. | الفرص المتاحة |
| كبيرة حيث يواجه المشروع ظروف تختلف عن تلك الخاصة بالتسويق المحلي بسبب التباعد الجغرافي. | قليلة حيث يواجه المشروع ظروف ومشكلات بسيطة محلية ليس بالحجم الموجودة في التسويق الدولي. | عنصر المخاطرة |
| يعد جزءاً أساسياً من إدارة الأعمال الدولية. | ليس هناك علاقة مع الإدارة الدولية. | العلاقة مع الإدارة الدولية |
| لها تأثير على نشاط تسويق من حيث تأثير تلك التكتلات على الأسواق الدولية. | ليس لها تأثير في ممارسة نشاط التسويق المحلي. | التكتلات الاقتصادية |
| تأثر الثقافات الخارجية على أسلوب النشاط التسويقي وطبيعة التعامل مع الأسواق. | لا يوجد اختلاف كبير في الثقافات. | الثقافة والمجتمع |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على: مجموعة من المصادر هي عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية مصر، 2007م، ص 20. فهد سليصديق عفيفي محمد، التسويق الدولي نظم التصدير والاستيراد، الطبعة 10، مكتبة عين شمس مصر، 2003م، ص 13. م. الخطبة محمد سلمان عوان، مبادئ التسويق مفاهيم أساسية، الطبعة 1، 2000م، ص 185

المطلب الثالث: مراحل تطور التسويق الدولي.

مر التسويق الدولي بعدة مراحل حتى وصل إلى حالته الراهنة من التعقد وتعدد عملياته في الأسواق العالمية وترجع الجذور التاريخية للتسويق الدولي للحملات التجارية التي كان يقوم بها العرب عبر البحار والقارات لغرض بيع سلعهم في بلاد الشام وأسواق العالم.¹

جدول رقم (1-2) مراحل تطور التسويق الدولي.

¹ مذكرة د. بيومي محمد عمارة، كلية التجارة، جامعة بنها، 2009، ص 20.

| أهم السمات | المرحلة |
|--|---|
| قادت منظمات الأعمال الأمريكية هذه المرحلة بتخفيض الرسوم الجمركية بين الدول بهدف التبادل التجاري العالمي | 1. مرحلة التغلب على العوائق الجمركية (1950، 1960) |
| <ul style="list-style-type: none"> - للتباعد الجغرافي انعكاساته على تكلفة النقل، الجمارك، الضرائب، الاختلافات الثقافية والاجتماعية والنقدية. - ظروف السوق الأوروبية المشتركة كمؤشر لاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية الإقليمية في عدة مناطق من العالم. - تعدد طرق دخول الأسواق الخارجية، ولم يعد الأمر مقتصرًا على مجرد التصدير والاستيراد (عقود الإدارة، تسليم المفتاح). - ظهور أشكال متعددة من التجارة الدولية التعويضية التي تقوم أساسًا على فكرة التبادل السلعي الدولي الذي لا يصاحبه تدفقات نقدية نتيجة لأزمات المدفوعات الخارجية. | 2. مرحلة التغلب على انعكاسات التباعد الجغرافي (1961-1979) |
| ظهور الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مجال التجارة الدولية والنفاد إلى الأسواق الخارجية بداية من سنة 1980. | 3. مرحلة ظهور الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (منذ بداية الثمانينيات) |
| <p>مفهوم قادة الكاتب الياباني K. Chmae الذي افترض إمكانية إطلاق المنتج في أسواق عدة دول في آن واحد على أساس تقارب سلوك المستهلكين في هذه الأسواق.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ظهور مفهوم المنتج العالمي مثل مشروب Coca Cola ودجاج كنتاكي فرايد. - اهتمام منظمات الأعمال بالبحث عن الشريك المنافس الذي يمكن تبادل الإمكانيات المميزة معه. فشرية جنرال موتورز الأمريكية وقعت اتفاقًا لتبادل الكفاءات بينها وبين شركة Toyota العالمية. | 4. مرحلة مفهوم السوق العالمية (1985) |
| <ul style="list-style-type: none"> - ظهور اتفاقيات الجاث والجاتسوالتريس بغية تحرير التجارة الدولية. | 5. مرحلة عالمية التجارة (تسعينات القرن) |

| | |
|---|--|
| <p>- ظهور مفهوم العولمة بأشكالها المختلفة واعتبار السوق العالمية قرية صغيرة واحدة، يعلم أطرافها ما يحدث فيها. بفضل تقدم وسائل الاتصال، وتراجع معوقات دخول الأسواق مثل: تطبق شركة سوني مفهوم Glocalization والذي يجمع بين التكامل العالمي والاستجابة للظروف المحلية.</p> | <p>(المنصرم)</p> |
| <p>ظهور مفاهيم: - التسويق الدولي.</p> <p>- التسويق الإلكتروني.</p> <p>- Cybar Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • استخدام إمكانات شبكة الأنترنت وشبكات الاتصال المختلفة والوسائط المتعددة في تحقيق الأهداف التسويقية. • ظهور مجالات في مجال التسويق كالإعلان الإلكتروني. • الاستقصاء الإلكتروني، التصدير الإلكتروني بحوث التسويق الدولية الإلكترونية، الغش والتقليد الإلكتروني وغير ذلك كثير. | <p>6. مرحلة مفهوم التسويق الإلكتروني (بداية القرن الحادي والعشرون)</p> |

المصدر¹ _ مذكرة د. بيومي محمد عمارة، كلية التجارة، جامعة بنها، 2009، ص 20.

المطلب الرابع: أهمية ومبادئ التسويق الدولي :

للتسويق الدولي أهمية كبيرة جدا بالإضافة الى عدة مبادئ اهمها :

أولاً: أهمية التسويق الدولي

أصبحت الكثير من الدول تهتم بإبرام الاتفاقيات الدولية، بالخصوص في مجال التجارة فيما بينها لتشجيع التجارة الخارجية بشقيها "الاستيراد والتصدير" ونظر الأهمية الحقيقية للتسويق في المجال الدولي التي تتبع من مساهمته في إشباع حاجات ورغبات المستهلك.

حيث تقوم فلسفة التسويق الدولي على إمكانية استفادة الطرفين أو كل الأطراف المشتركة في العملية في نفس الوقت، وتكمن أهمية التسويق الدولي من خلال الفوائد التي تعود على الدولة في كل من الاستيراد والتصدير والاستثمارات الأجنبية.¹

ويمكن توضيح هذه الأهمية على مستوى المجتمع، وعلى مستوى المؤسسة.

¹ صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص 22.

1. بالنسبة للمجتمع.

إن التسويق الدولي أهمية كبيرة بالنسبة للمجتمع حيث يعمل على رفع المستوى المعيشي للمستهلك وتطوير وترقية المجتمع في جميع المجالات وخاصة الاقتصادية، أن أكثر المكاسب وضوح وإيجابية هو فتح المجال أمام الصناعات التي تتمتع فيها الدولة بمزايا على نظيرتها في الدول الأجنبية.

2. بالنسبة للمؤسسة.

تظهر أهمية التسويق الدولي في مجال التخصص في الإنتاج للتصدير، وعدم الاعتماد على وجود الفائض من عدم وجوده، إذ أن السياسة الأخيرة (سياسة تصدير الفائض)، إذا نجحت في يوم ما فإن الفشل سيكون في الأيام الأخرى، لهذا السبب فإن أهمية التسويق الدولي تبدو واضحة في مبدأ التخصص في الإنتاج والتصدير.¹

وكل مؤسسة أن تحدد أهدافها وتنظيم مواردها لتحقيق الربح والحفاظ على نموها ومكانتها في الوسط التنافسي الدولي الذي يحتم عليها الحيلة والنظرة الثاقبة لما يدور في بيئة الأعمال الدولية.

وأیضا تتجلى أهمية التسويق الدولي في:

أ- الاستفادة من التصدير: حيث التصدير أحد الطرق للحصول على العملة الصعبة التي تحتاجها الدول لاستيراد المنتوجات التي لا تنتجها محليا، وبالتالي فهو يعتبر كسباً قومياً واضحاً. كما يؤدي إلى رفع المعيشة والتنمية. ورفع القدرة الشرائية للمستهلكين.

ب- الاستفادة من الاستيراد: لا تقتصر فائدة الاستيراد على كونه طريقة لتحصيل قيمة الصادرات إنما الفائدة الأساسية هي إتاحة الفرصة للحصول على بعض السلع بتكلفة أرخص من إنتاجها محليا، وإتاحة الفرصة للحصول على سلع لا تنتج بكميات كافية محليا ولا تنتج مطلقاً نتيجة لعوامل المناخ أو نتيجة لسواء مواقع المواد الطبيعية ومثل هذا الاستيراد سيؤدي بالضرورة إلى رفع مستويات المعيشة.²

ج- تمكين المنظمات من الاستفادة من اقتصاديات الحجم من جراء الاتساع في السوق الذي تتعامل معه وهذا ما ينعكس إيجابياً على تخفيض تكاليف الإنتاج للوحدة الواحدة وبالتالي يقود الأمر إلى تخفيض أسعار السلع والتي يجعلها في متناول أعداد مضافة للمستهلكين وليعاد بالتالي لصالح طرفي العملية التسويقية.

¹ أبي سعد الديوهجي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 85.

² صديق محمد عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

د- الكثير من المنظمات عندما تحقق نجاحات في الأسواق الخارجية لا يسجل لها فحسب، بل يسجل أيضا إلى عائداتها للدول التي انطلقت منها أو التي تعود إليها وبالتالي فإن الكثير من دول العالم أخذت مكانة اقتصادية وسمعة كبيرة من خلال شركاتها العاملة في الأسواق الدولية فالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وكوريا من بين أبرز الأمثلة في هذا المجال.¹

هـ- توفير البضائع المختلفة والانتفاع من الخدمات في أكثر من سوق خارجي وبخاصة لتلك الأسواق التي يتعذر عليها انتاجها وبأسباب مختلفة، وبالتالي تكمن الأهمية للتسويق الدولي في تجاوز عامل المكان لتوفير المنتجات لمختلف بقاع العالم.

ثانيا: مبادئ التسويق الدولي.

يعتبر علم التسويق الدولي أحد فروع المعرفة التي نشأت حديثا كاستجابة في الآونة الأخيرة نحو دخول أسواق أجنبية ويقوم التسويق الدولي على عدة مبادئ نوجزها فيما يلي:

1. **تقسيم العمل:** إن مبدأ التخصص وتقسيم العمل الذي يجري تطبيقه في مؤسسة أو دولة ما قد يطبق بين الدول المعنية بالاستيراد والتصدير، بمعنى أنه قد يكون من الأفضل اقتصاديا للدولة المعنية أن تتخصص في إنتاج سلعة معينة يكون لها قيمة تنافسية ملموسة فيما تقوم في نفس الوقت باستيراد سلع أخرى لا تتمتع بميزة تنافسية فيها. بل من المريح لها استيرادها من دول أخرى.²
2. **التكاليف المقارنة:** يجب أن يطبق تقسيم العمل الدولي بطريقة تحقق للدولة المعنية مزايا وفوائد أكبر عند تخصصها في إنتاج سلع، تتفوق في إنتاجها بدرجة كبيرة مع إهمال السلع التي تكون نسبة تفوقها قليلة جدا، عمليا أن هناك الكثير من الحالات التي يفضل معها استيراد بعض السلع بدلاً من إنتاجها وذلك بسبب ارتفاع تكاليف انتاجها من جهة، وانخفاض تكاليف استيرادها من جهة أخرى.³
3. **فائض الإنتاج:** غالبا لا يتم تصدير المنتجات حتى يتم الاشباع المحلي للأسواق، فإذا تشبعت لدرجة تخفيض الأسعار لتنمية الطلب المحلي، فهنا يبدأ الإنتاج من أجل التصدير وهذه النقطة تسمى نقطة فائض الإنتاج وهي النقطة التي تحدد الوقت الذي يبدأ فيه التصدير، أما إذا لم يشبع السوق المحلي فاحتمال التصدير غير وارد ما لم تكن هناك أسباب أخرى كالرغبة في الحصول على العملات الصعبة أو تمهيدا للمستقبل حتى يصل الإنتاج إلى تلك النقطة، أو الرغبة من الدولة في تخفيض العجز في الميزان التجاري.⁴

¹ تامر البكري، التسويق وأسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2006، ص 276.

² محمد ابراهيم عبيدات، مبادئ التسويق مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر، عمان، 1999، ص 395.

³ صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص 56.

⁴ نفس المرجع، ص 56.

4. **ميزان المدفوعات:** الهدف الأساسي للدول هو المحافظة على توازن ميزان المدفوعات الدولية، إن هذا التوازن ضروري ويستعمل لتأمين الدولة من الاهتزازات والأزمات الاقتصادية الحادة، ويعني التوازن موائمة ما يدخل في الموازنة العامة مع ما يخرج منها سواء أكان ذلك صادرات أو مستوردات أو فروض أو عملات أجنبية... وما لم يحدث ذلك التوازن فإن دفع قيمة الصادرات أو الواردات سيكون مشكلة كبيرة أو مستحيلا والاعتماد المستمر على حركة الذهب أو القروض لتحقيق التوازن يهدد المركز التجاري للدولة في الخارج.¹

5. **القوة الشرائية للدولة المستوردة:** هذا المبدأ يتعلق بتوافر القوة الشرائية لدى الدول المستوردة وإن توافرت العملات الأجنبية هدف أساسي لضمان استمرارية عملية التصدير والاستيراد وانتقال القيم بين الدول. فالقوة الشرائية هي التي تحدد أبعاد السوق في دولة معينة وهي التي تحدد قدرة كل دولة على شراء البضائع من الخارج.²

المطلب الخامس: المزيج التسويقي الدولي.

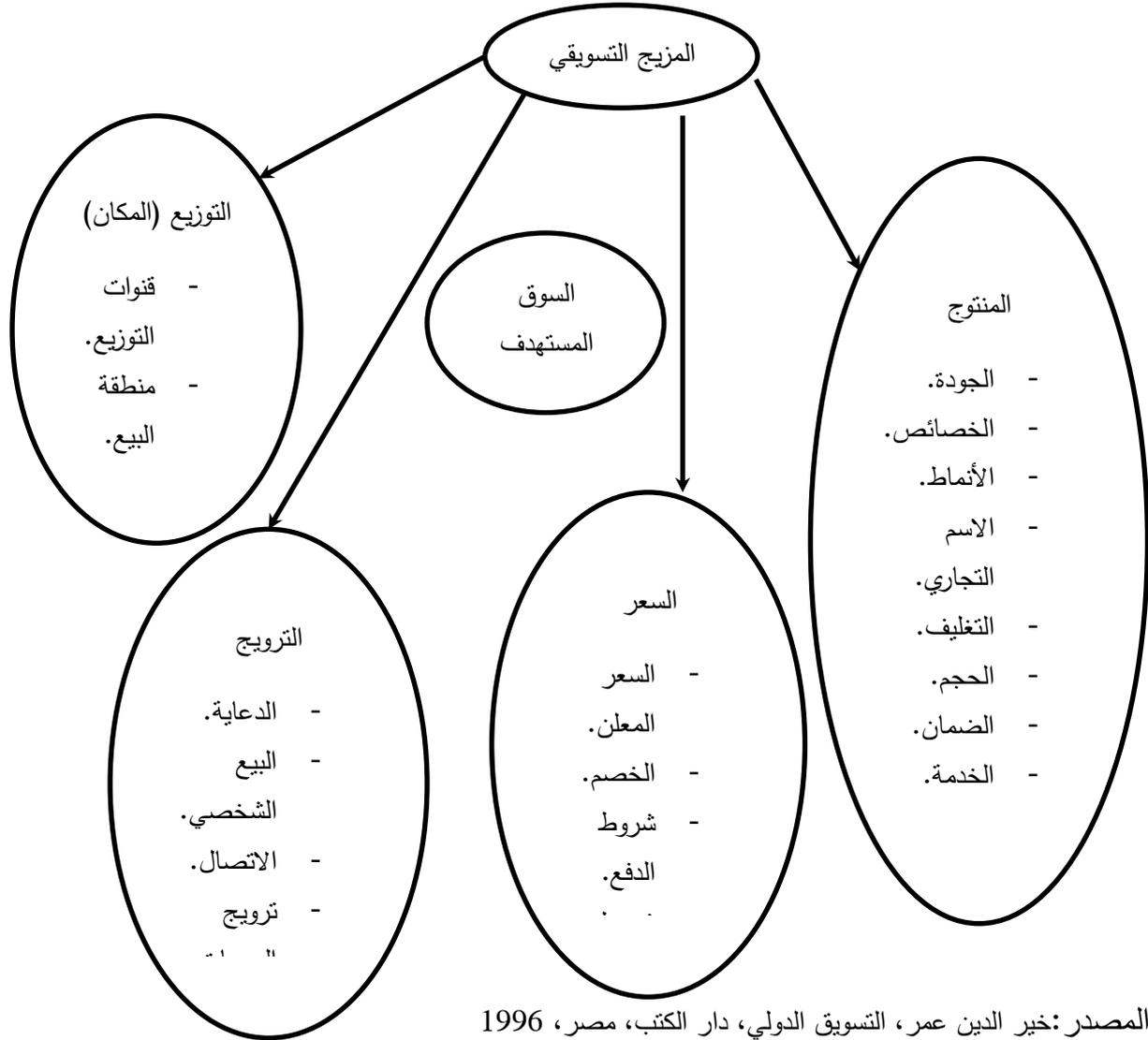
المؤسسة التي تطمح إلى اختراق الأسواق الدولية يستوجب عليها تغيير استراتيجياتها تغيير جذري لتصميم سياسات مزيجها التسويقي قصد اغتنام الفرص التسويقية المتاحة في الأسواق الخارجية حيث يتعين على المؤسسة القائمة بالتسويق الدولي تشكيل استراتيجية تسويقية لطرح مختلف منتجاتها في الأسواق الدولية وفق الأسلوب وفي إطار الاستراتيجية العامة للمؤسسة. يتم تحديد الاستراتيجية التسويقية على أساس أهداف ورغبات المؤسسة المسيطرة من قبل، حيث تترجم هذه الاستراتيجية وفق خطة عملية، تكون مجسدة في عناصر المزيج التسويقي، وذلك لأن نجاح استراتيجية المزيج التسويقي المحلي ليست دليلا على نجاحها في السوق الدولية، وعادة ما يجمع المفكرين في مجال التسويق على أن عناصر المزيج التسويقي هي أربعة عناصر أساسية: السعر، التوزيع، الترويج، المنتج والتي تسمى les 4P وذلك إشارة إلى : Produit، Prix، Place، Promotion.

يعتبر المزيج التسويقي الدولي عنصرا أساسيا في استراتيجية التسويق، والذي من خلاله يمكن التوفيق بين التغيرات التي تعتمد عليها المؤسسة للتأثير على سلوك المستهلك.

¹ نفس المرجع، ص 57.

² نفس المرجع، ص 58.

الشكل رقم (1-1): العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي.



أولاً: سياسة المنتج الدولي :

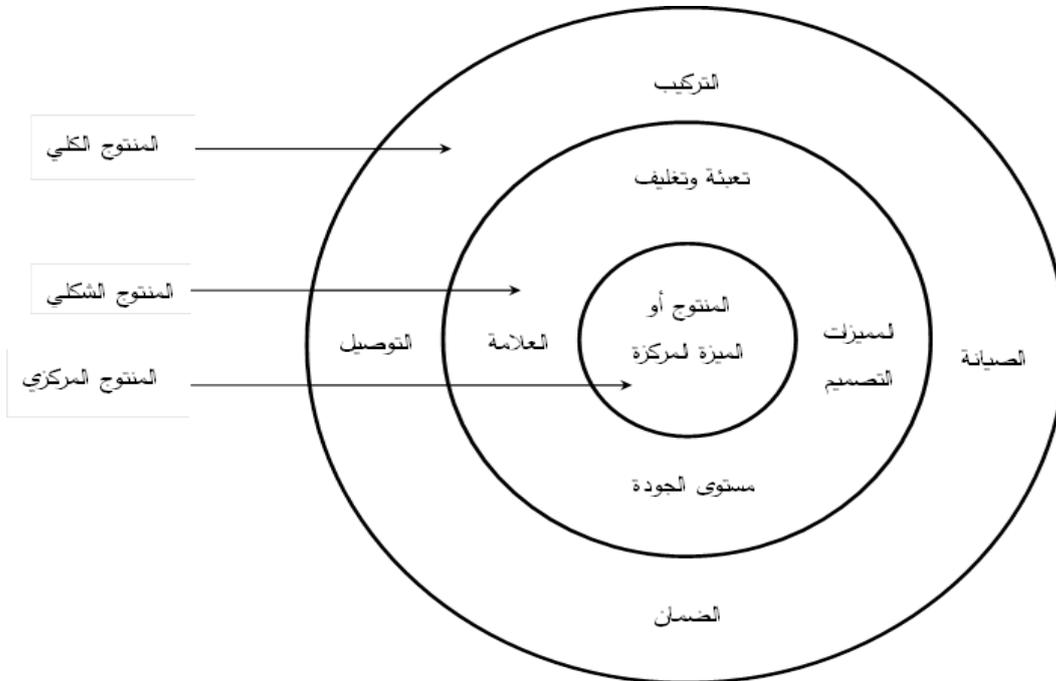
ان المنتج الدولي يمر بعدة بعدة مرحل تتطلب عدة سياسات اهمها

1. مفهوم وطبيعة المنتج

المنتج هو قلب العملية التسويقية حيث هو الذي جمع بين المشتري والبائع، وعند المنتج يتحدد موقف البائع والمشتري من حيث الرغبة هي شراء أو عدم الرغبة في الشراء، والسؤال الذي يطرح في السابق ويقول ما هو المنتج الصحيح الذي يمكن بيعه في الأسواق الدولية؟

وهذا يعني أن إدارة التسويق الدولية يتطلب منها أن تحدد النشاط الذي ترغب ممارسته وربما يمكن أن تمارس أكثر من نشاط واحد في الأسواق الدولية وربما لا تبيع أي منتج ولكن تقدم خدماتها في تلك الأسواق.

يعد المنتج الدولي أحد مكونات المزيج التسويقي الدولي، ويعرف على أنه «جملة المنافع التي تشبع حاجات ورغبات المستهلك الدولي».¹

الشكل رقم (1-2) الأبعاد الثلاثية للمنتج

Source: Pasco Berd, Marketing international, 3eme edition, edition Dunod, Paris 2000, P96

¹ خير الدين عمر، التسويق الدولي، دار الكتب، مصر، 1996، ص 131.

وبالتالي يمكن تمييز 3 مستويات للمنتج هي:¹

منتج مركزي (Produit central): ويعني 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، تصميم وتغليف.

منتج كلي (Produit global): ويقصد به جميع الخدمات المرافقة للمنتج مثل خدمات ما بعد البيع، الضمان، التركيب، الصيانة، التوصيل...

2. خصائص المنتج في الأسواق الدولية

من بين أهم الخصائص التي تميز المنتج الدولي نجد:

أ- الماركات والعلامات التجارية.

إن اختيار العلامة التجارية من أهم العناصر الأساسية التي تساعد المؤسسة على اقتحام الأسواق الدولية ويمكن تعريف العلامة التجارية على أنها أي شيء يعرف منتجات البائع بحيث تميز نفسها عن الآخرين فقد تكون العلامة كلمة، رمز، تصميم أو مجموعة من الكلمات، أو مركب مما سبق.²

ب- سياسة التعبئة والتغليف في الأسواق الدولية.

يمثل الغلاف أول ما يواجه المستهلك عند تعرفه للمنتج ويعتبر المظهر الرئيسي للسلعة، ولا شك تميز الغلاف وتنوعه وجودته يضيف قيمة كبيرة للسلعة، ومن الاختلافات بين الدول من حيث الخصائص الاجتماعية والثقافية بما فيها العوامل المناخية يجعل من الضروري الاهتمام بسياسة التغليف.³ إن العبوة التي تحمل السلعة، أو الغلاف الذي توضع فيه هما أقصر طريق للاتصال بين المنتج والمستهلك، أي يعتبر همزة وصل بينهما. وهذا يعني أن الغلاف يتحمل مسؤولية صعبة في العمل البيعي، إذ أنه يحل

¹ مذكرة، ذكرت سابقاً.

² هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 192.

³ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 263.

محل رجل البيع الأدمي كحلقة وصل حيوية وحاسمة بين البائع والمشتري¹، كما يوجد بعض القرارات المرتبطة بالتغليف والتعبئة.²

ج- سياسة التبيين في الأسواق الدولية (التسمية وكيفية التعريف بالمنتجات).

إن التبيين هو تعريف وإرشاد المستهلك بطريقة استخدام المنتج، فهو مرتبط نوعاً ما بالتغليف وإن كان له بعض المتغيرات الخاصة به، والتي تشمل اللغة المستخدمة في التبيين والتشريعات الحكومية المنظمة له، وبطبيعة الحال فإن تزويد المستهلك بمعلومات كافية عن السلعة يظل الاعتبار الأساسي في كل الأحوال، كما لا تقتصر عملية إعطاء بيانات عن مكونات المنتج وتاريخ الإنتاج ومدة الصلاحية، وبلد المنشأ... وكلها بنود يجب أن تراعيها المؤسسة، وذلك حتى لا تعرض منتجاتها للمعارضة من إحدى جمعيات حماية المستهلك أو حماية البيئة في هذه الدول، ومن تم إصدار أحكام قضائية تؤدي إلى الإضرار بسمعة المؤسسة ومنتجاتها مستقبلاً.³

د- سياسة الضمان والخدمة في الأسواق الدولية.

تعتبر سياسة الضمان والخدمة من أصعب ما واجه المؤسسة في السوق الأجنبية، لأن الخدمة المقدمة للمستهلك أصبحت جزءاً من العملية التسويقية، ففي المفهوم الحديث للتسويق لا تنقطع العلاقة بين البائع والمستهلك بمجرد انتهاء عملية البيع، إلا أنه يتوجب على البائع تحمل بعض المسؤوليات بخصوص السلعة حتى يتأكد من تحقيق الإشباع المتوقع وخاصة تكون بالنسبة للسلع المعمرة.

يمكن تعريف الضمان على أنه: «الضمان عبارة عن وعد من البائع بأن المنتج سوف تعمل ما يجب أن تعمله⁴، وهذه الضمانات تكون غالباً في السلع المعمرة مثل الأجهزة الكهربائية، السيارات...» وهذا ما يكسب الثقة والاطمئنان للمستهلك بخصوص السلع المقدمة له.

هـ- خدمات ما بعد البيع.

يقصد بالخدمة «عرض المؤسسة بالحفاظ على السلعة عن طريق الفحص والصيانة والإصلاح والنقل أو تغيير الأجزاء المستهلكة أو ما شابه ذلك.»⁵

¹ صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي نظم التصدير والاستيراد، مرجع سبق ذكره، ص 197.

² يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، الطبعة الأولى، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص 18.

³ خير الدين عمر، مرجع سبق ذكره، ص 259.

⁴ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 199.

⁵ خير الدين عمر، مرجع سابق، ص 262.

إن أصعب ما تواجهه المؤسسة عند تسويق منتجاتها في الأسواق الدولية تقديم خدمات ما بعد البيع للمستهلكين، تتمثل هذه الخدمات في كل من الضمان، الصيانة، الإصلاح، النقل وغيرها.

ثانياً: سياسة التسعير الدولي

السعر هو أحد عناصر المزيج التسويقي الذي يؤثر مباشرة على دخل الشركة وأرباحها التسعير الدولي لا يختلف عن التسعير المحلي في المفهوم ولكن التطبيق حيث أن التسعير الدولي يتأثر بعوامل لا تواجه التسعير المحلي ويتأثر السعر في السوق الدولي بعدد كبير من المتغيرات مثل الرسوم الجمركية وغير الجمركية كما يتأثر بالعديد من العوامل البيئية المحيطة.¹

التسعير في الأسواق الدولية يتأثر بالعديد من العوامل بعض هذه العوامل ترجع إلى الشركة العملية مثل أهدافها ومواردها وقدراتها التنافسية، ومدى تميز المنتج الذي تقدمه للسوق. والبعض الآخر يرجع إلى عوامل البيئة التسويقية في السوق المضيف مثل درجة المنافسة ومعدل التضخم ودرجة التدخل الحكومي للتسعير داخل السوق.

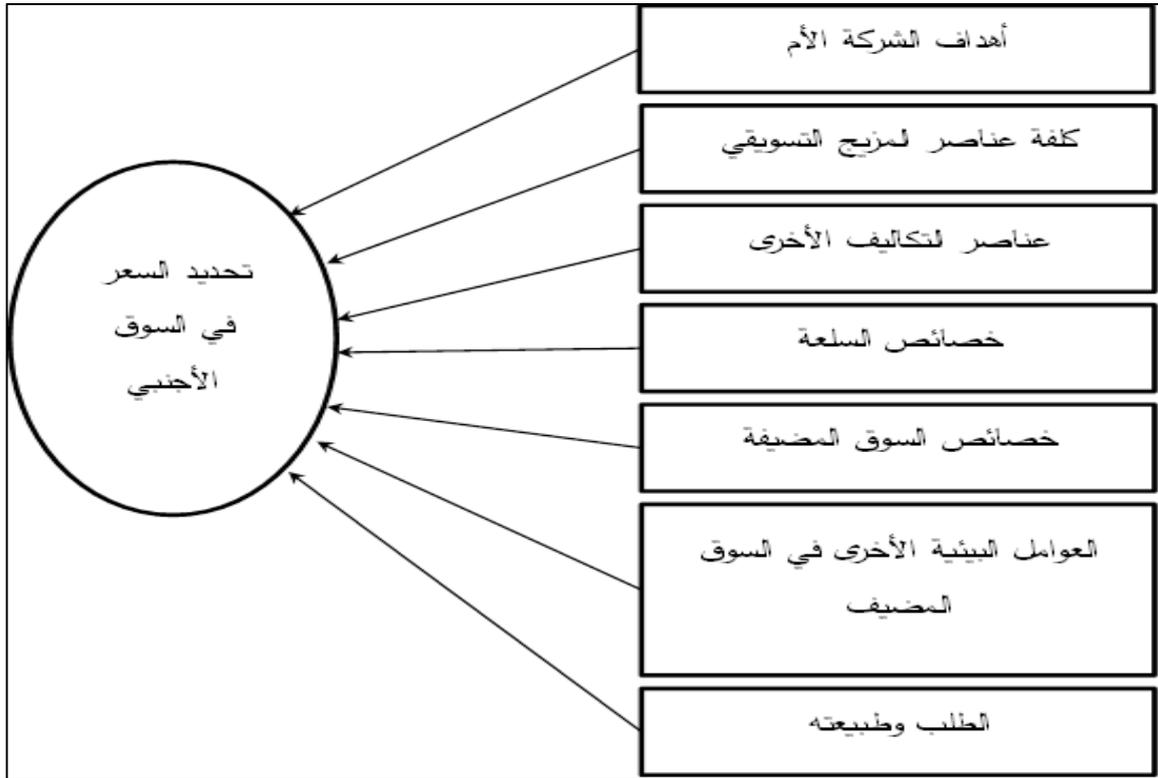
والجدير بالذكر أيضا أن سلوك الشركة الأم وفروعها فيما يختص سياسات وأهداف أسعار التحويل تؤثر بشكل كبير على تسعير السلع والخدمات التي يتم تصديرها أو استيرادها.²

وفي ضوء ما سبق يمكن باختصار تصور الإطار التالي بعد لمحددات استراتيجية التسعير في الأسواق الدولية، بالإضافة إلى تناول بعض النقاط كالتالي:

¹ يحي سعيد علي عبد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مرجع سابق، ص 167.

² عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 304.

الشكل (1-3): محددات سياسة التسعير الدولية



المصدر: عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 305.

1. مفهوم السعر في الأسواق الدولية

يقصد بالسعر في التسويق الدولي هو القيمة التبادلية في الأسواق الخارجية والتي يعبر عنها نقداً.

السعر هو: القيمة المعطاة لسلعة أو خدمة معينة والتي يتم التعبير عنها في شكل نقدي، فالمنفعة التي يحصل عليها المستهلك من شراء منتج يعبر عنها في شكل قيمة معينة يتم ترجمتها من طرف المؤسسة في شكل سعر معين يدفعه المستهلك ثمناً لهذه المنفعة فالسعر إذاً هو مقياس للقيمة المدركة.¹

كما يعتبر التسعير فن ترجمة القيمة في وقت معين ومكان معين للسلع والخدمات المعروضة إلى قيمة نقدية وفقاً للعملة المتداولة في المجتمع.²

يمكن تعريف السياسة الدولية للأسعار على أنها «عملية تتعلق بتحديد منهجي لمستوى سعر البيع لكل منتج بتشكيلة ما حسب قناة التوزيع وحسب الزوج، منتج سوق حيث يسمح هذا المستوى من السعر

¹ محمد فريد المحن، التسويق «مفاهيم واستراتيجيات»، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1998، ص 290.

² طلعب أبي سعد الحميد، التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق، الطبعة التاسعة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999، ص 384.

بتعظيم حجم المبيعات والهامش التجاري لكل خط منتجات في السوق الأجنبية فهي تكامل بين الديناميكية الاقتصادية للسوق وسياسة السعر للمنافسين المباشرين.¹

2. العوامل المؤثرة على تحديد السعر في الأسواق الدولية.

هناك مجموعة من العوامل يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد السعر، حيث يمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل داخلية يمكن التحكم فيها من قبل المؤسسة وعوامل خارجية لا يتحكم فيها. كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم: (1-2) عوامل تحديد السعر في الأسواق الدولية

| عوامل لا يمكن التحكم فيها | عوامل يمكن التحكم فيها |
|------------------------------|----------------------------------|
| 1. القوانين والنظم الحكومية. | 1. الأهداف التسويقية. |
| 2. درجة المنافسة. | 2. مستوى التكنولوجيا المستخدم. |
| 3. مستوى الطلب. | 3. عناصر المزيج التسويقي الأخرى. |
| | 4. التكاليف الكلية. |

المصدر: عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق الدولي. مؤسسة طيبة للنشر. القاهرة. 2003. ص 130.

أ- العوامل الداخلية: ويمكن تقسيمها إلى²:

❖ **الأهداف التسويقية (التسعير):** يرتبط سعر المنتج بالأهداف التسويقية للمؤسسة وفي معظم الأحيان

تلجأ المؤسسة إلى التفضيل بين:

- النمو والاستمرار على المدى الطويل.
- المرودية على المدى القصير.
- افراق السوق والحفاظ على الحصة السوقية.
- تنمية الحصة السوقية أو القيادة.

❖ **مستوى التكنولوجيا المستخدم:** يتمثل تأثيره على تحديد السعر، حيث كلما زاد المستوى التكنولوجي

المستخدم يكون منتج المؤسسة متميزا عن المنتجات المنافسة له وبالتالي حرية أكبر في تحديد سعر المنتج، وكلما كان المستوى التكنولوجي المستخدم منخفضا فتكون جودة المنتج عادية وبالتالي يكون مقاربا لأسعار المنافسين.

¹ فرحات غول، تسويق «مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق الدولية»، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 144.

² مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، مراجعة حامد أبو زيد، دار النشر، مجهول سنة، ص 109.

- ❖ **عناصر المزيج التسويقي الأخرى:** لا يجب تحديد سعر المنتج بمعزل عن عناصر المزيج التسويقي الأخرى، حيث يجب الجمع بين هذه العناصر من خلال نسق موحد يأخذ بالحسبان كل شيء له علاقة بالسعر.
- ❖ **التكاليف الكلية:** ويعتبر من العناصر الهامة في تحديد السعر في الأسواق الدولية، حيث تمثل الحد الأدنى للسعر، فكلما تمكنت المؤسسة من مراقبة عناصر التكاليف بشكل جيد مكنها من تخفيض التكلفة الاجمالية للمنتج أو على الأقل ثباتها مع زيادة رقم المبيعات كلما حقق ذلك قدرا من المرونة في التسعير ومن ثم تحقيق معدلات ربحية متزايدة مستقبلا.
- ب- **العوامل الخارجية:** هي العوامل التي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها وهي:
 - ❖ **القوانين والنظم الحكومية (القوانين والتشريعية):** ويقصد بذلك التشريعات والقوانين الصادرة من الحكومات أو الهيئات غير الرسمية في الدول المستهدفة حيث تعمل على تقييد حرية الأعمال في تحديد الأسعار. فقد تفرض الدولة المستهدفة مستويات أسعار منخفضة للمنتج باعتباره يمس الغالبية العظمى من المستهلكين.
 - ❖ **درجة المنافسة وطبيعتها (سلوك المنافسين):** هناك علاقة عكسية بين قدرة المؤسسة على تحريك أسعار منتجاتها وحدة المنافسة في السوق، ويمكن تحليلها من خلال بعض المؤشرات نذكر منها:
 - عدد المؤسسات العاملة في الصناعة.
 - الحجم النسبي لكل مؤسسة.
 - درجة تمييز المنتج وسهولة الدخول للصناعة.
 - ❖ **تحديد الطلب (ظروف الطلب):** إن المنفعة أو القيمة التي يضعها المشترون للسلعة تحدد الحد الأعلى للسعر. وتقاس القيمة من حيث منفعة السلعة. والتي قد تترجم إلى قيمة نقدية.¹

أسس تسعير المنتج في الأسواق الدولية

إن سياسة الأسعار في المؤسسة تحدد على عدة أسس²:

أ- تحديد الأسعار بدلالة أسعار التكلفة للمنتج

تعتبر هذه الطريقة الأكثر استخداما في تحديد السعر، وهي تقوم على أساس إضافة نسبة معينة من الربح إلى تكلفة المنتج على النحو التالي:

¹ غول فرحات، مرجع سابق، ص 146-147.

² مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سابق، ص 115-117.

السعر = مجموع التكاليف المرتبطة بالمنتج + هامش الربح المخطط

إنّ هذه السياسة تتميز بما يلي:

- لا تراعي القدرة الشرائية للمستهلك.
- تكون هذه الطريقة ناجحة ويفضل استعمالها عندما يكون المنتج جديد في السوق الأجنبية ولا يوجد منافس له.
- كما تسمح للمؤسسة بمعرفة السعر الأدنى التي يمكن البيع به منتجاتها.
- كما يؤكد البعض على أن هذه السياسة تتبع عندما تكون المعلومات الخاصة بالمستهلك غير متوفرة.

أما في حالة المؤسسة المصدرة فإنّ أسعار المنتجات غالباً ما تكون أعلى بكثير من السعر البلد الأصلي، ويرجع هذا الارتفاع إلى التكاليف الإضافية المرتبطة بعملية التصدير وانتقال المنتجات من بلد لآخر كما نلاحظه من خلال تطور التكاليف خلال عملية التصدير فيما يلي:¹

بسعر التكلفة النهائي (في البلد الأصلي) + تكاليف التعبئة والتغليف الخاصة بالتصدير + المصاريف الخاصة بمصلحة التصدير = سعر التكلفة التصديري قبل ارسال المنتجات + تكلفة الشحن والنقل الدولي + مصاريف التأمين في النقل + رسم التصدير + تكلفة الدخول للسوق الأجنبية (تعريفات جمركية) = سعر المنتج داخل البلد المستهدف + مصاريف التسويق في البلد المستهدف (تكلفة التخزين، تكلفة القوى البيعية، تكلفة التوزيع، تكلفة الترويج والإشهار، تكلفة خدمات ما بعد البيع) = سعر التكلفة قبل المصاريف المالية + المصاريف المالية (مصاريف خاصة بالتمويل قبل البيع، مصاريف خاصة بقرض الزبائن) = سعر التكلفة قبل تقدير المخاطر + التكاليف الخاصة بتغطية الأخطار المالية، السياسية، التجارية. = سعر التكلفة النهائي للمنتج في الدول المستهدفة.

ب- تحديد الأسعار بدلالة تقييم المشتري والمستهلك:

حيث تحدد على أساس القدرة الشرائية للمستهلك في هذه الحالة السعر يحدد كما يلي:

الربح أو الخسارة = السعر الذي يقبله المستهلك - التكلفة الكلية للمستهلك

كما يسميه البعض بالسعر التنافسي، حيث تتميز هذه الطريقة بما يلي:

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 82.

تتفق بصفة جيدة مع المفهوم الحديث للتسويق، حيث يكون المستهلك العنصر الأول في تخطيط النشاطات التسويقية وينتهجه معظم الشركات الدولية.

لإتباع هذه السياسة يتطلب على المؤسسة جمع عدد كبير من المعلومات حول المستهلكين وهذا ما ينتج عنه تكاليف إضافية.

كما تسمح للمؤسسة بتحديد الحد الأعلى للسعر الذي يرغب المستهلك دفعه

ج- تحديد الأسعار بدلالة أسعار المنافسين:

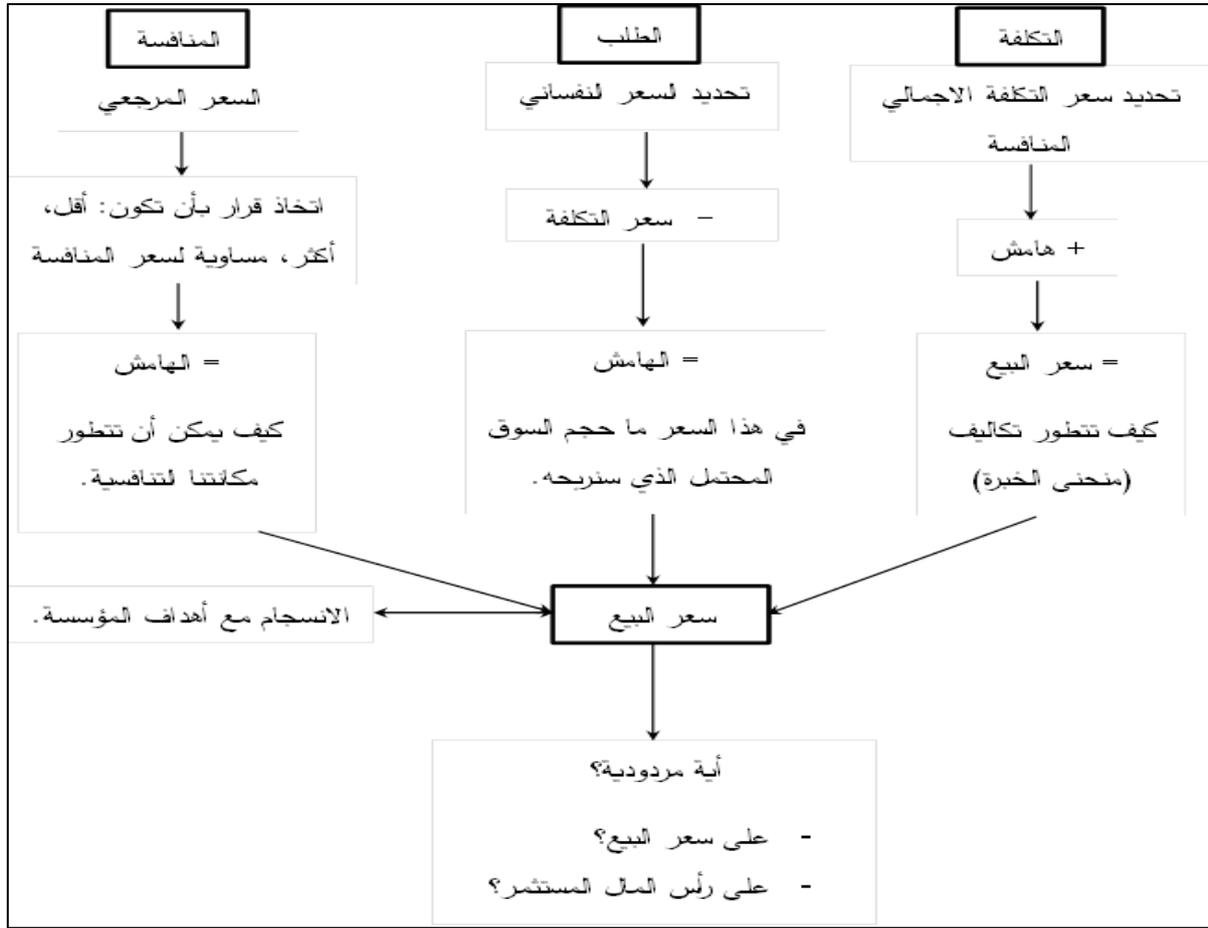
ربح أو خسارة = متوسط أسعار المنافسين - التكلفة الإجمالية للمنتج

حيث يتوجب على المؤسسة التعرف على مستوى أسعار المنافسين لمنتجاتها في السوق المستهدفة والعمل والالتزام بهذه الأسعار. كما تمكنها هذه الطريقة من إمكانية رفع السعر في حالة تميز المنتج، وجودته العالية، مع اقتناع الزبون بذلك.

د- تحديد السعر بالتوفيق بين الطرق الثلاثة الأولى:

يتم التنسيق والجمع بين التكاليف، القدرة الشرائية للمستهلك، المنافسة كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (1-4): تحديد السعر انطلاقاً من التكلفة، الطلب والمنافسة.



المصدر: فرحات غول، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 150.

وتجدر الإشارة في هذا الخصوص إلى أن هناك محاولات لتوحيد الأسعار في الأسواق الدولية وقد يكون من المفيد أيضاً ذكر ما يلي:

- إن ضغوط المنافسة العالمية قد تجبر الشركات المتعددة الجنسيات إلى تخفيض الأسعار.
- إن توافر المعلومات لدى المستهلك عن السلع الأسعار قد يحول دون قيام أي شركة برفع أسعارها لسلعة ما في سوق معين بينما قد يكون منخفضاً في سوق آخر.
- مع ارتفاع حدة المنافسة تبرز أهمية التنسيق بين فروع الشركات العاملة في الأسواق المختلفة.
- يعتبر التأجير التمويلي (خاصة في السلع الصناعية) أحد البدائل أو المكونات الأساسية لسياسة التسعير الدولية للوقوف أمام المنافسة في السوق المستهدف.¹

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 306.

ثالثاً: سياسة التوزيع الدولي

إن الدخول إلى الأسواق الدولية تعد من القرارات الجوهرية التي تواجه الشركات الدولية في وقتنا الحاضر، اختيار الأسلوب الأمثل لدخول هذه الأسواق المستهدفة يتطلب أهمية أكبر ودراسة موضوعية في الاختيار والاعتماد على العنصر الثالث من عناصر المزيج التسويقي ألا وهو التوزيع، وقنوات التوزيع في الأسواق الدولية. وتكمن أهمية القناة التوزيعية الملائمة للوصول إلى العملاء المستهدفين، وفي خلق الطلب على منتجاتها وإشباعه، وذلك عن طريق جعل المنتجات متاحة في الأسواق بالكمية المناسبة والجودة الملائمة وفي الوقت والمكان المناسبين، وسوف نتطرق في هذا العنصر لمفهوم قناة التوزيع الدولية والطرق التوزيعية الدولية والقرارات المرتبطة باختبار القنوات التوزيعية الدولية. والاستراتيجيات المتبعة من طرف المسوق الدولي عند التوزيع.

1. ماهية قنوات التوزيع

تسعى كل مؤسسة إلى إيجاد روابط مع مؤسسات تسويقية أخرى قصد مساعدتها على توزيع منتجاتها؟ وتسهيل مهمة بيعها وتوزيعها، والمساهمة في استقرار الأسعار والانتاج إضافة إلى تسهيل مهمة المشتري في الحصول على السلعة حسب احتياجاته لها وموقعه وعاداته الشرائية، وذلك بتأمين قنوات التوزيع الدولية واختبا المنفذ المناسب للسلعة المراد تسويقها.

أ- تعريف قنوات التوزيع.

يقصد بها: «مجموعة المؤسسات والأفراد الذين تقع على مسؤوليتهم القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية، والمرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء في السوق أو الأسواق المستهدفة»¹

ويقصد به كذلك: «عبارة عن مجموعة من المؤسسات التي ترتبط فيما بينها ارتباطاً مصلحي لاستغلال الفرص التجارية المشتركة في السوق»²

مسالك التوزيع هي الطريق التي تأخذها السلعة لكي تصل من المنتج إلى المستعمل الصناعي أو المستهلك النهائي.³

¹ هاني حامد الضمور، إدارة قناة التوزيع، طبعة 1، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 1999، ص 22.

² طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، الطبعة 2، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1997، ص 125.

³ صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة المفهوم والاستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1996، ص 289

ب- أهداف قنوات التوزيع الدولي.¹

عند تصميم أو تطور قنوات التوزيع الدولية، يركز المسوقون الدوليون على السعي نحو تحقيق بعض الأهداف التي نذكر منها:

- تحقيق تغطية سوقية مناسبة.
- الحفاظ على السيطرة في تبعية تسويق البضائع داخل القناة.
- جعل تكاليف التوزيع معقولة حتى لا تؤثر على السعر النهائي للسلعة.
- التأكد من استمرارية العلاقات مع أعضاء القناة التوزيعية، واستمرارية التواجد في السوق.
- تحقيق أهداف التسويق ممثلة بالحجم، الحصة السوقية، العائد على الاستثمار.

إلا أنه في الواقع العملي، تحقيق هذه الأهداف صعب جدا بسبب الظروف المختلفة للقنوات التوزيعية وتعقيد وطول قنوات التسويق الخارجية.

ج- أهم الوسائط في القنوات التوزيعية الدولية (طرق التوزيع).

هناك العديد من الوسائط الذين يهتمون بنقل البضائع إلى المستهلك النهائي أو المستخدم. سواء كانوا وسطاء محليين أو وسطاء أجانب ويمكن تقسيم الوسطاء على المستوى الدولي على النحو التالي:

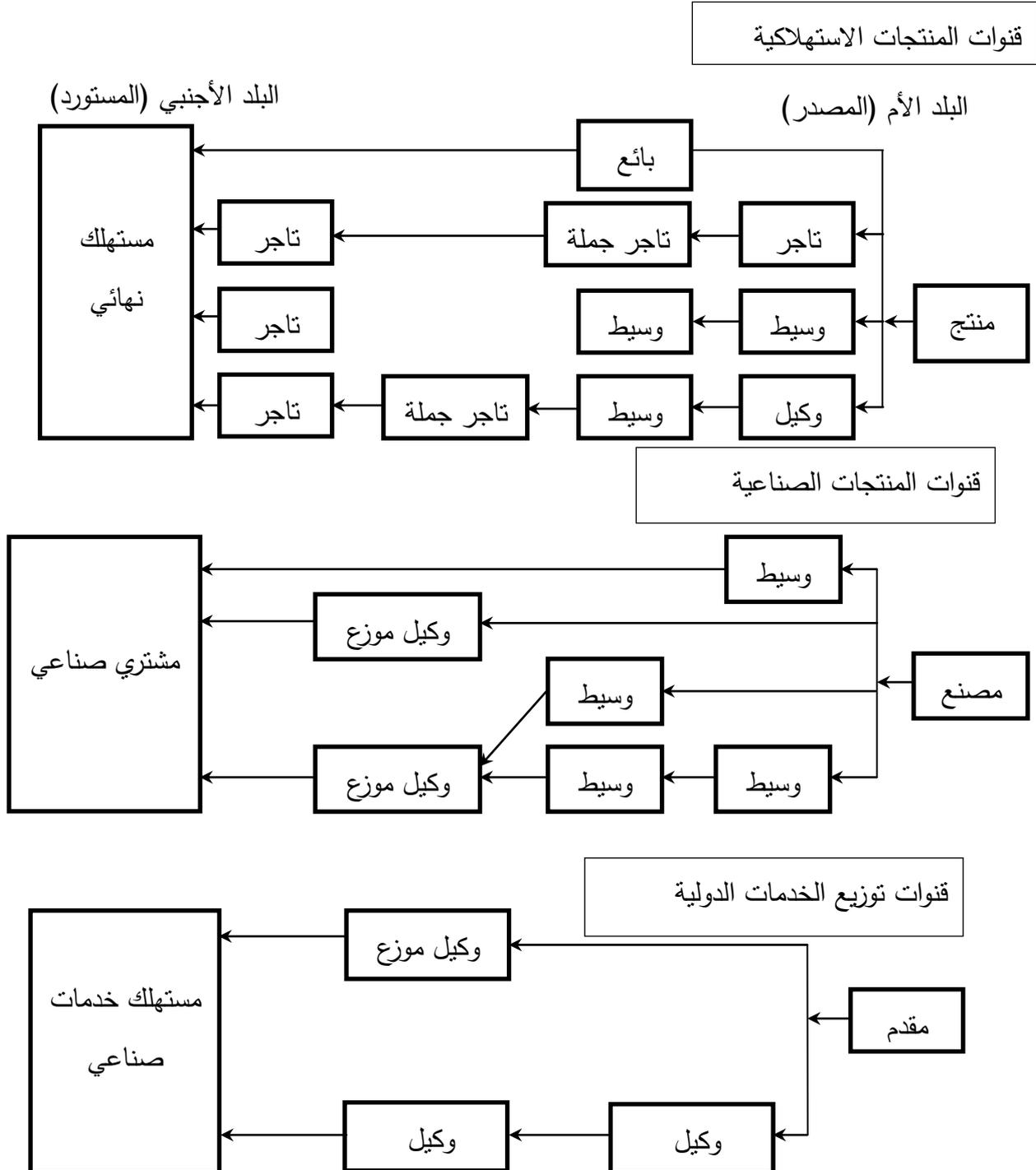
- التجار: هم الوسطاء الذين تنقل إليهم ملكية السلعة وحيازتها وهم بذلك يقدمون منفعة زمانية ومكانية تحكم شرائهم واحتفاظهم وبيعهم السلعة في المواقع المناسبة للمستهلكين.²
- الموزع: وهو تاجر يحتكر حقوق بيع المنتج في بلده وله الحق في بيعه لتاجر جملة أو تجزئة كماله الحرية في تحديد أسعار البيع ونسب التحقيق المناسبة عند بيع المنتج وعادة ما يرتبط مع المنتج بعقود احتكار لفترات طويلة الأجل.
- تاجر الجملة: هو التاجر الذي تنتقل إليه ملكية المنتج وبيعها وبشكل أساسي إلى تاجر التجزئة ولا يتعامل مباشرة مع المستهلك الأخير ويشمل العائد الذي يحصل عليه في الفرق بين سعر الشراء من المنتج أو الموزع وسعر البيع لتاجر التجزئة.
- تاجر التجزئة: هو التاجر الذي تنقل إليه ملكية السلعة وبيعها ويشمل العائد الذي يحصل عليه والفرق بين سعر الشراء من تاجر الجملة وسعر البيع للمستهلك الأخير.

¹ هاني حامد منصور، مرجع سابق، ص 428.

² صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص 391.

- الوكلاء: يختلف عن التاجر من حيث عدم انتقال ملكية السلعة إليه وإنما يقوم ببيع السلعة لصالح المنتج ومقابل عمولة والوكيل ليس لديه سلطة الدخل في تسعير المنتج في السوق الدولية إلا أنه في غالبية الأحيان ما يعتمد عليه المنتج في الحصول على بعض المعلومات التسويقية عن خصائص المستهلك.
- السماسرة: وهو وسيط بين البائع والمشتري وقد يشتمل أحدهما وتتلخص مهمته في تسهيل التقاء الطرفين وإتمام الصفقة التصديرية وذلك مقابل عمولة يدفعها أحدهما أو وكلاهما وذلك حسب الاتفاق.
- وكيل المنتج: وهو وكيل يمثل عددا من المنتجين غير المتنافسين ويعهد إليه ببيع منتجاتهم في مناطق بيعية محددة وعادة ما يتم ذلك التعهد وفق عقود طويلة الأجل.
- وكيل البيع: وهو بمثابة ممثل في السوق الأجنبية حيث أن له سلطة القيام بالمفاوضات لعقد الصفقات التصديرية وقد يعهد إليه في بعض الأحيان بتحديد السعر وشروط البيع إلا أنه لا يقوم بمنح ائتمان أو يساهم في عملية النقل المادي للسلعة وتخزينها.
- ويوضح الشكل التالي أهم الوسطاء في التجارة الدولية وذلك بتقسيم حسب المنتجات إلى قنوات المنتجات الاستهلاكية، قنوات المنتجات الصناعية، وأخيرا قنوات التوزيع الخدمات الدولية.

الشكل (1-5) اهم الوسطاء في التجارة الدولية



المصدر: رضوان الحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان/2007، ص 232.

2. اختيار البدائل الاستراتيجية.

يمكن ذكر مجموعة من الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة قصد تغطية أسواقها المستهدفة من السلع والخدمات:¹

أ- التوزيع الشامل

يستخدم التوزيع الشامل عادة من طرف منتجي السلع ذات الاستهلاك الواسع، فهم يركزون على الحضور في أكبر عدد ممكن من نقاط البيع وذلك من خلال قبول المؤسسة التعامل مع كل تاجر يقبل الحفاظ على المنتج بغية بيعه في كافة منافذ التوزيع المتواجدة في السوق بغية الحصول على حصة سوقية معتبرة وبذلك رقم أعمال معتبر.

يجدر بنا الذكر أن رغم الحضور الكبير في الأسواق إلا أن هذه الاستراتيجية لها عيوب نذكر أهمها في:

- ارتفاع تكلفة التوزيع نظر لطول منافذ التوزيع.
- ارتفاع تكلفة الترويج حتى يمكن إعلان جميع العملاء في الأسواق المستهدفة.
- تدهور صورة العلامة.

ب- التوزيع الانتقائي

ويعني قيام المؤسسة بتحديد أو تقليل عدد الوسطاء ساعية من وراء ذلك للوصول معهم إلى علاقات قوية في التعاون، وعليه يتعين لانتقاء الموزعين اختيار أهم المعايير التي تتوفر في هذا الأخير والتي نذكر منها:

- ✓ القدرة الفنية: هي المعرفة الكاملة للسوق والقدرة على تغطيته بفعالية عالية حسب أهداف المؤسسة، أي خبرة الموزعين في معرفة وكيفية دخول كل سوق حسب ميزاته ومعوقاته.
- ✓ القدرة المالية: هي القدرة المالية للموزع في الأسواق الخارجية والتأكد من إمكانياته في منح الائتمان للمستهلكين ومواجهة بعض المخاطر كالكساد أو التلف أو الارتفاع المفاجئ للتكلفة لظروف معينة (كارثاع سعر العملات أو البترول أو حالة الحرب...)
- ✓ السمعة الطيبة: هي حجمه وصورته عند المستهلكين وهي من أهم العوامل عند الاختيار، ولذلك لما قد يتسبب من فشل المنتج في التعامل وإبرام الصفقات مع الشركات الأجنبية الأخرى في حالة ما إذا كانت سمعة الوسيط غير طيبة.

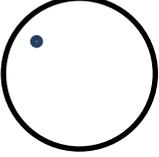
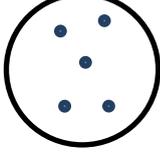
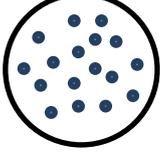
¹فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 161-162.

✓ العائد المتوقع: وهو المفاضلة عند اختيار الوسيط وذلك بمقارنة التكاليف المحتملة من طرف كل قناة والعائد المتوقع قبل الاختيار. وذلك بضمان تحقيق أكبر عائد صافي.
ج- التوزيع المحدود.

هو اختيار أحد الوسطاء لتوزيع منتج معين في سوق محددة أو منطقة معينة مع إلزام المنتج عدم تسليم المنتج المحدد لأي وسيط آخر في المنطقة المحددة من قبل الوسيط.

تستخدم هذه الاستراتيجية من طرف المنتج قصد السيطرة على منافذ التوزيع والتحكم في مستوى الأسعار وتنتشر هذه العقود خاصة في مجال المنتجات الخاصة مثل السيارات أو المنتجات الفاخرة والنادرة. ويوضح الجدول التالي استراتيجيات التوزيع:

جدول (3-1) استراتيجيات التوزيع.

| الوحيد | الانتقائي | الشامل | |
|--|--|---|--------------------|
|  |  |  | استراتيجية التوزيع |
| وحيدة | محدودة | أعلى تغطية | التغطية |

المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، طبعة 9، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999، ص 438.

رابعاً: سياسة الترويج الدولي

الترويج هو الأكثر رؤية والوظيفة الأكثر تأكيداً لثقافة الشركة من بين وظائف التسويق الأخرى، إذ ليس كافياً أن تنتج السلعة وتوفر لمن يطلبها ولكن المهم أن توفر معلومات للمستهلك تعرفه بها وتقنعه باتخاذ قرار شرائها عن طريق مزيج من الترويج التسويقي، الذي يسعى كذلك إلى تدعيم صورة المؤسسة في الأسواق الوطنية والدولية منها، وتختلف المهمة الترويجية باختلاف الأسواق، ومع ذلك نجد أن بعض المؤسسات تستعمل في الرسائل الإشهارية نفس الشعار في كل مكان...

1. مفهوم الترويج الدولي

يعرف الترويج الدولي على أنه: «مجموعة من الاتصالات التي يجريها المنتج بالمشتريين المرتقبين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالسلع والخدمات المنتجة ودفعهم للشراء»¹

ويعرف أيضا بأنه «شكل من أشكال الاتصال التسويقية غير الشخصية لرسائل الشركة من خلال وسائل إعلام سمعية (راديو) أو مرئية (صحف، مجلات ولوحات اعلان) أو سمعية بصرية (تلفاز، سينما)»²

بالنظر إلى هذه التعاريف، يتبين أن الترويج هو نشاط الاتصال بين المنشأة ومستهلكيها في الأسواق المستهدفة.

2. أهمية الترويج الدولي.

لا يكتفي المسوق بتوفير المنتجات المناسبة مع رغبات واحتياجات العمل المستهدف، إنما يقدم الترويج الفعال أهمية كبيرة في:

- ✓ تعزيز الانطباع عن العلامة التجارية للسلعة وبناء علامة ناجحة.
- ✓ يقدم للبائع مؤشر عن مستوى المبيعات ومدى تطور السلوك الشرائي للمستهلك.
- ✓ تقديم معلومات للمشتري عن خصائص المنتج وإقناعه لاستخدام السلعة المروج لها.
- ✓ الترويج يدعم جهود البيع الشخصي وذلك من خلال زيادة وعي الزبون بالمنتج وتسهيل عملية البيع.

3. أهداف الترويج الدولي.

إن غياب الأهداف معناه غياب الأساس من الحملة الترويجية، وغياب المقاييس السليمة لاختيار وسائل الترويج ومحتواه، ولتقييم العمل، تحديد الأهداف يعني اتخاذ الإدارة لقرارين رئيسيين هما:³

- ما هو الأثر المطلوب تحقيقه في السوق الدولي من وراء الترويج؟
- ما هو الدور الذي سيلعبه الاعلان والترويج بصفة عامة في جهود التصدير ككل؟

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق، مرجع سابق، ص 478.

² رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص 268.

³ صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي (نظم التصدير والاستيراد)، مرجع سابق، ص 368.

لكي يمكن الإجابة على هذه الأسئلة يجب أن نذكر ثلاث أهداف رئيسية محددة للحملة الترويجية¹

أ- إظهار الصورة الذهنية الجيدة عن المؤسسة.

التي تسعى المؤسسة من خلاله إلى إرشاد السوق لاستخدامات السلعة، أي إنشاء فكرة أو تمثيل معين للمنتج في ذهن المستهلك.

ب- التعريف بمنتجات المؤسسة.

إنّ التعريف بعلامة المؤسسة وتنمية قبولها في السوق أمر سهل نسبياً في التسويق المحلي، فإنه بالغ الصعوبة في التسويق الدولي، وذلك بسبب تباعد المسافات واختلاف اللغات وتباين ظروف الاستهلاك وأنماطه²، وكما يتوجب دراسة سلوك المستهلك الأجنبي وخصائصه والعوامل الثقافية المؤثرة، ومن بين الأمثلة التي تبين ضرورة الاهتمام بسلوك المستهلك الأجنبي وأثناء تصميم حملة ترويجية، ما قامت به شركة جوانبا للأغذية المحفوظة، التي صممت رسالة إعلامية بأنها أغديتها لا تحتاج إلى ربة بيت تجيد الطبخ، حيث نجحت هذه الحملة في إيطاليا وأوروبا، أما بالنسبة لدول شمال إفريقيا لم تتجح الحملة، بسبب ربات البيوت التي رفضت هذه الرسالة الإعلامية باعتبارها إهانة لهن، وبالتالي هذا المثل للحملة يرجع لعدم مراعاة الاختلافات الثقافية³.

ج- تنمية الحصة التسويقية.

إن أي شركة لا تعمل في الفراغ، وإنما تعمل في محيط معين تؤثر فيه وتتأثر بالقوى المختلفة الموجودة في ذلك المحيط، ومن بين هذه القوى سلوك وتصرفات المنافسين، فمن خلال الحملات الترويجية يمكن للمؤسسة إقناع المستهلكين بمنتجاتها، مما يجعلها تتميز بشكل أفضل عن المنتجات المنافسة، وهذا ما يسمح لها من تنمية حصتها السوقية.

4. عناصر المزيج الترويجي.

يقصد بالمزيج الترويجي مجموعة الأدوات والوسائل المكتوبة، السمعية والبصرية التي تمكن المؤسسة من الاتصال بكل شركائها وزبائنهم في كل مكان وزمان في الأسواق الوطنية والأجنبية وذلك من خلال عدة عناصر نذكر منها باختصار:

¹ مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 142/144.

² صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص 368.

³ غول فرحات، مرجع سابق، ص 171.

أ- الإشهار (الإعلان)

يعد الإعلان الشكل الرئيسي للترويج في التسويق الدولي وكذلك في التسويق المحلي. تعرفه الجمعية الأمريكية للتسويق على أنه: «عبارة عن وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار والترويج للسلع والخدمات وذلك عن طريق مؤسسات معينة مقابل أجر مدفوع متفق عليه.»

الشكل (1-6) محددات الإعلان الدولي



المصدر: ¹ مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، مرجع سابق

ب- البيع الشخصي

تتضمن عملية البيع الشخصي كثيرا من الجهود التي يجب أن يقوم بها مندوب المبيعات لإنجاح وإتمام. ويعرف البيع الشخصي على أنه: «عملية اتصال شخصي عن طريق عرض شفوي من خلال محادثة بين واحد أو أكثر من المشتريين المحتملين بهدف إتمام عملية البيع.»¹

كما تظهر عملية البيع الشخصي من خلال قدرة رجل البيع على إقناع العملاء بالطرق المناسبة والرسائل الترويجية المفهومة والتي تؤثر في سلوكهم الاستهلاكي.

ج- ترويج المبيعات (تنشيط)

¹ بديع جميل قذو، التسويق الدولي، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 326.

يتم تنشيط المبيعات بعدة أنشطة إضافة إلى الإعلان، البيع الشخصي، والإعلام بناء على ذلك فإن أي نشاط ترويجي خارج الثلاثة المذكورة يمثل تنشيط المبيعات.

وبذلك يمكن تنشيط المبيعات على أنه مجموعة من التقنيات والوسائل الترويجية المستخدمة عند تنفيذ الخطة التسويقية للمؤسسة من أجل خلق أو تغيير سلوك الشراء لدى المستهلكين في المدى القصير أو الطويل.

ومن بين هذه التقنيات تقديم العينات المجانية للعملاء، وإجراء المسابقات بينهم، وتقديم الهدايا وذلك باستغلال الأسواق الموسمية كافتتاح المدارس أو بداية موسم الصيف أو عند إقامة معارض دولية أو دورات أو ألعاب أولمبية حيث يتم حضور زوار لفترة قصيرة أي بذلك زبون متوقع يتم معاينة ومعرفة اسم الشركة ونشاطاتها وأهم منتجاتها والمعلومات التي يحتاجها.

ولكن عملية تنشيط المبيعات لا تخلو من قيود تفرض على ممارستها وأكثرها قانونية وذلك من كل دولة إلى أخرى لذلك يجب استشارة رجال القانون قبل القيام بالترويج على المبيعات. وأحسن مثال على ذلك هي قانونية الألعاب والمسابقات التي تقوم بها المؤسسة ومدى قبول هذه المسابقات في كل دولة لاعتبار البعض أنها طرق احتيالية لجلب والاحتفال على المستهلك.¹

د - العلاقات العامة

تعتبر بمثابة جهود اعلانية ونشاطات اتصالية من طرف المؤسسة من أجل تقديم أحسن في نظر العملاء وذلك عن طريق بيان أعمالها الجيدة والسمعة الحسنة والعلاقات الطيبة بين مختلف الجماهير (الرأي العام)، الأمر على فرص نجاح الجهود التسويقية للمؤسسة ذلك لأن الصورة الذهنية الطيبة ودبلوماسية التعامل تساهم في إقناع الموزعين المرتقبين بالتعامل في منتجات المؤسسة وتحفز المستهلكين على شرائها واستعمالها.²

وتحتل العلاقات العامة أهمية أكبر في الأسواق الدولية منها في الأسواق المحلية وذلك لاعتمادها على تقنيات لها مردودية كبيرة مع الوقت ونذكر منها:

✓ الاستقبال الجيد في خدمة الزبائن واستدعائهم في اجتماعات ومحاضرات قصد إظهار صورة جيدة للمؤسسة.

¹ ثامر البكري (التسويق)، مرجع سابق، ص 162.

² ثامر البكري (التسويق)، مرجع سابق، ص 163.

- ✓ العلاقات الصحفية وما لها من دور كبير في شهرة المؤسسة في التعامل مع الصحافة، دبلوماسية وحذر في مقابلات وحوارات صحفية. ندوات وغيرها.
 - ✓ المشاركة في تظاهرات تجارية كمثل الحضور المشرف في المعارض الدولية وبعض الانطباع على عالمية المؤسسة والقدرة التنافسية.
- هـ- المعارض الدولية**

تحرص الشركات الدولية على المشاركة في المعارض الدولية لما تحققه من مزايا عديدة ومدى تطور سلوك المستهلك لنظرته حول هذه المعارض ومدى قابلية الحضور والتنقل من أجل معرفة عدد ونوع الشركات الأجنبية والمحلية المختلفة للمشاركة في المعرض واقتناء بعض السلع التي لم يعرفها من قبل ويمكن ذكر بعض المزايا لهذه المعارض:¹

- ✓ التعرف على بعض المنتجات والعملاء الجدد.
- ✓ إمكانية إجراء المفاوضات، إبرام اتفاقيات في العديد من الأمور.
- ✓ تسهيل عملية البيع الشخصي لمدى توفر عدد كبير من الشركات الدولية ومن مندوبي البيع.
- ✓ تعتبر فرصة جيدة لجمع أكبر عدد من المستفيدين من اقتناء السلعة عن طريق الاطلاع المباشر.

عناصر أخرى يمكن إضافتها لهذا المزيج طالما كان الابداع والتطور الانساني لا يتوقف عند حده ومن هذه العناصر التحفيز (العرض عند نقطة الشراء) وهي عرض المنتجات في واجهات الممرات الداخلية والخارجية لمعرض الشركة والتي تسمى أحيانا برجل البيع الصامت، لجلب انتباه المشتري وتحفيزه نحو تحقيق عملية الشراء وكذلك الأغلفة والعبوة، والدعاية، والبريد المباشر، المعارض التخصصية المؤتمرات...

المبحث الثاني: استراتيجيات تقييم واختيار الأسواق الدولية وسبل الدخول إليها :

من اجل الدخول الى الاسواق الدولية لابد من اتباع استراتيجيات لاختيار الاسواق

المطلب الأول: استراتيجيات تقييم واختيار الأسواق الدولية:²

التسويق فلسفة وفن، حيث يجب أن توجه كل أنشطة وجهود الشركة نحو احتياجات ومتطلبات السوق، وإيجاد أفضل السبل التي يمكن بها تلبية وإشباع حاجات المستهلكين. وكل ذلك من خلال عمليات التخطيط وتطوير المنتجات، واختيار طرق التوزيع المناسبة.

¹ محمود جاسم الصميدي، مداخل التسويق المتقدم، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 263.

² هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الناشر دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 133.

إن استراتيجيات التسويق الدولي تتطلب من مدراء التسويق الاختيار والتوجه للسوق بثلاث تطبيقات:

- ✓ يجب عدم التركيز على منتجات متفرقة وأسواقها الدولية، بل يجب الأخذ بالاعتبار كل سلعة أو سوق داخل إطار عمل كلي.
- ✓ عملية اختيار الأسواق الدولية تتطلب مقاييس شاملة عند التخطيط الاستراتيجي، والتركيز على الأمور التفصيلية لتجزئة وتنوع الأسواق.
- ✓ عملية التخطيط الاستراتيجي تحتاج من المسوق الدولي، أن يعتمد بشكل أساسي على مفاهيم التسويق (الحصة السوقية، تحديد السوق، ودورة حياة السلعة).

أولاً: مفهوم عملية تقييم واختيار الأسواق الدولية :

(الاختيار والتوجه) نوعان من القرارات التي ترتبط ببناء استراتيجية التسويق الدولية.

- الاختيار: هي عملية تقييم الفرص التسويقية التي تؤدي إلى اختيار الأسواق الأكثر جاذبية حسب امكانيات وقدرات الشركة على استغلالها.
- التوجه: هو قرار التوجه في السوق الخارجية، والاستراتيجية التي تبحث عنها الشركة لمكانتها في السوق الخارجية، البناء، البقاء، أم الهدم.
- هي تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة من المستهلكين، بحيث يمكن النظر إلى كل قطاع على أنه هدف تسويقي يجب تحقيقه عن طريق المزيج التسويقي المناسب.
- يمثل تقسيم السوق عنصر هام في الاستراتيجيات التسويقية لأي شركة حيث أنه بعد تحديد السوق ودراسته تستفيد من البيانات والمعلومات في تصميم وتعديل المزيج التسويقي.
- تكون عملية التقسيم ذات جدوى عند تحليل سلوك السوق المستهدف عند اعتماد بعض العوامل: قنوات التوزيع، قطاعات العملاء، البعد الجغرافي... الخ

ثانياً: تقسيم السوق الدولية¹:

إن اختلافات البيئات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية بين الدول وأيضاً الاختلاف في مستويات الدخل، وتنوع أنماط الحياة والسلوك الاجتماعي من أسباب تقسيم الأسواق الدولية.

¹ التسويق الدولي، نفس المرجع، ص 134.

وبذلك يقسم السوق على أساس من العوامل المختلفة (المناطق الجغرافية، العوامل الديمغرافية، الجنس والطبقة الاجتماعية). أو على أساس العوامل النفسية وأسلوب الحياة، ولنجاح استراتيجية تقسيم السوق لابد من توفر الشروط التالية:

- ✓ إمكانية القياس.
- ✓ إمكانية الوصول لقطاع الأسواق.
- ✓ إمكانية تحقيق الربح.
- ✓ إمكانية التنفيذ.

أي أن المعيار المستخدم لتقسيم السوق يعتمد على ظروف السوق وعلى خصائص الشركة يعتمد على نوعين وهما:

- ✓ مؤشرات السوق العام.
- ✓ مؤشرات المنتج المحددة.

جدول رقم: (1-4) أسس وقواعد تقسيم السوق الدولية

| مستوى التقسيم | مؤشرات السوق العام | مؤشرات المنتج المحددة |
|-----------------------------|--|--|
| مستوى السوق الكلي (الدولة) | خصائص السكان والعوامل الديمغرافية: حجم السوق، توزيع السوق، والخصائص الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والسياسية. | محددات اقتصادية، قانونية، وأحوال وظروف السوق، والخصائص الثقافية والاجتماعية وأسلوب الحياة بتداول السلعة. |
| مستوى السوق الجزئي (للعلاء) | الخصائص الديمغرافية للعلاء، العمر الجنس... الخصائص الاجتماعية والثقافية، والدخل والوظيفة، التعليم... والخصائص الشخصية. | الخصائص السلوكية وأنماط وعادات الاستعمال، الاستهلاك، الاتجاهات والآراء، وأنماط الولاء المرتبطة بالسلعة. |

ثالثاً: سياسة اختيار التوسع الدولي¹

حيث تقدم الأسس اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي الدولي. وفيها ننظر لعدة أبعاد تشمل على طبيعة نشاطات بحوث التسويق في اختيار الأسواق، وإجراءات غربة الأسواق الدولية وكيفية توجيه الجهود الإدارية ومدراء الشركة يشكل يلاءم مختلف الأسواق الدولية.

1. إجراءات اختيار الأسواق الدولية

هناك نوعان من الاجراءات لغربة الأسواق الخارجية:

أ- **طريقة التمدد:** وتتم باختيار نقطة البداية 0 سوق محلي أو سوق دولي ويتم اختيار السوق عبر الزمن على أوجه التشابه بين بين بناء السوق الوطنية السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الطبيعية، الثقافية.

ب- **طريقة النقل:** ويتم الاختيار الأفضل للسوق حيث يبدأ من مجموع كل الأسواق الوطنية، حيث تقسم إلى مجموعات إقليمية على أساس سياسي، اقتصادي، لغوي، أو أي أسس أخرى، وتتم غربة للأسواق ويتم حذف الأسواق الغير واعدة والتحري أكثر عن الأسواق الواعدة. ومن العوامل التي تستخدم في عملية حذف الأسواق هما:

✓ مؤشرات السوق العام.

✓ مؤشرات المنتج المحددة.

إن المؤسسة بعد القيام بمختلف الدراسات المتعلقة بالبيئة الدولية ومختلف مكونات وخصائص السوق، فيتوجب عليها تحديد أحد البدائل الاستراتيجية المثلى لاختراق الأسواق المستهدفة، وهذا ما يمنحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية، وذلك بسلك أحد السبل أو بعضها، ويمكن ايجازها فيما يلي:²

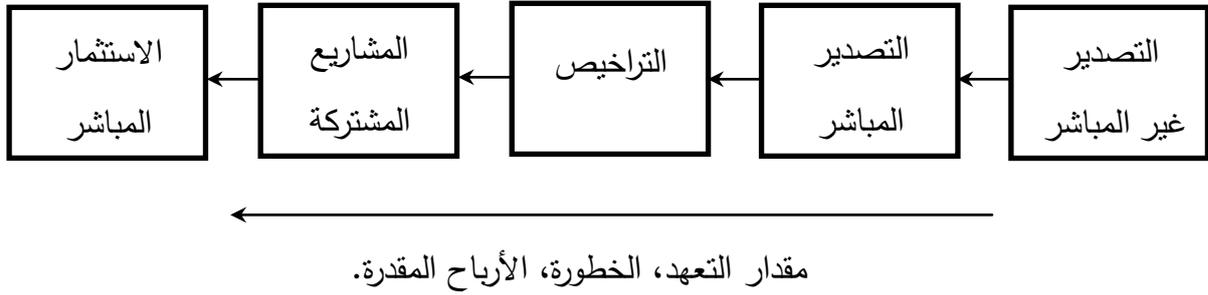
التصدير - الاتفاقيات التعاقدية - المشروعات المشتركة - الاستثمار المباشر - التحالفات الاستراتيجية.

كما اختلف الباحثين في عدد طرق وأساليب الدخول إلى الأسواق الدولية، فقد أشار Kother إلى وجود خمسة أساليب للدخول إلى الأسواق الدولية وتتمثل:

¹ التسويق الدولي، نفس المرجع، ص 135.

² خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 31.

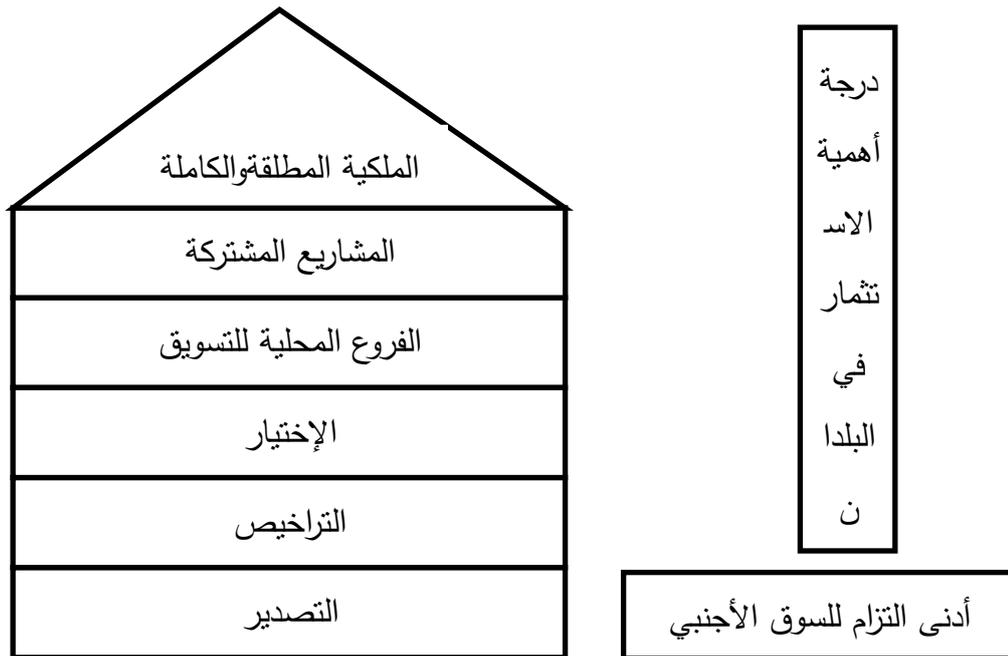
الشكل (1-7): الطرق الخمسة للدخول إلى الأسواق الدولية.



المصدر: عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 395.

أمّا (Donald Wondell) فقد أشار إلى وجود ستة أساليب رئيسية للدخول إلى الأسواق الدولية، وتتمثل في:

الشكل رقم (1-8): أساليب الدخول إلى الأسواق الدولية.



المصدر: محمود باسم الصميد علي: استراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، مرجع سابق، ص 273.

وتجدر الإشارة إلى أن كل أسلوب أو شكل من أشكال اختراق الأسواق الدولية يتضمن مستوى معين من العناصر التالية:¹

¹ غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 189.

- التعهدات.
- المخاطر.
- المردودية.

حيث تختلف هذه العناصر من طريقة لأخرى ودور المؤسسة في تقييم هذه العناصر بصفة جيدة من أجل معرفة الأسلوب الذي يحقق لها أحسن النتائج وذلك مع مراعاة موارد والإمكانيات المتوفرة للمؤسسة، من استراتيجيات وعوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

ويرجع التباين والاختبارات إلى عدد من العوامل يمكن تخليصها في الآتي:¹

- ✓ طبيعة الاختلافات بين الدول المضيفة من حيث درجة التقدم الاقتصادي والاجتماعي النظام السياسي المطلق، والأهداف التي تسعى إلى بلوغها من وراء الاستثمار الأجنبي.
- ✓ أنواع وجودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها إلى السوق الدولي، ومجالات النشاط.
- ✓ درجة المنافسة في الأسواق الدولية، وخصائص النشاط الذي تمارسه المؤسسات الدولية.

ونظرا لتعدد الأشكال واختلاف أساليب الدخول الأسواق الدولية، ومن أجل توضيح الطرق الأكثر شيوعا واستخداما في التسويق الدولي سنذكرها ونشرحها وهي كالاتي:

المطلب الثاني: سياسة التصدير

يعتبر التصدير الوسيلة الأكثر سهولة في اختراق الأسواق الأجنبية، لأنه يتضمن أقل نسبة من المخاطرة، ونجد معظم المؤسسات تبدأ توسعا من خلال اعتمادها على عملية التصدير ثم تنتقل إلى أساليب أخرى لخدمة السوق الأجنبي، فهي تعتبر المرحلة الصغيرة والمتوسطة لأنها تقلل من مخاطر التعامل دوليا عن طريق تصدير منتجاتها المصنعة محليا إلى الأسواق الدولية، وأيضا لا تتطلب استثمارات كبيرة وتسمح لها باكتساب الخبرة اللازمة مع مرور الوقت.

أولاً: مفهوم التصدير

إن التصدير عبارة عن استراتيجية للتوغل في الأسواق الدولية، المحرك للنشاط الاقتصادي للارتقاء إلى مستويات تنافسية وتكنولوجية متطورة، وعليه يمكن التفرقة بين مستويين رئيسيين من مستويات التصدير.²

¹ عيد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 98.

² خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 51.

كما يختلف مفهوم التصدير عن مفهوم التسويق الدولي، فالمؤسسة التي تتبع استراتيجية التصدير لا يعني أنها دخلت مفهوم التسويق الدولي بمفاهيمه الواسعة، فالتصدير بنوعيه (التصدير المباشر، التصدير غير مباشر)، ما هو إلا استراتيجية محدودة تضمن انتقال السلع والخدمات من سوق داخلية إلى سوق خارجية.¹

فالتصدير إذا يعني قدرة الدولة ومؤسساتها على تحقيق تدفقات سلعية وخدمية ومعلوماتية ومالية وثقافية وسياحية وبشرية إلى دول وأسواق عالمية ودولية أخرى بغرض تحقيق أهداف الصادرات من أرباح وقيمة مضافة وتوسع ونمو وانتشار وفرص عمل والتعرف على ثقافات أخرى وتكنولوجيات جديدة وغيرها.²

يعتبر أيضا تلك العملية التي ترمي إلى تحويل السلع والخدمات بصفة نهائية من قبل الأعوان المقيمة في القطر الاقتصادي إلى الأعوان غير المقيمة، وهناك نوعين من المصدرين وذلك حسب مستوى نشاط المؤسسة:³

ثانيا: تصنيفات التصدير

هناك عدة أنواع للتصدير ناتجة عن مختلف التصنيفات والتي نذكرها فيما يلي:

1. من حيث الفعالية:

ويشمل هذا التصنيف:

أ- التصدير السلبي (العرضي)

يخص تلك المؤسسات التي تعتبر التصدير ما هو إلا تصريف الفائض الحاصل في الإنتاج، أو هو عبارة عن نشاط مكمل وغير متوقع المؤسسة وذلك قد يكون عن طريق الحد الأدنى من تلبية الطلبات الدولية التي تتعامل معها حسب الطلب أو المناسبات.

ب- التصدير الإيجابي (النشط)

يخص تلك المؤسسات التي لديها رغبة وعزيمة مؤكدة لاختراق الأسواق الدولية، وذلك قد يكون عن طريق التلبية المنتظمة للطلب على منتجات المؤسسة في الأسواق الدولية قصد توسيع أنشطتها، ويعتبر

¹ أبي سعد الديوه جي، التسويق الدولي، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق، 1997، ص 100.

² فريد النجار، تسويق الصادرات العربية، آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة العربية الكبرى، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 15.

³ هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 20.

التصدير بالنسبة لهذه المؤسسات نشاطا رئيسيا وهام ويتم تخصيص هياكل خاصة به في شكل مصالح وأقسام، كما في هذه الحالة للمؤسسة الحق في اختيار الأسواق التي تتعامل معها، وغالبا ما تلجأ المؤسسات إلى التصدير باتباع طرق أخرى.

2. من حيث طريقة التصدير:

وتشمل:

أ- الطريقة غير المباشرة (التصدير غير المباشر)

يعد التصدير غير مباشر الطريقة الأكثر شيوعا في اقتحام الأسواق الخارجية ويعتبر النشاط الذي من خلاله تقوم المؤسسة ببيع منتج ما إلى مستفيد محلي، والذي يقوم بدوره في عملية تصدير المنتج إلى الأسواق الخارجية. وتتم هذه الطريقة باستعمال الوسطاء أو شركات متخصصة في الاستيراد والتصدير والتي تتميز في الغالب بعدم الحاجة إلى قوة بيع ولا اتصالات مع الخارج، إلا أنه في المقابل تعتبر أقل ربحية من الطريقة المباشرة ويعتمد التصدير غير المباشر على الوسطاء والمستقلين المتمثلين في:¹

- التاجر المصدر: حيث يقوم بشراء المنتجات المصنعة، ومن ثم بيعها للخارج للحساب الخاص.
- وكالة التصدير المحلية: تعمل على البحث عن السوق الخارجية للسلع المحلية وتفاوض المستوردين الأجانب مقابل عمولة معينة.
- المنطقة التعاونية: تقوم هذه المنظمة بالأنظمة التصديرية نيابة عن المؤسسات المنتجة وتكون هذه الأنشطة تحت سيطرتها الإدارية، وغالبا ما يستعين بهذه المنظمة منتجي السلع الأساسية أو الأولية بما فيها المنتجات الزراعية أو الحيوية، لأنه في بعض الحالات تكون هناك طلبات بكميات كبيرة يصعب تلبيتها من طرف مؤسسة محلية واحدة، وبالتالي عدم إجراء الصفقة وضياع الفرصة في الوقت الذي تتوفر هذه المادة بكميات كافية في نفس البلد من قبل منتجين محليين آخرين ويتم إدارة هذه المؤسسة من قبل المنتجين أنفسهم.²
- مؤسسة إدارة التصدير: حيث تعمل مؤسسة وسيطة على إدارة أنشطة التصدير لمؤسسة منتجة أو لمجموعة من المؤسسات في وقت واحد وفق أو مقابل عمولة معينة كما أنه يمكنها أن تستخدم اسم المؤسسة المنتجة التي ترغب في التصدير وتتفاوض نيابة عنها، يبدو هذا النوع من الوسطاء ملائم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تأمل في تكوين برنامج تصديري إلى الأسواق الخارجية على المدى البعيد.

¹ محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، مرجع سابق، ص 275.

² أبو سعد الديوه جي، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 103.

ب- الطريقة المباشرة (التصدير المباشر)

تخص عادة المؤسسات التي لديها طلب مستمر من زبائنها الأجانب، فنفضل هذه المؤسسة التكفل المباشر بعملية ونشاط التصدير الخارجي لمنتجاتها، وتتميز هذه الطريقة بإعطاء المؤسسة فرصا أوسع للاحتكاك بالأسواق الأجنبية وإقامة البحوث والدراسات، مما يؤدي إلى توسيع المبيعات خارجيا لذلك فإن عملياتها تحتاج إلى درجة عالية من الخبرة، وتتطلب زيادة أكثر في الاستثمارات، ومخاطر أكبر وأرباحا أكبر في حالة الاستغلال الجيد لموارد المؤسسة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عدة طرق أو قنوات هي:¹

- قسم تصديري محلي: حيث تخصص المؤسسة قسما خاصا بعمليات التصدير بإشراف مدير يرأس مجموعة من العاملين، حيث ينحصر مهام القسم بأداء الأنشطة المتعلقة بعملية التصدير وتقديم المساعدة التسويقية للمؤسسة في مجال الأسواق الخارجية.
- فرع الجمعيات الدولية: (المؤسسة التابعة) تسمح هذه الصيغة من تحقيق حضور وسيطرة أكبر في السوق الدولية، فيوجد قسم التصدير تتخذ المؤسسة فروعا في الخارج تقوم بجميع السياسات التسويقية الخاصة بالصادرات من بيع، تخزين، توزيع وترويج.
- ممثلي مبيعات التصدير المتجولين: تقوم المؤسسة بإرسال ممثلين عنها إلى الدول الأخرى لغرض التعريف بمنتجاتها، أو التفاوض وعقد الصفقات التجارية من الجهات المستفيدة.
- الوكلاء أو الموزعين الأجانب: يمكن أن تتعاقد المؤسسة مع وكلاء أو موزعين أجانب لغرض بيع منتجاتها بالنيابة عنها، من أجل ذلك تمنح المؤسسة للوكلاء الحقوق الخاصة التي تتيح لهم إمكانية تمثيل المؤسسة المنتجة في بلدهم. تستجيب المؤسسة لطلبات الزبائن في الأسواق الأجنبية من خلال الاشتراك في المعارض المحلية أو الدولية من خلال الإعانات التجارية في الصحف المتخصصة، البيع عن بعد وفي هذه الحالة تستعين بأخصائيين البيع بالمراسلة، وتعرض منتجاتها في السوق الخارجي من خلال إرسال كتالوج، أو اقتراحات العمل عبر الفاكس.

ثالثا: مزايا وعيوب التصدير:

للتصدير مزايا وعيوب يمكن ذكر أهمها فيما يلي:²

1. المزايا: إن اعتماد المؤسسة على عملية التصدير لاخترق الأسواق الدولية، يساعدها على تحقيق مجموعة من المزايا أهمها:

¹ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 276.

² غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 191.

- التصدير يجذب المؤسسة تكاليف إنشاء عمليات التصنيع في دولة أجنبية.
 - يمكن المؤسسة من تقليل مخاطر التعامل دولياً.
 - ويعتبر وسيلة مناسبة للحصول على الخبرة الدولية.
 - لا تحتاج المؤسسة إلى رأس مال كبير مقارنة بالبدائل الأخرى.
2. **العيوب:** من بين عيوب الاعتماد على التصدير عند اختراق الأسواق الدولية ما يلي:¹
- قد لا يكون التصدير من الدولة الأم ملائماً إذا كان هناك مواقع تكلفة أقل لتصنيع المنتج في الخارج.
 - في حالة ارتفاع تكاليف النقل، تصبح طريقة التصدير غير اقتصادية وخاصة للمنتجات كبيرة الحجم.
 - من أهم عيوب التصدير حواجز التعريف الجمركية وأحد أشهر الأمثلة هو قيام الولايات المتحدة الأمريكية بفرض تعريفات جمركية على السيارات اليابانية المستوردة إليها. مما دفع العديد من المؤسسات اليابانية إلى إنشاء مصانع داخل أمريكا.
 - تفويض المؤسسة وكلاء للقيام بأنشطة التسويق في الخارج، وتكون لديهم ولاءات متعددة كالتعامل مع المنافسين.

المطلب الثالث: الاتفاقيات التعاقدية

هي عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين طرفين المؤسسة الدولية المصنعة ومؤسسة أخرى مستفيدة، ومن خلالها يتم نقل المعرفة والتكنولوجيا دون وجود ارتباطات مالية بين الطرفين كما هو في التصدير، وهناك العديد من الأشكال التعاقدية أو الاتفاقيات التعاقدية أهمها استخداما وفعالية في تسهيل مهمة المؤسسة الدولية في الدخول إلى الأسواق الدولية، كما تمثل فرصة التواجد، أو التمثيل الملموس للمؤسسات المعنية بالدول المضيفة، ومن أهم الاتفاقيات التعاقدية المتعارف عليها نذكر منها:²

أولاً: عقود التراخيص.

تعتبر أحد الأساليب التي يمكن للمؤسسة من خلالها أن تنقل إنتاجها من النطاق المحلي بالدولة الأم إلى الأسواق الدولية دون حاجة إلى أي إنفاق استثماري.

تراخيص الإنتاج والتصنيع عبارة عن: «اتفاق أو عقد بمقتضاه تقوم الشركة متعددة الجنسيات بالتراخيص لمستثمر وطني أو أكثر (قطاع عام أو خاص) بالدولة المضيفة لاستخدام براءة الاختراع أو

¹ غول فرحات، مرجع سابق، ص 192.

² خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 52.

الخبرة الفنية ونتائج الأبحاث الإدارية والهندسة... مقابل عائد مادي معين»، أو بعبارة أخرى تقوم المؤسسة الدولية (مانحة الترخيص) بالسماح لمؤسسة أخرى (المرخص لها) بحق استعمال براءة الاختراع الملكية الفكرية، العلامة التجارية، التكنولوجيا، طرق وأساليب الإنتاج...، وذلك مقابل أتعاب متفق عليها.¹

1. حقوق وواجبات التراخيص:

قد يشمل الترخيص التصميمات الهندسية والصناعية والتدريب وأساليب ضبط الرقابة على الجودة، وكافة التعليمات الأخرى المرتبطة بممارسة النشاط محل الترخيص يترتب عن هذا العقد بالنسبة للمؤسسة المرخص لها حقوق وواجبات أهمها:²

أ- الحقوق:

- حق استخدام الاسم التجاري.
- حق استخدام العلامة التجارية.
- حقوق المعرفة لعملية الإنتاج.
- حق استخدام براءة الاختراع واسم الشركة.

ب- الواجبات:

- يقوم بإنتاج سلعة مانح الترخيص.
- تسويقها في مناطق جغرافية محددة.
- دفع مقابل مالي لحامل الترخيص مرتبط بحجم المبيعات المحققة من هذه المنتجات.

2. أنواع عقود التراخيص:

كما هناك بعض الحالات المرتبطة بهذا الشكل من الاتفاقيات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ. التراخيص الاضطرارية.

وتسود هذه الحالة في الدول التي ترفض التملك المطلق لمشروعات الاستثمار للشركات متعددة الجنسيات، وإزاء هذا الموقف تخطر المؤسسات المعنية إبرام عقود يتم بمقتضاها بيع براءة الاختراع أو

¹ غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 193.

² خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 54.

التراخيص في هذه الدول، كوسيلة لاقتحام هذه الأسواق بالإضافة إلى ذلك توجد حالات أو ظروف أخرى تتلخص في الآتي:

- حالة صغر حجم السوق بالدولة المضيفة، وعدم الربحية في الأجل الطويل.
 - حالة عدم الاستقرار السياسي أو الاقتصادي بالدولة المضيفة.
- ب. التراخيص الاختيارية.

في هذه الحالة تفضل الشركات المتعددة الجنسيات منح تراخيص الإنتاج، التسويق كأسلوب للدخول إلى الأسواق الدولية وبالرغم من توافر فرص الاستثمار المباشر بأشكال مختلفة في هذه الأسواق ويرجع ذلك إلى جملة من الأسباب أهمها:¹

- عدم توافر الموارد المالية اللازمة للاستثمار المباشر بالدول المضيفة.
- ضعف الدورة والخبرة التسويقية بالسوق المضيف.
- ارتفاع كفاءة الشركة المعنية في مجالات التنمية والبحوث مقارنة بقدرتها المالية التسويقية.
- الرغبة في بيع التراخيص واستعمالها كبديل للتصدير.
- الرغبة في اختيار السوق الدولي بمرحلة أولية، قبل الدخول في الاستثمار المباشر.
- الرغبة في تقليل حدة المخاطر والتكاليف.

3. مزايا وعيوب عقود التراخيص:

لعقود التراخيص مزايا وعيوب بالنسبة للمؤسسات نذكر منها:

أ. المزايا: من أهمها.²

- تعتبر وسيلة سهلة وسريعة لدخول الأسواق الدولية نظرا لأنها تتطلب تحويل رؤوس أموال للخارج.
- يعتبر الترخيص بديل جيد مقارنة باستيراد نفس المنتج، وخاصة في حالة ارتفاع الأسعار العالمية.
- يمثل الترخيص مصدر ثابت ومضمون للدخل بالنسبة للشركة المانحة، مقارنة بالدخل الناتج عن الاستثمار المشترك التي تتسم عوائده بالتقلب.
- يمدد الترخيص من عمر المنتجات في مرحلة النضج، من خلال إنتاجها وتسويقها في أسواق جديدة.

¹ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمارات الدولي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 494 - 495.

² يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مرجع سابق، ص 86.

- تستفيد المؤسسات المحلية المرخص لها من تطوير المنتج في الخارج وذلك يوفر لها نفقات البحوث والتطوير.
 - عدم تحمل المسؤولية المانحة للترخيص أية تكاليف أو مخاطر مرتبطة بفتح سوق أجنبي.¹
 - ب. العيوب: من أهم عيوب الترخيص.²
 - لا يمارس مانح الترخيص أي شكل من الرقابة على إنتاج وتسويق المرخص له.
 - قد يؤدي عقود التراخيص إلى سرقة حقوقه الملكية، والأسرار التكنولوجية بالإضافة إلى سوء استخدام هذه الحقوق وعدم الالتزام باتفاق التراخيص الموقع من قبل المرخص له.
 - احتمال أن تحول المؤسسة المرخص لها باستخدام التكنولوجيا، والعلامة التجارية إلى منافس قوي، يهدد وجود مصالح المؤسسة الأصلية في السوق بدلا من أن يكون شريك مساعدا لها، وذلك في حالة اكتساب المرخص له الخبرة التكنولوجية الكافية، والتي تسمح له بالإنتاج والتسويق. ومنافسة لمؤسسات الدولية، بدون الحاجة إلى مساعدة منها.
 - لا يعتبر الترخيص وسيلة مناسبة لاختراق الأسواق الدولية في حالة عدم امتلاك المؤسسة لتكنولوجيا مميزة أو اسم تجاري تجذب العملاء في السوق المستهدفة.
 - ضالة المبلغ المالي المدفوع من المرخص له إلى مانح الترخيص، أي عوائد الترخيص والتي غالبا ما لا تتعدى 5% من إجمالي المبيعات.³
 - قد تكون الأرباح التي يتوقعها المرخص أقل تأثير من مزايا الأرباح التي تحصل عليها الشركة المرخص لها. أو في بعض الأحيان لا يحصل المرخص على الحد الأدنى من الفوائد المتوقعة من اتفاق الترخيص.⁴
4. إدارة عقود الترخيص

من أجل تقليل العيوب وللمخاطر المترتبة بعقود الترخيص تستخدم المؤسسات المعتمدة على هذه العملية لاختراق الأسواق الدولية وسائل عديدة أهمها:⁵

- كتابة عقد الترخيص بعناية شديدة (المنطقة الجغرافية التي يحددها العقد، مدة العقد، المقابل المالي المدفوع، حماية أسرار الصناعة، التزام المرخص له الحد الأدنى من الأداء).

¹ فرحات غول، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 194.

² يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مرجع سابق، ص 87.

³ نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، 1995، ص 238.

⁴ علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 86.

⁵ عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 102.

- الاحتفاظ ببعض أجزاء أو المكونات الأساسية للإنتاج وشحنها إليه عوض إعطائه حقوق الاستخدام والمعرفة الكاملة.
- تحديد التغطية الجغرافية التي يغطيها عقد الترخيص.

نستنتج بأن اللجوء إلى عقود الترخيص كبديل لاختراق الأسواق الدولية لا يتم بصفة عشوائية أو عرضية، بل يرتبط نجاحه بما يلي:¹

- وجود سياسة وخطة واضحة للترخيص.
- وجود قسم أو مدير مسؤول عن عقد الترخيص.

ثانياً: حق الامتياز.

يمكن تعريف حق الامتياز على أنه: «قيام المؤسسة الأم (صاحبة الامتياز) ببيع حقوق محدودة لاستخدام علاماتها من جانب (المتمتع بحق الامتياز) وذلك مقابل مبلغ مالي وحصّة من أرباح المتمتع بحق الامتياز»²

أي هي شكل خاص من أشكال عقود التراخيص، لهذا نجد مؤسسات عالمية تمارس عملياتها الدولية من خلال حق الامتياز، ويتميز حق الامتياز بالاستمرارية، وتعتبر بديلاً جذاباً للنمو في حالة المنتج الذي لا يكون تصديره إلى الأسواق المستهدفة، أو في حالة عدم رغبة المؤسسة الدولية في الاستثمار في هذا السوق إلى جانب سهولة منح حق أداء عملية إنتاجية معينة في مؤسسة محلية في هذا السوق، ومن بين المؤسسات العالمية التي تستخدمها، وسيلة من وسائل الدخول للأسواق الدولية نجد: هيلتون العالمية للفنادق، ماكدونالد للوجبات السريعة، وبيبيسي كولا. ويتبع حق الامتياز كغيرها من بدائل لاختراق السوق الدولية عدة مزايا وعيوب نلخصها في ما يلي:³

أ. المزايا

- التوسع السريع في الأسواق الدولية بتكلفة منخفضة.
- تقليل المخاطر السياسية.
- تقديم طريقة موحدة للتسويق ذات طابع وصورة متميزة.

ب. العيوب

- انخفاض الأرباح.

¹ غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 102.

² نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 239.

³ غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 197.

- السيطرة غير كاملة على عقد الامتياز.
- احتمال خلق منافس قوي يستطيع منافسة المؤسسة صاحبة الامتياز في المستقبل.
- لا يتناسب مع الاستثمارات التي تتطلب رأس مال كبير أو إلى درجة عالية من المعرفة الادارية والفنية.

ثالثا: العقود المبرمة في مجال البترول والتعدين.

بموجبها تقوم مؤسسة أجنبية بدور المنفذ لعمليات الاستكشاف والتنقيب إما عن البترول أو الغاز أو المعادن الأخرى وحتى التنفيذ الفني للإنتاج وذلك لصالح مؤسسة محلية، هذه الأخيرة تبقى تتمتع بحق الملكية والإدارة العليا.

ومثل هذه العقود يتفق فيه الطرفان على أنه في حالة النجاح وتمكن المؤسسة الأجنبية من إيجاد واستكشاف تلك المعادن، فإنها تستحق جزء من الإنتاج لتعويض مصاريف تلك العمليات، ومن ثم تسعى المؤسسة الأجنبية لجعل هذه الخطوة كوسيلة لتحقيق شكل الشركات المشتركة في هذا المجال، أما في حالة الفشل فإن المؤسسة الأجنبية لا يحق لها الحصول على التعويض.

وعلى سبيل المثال ما قامت به الجزائر في السنوات الأخيرة، حيث أبرمت مجموعة من العقود في هذا المجال مع بعض الشركات البترولية العمالية وعلى رأسها الشركات الأمريكية والبريطانية.

رابعا: عقود تسليم المفتاح.

بموجب عقد واتفاق يتم بين الطرف الأجنبي والطرف الوطني يقوم الأول بإقامة المشروع الاستثماري والإشراف عليه حتى بداية التشغيل، وما أن يصل هذا المشروع إلى مرحلة التشغيل يتم تسليمه إلى الطرف الثاني ويتميز هذا النوع من المشروعات الاستثمارية بالخصائص التالية:¹

- أن تقوم الدولة المضيفة (المستثمر الوطني) بدفع أتعاب الطرف الثاني الأجنبي مقابل قيامه بوضع أو تقديم التصميمات الخاصة بالمشروع وطرق تشغيله وصيانته وإدارته وتدريب العاملين فيه.
- تتحمل الدولة المضيفة تكلفة الحصول على التجهيزات والآلات، الشحن والتمن + تكاليف النقل وبناء القواعد...
- بعد إجراء تجارب التشغيل والإنتاج من حيث كمية الإنتاج والجودة وأنواع المنتجات يتم تسليم المشروع للطرف الوطني.

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 122.

ومن بين الأمثلة لهذه الاتفاقيات تم توقيع اتفاق بين شركة إريكسون للاتصالات والمملكة العربية السعودية، يتم بمقتضى هذا الاتفاق إنشاء مشروع كامل يضم 11 مليون خط جوال GSM وتسليمه لشركة الاتصالات السعودية مع التزام إريكسون بتدريب نحو 280 مهندسا فنيا وموظفا سعوديا في مراكز التدريب الخاصة بإريكسون في مدينة الرياض على تقنية GSM والتعامل معها وتشغيلها، ليلتحقوا في وقت لاحق بصناعة الاتصالات كمحترفين وخبراء مهنيين يشاركون في توسيع وتطوير شبكة الاتصالات في المستقبل.

ويشبه توريد المصانع تسليم سلعة عمليات إنشاء الفروع الخارجية للمؤسسة الدولية ولكن بدون استثمار من جانبها، وقد يطلب المشتري في بعض حالات عقود المصانع تسليم سلعة أن يشاركه المورد بنسبة تتراوح عادة ما بين 5% إلى 15% من قيمة العقد.¹

ومما لا شك فيه أن لهذه الطريقة بعض المميزات التي تؤدي إلى تطبيقها فهي تمتاز بانخفاض درجة الخطر السياسي، أو الأخطار غير تجارية بصفة خاصة والأخطار التجارية بصفة عامة، وقد تصبح هذه الطريقة أكثر جاذبية، إذا برهنت الشركة (الطرف الأجنبي) على مصداقيتها وجديتها في التعاون مع الطرف الوطني، مما يتيح لها فرصة في التوسع في استثماراتها إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الدولة المضيفة، إما أن هذا التشكل لا يحتاج إلى رؤوس أموال أو مشاركة في رأس المال، ومن ثم فهو يتلاءم مع الشركات الدولية صغيرة الحجم على وجه الخصوص وتلك التي تميز بارتفاع كفاءتها في مجالات البحوث والتنمية مقارنة بمقدراتها التسويقية أو المالية.²

خامسا: عقود المنتج في اليد.

هي في الواقع امتداد وتكملة لمضمون عقود المفتاح في اليد، حيث إلى جانب ما ذكرناه هي عقود المفتاح في اليد يعمد الطرف الأجنبي إلى اجراء التجارب المختلفة حول صحة التشغيل والإنتاج، إلى جانب هذا عند الانجاز النهائي للمشروع تتجلى هناك صعوبات إنتاجية وتنظيمية بسبب نقص الإطارات واليد العاملة المؤهلة، وعليه يقوم الطرف الأجنبي بتكوينها وتأهيلها، وتقديم حتى المساعدة التقنية والتسويقية.

¹ يحي سعيد علي عبد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مرجع سابق، ص 85.

² عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 124.

سادسا: عقود التصنيع وعقود الإدارة.

عقود التصنيع هي عبارة عن اتفاقيات مبرمة بين المؤسسة الدولية وإحدى المؤسسات المحلية (عامة أو خاصة) بالدولة المضيضة، يتم بمقتضاها أن يقوم الطرف الثاني نيابة عن الطرف الأول بتصنيع وإنتاج سلعة معينة أي أنها اتفاقية إنتاج بالوكالة وهذه الاتفاقيات تكون عادة طويلة الأجل ويتحكم الطرف الأجنبي في إدارة عمليات المشروع وأنشطته المختلفة.

أما عقود الإدارة فهي عبارة عن اتفاقيات أو مجموعة من الترتيبات والاجراءات القانونية يتم بمقتضاها أن تقوم المؤسسة الدولية بإدارة كل جزء من العمليات والأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري معين في الدولة المضيضة لقاء عائد مادي معين (في شكل أتعاب) أو مقابل المشاركة في الأرباح وأبرز مثال على هذا النوع سلسلة فنادق هيلتون في جميع أنحاء العالم.¹

الجدول رقم (1-5): مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات.

| عقود التصنيع | عقود الإدارة | |
|---|--|---------|
| <ul style="list-style-type: none"> - تحتاج إلى رأسمال محدود جدا. - عدم التعرض للأخطار السياسية. - انخفاض تكاليف الإنتاج والتسويق. - وسيلة للتغلب على معوقات التصدير للدولة المضيضة. - تلائم الشركات التي تتوفر لديها مزايا تنافسية في المجالات الفنية والهندسية والادارية بالمقارنة بنظيرتها الإنتاجية. - الجمع بين الإنتاجية ومزايا الترخيص وبعض مزايا الاستثمار المباشر | <ul style="list-style-type: none"> - لا تحتاج إلى رأس المال. - تسمح باختراق السوق المضيض مع درجة خطورة أقل. - تساعد على التقدم نحو الحصول على مشروعات استثمارية مشتركة أو مملوكة بالكامل. - المحافظة على السوق. - تسهيل مهمة دخول أسواق أجنبية أخرى محيطة بالدول المضيضة. | المزايا |
| <ul style="list-style-type: none"> - صعوبة أحكام الرقابة على السوق والجودة والسياسات التسويقية في كثير من الأحيان. - توقف المزايا السابقة على مدى توافر الطلب الوطني الذي يتميز بالكفاءة | <ul style="list-style-type: none"> - احتمال تدخل الطرف الوطني في شؤون الإدارة، بهدف المحافظة على أمواله المستثمرة. - التضارب في المصالح بين طرفي الاستثمار مما يؤدي إلى مشاكل | العيوب |

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 125.

| | | |
|----------------------------|--|--|
| تنظيمية وإنتاجية وتسويقية. | والفعالية في مجال الإنتاج والتسويق بصفة عامة. | |
|----------------------------|--|--|

المصدر: عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 127.

سابعاً: صفقات التعاقد من الباطن.

عقد أو امتياز التعاقد من الباطن هو عبارة عن اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين (مؤسستين أو فرعين من فروعها) بموجبها يقوم أحد الأطراف (مقاول الباطن) بإنتاج سلعة أو توريد أو تصدير قطع الغيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول (الأصيل) الذي يقوم باستخدامها في إنتاج السلعة بصورتها النهائية وبعلاقتها التجارية وقد تنطوي الاتفاقية المشار إليها أن يقوم الأصيل بتزويد المقاول من الباطن بالمواد الخام اللازمة لتصنيع مكونات السلعة التي يقوم بعد ذلك بتوريدها للأصيل.¹

ولذلك تسعى الشركات إلى التعاقد من الباطن على الأنشطة أو المراحل التي لا تقوم بتنفيذها مع مقاولين آخرين لتنفيذ المرحلة أو النشاط المعهود إليهم.²

وفي هذا الخصوص يجدر ذكر ما يلي:³

✓ أن هذا الشكل من أشكال الاستثمار لا يقتصر على الإنتاج أو التصنيع فقط بل يتعداه أيضا إلى نشاط تجاري. معنى أنه يوجد ما يسمى بعقود الإتجار الدولي من الباطن.

✓ ليس بالضرورة أن يكون مقال التجار الدولي من الباطن من الشركات المحلية الوطنية بالدولة المضيفة.

✓ إن عقود التجار الدولي من الباطن المشار إليها التي تتم داخل الدولة المضيفة تتمثل في قيام إحدى الشركات الأجنبية أو متعددة الجنسيات (أ) بالاتفاق مع أحد فروع شركة أجنبية أخرى أو مع إحدى الشركات المحلية الوطنية (ب) بتصنيع وبيع سلعة معينة تحت العلامة التجارية (أ).

✓ يمكن إدراك أن هناك تشابه بين عقود التصنيع وصفقات التعاقد من الباطن.

ثامناً: أشكال أخرى.

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 128.

² عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الاسكندرية، 2001، ص 96.

³ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 131.

هي مختلف أشكال التصدير والتسويق ومن بينها عقود الوكالة، الموزعين، إلى جانب الصفقات المتكافئة في مجال التجارة الخارجية، المساعدات الفنية والمنح.¹

وأخيرا في هذا السياق نؤكد أن هذه الأشكال إنما هي تدخل في سياق نقل التكنولوجيا. إلى جانب أنها اصطلح عليها بـ «أشكال تدويل الإنتاج والتعاون الدولي» المجسدة خصوصا من جانب المستثمر الأجنبي كخطوة أساسية لتدويل الإنتاج، واختراق الأسواق الدولية مع تجنب المخاطر، بالإضافة إلى أنها خطة أساسية وتمهيدية نحو إقامة مشاريع تكون مملوكة بالكامل لبعض المستثمرين الأجانب أو مشتركة. وفي هذا الصدد ذكر عبد السلام أبو قحف «أن الاستثمارات غير مباشرة (مثل التصدير، أو عقود الإدارة أو التوكيلات...) قد تستخدمها الشركات المعنية كوسيلة للتعرف على قياس مدى ربحية السوق المرتقب واستقراره. فقد تتوفر فرص تمنحها الدول المضيفة لمثل هذه الشركات للاستثمار المباشر وبالرغم من هذا تفضل الاستثمار غير المباشر كبدائية، وما أن تتأكد الشركة من ربحية واستقرار السوق قد تقرر الدخول في مشروعات استثمارية مباشرة سواء تمتلكها بصفة مطلقة أو جزئية، أما إذا كان العكس هو الموقف السائد في السوق فقد تقرر الشركة إما الاستمرار في الاستثمار غير مباشر أو تترك السوق نهائي.² أما من جانب الدول المضيفة فإنها تعتبر بمثابة وسائل نقل التكنولوجيا، وهي أشكال ربما كما تعتقد هذه الأخيرة تجنبها تحمل الآثار السلبية التي يمكن أن يلحقها بها المستثمر الأجنبي في حال تجسيده للاستثمار المباشر الأجنبي، الأمر الذي فسر من طرف الخبراء على أن أشكال الاستثمار غير المباشر كانت الوسيلة التي تم الاتفاق عليها من طرف الشركات وعلى رأسها الشركات متعددة الجنسيات والدول النامية لتجنب المخاطر كانت والدلائل أثبتت أن الأشكال المباشرة وغير مباشرة هي على السواء محفوفة بالمخاطر. وعليه يستوجب على الطرفين الحوار الجاد، والتعاون الحقيقي لأجل تجنب كل المخاطر المحتملة.

المطلب الرابع: الاستثمار الأجنبي المباشر

إنّ الحديث عن الاستثمار المباشر الأجنبي لا ينقطع بتاتا كونه ظاهرة اقتصادية أساسية نالت ومازلت تنال القدر الكافي من اهتمامات الاقتصاديين ورجال الأعمال، وكذلك الدول المتقدمة أو النامية بما فيها الدول العربية وذلك منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين هذا من جهة ومن جهة أخرى لأنه يمثل حاليا قضية شائكة وغامضة في ذات الوقت لها مؤيدوها ومعارضوها.

¹ فريد النجار، الاستثمار الدولي والتنسيق الضريبي، مؤسسة شباب الجامعة مصر، 2000، ص 28.

² عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مرجع سابق، ص 475.

عبد السلام أبو قحف يرى أن الاستثمار المباشر الأجنبي هو الذي ينطوي على تملك المستثمر الأجنبي لجزء من أو كل الاستثمارات في المشروع المعين هذا بالإضافة إلى قيامه بالمشاركة في إدارة المشروع مع المستثمر الوطني في حالة الاستثمار المشترك Joint- Venture أو سيطرته الكاملة على إدارة والتنظيم في حالة ملكيته المطلقة لمشروع الاستثمار فضلا عن قيام المستثمر الأجنبي بتحويل كمية من الموارد المالية والتكنولوجية والخبرة التقنية في جميع المجالات إلى الدول المضيفة.¹

وفي تعريفي آخر هو «مجموعة الموارد النقدية أو العينية (تكون خاضعة للتقويم) التي تأتي بها مؤسسة عن طريق مدخر خاص أجنبي، ليشترك مباشرة في نشاط هذه المؤسسة ويكون الهدف من ذلك تحقيق أرباح مستقرة.»²

وتأكيدا لذلك ينصرف تعريفه حسب فريد النجار: «ويقصد بالاستثمار الوافد المباشر السماح للمستثمرين من خارج الدولة لتملك أصول ثابتة ومتغيرة بغرض التوظيف الاقتصادي في المشروعات المختلفة، أي بمعنى آخر تأسيس شركات أو دخول شركاء في شركات لتحقيق عددا من الأهداف الاقتصادية المختلفة.»³

حيث ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على التملك الجزئي أو المطلق الأجنبي لمشروع الاستثمار سواء كان مشروع التسويق أو البيع أو التصنيع والإنتاج أو أي نوع من النشاط الإنتاجي أو الخدمي، ويعني هذا إمكانية تقسيم الاستثمار الأجنبي المباشر إلى نوعين أساسيين هما:

- الاستثمار المشترك.
- الاستثمار المملوك بالكامل للمستثمر الأجنبي.

أولاً: الاستثمار المشترك.

الاستثمار المشترك عبارة عن تعاون بين شركتين أو أكثر وذلك على الاستثمار في إنتاج أو بناء أنظمة لتوزيع المنتجات أو توفير الوسيلة لدخول الأسواق الدولية دون قيود أو حواجز مفروضة من المضيفة، وعادة ما تستفيد المؤسسة المحلية من الاستثمار المشترك في كسر الحواجز المفروضة على منتجاتها بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات المؤسسة الشريكة في النشاط من ناحية التسويق والإدارة وربما الحصول على التقنية، وتعتبر المشروعات المشتركة من أحد أشكال الدخول للأسواق الخارجية وهي عبارة عن اشتراك في الملكية بين شركة دولية وشركة محلية في سوق مستهدف لتحقيق أهداف ربحية.

¹ عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 1989، ص 13.

² عليوشقربوع كمال، قانون الاستثمارات في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1999، ص 2.

³ فريد النجار، الاستثمار الدولي والنسيق الضريبي، مرجع سابق، ص 24.

وتعرف كذلك على أنها: «اشتراك في الملكية بين مؤسسة دولية ومؤسسة محلية في سوق مستهدف بهدف تحقيق مكاسب».¹ أما تيربسترا TERPSTRA فيرى بأن الاستثمار المشترك هو: «عملية إنتاجية أو تسويقية تتم في دولة أجنبية، ويكون أحد أطراف الاستثمار فيها مؤسسة دولية تمارس حق كافيًا في إدارة المشروع أو العملية الإنتاجية بدون السيطرة الكاملة عليه».²

أهم ميزة تميز الاستثمار المشترك على الأساليب السابقة هو إعطاء فرصة للطرف الأجنبي المشاركة في إدارة المشروع، زيادة عن المشاركة في رأس المال، حيث تكون نسبة ملكية المؤسسة الدولية تتراوح بين 10-90% ولكنها عادة ما تكون بين 25-75%.

1. اختيار الشريك المناسب.

تعتبر هذه العملية من أهم القرارات التي تواجهها المؤسسة الدولية وبناء على ذلك فإنه قبل الدخول في مشروع مشترك تجب دراسة وتقييم المشروع من كافة جوانبه ليشمل النقاط التالية:³

- وضع تصور للصفات المرغوبة في الشريك.
- تحديد ومسح الشركاء المحتملين.
- التفاوض حول بنود المشروع المشترك.

ويتم تقييم المشروع المشترك وفق قائمة تضم العناصر التالية. كما هو موضح في:

الجدول رقم (1-6): تقييم المشروع المشترك.

| الغرض من المشروع: يشمل | حصص الملكية: تتمثل في |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - أهداف واستراتيجيات الشريك الأجنبي. - أهداف واستراتيجيات الشريك المحلي. - توافق الأهداف. | <ul style="list-style-type: none"> - ملكية أكبر للشريك الأجنبي. - ملكية أقل للشريك الأجنبي. - ملكية تساوي 50% لكل طرف. - ترتيبات أخرى. |
| مساهمة كل شريك: تضم | هيكل رأس المال: وهي |
| <ul style="list-style-type: none"> - المعرفة بالبيئة المحلية. - الاتصالات المحلية بالموردين والعملاء... | <ul style="list-style-type: none"> - الشخصية القانونية للمشروع - رأس المال المملوك. |

¹ خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 60.

² عيد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 105.

³ غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 198.

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - رأس المال المفترض (محليا/ دوليا). - الزيادة المستقبلية في رأس المال المملوك. - المحددات في نقل الملكية. | <ul style="list-style-type: none"> - التأثير على الحكومة. - المكانة المحلية. - الامكانيات الحالية. - رأس المال. - المهارات التسويقية والإنتاجية والإدارية. - المهارات الفنية. |
| التسويق: يشمل | الإنتاج: يتضمن |
| <ul style="list-style-type: none"> - خطوط المنتجات، العلامات التجارية... - الأسواق المستهدفة والمبيعات المتوقعة. - قنوات التوزيع. - الترويج. - التسعير. - التنظيم. | <ul style="list-style-type: none"> - تخطيط إقامة التجهيزات الإنتاجية. - توريد تركيب المعدات والآلات. - إدارة العمليات. - مراقبة الجودة. - البحوث والتطوير. - التدريب. |
| الجانب القانوني: يشمل | التمويل: يتضمن. |
| <ul style="list-style-type: none"> - قانون الدولة المضيفة. - اتفاقيات تعاقدية أخرى. - حل المنازعات. | <ul style="list-style-type: none"> - نظام المحاسبة / الرقابة. - رأس المال العامل. - حل النزاعات. - الضرائب. |

المصدر: فرحات غول، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 199 - 210.

نستنتج بأن متخذ القرار ينطلق من تحديد غرض المشروع المشترك في السوق المستهدف وموقف المشروع من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتحديد أهداف واستراتيجيات الشريك المحلي المحتمل من السذاجة افتراض أن الطرفين لهما نفس الأهداف والأولويات من المشروع المشترك، عادة ما يدخل الطرفين في المشروع المشترك للاستفادة من المهارات والموارد التي يملكها الطرف الآخر، إذ يتحتم عليهما إيجاد حلول مناسبة والاتفاق بشأنها قبل البدء في المشروع، وعادة ما تنتهي هذه المفاوضات باتفاق مكتوب يحدد الطبيعة القانونية للمشروع والاتفاقيات التعاقدية الأخرى.¹

¹ غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 201.

2. مزايا وعيوب المشروعات المشتركة.¹ هناك عدة عيوب ومزايا ، أهمها :

أ. المزايا.

- يساعد الاستثمار المشترك في حالة نجاحه في تسهيل حصول المؤسسة على موافقة الدولة المضيفة على إنشاء وتملك مشروعات استثمارية تملكا مطلقا.
- يساعد المشروع المشترك على تخفيض المخاطر المحيطة بالمشروع مثل التأمين أي مشاركة الشريك المحلي في المخاطر المصادرة فضلا عن الخسائر الناجمة من التعرض لأي خطر تجاري.
- يفضل الاستثمار المشترك في حالة عدم توافر المواد المالية والبشرية والتسويقية الخاصة بالسوق الأجنبي لدى المؤسسات الكبيرة واللازمة من أجل الاستغلال الكامل للسوق الأجنبي المستهدف.

ب. العيوب.

- احتمال وجود تعارض في المصالح المشتركة بين الطرف الوطني والطرف الأجنبي، وذلك حول العائد المحقق أو إصرار الطرف الوطني على نسبة معينة من المساهمة برأس المال.
- إن انخفاض قدرات المستثمر الوطني فنيا وماليا تؤثر سلبا فعالية المشروع المشترك في تحقيق الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل.
- يحتاج إلى رأسمال كبير نسبيا.
- فقدان المؤسسة للسيطرة على معرفتها التكنولوجية وإمكانية الرقابة المحكمة.

ثانيا: الاستثمار المملوك بالكامل للمستثمر الأجنبي.

تتمثل هذه الاستثمارات في قيام الشركات متعددة الجنسيات بإنشاء فروع للإنتاج أو التسويق أو أي نوع آخر من النشاط الإنتاجي أو الخدمي بالدولة المضيفة، تكون مملوكة لها بالكامل أو بعبارة أخرى افتتاح فروع للمؤسسة في الدول الأجنبية.²

تعتبر أكثر أشكال الاستثمارات تفضيلا من طرف المؤسسات الكبيرة رغم كونها أكثر مخاطر وأكثر تكلفة، ورغم تخوف الدول النامية من هذا الشكل والضغط عليه خوفا من التبعية الاقتصادية وما يترتب عنها من آثار سياسية على الصعيدين الدولي والمحلي، وذلك لاحتمال سيادة حالة احتكار هذه المؤسسات للدول النامية، ولقد بدأ حاليا الانفتاح على هذه المؤسسات في العديد من البلدان من آسيا، أمريكا اللاتينية وحتى إفريقيا، بل أنها أصبحت تقدم التسهيلات والمزايا لهذه المؤسسات من أجل جلبها

¹ عيد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 107 - 110.

² غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 205.

إلى أسواقها، بتوفير المناخ الاستثماري المناسب من جميع النواحي السياسي واقتصادي، قانوني واجتماعي...

وتقوم هذه الطريقة في الأصل بناء على عملية نقل المؤسسة بأكملها إلى سوق دولي معين أو بعبارة أخرى نقل مهاراتها الإدارية والفنية والتسويقية والتمويلية ومهاراتها الأخرى إلى بلد مستهدف في شكل مؤسسة تحت سيطرتها الكاملة من شأنه أن يمكن المؤسسة من استغلال خبرتها التنافسية بالكامل.¹

1. أشكال الاستثمار الأجنبي: عادة ما يأخذ الاستثمار المباشر أحد الشكلين التاليين:²

أ. قيام المؤسسة بتملك مؤسسة قائمة عن طريق الشراء: تعتبر طريقة سريعة للدخول إلى الأسواق بحصول المؤسسة على عمالة مدربة، وإدارة قائمة لها خبرة بالبيئة المحلية واتصالات مستمرة مع السوق المحلي والحكومة.

ب. تكوين شركة جديدة خاصة لها من البداية: تفضل بعض المؤسسات هذه الطريقة والتي قد تكون ضرورية وحتمية في بعض الحالات مثل:

- قد لا تعثر المؤسسة الدولية على شركة محلية راغبة للبيع.
- منع الحكومة من بيع مؤسسة محلية إلى شركة أجنبية.
- رغبة المؤسسات المحلية في البيع ولكن مصانعها تفتقر إلى التجهيزات الحديثة التي تفيد المؤسسة الدولية.
- معاناة السوق المستهدف من قلة خبرة العمالة أو الإدارة، بالإضافة إلى ذلك أن تكوين شركة جديدة عادة ما يعني استخدام أحدث المعدات التكنولوجية. وتجنب المؤسسة محاولة تغيير الطرق المعتادة للمؤسسة القائمة في ممارسة الأعمال.

2. إيجابيات وسلبيات الاستثمار الأجنبي المباشر

بالنظر إلى ما سبق الإشارة إليه ندرك أن الاستثمار الأجنبي المباشر لا يقتصر فقط في كونه شكل من أشكال اقتحام الأسواق، بل يتعداه ليكون حركة من حركات رؤوس الأموال الدولية التي تجري بشكل تدفقات بين من يجسدها ومن يستقبلها. هذا ما يؤكد لنا إذن أن الاستثمار الأجنبي المباشر هو ميكانيك حقيقي يدفع إلى تكريس أكثر للعلاقات التي تجمع بين الدول القائمة به والدول المستقبلية له.

فلا شك هناك ما يبرز هذه الأطراف للاستثمار الأجنبي المباشر على باقي الأشكال الأخرى للاستثمار الدولي، وهذا المبرر يتخذ صورتين أساسيتين، إذ بالنسبة للدول المضيفة له فإنها أضحت تدرك

¹ خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 67.

² غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 207.

بأن له مزايا كثيرة -فوائد- قد تجنيها هذه الأخيرة تنصب كلها في كونه عاملا رئيسيا لتحريك عجلة النمو الاقتصادي، أما بالنسبة للدول المصدرة له أي الدول الأصلية للشركات التي تقوم به فهي تدرك أنه عامل ديناميكي لانتشارها، توسعها والسيطرة على الأسواق العالمية بغية تعظيم الأرباح. النمو والاستقرار، ولكن بالمقابل لا يعني ذلك أنه يخلو من العيوب إذ ثمة سلبيات مختلفة يمكن أن تصادفها والتي يحتمل عدم توقعها في بعض الأحيان.

على ضوء ذلك فتعرض بشيء من الإيضاح لإيجابيات -مزاياه وسلبياته- له، كل على حدة.

أ- **إيجابيات الاستثمار الأجنبي المباشر:** الاستثمار الأجنبي المباشر فوائد عديدة تجنيها كل من الدول المضيفة له والدول المصدرة له أيضا.

- ✓ **إيجابيات الاستثمار الأجنبي المباشر بالنسبة للدول المضيفة:** وتمون على النحو التالي:
 - يمكن من سدّ الفجوة الادخارية أي تغطية النقص الذي يميز الادخار المحلي، مما يؤدي هذا إلى تعويض قلة التمويل الداخلي الذي تسبب فيه ضعف الاستثمار المحلي.¹
 - يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد غير مكلف مقارنة بالافتراض من المؤسسات المالية الدولية، هذا الأخير يعتبر مكلف من خلال دفع الأعباء الثابتة، وهذا ما يؤكد كنه أن الاستثمار الأجنبي المباشر وسيلة بديلة تخص عملية تمويل الاستثمارات بالنسبة للدول المضيفة التي أصبحت تشكو حدة المديونية المتفاقمة.
 - اكتساب قدرة أكبر على الإنتاج مع تخفيض تكاليفه لبعض الاستثمار المحلية نتيجة لتوفير بعض مستلزمات الإنتاج من خلال ما يسمى الصناعات المغذية.
 - يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر وسيلة لنقل التكنولوجيا وبهذا يتم إقامة مشاريع استثمارية ذات مستوى فني متقدم هذا من جهة ومن جهة أخرى اكتساب واستغلال تقنيات جديدة للإنتاج وكذا المعارف التكنولوجية الأخرى مما يؤدي إلى خلق قيمة مضافة أكبر.
 - إذا كانت الإنتاجية الهامشية لرؤوس الأموال المستمرة أكبر مقارنة بالأرباح الحولة سيحقق إنتاج ربحية صافية لمجموع الموارد، مما يؤدي إلى تحسين ميزان المدفوعات وموازنة الدول في المدى القصير.
 - جلب العمالة المؤهلة وكذا المستثمرين الكبار يسمح بالتنظيم العملي للعمل وعلاقاته أيضا وكذا الفعالية الاقتصادية مما يؤدي هذا كله إلى حلول الاستفادة من الطرق المتعددة وتقنيات السير الفعال.
 - خلق فرص ومناصب شغل جديدة مما يؤدي إلى التقليل من حدة البطالة.

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 112.

وفي هذا الشأن تساعد الاستثمارات الأجنبية المباشرة مساعدة بناءة ليس فقط على خلق فرص جديدة للعمل بل أيضا تنمية وتدريب واستغلال الموارد البشرية في الدول النامية هذا مع الأخذ بالاعتبار أن مدى المساهمة يتوقف على ما تضعه الدول النامية المضيفة من ضوابط وإجراءات تساعد في تحقيق هذه المنافع.¹

✓ **إيجابيات الاستثمار الأجنبي المباشر بالنسبة للدول المصدرة له:** تستفيد الدول القائمة به من عدة مزايا يمكن تلخيصها فيما يلي:²

- يضمن الاستثمار الأجنبي المباشر دخول رؤوس الأموال على المدى المتوسط والطويل وذلك في صيغة مجموع الأرباح المحققة في الدول المضيفة والتي يتم تحويلها إلى الدول المصدرة له.
- الحاجة الملحة لزيادة الادخار ذلك لأجل الزيادة في رؤوس الأموال الضخمة التي سيتم توجيهها من طرف الدول القائمة به للتوسيع أكثر في استثماراتها المباشرة لغرض تحقيق التراكم.
- استغلال المواد الأولية المتوفرة في الدول المضيفة له وخاصة منها الدول النامية ومن ثم ضمان التمويل وتغطية الحاجة في هذا السياق خدمة لاقتصادياتها.
- ضمان واستغلال اليد العاملة الرخيصة مقارنة باليد العاملة المرتفعة التكلفة (الأجور والرواتب) في الدول القائمة به.

- استغلال المناخ الطبيعي للإنتاج إلى جانب استغلال فرصة سعة الأسواق التابعة للدول له أين سيتم احتكارها والسيطرة عليها لغياب المنافسة المحلية في المدى القصير والمتوسط.
- ب- **سلبيات الاستثمار الأجنبي المباشر:** في مقابل تلك الايجابيات هناك عدد من السلبيات التي قد تعيق كل من الدول المصدرة والدول المضيفة.

✓ **سلبياته بالنسبة للدول المضيفة له:** تتلخص فيما يلي:

- عندما يصل الاستثمار تقريبا إلى مرحلة النضج يصاحبها تحويل الموارد المالية المحلية إلى الخارج، بالإضافة إلى الاستنزاف الحقيقي لاحتياجات العملات الأجنبية أحيانا، وكذلك خروج الأموال بصيغة أرباح وذلك قد يعود إلى الامتيازات المالية التي تفرض أن تمنحها الدول المضيفة لأجل إغراء الشركات الأجنبية للاستثمار فيها.
- تركز نشاط معظم الشركات الاستثمارية في مجال التجزير وتداول السلع والخدمات دون أي تطور يذكر في المجالات الأخرى ويعود السبب في ذلك إلى البحث على الربح السريع مما يؤدي كل هذا إلى عدم مشاركة الشركات الاستثمارية الأجنبية في إقامة المشاريع التنموية الحقيقية.³

¹ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مرجع سابق، ص 426.

² عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 113.

³ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 112.

- تدفق الاستثمار المباشر الأجنبي للدول المضيفة قد يؤدي إلى عرقلة الصناعات المحلية وربما حتى حرمانها من عمليات تصنيع جديدة مما يؤدي هذا حتماً في المستقبل القريب إلى انهيارها وزوالها ومن ثم بلوغ مستوى الاحتكار من قبل المستثمرين الأجانب والسبب في ذلك كون أن هؤلاء يصطحبون معظم تقنيات عالية يفنقدها المنافسون المحليون.
- الاستثمار الأجنبي المباشر قد يتسبب فيما يعرف بازدواجية النظام الإنتاجي المتبع في الدول المضيفة وربما استمراريتها حيث يتجلى ذلك في مشاريع استثمارية أجنبية قائمة على أساس استخدامها لفنون إنتاجية حديثة وعالية، ومشاريع استثمارية أخرى محلية تستخدم أساليب إنتاجية لا ترتقي لسابقتها، ومنه الأمر الذي يؤدي إلى تكريس أكثر لعدم عدالة توزيع الدخل.
- ✓ **سلبياته بالنسبة للدول المصدرة له:** أما بالنسبة للدول المصدرة له فيعيب على الاستثمار الأجنبي المباشر فيها كونه له سلبيات تتمثل في:
 - في المدى المتوسط وبسبب خروج تدفقات رؤوس الأموال الصادرة من الدول الأصلية لها إلى الدول المضيفة يسجل هناك التأثير السلبى على ميزان مدفعتها.
 - القيود الصارمة المحتمل فرضها من طرف الدول المضيفة والتي تعيق في مجملها عمليات التوظيف أو التصدير أو عند تحويل الأرباح منها وإلى الدول الأصلية المصدرة للاستثمار المباشر الأجنبي.
 - الأخطار غير التجارية والمتعلقة بالتصفية الضرورية أو الجبرية، عمليات المصادرة التأميم والتي تنجم من فعل إما عدم الاستقرار السياسي، السياسة المعادية وذلك في الدول المضيفة.

المطلب الخامس: التحالفات الاستراتيجية العالمية.

يمكن تقديم التحالف الاستراتيجي على أنه خيار تلجأ إليه المؤسسات الاقتصادية لضمان سند إضافي في مسار نشاطها، إذ لم يعد بإمكان المؤسسات الاقتصادية اليوم الاعتماد فقط على القدرات الذاتية نظر لزيادة قوة المنافسة.¹ والتسارع الكبير في دورة حياة المنتج وازدياد درجة التقليد، التحالف الاستراتيجي تعبير غير محدد، حيث تعريفاته متنوعة وتحتاج إلى الدقة، ويرجع ذلك إلى حداثة الظاهرة وانعكاساته على الوضعية الاقتصادية للمنظمات.

فمن الصعب إعطاء تعريف محدد للتحالفات الاستراتيجية، إلا أنه يمكن القول بأنه مفهوم ينطوي على: «مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ من مؤسسات متنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق

¹ عصام حسين، أسواق الأوراق المالية، البورصة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 91.

هدف معين.»¹ كما يشير مصطلح التحالفات الاستراتيجية العالمية إلى اتفاقات تعاون بين منافسين دوليين محتملين أو فعليين.²

فقد عرف التحالف الاستراتيجي على أنه «سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية.»³

كما عرف على أنه «ترتيبات تنظيمية وسياسات عملية تسمح للمؤسسة وللشركات المنفصلة أن تكون جسدا واحدا فتشارك في السلطة الإدارية وفي التعاقدات وفي المعرفة.»⁴

وعرفه آخر على أنه «عبارة عن مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية ومنشأة أخرى في دولة مضيضة.»⁵

وعليه فالتحالف الاستراتيجي يسمح بإحلال التعاون محل المنافسة، وهذا ما يسمح للمؤسسات باستغلال قدراتها المتوفرة لتحقيق هدفا مشتركا، وهذا لا بد من اعتماد أسلوب المنافسة الذي قد يؤدي إلى خروج إحدى المؤسسات من السوق. فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتحديات، وتسمح التحالفات للمؤسسات بالمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير ملموسة.

ويمكن لمصطلح التحالف أن يأخذ عدة معان وألفاظ نذكر منها: التعاون، التكاتف، التنسيق الاشتراكي في تحقيق هدف أو أهداف محددة، العمل الجماعي، المرافقة.

ولا يكفي التعبير عن أهمية التحالفات إلا إذ اتسم بالاستراتيجية، لأن عملية التحالف ليست شيئا عابرا ولا رغبة في العمل مع الآخرين فقط، بل يمثل التحالف نظرة شمولية ذات أبعاد متعددة تسمح للمؤسسة بإدراك الأهداف المنتظرة إدراكا جيدا، وتحدد الوسائل الضرورية لتحقيق ذلك، فالتحالف الاستراتيجي هو سند حقيقي للمؤسسات المتحالفة للاستمرار في النشاط والتوسع مستقبلا.

ويعتبر التعاون بين المؤسسات في شكل تحالفات استراتيجية موضحة العصر، وعلى وجه الخصوص في صناعات السيارات العالمية، الطائرات، الأدوية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال...

¹ خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 69.

² نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 239.

³ أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثالثة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص 57.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وتحديات القرن 21"، الطبعة الأولى، مجموع النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 32.

⁵ توماس مولين، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للبحوث، 1990، ص 437.

ومن أمثلة التحالفات الاستراتيجية:¹

- اتفاق بين شركتي سيمنس (SIEMENS) مع فيليبس (PHILIPS) لتطوير تكنولوجيا جديدة خاصة بأشباه الموصلات.
- تحالف بين شركة جلاسكو لصناعة الأدوية مع شركة ميرك لكي تقوم ميرك بتسويق عقار زانتاك الخاص بشركة جلاسكو في السوق الألماني.
- تحالف بين شركة جنرال موتورز الأمريكية لصناعة السيارات مع شركة تويوتا اليابانية لتبادل بعض الإمكانيات المميزة فيهما لإنتاج سيارات تغزو أسواق الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ودول أوروبا الغربية وكندا في آن واحد.²

أولاً: محاور التحالف الاستراتيجي.

التحالف الاستراتيجية هو علاقة قوة أو علاقة سلطة أو علاقة تفاوض، وهو يركز حول ثلاث محاور أساسية:³

1. المشروع

وهو عبارة عن رؤيا عامة مشتركة، يعني استراتيجية بصدد التحقيق تحشد لها الموارد المختلفة (أصول طبيعية، طاقات بشرية، مهارات تكنولوجية، معارف في مجال التسويق...) بهدف تحقيق مصالح مشتركة في المشروع.

ويكون الشركاء مرتبطين فيما بينهم بخصوص النشاطات المشتركة ومستقلين في أنشطتهم الخاصة التي تقع خارج علاقة التحالف ويكفل عملية الرقابة للنشاطات المتفق عليها جهاز رقابي يوضع لهذا الغرض، ويتم اتخاذ القرار بصفة مشتركة بشأن النتائج والمزايا المتبادلة في المشروع.

2. العلاقة

وهي مت ينشئ بين في كل من طرفي التحالف من علاقات مميزة (مادية وإنسانية) مبنية على الاتصال وتبادل المعلومات من أجل بحث مشترك للأهداف المتوسطة والطويلة الأجل التي تعود بالفائدة المتماثلة في كل أطراف التحالف.

¹ غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 208.

² يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مرجع سابق، ص 88.

³ فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن 21، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 14.

3. العقد

إن المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالف ملزمة بمراعاة الجانب القانوني الذي يمثل في مجمله مجموعة من المعاهدات والاتفاقيات التي تكتسب قوة قانونية والتي تساعد على استمرارية عقد التحالف إلى أجل طويل، حيث يعتبر الطابع المعقد والغامض للتحالفات، يظهر في تنوع الأشكال الذي يمكن أن يعطى إليها.¹ فالتعرض للتعاون والتحالفات الاستراتيجية من الزاوية القانونية يجب أن يفحص فيه وجهتين مختلفتين هما:

- الكيفية القانونية التي تختارها المؤسسات المتعاملة لتنظيم علاقاتها فيما بينها في ميدان خاص بالعقود أو قانون المؤسسات.
- الإطار الشرعي القانوني والتنظيمي فيما بين المؤسسات من طرف المجتمع ككل، وخاصة منه قانون المنافسة.
- لذلك يستلزم على المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالف أن تراعي اهتماما بالجانب القانوني الذي يمثل في مجمله مجموعة من المعاهدات والاتفاقيات التي تكتسب قوة قانونية التي تساعد على استمرارية عقد التحالف إلى أجل طويل.

ثانيا: أهداف التحالف الاستراتيجية.

ينتظر من التحالف الاستراتيجي أن يحقق للمؤسسات المتحالفة جملة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:

1. دخول الأسواق الأجنبية: العديد من المؤسسات ترى أن التحالفات الاستراتيجية تعتبر طريقة أفضل من الاتفاقيات التعاقدية الأخرى لدخول الأسواق الأجنبية بتكلفة منخفضة.
2. إضافة المؤسسة المحلية منتجا حديثا مكملا لخط إنتاجها: ولا يتنافس منافسة مباشرة مع منتجاتها الأخرى (جلاكو، ميرك). حيث نجد أن ميرك تمتلك عقاقير عديدة في خطوط منتجاتها ولكن لا تنتج عقار لعلاج قرحة المعدة، وهو الشيء الذي يحققه عقار زانتاك الذي تنتجه شركة (جلاسكو).
3. تقليل المنافسة: فالمؤسسات المتحالفة تتفق على أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها معا. فنقل بينهما المنافسة على الأسواق.

¹ فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 15.

4. **اقتسام المخاطر:** كل نشاط اقتصادي معرض لمخاطرة متنوعة، لا يمكن للمؤسسة الواحدة التصدي لها بمفردها، والتحالف من شأنه أن يؤدي إلى اقتسام المخاطر، فوجود مؤسستين متحالفتين تنتشطان في مجال واحد يسمح لكليهما بتخفيض المخاطر المتنوعة إلى النصف.

5. **التكامل في الإنتاج:** أصبحت دورة حياة المنتج في العصر الحالي صغيرة جداً، ففي السابق كان المنتج يعيش فترة أطول ابتداء من ظهوره ومرورا بنموه ثم رواجه ووصولاً إلى زواله، ولم يعد حالياً التمييز بين هذه المراحل نظر لتطور وسائل الإعلان والإشهار وطرق التسويق الحديثة، وسرعة التقليد التي تؤدي إلى تكسير الأسعار، وهذا ما يقتضي من المؤسسة اعتماد السرعة في تغيير المنتج، إلا أن عملية التجديد والإبداع قد لا تكون ممكنة لمؤسسة بمفردها، لكنه قد يكون أسهل إذا اجتمعت قدرات وكفاءات مؤسستين، وعليه فالتحالف من شأنه تجاوز هذا الإشكال.

6. **تجاوز عقبات التسويق:** تتحمل المؤسسات اليوم مصاريف إضافية من أجل إيصال معلومات عن المنتج للمستهلك، وقد يسبق وجود المؤسسة الأصل دراسات للسوق تمثل تكاليف إضافية كما تعترض عملية التسويق عدة عقبات تتعلق بالوسائل الضرورية لتنفيذ الخطة التسويقية، ومن جانب آخر لم يعد بإمكان المؤسسة أن تقوم بعملية الإنتاج ثم تبحث عن السوق التي تستوعب تلك المنتجات، وحتى يمكنها تخفيض تكاليف التسويق وتجاوز عقباته، تلجأ إلى التحالف مع منظمات أخرى ذات قدرات في هذا المجال.

7. **اتساع نطاق المعرفة:** لقد اختلفت مصادر الثروة عما كانت عليه قديماً فقد كان التركيز في ما مضى على عوامل الإنتاج المتمثلة في الأرض، العمل، رأس المال، أما حالياً فقد أصبحت المعرفة عاملاً أساسياً لتحقيق الثروة، فالمعلوماتية وشبكة الأنترنت ومختلف المعارف حققت لأصحابها ثروة حقيقية استفردت بها الدول المتقدمة، والمعرفة تتطلب تحالفات استراتيجية بين مختلف المؤسسات الاقتصادية والجامعات ومراكز البحث والتدريب، يسمح ذلك للمؤسسة من اكتساب خبرات إضافية تمكنها من التطور والنمو والبقاء في السوق.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة يمكن إضافة مجموعة أخرى، والتي نوجزها في النقاط التالية:¹

- تحقيق تكامل تكنولوجي مريح.
- يسمح بدخول أسواق جديدة.
- يسمح بتقليص وقت الابتكار والإبداع.
- يتسم فيه نقل التكنولوجيا.
- خلق ظروف لإبراز أفكار جديدة أو منتجات وتحسين جودة المنتجات.

¹ فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 19.

- يسمح بفتح آفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية جديدة وتغطية أفضل للسوق.
- يسمح بتدعيم المصداقية وتخفيض التكاليف وتقليل المخاطر.

ثالثاً: معايير اختيار شركاء التحالف الاستراتيجي.

- تأخذ المؤسسات الدولية عدة معايير بأهمية بالغة عند اختيارها لشركائها في التحالف من أهمها:¹
- ان يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية.
 - أن تكون مساهمات كل طرف متعادلة ومتساوية.
 - أن يتفق الطرفان على الاستراتيجية العالمية المزمع اتباعها.
 - أن يكون من الأفضل التعاون مع الطرف الأخر عوضاً عن منافسته.
 - أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل احتمالاً ضعيفاً.
 - أن يكون هناك توافق بين الشركتين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما

خلاصة الفصل

من خلال هذا العرض لمختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسويق الدولي، وما يتبعه من عناصر ومتغيرات التي تسمح للمؤسسة التكيف معها يمكن استخلاص ما يلي:

- إنّ التسويق الدولي من ناحية المبادئ نجده يعتمد على نفس مبادئ التسويق المحلي، من حيث العمل على ارضاء المستهلك بالاعتماد على دراسة السوق. فجوهر الاختلاف بين التسويق المحلي والتسويق الدولي يرتبط بتأدية النشاط أو الأنشطة فالأول تكون في دولة واحدة فقط أما الثان فعلى نطاق أكثر من دولة واحدة، ويعتبر التسويق الدولي نشاط اقتصادياً، فهو يعني كافة الأنشطة التي تستعمل تدفق السلع والخدمات والأفكار من منتجها إلى المستهلكين في دول أجنبية.
- إنّ المؤسسة التي تريد القيام بعملية التسويق الدولي يجب عليها أن تعمل على معرفة مجموعة الدوافع والمبادئ التي تميزها. حتى يتمكن من تحقيق مختلف أبعاد التسويق الدولي.
- سياسات المزيج التسويقي ما هي إلاّ عملية استراتيجية تسويقية محددة من طرف مدير التسويق، وإنّ عملية صياغته وتقديمه تحتاج إلى أساليب علمية مدروسة، كما يعتبر المنتج عنصر أساسي من عناصر المزيج التسويقي فهو قلب الاستراتيجية التسويقية، وتعود أهمية التسعير إلى تأثيره المباشر على مبيعات المؤسسة، وتستمد أهمية الترويج على أنه نقطة البداية وأول مرحلة تنفيذية عند تسويق المنتج وبالتالي هو الذي يمهد للجهود التسويقية الأخرى، ولا يمكن النفاذ إلى الأسواق

¹ غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 209.

الدولية بدون اداء وظيفة التوزيع، والتي تأتي بعد الاتصال بالأسواق الدولية وتوفير المنتجات بالجودة والسعر المناسبين.

- يمكن للمؤسسة أن تتخذ عدة طرق أو أشكال لتعزز من تواجدها في الأسواق الدولية مثال التصدير، أو منع التراخيص، أو عقود التصنيع أو الإدارة أو صفقات التعاقد من الباطن أو المشروعات المشتركة أو الدخول في تحالفات استراتيجية مع شركات عالمية.
- يمكن للمؤسسة الدولية أو متعددة الجنسيات التي تتبنى في سعيها لاختراق الأسواق الدولية أكثر من شكل من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر أو غير المباشر (الاتفاقيات التعاقدية).

وفي الأخير يمكن القول بأن المؤسسة في إطار اختراقها للأسواق الدولية، ترتبط قراراتها بتطور أساليب اختراقها للسوق المستهدف بحسب الوقت، السيطرة والمخاطر، والالتزام. ومنه يمكن الوصول إلى ذلك بطريقة متنافسة ومفيدة للمؤسسة من خلال الأخذ بالاعتبار للعوامل التالية:

- خصائص المنتج.
- خصائص البيئة التسويقية لكل سوق المستهدف، وخاصة العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية.
- مركز المؤسسة التنافسي وخاصة مرحلة دورة حياة المنتج إلى جانب نقاط الضعف ونقاط القوة للمؤسسة.
- الاتجاه الداخلي للمؤسسة والذي يؤثر نفسيا على متخذي القرارات ودرجة حبهم وكرههم للمخاطر، وأيضا المتطلبات المالية، وخاصة تكلفة المواد المختلفة ومدى توافرها.

ومن خلال الفصل الثاني الذي يعتبر الفصل التطبيقي الذي سنحاول اسقاط الفصل النظري السابق على شركة كارفور، والتي تعتبر من بين أهم الشركات العالمية للتسويق التي تتعامل مع الأسواق الخارجية.

الفصل الثاني :

دراسة حالة شركة كارفور

المبحث الاول : التعريف بميدان الدراسة

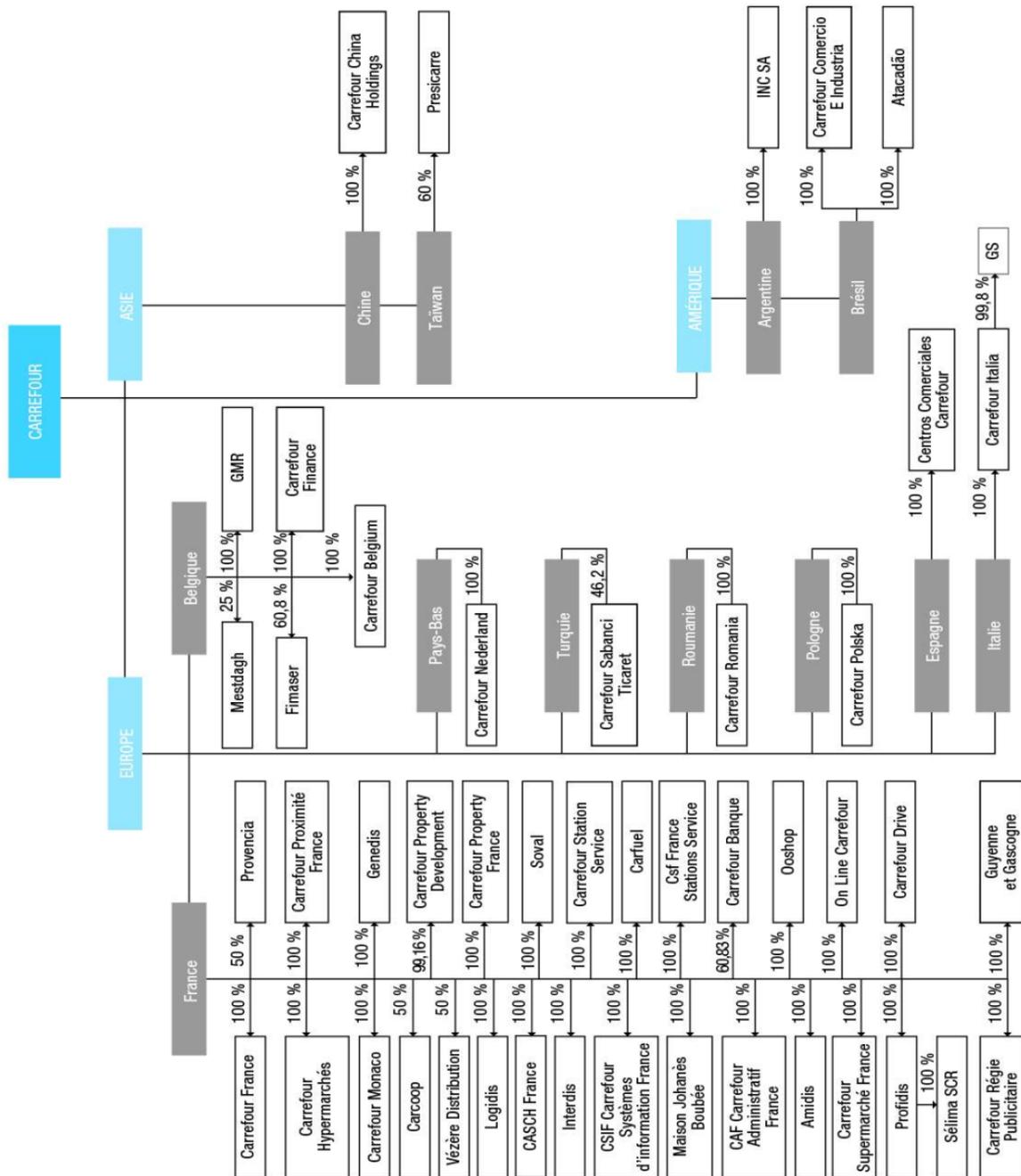
المطلب الاول : نبذة تاريخية عن كارفور

كارفور كلمة فرنسية تعني الملتقى او الوصول وتمثل سلسلة مراكز تجارية عالمية فرنسية و هي من اكبر السلاسل التجارية في العالم من حيث الحجم و ثاني اكبر مجموعة لمنتجات التجزئة في العالم من حيث الدخل بعد وول مارت و تعمل كارفور بصورة رئيسية في اوروبا الصين البرازيل الارجنتين و جمهورية الدومينيكان و كولومبيا

تأسسة شركة كارفور للمحلات التجارية supermarchés سنة 1959 من طرف عائلات badin defforey fournir الدين قاموا بافتتاح اول محل للشركة supermarchés في ضواحي انسي الفرنسية و الذي يعد اصغر فرع للشركة حاليا.

لتقوم بعدها سنة 1963 بافتتاح اول محل تجاري hypermarchés فرنسي .ليتم في 1970 منح الشركة اسم كارفور كما قامت بفتح فرع لها في اسبانيا البرازيل الارجنتين الولايات المتحدة وتايوان ايطاليا تركيا خلال السنوات من 1973 الى 1993 لتواصل الشركة توسعها من 1994 الى 1999 من خلال ابرام عقود شراكة و الاستحواذ على نسب في رؤوس اموال شركات مثل شركة picardsurgelés وشركة GMB و مجموعة PROMODES وفي سنة 2000 رخصت اللجنة الاوروبية انضمام مجموعة PROMODES الى شركة كارفور مما ادى الى ميلاد ثاني اكبر مزع عالمي تمخض عنه فتح 7 محلات hypermarchés و 14 محل supermarchés في فرنسا فتح كارفور لأول محل hypermarchés في اليابان لتقوم بعدها خلال السنوات 2004 الى سنة 2008 بإنشاء 914 محل تجاري لتواصل توسعها في كل من المكسيك اليابان كوريا جمهورية التشيك و سلوفاكيا و امتلاكها مجموعة atacadao في البرازيل و artima في رومانيا وفي السنوات من 2010 الى 2013 قامت بفتح اول محل تجاري cach et carry في الهند و توقيع اتفاق شراكة مع ctcorp في اندونيسيا و قامت بإعادة تنظيم وتدعيم الشراكة مع مجموعة majid al fatimi holdin في الشرق الاوسط و احتفلت كارفور مع زبائنها بمرور 50 سنة على افتتاحها اول محل تجاري hypermarchés في فرنسا.¹

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لشركة كارفور²



المطلب الثالث : فروع شركة كارفور³

تمتلك شركة كارفور عدة فروع حول العالم ومن اهمها :

جدول (2-2) اهم فروع شركة كارفور

| مساحة البيع (مليون متر مربع) | | عدد المحلات في 31 ديسمبر (2012 - 2013) | | |
|--------------------------------|------|--|------|-----------------------|
| 2013 | 2012 | 2013 | 2012 | |
| | | | | فرنسا |
| 5071 | 5075 | 4779 | 4741 | |
| | | 4670 | 4635 | فرنسا |
| | | 221 | 220 | Hypermarchés |
| | | 920 | 934 | Supermarchés |
| | | 3392 | 3342 | محلات مجاورة |
| | | 137 | 139 | محلات Cash و Carry |
| | | 109 | 106 | شركات فرنسا فوق البحر |
| | | 13 | 12 | Hypermarchés |
| | | 29 | 30 | Supermarchés |
| | | 66 | 63 | محلات مجاورة |
| | | 1 | 1 | محلات Cash و Carry |
| 5539 | 5630 | 3945 | 4018 | دول أوروبية أخرى |
| 1733 | 1713 | 456 | 392 | إسبانيا |
| | | 172 | 173 | Hypermarchés |
| | | 118 | 114 | Supermarchés |
| | | 166 | 105 | محلات مجاورة |
| 1018 | 1072 | 1125 | 1218 | إيطاليا |
| | | 58 | 45 | Hypermarchés |
| | | 394 | 439 | Supermarchés |
| | | 654 | 720 | محلات مجاورة |

| | | | | |
|------|------|-----|------|--|
| | | 19 | 14 | محلات Cash و Carry |
| 925 | 915 | 729 | 714 | بلجيكا |
| | | 45 | 46 | Hypermarchés |
| | | 488 | 436 | Supermarchés |
| | | 246 | 232 | محلات مجاورة |
| 619 | 643 | 635 | 542 | بولونيا |
| | | 88 | 84 | Hypermarchés |
| | | 139 | 161 | Supermarchés |
| | | 408 | 297 | محلات مجاورة |
| 246 | 227 | 162 | 108 | رومانيا |
| | | 25 | 24 | Hypermarchés |
| | | 81 | 68 | Supermarchés |
| | | 56 | 16 | محلات مجاورة |
| 998 | 1059 | 929 | 1044 | شركات داخل اوروبا |
| | | 87 | 85 | Hypermarchés |
| | | 486 | 510 | Supermarchés |
| | | 265 | 449 | محلات مجاورة |
| 2088 | 2045 | 762 | 675 | أمريكا اللاتينية |
| 1434 | 1407 | 241 | 237 | البرازيل |
| | | 200 | 196 | Hypermarchés et magasins d'hyper cash |
| | | 41 | 41 | Supermarchés |
| 655 | 638 | 521 | 438 | الأرجنتين |
| | | 77 | 76 | Hypermarchés et magasins d'hyper cash |
| | | 128 | 127 | Supermarchés |
| | | 316 | 235 | محلات مجاورة |
| 2765 | 2592 | 393 | 370 | آسيا |
| 1486 | 1698 | 236 | 218 | الصين |

| | | | | |
|-------|-------|-------|------|--|
| | | 236 | 218 | Hypermarchés |
| 431 | 425 | 69 | 64 | تايبوان |
| | | 62 | 61 | Hypermarchés |
| | | 7 | 3 | Supermarchés |
| 26 | 20 | 5 | 4 | الهند |
| | | 5 | 4 | محلات Cash & Carry |
| 459 | 449 | 83 | 83 | شركات بين دول آسيا |
| | | 73 | 71 | Hypermarchés |
| | | 10 | 13 | Supermarchés |
| 712 | 608 | 226 | 191 | شركات في مناطق أخرى |
| | | 64 | 55 | Hypermarchés et magasins d'hyper cash |
| | | 126 | 110 | Supermarchés |
| | | 24 | 20 | محلات مجاورة |
| | | 12 | 6 | محلات Cash & Carry |
| 16176 | 15949 | 10105 | 9995 | النتيجة (المجموع) |
| 10519 | 10225 | 1421 | 1366 | مجموع Hypermarchés et magasins d'hyper cash |
| 3918 | 4145 | 2917 | 2986 | مجموع Supermarchés |
| 1306 | 1205 | 5593 | 5479 | مجموع المحلات مجاورة |
| 432 | 374 | 174 | 164 | مجموع محلات Cash & Carry |

المصدر : www.carrfour.com

المطلب الرابع: أنشطة الشركة⁴

ان شركة كارفور تمارس عدة أنشطة تجارية من أهمها

أولاً: التاجر متعدد الأشكال ومتعدد الدعائم:

يمتلك كارفور جميع المقومات للاستجابة للمتطلبات المتنوعة للزبون سواء في المدينة أو الريف ، خاصة حرفية ، استثنائية أو مهنية في فرنسا أو العالم واستجابة لمتطلباته واصل كارفور في 2013 توسعه وبدأ بتحديد مجموع محلاته ومآربها في العالم ، ومحلات المجموعة اليوم تعمل تحت عدة أشكال ودعائم منها السوق العملاق بعرض عام لأفضل الأسعار Supermarché شكل غذائي للعلامة ، محلات جوارية ، محلات Carry و Cash للحرفيين ومحلات ضخمة لـ Cash إلخ

ثانياً: (السوق المتعددة او الضخمة) Les hayper marches

الاسواق المتعددة لكارفور تعتبر الشكل الاكبر للتسوق في كل شيء على مساحة 2400 الى 23000محيث ان الزبون يستطيع ان يجد ما مجموعه من 20000 الى 80000 نوع تجاري غذائي (المنتوج الطازج المنتوج واسع الاستهلاك المنتج المحليالخ) وغير غذائي (ملابس منتجات كهربائية تزيينية ... الخ)

وهذه المؤسسة تتقوى في العالم كله بوضع عروض نوعية ومتماشية مع القدرة الشرائية للزبائن مع اسعار منخفضة طوال العام و على سبيل المثال الاسواق الفرنسية و الارجنطينية اعتمدت "ضمان الثمن الاقل" في سنة 2013 على المنتجات اليومية الاكثر استهلاكاً و ارضاء الزبون يمر ايضا بسلسلة من العروض و الإشهارات للتعريف بالمنتجات الجديدة الاسعار المدعمة الاختلاف و التنوع في الخدمة المقدمة وفي اواخر 2013 وصل كارفور الى 1421 سوق ضخمة في العمل تتوزع كما يلي

234 محل في فرنسا 475 محل في اوروبا 277 محل في امريكا اللاتينية 371 في اسيا و 64 في بلدان اخرى.

ثالثا: الاسواق المحسنة⁵ Les super marches

تعرض منتوجات غذائية واسعة ومتنوعة ومنتوجات غذائية و غير غذائية بأسعار تنافسية في جميع المجالات وبعروض متنوعة.

تعتبر هذه المحلات عنوان للتجارة الغذائية في الاماكن و المدن الريفية على مساحة تصل الى 1000 الى 3500م ادن الزبائن يتمتعون بمفهوم المحل البائع و المساعد لتسوقهم اليومي بالإضافة الى العروض التجارية في الاسعار و الجودة فانه تم وضع عدة تجدييات سمحت بتطوير ارضاء الزبائن في 2013 مثلا تم تحسين قراءة العرض وضع الات حاسبة سريعة و نظام دفع جديد ووضع الشاشات الرقمية في اواخر 2013 امتلك كارفور 2917 super marches كما يلي

949 محل في فرنسا 1656 محل في اوروبا 169 محل في امريكا اللاتينية 17 محل في اسيا 126 محل في بلدان اخرى

رابعا: المحلات الجوارية

تعرض البضائع الاساسية حسب رغبات الزبائن وحاجيات المستهلكين المحليين بأسعار قليلة و ساعات عمل طويلة و هذه هي اساسيات المحلات الجوارية في المجموعة تكون قريبة وفعالة من الزبون الذي يجد المتعة في التسوق اليومي فيها حيث يجد الخدمات و البضائع حسب تطلعاته و بأسعار قليلة للبضائع الاساسية للحياة اليومية

ومن الخدمات المحاسبة عند التوصيل لتسريع الاستلام عند الطلب من المنزل على مسافة 200مالي 900م مما يترجم قدرتهم ويجعلهم عنوان للتجارة الجوارية وفي نهاية 2013 كارفور امتلكت 5593 محل جوارية كما يلي

3458 محل في فرنسا 1795 محل في اوروبا 316 محل في امريكا اللاتينية و 24 محل في بلدان اخرى

خامسا: محلات carry و cash و hypercach d

هذه المحلات تعرض للمختصين و المهنيين و التجار مجموعة كبيرة من السلع الغذائية وغير الغذائية بسعر الجملة مع مجموعة خدمات عالية مثل ساعات عمل مكيفة تسهيل التوزيع نظام الاخلاص... الخ في نهاية 2013 كارفور يمتلك 174 محل carry و cash كما يلي :

138 محل في فرنسا 19 محل في اوروبا 12 في بلدان اخرى

سادسا: التجارة متعددة الواجه و متعددة القنوات :

واصلت كارفور في 2013 توسعها في التجارة e-commerce الغذائية وغير الغذائية باختيار سياسة متعددة القنوات او "التجارة و الانترنت" لا رضاء الزبون و في بعض الدول هناك بعض المواقع e-commerce تعرض عروض لمنتجات غذائية وغير غذائية سهلة التوزيع لها عدة فوائد كالتوزيع السريع الاستفادة من سعر تنافسي وفي 2013 اعلنت كارفور عن موقع للبيع على الخط في رومانيا التي تحتوي على 13000 منتج غذائي مع اسعار مماثلة ل hyper marches وفي فرنسا هناك مواقع مثل ooshop.fr و e-commerce carrfour.fr تتلقى يوميا زبائن جدد يقتنعون بالأعمال الجديدة و الفعالة

سابعا: العرض الواسع للمنتجات ذات النوعية مع ضمان افضل الاسعار :

يتمحور نشاطها في مجلة حول المنتج، حيث يستند عرضا لهذا المنتج على عدة ركائز اساسية وهي توفر العرض في افضل سعر وبنوعية تنافسية من اجل تلبية رغبات زبائننا عبر جميع انحاء العالم استخدمنا العرض كدعامة لطرح منتجات متنوعة منها الباردة، ومنها الخاصة للموردين المحليين، ومنتجات لكبرى العلامات التجارية، المنتجات لاغذائية الضرورية واخيرا ضمان افضل الخدمات اليومية (الخدمات الشرائية) .

1. المنتجات الباردة هي عامل جذب كبير بالنسبة للمحلات حيث انتباه العملاء والزبائن . في جميع اشكال المحلات .كارفور تقترح عرض واسع من المنتجات الباردة ذات النوعية وهذا كله من اجل تلبية العظمى لرغبات الزبائن.

2. المنتجات المحلية :كارفور تهتم بالتموين المحلي بمعنى اخر منتجات البلد الذي تستثمر فيه وهذا من اجل المساهمة في تطوير الاقتصاد المحلي . ايضا ما يقارب 75% من المنتجات

الغذائية لكارفور من الموردين المحليين .كارفور عززت هذا المسعى من خلال اختيارها لشبكات (قنوات) تموين محلية ولكونها اصغر من حيث عدد الوسائط.

3. المنتجات ذات الاستهلاك الواسع: في قسم السلع الغذائية ، السوائل وقسم المنتجات الصيدلانية ، كارفور ترتب منتجاتها جنب الى جنب مع منتجات كبرى العلامات التجارية .

وفي جميع البلدان التي دخلت اليها كارفور احرزت هذه الاخيرة تقدما كبيرا في اقتراح اسعار في المتناول في جميع الاوقات وكذلك عروض ترويجية كبيرة للمنتجات المعروفة لدى الزبون

4. المنتجات الغذائية : قسم المنتجات الغذائية يتم تجهيزه خصيصا من اجل الاستجابة لحاجيات الزبون (المنتج الكهرو منزلية ، الملابس ، أدوات التصدير ، السينما....)

منتجات كارفور وكبرى العلامات التجارية يحتوي على عروض تنكييف مع جميع الاذواق وجميع الميزانيات وفي سياق تطور عادات المستهلك كارفور ارتأت ان تضع عروضها وفق الاعتبارات هي السعر ، النوعية ، ونمط هدي المنتجات في حذ ذاتها . كما عززت الطابع العام لمتجرها الكبرى وكذلك الحتمية من اجل الاقتراب من الزبون سواء في المتاجر او عن طريق الانترنت

5. الخدمات : خدمات كارفور تختلف حسب البلد وعادات وتقاليد المستهلكين في البلد والتي تسمح بتوفير افضل الشروط واحسن المنتجات بأفضل الاسعار ويمثلا هذا تجسيد بطاقة الوفاء تحت شعار " كل يوم انت اكبر وفاء لكارفور"

. تطور كارفور في فرنسا وفي العالم : اصبحت كارفور منذ 50سنة منتشرة في فرنسا وفي كافة انحاء العالم (اروبا ، اسيا ، امريكا اللاتينية ، المغرب العربي)

وفي 2013 كارفور افتتحت واقتنت 80 مخازن بمساحة اضافية تقدر ب579000m² وفي نهاية 2013 مجمع كارفور احصى 10105مخزن تحت اسمها في اكثر من 30بلد .

كارفور سجلت في 2013 معدل نمو في المبيعات (رقم الاعمال)خارج الضرائب قدر ب2.00% بمعدل ثابت بقيمة 74.9ملياراروا وخاصة في امريكا اللاتينية واسيا والتي تمثل 27% من مبيعات المجمع وهذه الزيادات يمكن تفسيرها بعدة اعتبارات اهمها :

. النمو الممنهج للمبيعات خارج المحروقات بزيادة تقدر ب2.3% نسبة الى 2012.

. التأثير المباشر والفعال للمشتريات والمقتنيات المدقق خلال السنة.

المبحث الثاني: استراتيجيات التسويق الدولي لكارفور⁶

كل شركة تود الدخول الى السوق الدولية لابد لها من اباع استراتيجية تسويقية تلائم طبيعة السوق المستهدف من جهة وكذا قدراتها الداخلية من جهة اخرى وشركة كارفور كغيرها من الشركات تطبق عدة استراتيجيات من اجل الدخول الى السوق الدولية ومن خلال دراستنا للشركة توصلنا الى انها تطبق استراتيجية بارزة هي استراتيجية الاستثمار المباشر و التي بدورها تنقسم الى استراتيجيتين اساسيتين "استراتيجية الاستثمار المشترك" و "استراتيجية الاستثمار المملوك للمستثمر الاجنبي"

المطلب الاول : استراتيجية الاستثمار المملوك للمستثمر الاجنبي

حيث نلاحظ ان كارفور تعتمد على هذه الاستراتيجية بشكل واضح و ذلك من خلال قيامها بفتح عدة فروع و في شتى انحاء العالم و لعل من اهمها

- فتح فرع لها في اسبانيا سنة 1973 لتصل في 2012 الى 161 hayper marches

87super marches

- البرازيل سنة 1975 لتصل في 2012 الى 150 hyper marches و 38 super marches و 34 محل cash و carry

- الارجننتين سنة 1982 لتصل في 2010 الى 59 hyper marches و 103 super marches

- تايوان سنة 1989 hatper marches 64

- ايطاليا سنة 1993 لتصل في 2012 الى 59 hyper marches و 485 super marches و 20 محل cash و carry

- تركيا وصل عدد المخلات في 2012 الى حوالي 22 hayper marches و 21 super marches

- اليابان سنة 2000 لتصل في 2012 الى 7 hayper marches

- كولومبيا سنة 1998 لتصل في 2010 الى 57 hayper marches
- ماليزيا سنة 1994 لتصل سنة 2012 الى 22 hayper marches و 5super marches
- بالإضافة الى هذا قامت ايضا بفتح عدة فروع في دول اخرى مثل الولايات المتحدة الامريكية
- كما قامت ايضا في 2004 بإنشاء 914 محل تجاري من بينهم 793 في الخارج
- واصلت ايضا في 2006 فتح فروع لها في كل من كوريا و جمهورية التشيك و سلوفاكيا
- الخ.....
- كما قامت ايضا في 2010 بفتح اول محت cash و carry في الهند ليتم في نفس السنة فتح فرع لها في تايلاند

المطلب الثاني: استراتيجية الاستثمار المشترك⁷

- استخدمت كارفور ايضا استراتيجية الاستثمار المشترك للدخول الى عدة اسواق دولية حيث قامت سنة 1994 بشراء غالبية في راس مال شركة picar surgeles
- قامت ايضا بإمضاء عقد مع شريك صيني لتوسيع نشاطاتها التجارية بأسلوب super marches و hyper marches للنمو في شانغهاي و بكين
 - سنة 1996 حصلت على مشاركة بنسبة 42 في GMB التي تراقب مجموعة CORA
 - سنة 1997 وقعت اتفاق مع شركات GUYENNE et GASCONGE
 - LESCOOPTLANTIQUE et LE GROUPE CHARETON. ينص على ان تصبح محلاتهم التجارية 16 تحمل شعار كارفور
 - في 1999 استحوذت على مجموعة PROMODES مما ادى الى بروز ثاني اكبر موزع عالمي
 - في 2008 تم تجديد الشراكة مع GUYENN et GASCONGE
 - في 2010 قامت بشراء 51 من اسهم BOLONGCANG في الصين و سلسلة المحلات التجارية IPEK super marches في تركيا
 - اعادة تنظيم الشراكة مع شركة MARIMOPOULOS التي اصبحت تملك الامتياز الحصري لكارفور بالنسبة لليونان قبرص البلقان

خلاصة الفصل :

ان شركة كارفور تعد شركة ناجحة جدا في مجال التجارة والتسويق الدولي بدليل احتلالها المركز الثاني عالميا كل هذا جاء نتيجة تتبعها عدة سياسات و استراتيجيات ناجحة من اهمها استراتيجية الاستثمار المباشر مكنتها من الانتشار عبر مختلف دول العالم و السيطرة على عدة اسواق دولية وكسبها لشهرة واسعة وعدد هائل من الزبائن اضافة الى تحقيق ارباح معتبرة و كسبها لعدة شركاء مهمين و الدين يعتبرون كسند حقيقي في اقتحام الاسواق الدولية .

نتائج الدراسة :

وبعد العرض السابق لمحتوى البحث من دراسة نظرية وتطبيقية يمكن استخلاص ما يلي :

- فلسفة التسويق ووظائفه في حالة التسويق الحلي و الدولي فالاختلاف يكمن في البيئة التي يتم من خلالها ممارسة فعاليات التسويق و انشطته
- ان اتباع الخطوات الرئيسية للتسويق الدولي يسمح للمؤسسة الراغبة في اختراق الاسواق الدولية بانتهاج سياسات صحيحة ودقيقة لبلوغ ذلك
- عمليات اختيار الاسواق الدولية تعتبر اهم خطوة من خطوات التسويق الدولي لأنها تؤثر على جميع القرارات اللاحقة كأسلوب اختراق الاسواق الدولية
- المؤسسة الناشطة في مجال التسويق الدولي يمكن لها اعتماد اكثر من اسلوب لاختراق السوق الدولية
- المزيج التسويقي الدولي هو العنصر الرئيسي للاستراتيجية التسويقية الدولية للمؤسسة فهو الواجهة الميدانية التي من خلالها يتم خدمة الاسواق

المقترحات :

- تعزيز اسلوب الشراكة مع المؤسسات الرائدة في نفس المجال قصد التغلب على المشاكل التي قد تواجهها في السوق المستهدف
- انتهاز طرق واساليب اخرى للوصول الى الاسواق الاجنبية كالتصدير الاتفاقيات التعاقدية ...الخ
- الاهتمام بالمزيج التسويقي الدولي وتكوين نظام للمعلومات المتجددة للأسواق الاجنبية المستهدفة

- ضرورة انفتاح الشركة على اسواق الدول النامية نظرا لقلّة المنافسة و توافر الفرص المتاحة

الخاتمة العامة

ان التحولات الاقتصادية الراهنة افرزت انعكاسات هامة على مستوى الاسواق ومن ثم فقد اعطت تصورات جديدة في الانماط التسييرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية و حاجة المؤسسات الى التوسع في الاسواق قصد تنمية مبيعاتها احيانا والهروب من المنافسة احيانا اخرى او البحث عن اسواق جديدة حيث و فرات الحجم من يد عاملة و مواد رخيصة جعلها تبتكر و تبذع في البحث عن طرق و اساليب لاختراق جميع الاسواق الممكنة عبر مختلف الدول من تصدير و شراكة استثمار مباشر وغير مباشر عقود و اتفاقيات دولية مختلفة

يمكن من خلال هذه الاساليب المبتكرة الدخول الى الاسواق الدولية وفق خصوصية كل دولة او بواسطة اتباع استراتيجية تسويقية دولية لطرح مختلف منتجاتها عبر هذه الاسواق المستهدفة في اطار الاستراتيجية الدولية العامة للمؤسسة و ذلك بعد التشخيص و التدقيق لمختلف المتغيرات (السياسية الاجتماعية التكنولوجية و الاقتصادية... الخ)

اد يتحتم على المؤسسة الراغبة في النجاح في الاسواق العالمية و المنافسة العالمية ان تكون لديها تفكير عالمي لان الوقت الراهن يتميز بسيطرة اقتصاديات المعرفة التي تتطلب المهارة في التعامل معها

ومن هنا تتجلى اهمية اكتشاف الفرص التسويقية الدولية وخطوات دراستها وطرق الخول الى الاسواق الدولية وكذا السياسات التسويقية التي ينبغي تطبيقها لتحقيق النجاح في الأسواق المستهدفة لتأتي بعدها مرحلة صعبة تتمثل في اختيار الاسواق الدولية المنتظر دخولها من طرف المؤسسات من خلال تحليل دقيق للفرص والتحديات الممكن مصادفتها في هذه الاسواق مع الاشارة الى ان المؤسسة لديها الاختيار بين العديد من الاستراتيجيات و السياسات في تعاملها مع الاسواق الدولية .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

1. بديع جميل قذو التسويق الدولي الطبعة الاولى دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان 2009
2. رضوان الحمود العمر التسويق الدولي دار وائل للنشر الطبعة الاولى عمان 2007
3. صلاح الشناوي الادرة التسويقية الحديثة المفهوم والاستراتيجيات مؤسسة شباب الجامعة مصر 1996
4. طارق الحاج واخرون التسويق من المنتج الى المستهلك الطبعة 2 دار صفاء للنشر و التوزيع عمان الاردن 1997
5. طلعة ابي سعد الحميد التسويق الفعال الاساسيات والتطبيق الطبعة التاسعة مكتبة عين شمس القاهرة 1999
6. عليوش قربوع كمال قانون الاستثمارات في الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1999
7. فرحات غول تسويق مفاهيم و اسس النجاح في الاسواق الدولية دار الخلدونية للنشر والتوزيع الجزائر 2008
8. فريد النجار الاستثمار الدولي و التنسيق الضريبي مؤسسة شباب الجامعة مصر 2000
9. محمد فريد الصحن التسويق مفاهيم واستراتيجيات الدار الجامعية الاسكندرية مصر 1998
10. محمود جاسم الصميدعي مداخل التسويق المتقدم الطبعة الاولى دار زهران للنشر و التوزيع عمان 2000
11. مصطفى محمود حسن هلال التسويق الدولي مراجعة حامد ابو زيد مجهول السنة و دار النشر
12. يحيى سعيد علي عبيد التسويق الدولي و المصدر الناجح الطبعة الاولى دار الامين للطباعة و النشر و التوزيع مصر 1997
13. ابي سعد الديوجي المفهوم الحديث لا دارة التسويق دار الحامد للنشر و التوزيع عمان 2000
14. تامر البكري التسويق اسس و مفاهيم معاصرة دار اليازوري العلمية عمان 2006
15. خير الدين عمرو التسويق الدولي الطبعة الثالثة دار وائل للنشر عمان 2004

16. صديق محمد عفيفي نظم التصدير و الاستيراد الطبعة 10 مكتبة عين شمس مصر
2003
17. عبد السلام ابو قحف التسويق الدولي الدار الجامعية مصر 2007
18. عبد السلام ابو قحف نظريات التدويل و جدوى الاستثمارات الاجنبية .مؤسسة شباب
الجامعة مصر 1989
19. عبد السلام ابو قحف .دراسات في ادارة الاعمال مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية
الاسكندرية 2001
20. عبد السلام ابو قحف اقتصاديات الاعمال و الاستثمار الدولي دار الجامعة الجديدة
الاسكندرية 2003
21. فهد سليم الخطبة سلمان عوان .مبادئ التسويق .مفاهيم اساسية الطبعة 1 2000
22. قحطان عبدلي. بشير العلاق .التسويق سياسات و مبادئ.دار زهران للنشر و التوزيع
عمان الاردن 1999
23. محمد ابراهيم عبيدات مبادئ التسويق مدخل سلوكي دار المستقبل للنشر عمان 1999

المراجع بالفرنسية

1. Charbs croue maketing international 2eme ed univrsit de bruxelles 1994
2. Kotler p.keller ,kl bubois ,b manceau ,d,marketingmanagement ,12
etitionPearson etucation, France ,2006 p23

مذكرات:

مذكرة بيومي محمد عمارة التسويق الدولي كلية التجارة جامعة بنها 2009

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال :

| رقم الصفحة | الشكل |
|------------|--|
| 19 | شكل (1-1) العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي |
| 20 | شكل(1-2) الابعاد الثلاثية للمنتوج |
| 24 | شكل(1-3) محددات سياسة التسعير الدولية |
| 29 | شكل(1-4) تحديد السعر انطلاقا من التكلفة |
| 33 | شكل(1-5) اهم الوسطاء في التجارة الدولية |
| 38 | شكل(1-6) محددات الاعلان الدولي |
| 44 | شكل(1-7) الطرق الخمسة للدخول الى الاسواق الدولية |
| 44 | شكل(1-8) اساليب الدخول الى الاسواق الدولية |
| 75 | شكل(1-2) الهيكل التنظيمي للشركة |

فهرس الجداول

فهرس الجداول :

| رقم الصفحة | الجدول |
|------------|--|
| 12 | جدول(1-1) الفرق بين التسويق الدولي و المحلي |
| 25 | جدول(2-1) عوامل تحديد السعر في الاسواق الدولية |
| 35 | جدول(3-1) استراتيجيات التوزيع |
| 42 | جدول(4-1) اسس و قواعد تقسيم السوق الدولية |
| 56 | جدول(5-1) مزايا و عيوب عقود التصنيع و عقود الادارة بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات |
| 60 | جدول(6-1) تقييم المشروع المشترك |
| 76 | جدول(1-2) فروع شركة كارفور |

المحتويات

قائمة المحتويات

- ✓ المقدمة العامة
- الفصل الاول
- **المبحث الاول :الاطار المفاهيمي للتسويق الدولي**
 - ✓ المطلب الاول :مفهوم التسويق الدولي
 - ✓ المطلب الثاني :الفرق بين التسويق الدولي والتسويق المحلي
 - ✓ المطلب الثالث: مراحل تطور التسويق الدولي
 - ✓ المطلب الرابع : اهمية ومبادئ التسويق الدولي
 - ✓ المطلب الخامس :المزيج التسويقي الدولي
- **المبحث الثاني : استراتيجيات تقييم واختيار الاسواق الدولية وسبل الدخول اليها**
 - ✓ المطلب لاول : استراتيجيات تقييم واختيار الاسواق الدولية
 - ✓ المطلب الثاني : التصدير
 - ✓ المطلب الثالث : التصدير الاتفاقيات التعاقدية
 - ✓ المطلب الرابع : التصدير الاجنبي المباشر
 - ✓ المطلب الخامس : التصدير التحالفات الاستراتيجية العالمية
 - ✓ خاتمة الفصل
- الفصل الثاني
- **المبحث الاول : التعريف بميدان الدراسة**
 - ✓ المطلب الاول : نبذة تاريخية عن كارفور
 - ✓ المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للشركة
 - ✓ المطلب الثالث : فروع شركة كارفور
 - ✓ المطلب الرابع : نشاطات الشركة
- **المبحث الثاني : الاستراتيجيات التسويق الدولي لكارفور**
 - ✓ المطلب الاول : استراتيجية الاستثمار المملوك للمستثمر الاجنبي
 - ✓ المطلب الثاني: استراتيجية الاستثمار المشترك
- ✓ الخاتمة العامة