

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الموضوع:

دور البيئة التسويقية الدولية في توجيه إستراتيجيات المزيج التسويقي الدولي  
- دراسة حالة شركة تويوتا الجزائر -

ملخص مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

إعداد الطالب:

■ فيصل دلال

إشراف الأستاذ:

❖ د. منير نوري

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة الجزائر 3	أستاذ محاضر أ	د/ خالد كواش
مقررا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر أ	د/ منير نوري
عضوا	جامعة الجزائر 3	أستاذ محاضر أ	د/ يوسف بومدين
عضوا	جامعة الجزائر 3	أستاذ محاضر أ	د/ إبراهيم بلحيمر
عضوا	جامعة الجزائر 3	أستاذ مساعد أ	أ/ محمد بن فايزة

دفعة 2009 - 2010

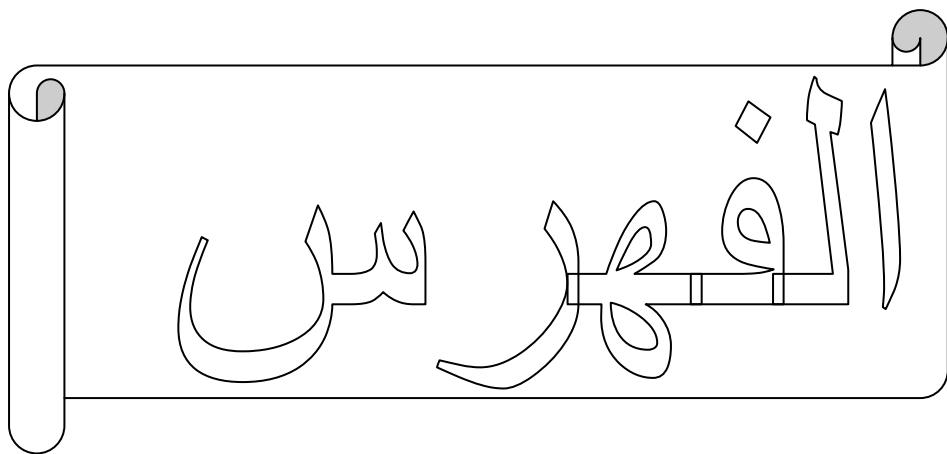
## كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم، وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين  
أما بعد:

أتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى أستاذي الكريم منير نوري حفظه الله على كل ما قدمه لي من عون و نصائح، و إلى السادة الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة، كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي، و إلى كل من ساهم في هذا البحث من بعيد أو من قريب.

## إهداء

إلى والداي الكريمين ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا  
إلى إخوتي ، وكل عائلتي  
و إلى جميع أصدقائي



## فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
V-I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الاشكال
أ- و	المقدمة
1	<b>الفصل الاول:القرارات الاساسية للتسويق الدولي</b>
2	تمهيد الفصل الاول
3	<b>المبحث الاول:مفاهيم اساسية حول التسويق الدولي</b>
3	المطلب الاول:مفهوم التسويق الدولي
6	المطلب الثاني:تطور التسويق الدولي و مستوياته
8	المطلب الثالث:دوافع التسويق الدولي
10	المطلب الرابع:مبادئ التسويق الدولي و مصادرها
15	<b>المبحث الثاني:متغيرات بيئة التسويق الدولي</b>
15	المطلب الاول:البيئة الاقتصادية للتسويق الدولي
20	المطلب الثاني:البيئة الثقافية و الاجتماعية للتسويق الدولي
23	المطلب الثالث:البيئة السياسية و القانونية للتسويق الدولي
26	المطلب الرابع:نظام التجارة الدولية
30	<b>المبحث الثالث:دراسة و تقييم بيئة التسويق الدولي</b>
30	المطلب الاول:مفاهيم اساسية حول بحوث التسويق
35	المطلب الثاني:اختيار الاسواق الاجنبية
40	المطلب الثالث:اعداد استراتيجيات التسويق الدولي
47	<b>المبحث الرابع:اساليب دخول الاسواق الدولية</b>
47	المطلب الاول:اسلوب التصدير
49	المطلب الثاني:الاتفاقيات التعاقدية
53	المطلب الثالث:الاستثمار الاجنبي المباشر
55	المطلب الرابع:التحالفات الاستراتيجية
58	خلاصة الفصل الاول
59	<b>الفصل الثاني:تأثير بيئة التسويق الدولي على استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي</b>

60	تمهيد الفصل الثاني
61	المبحث الاول:تأثير بيئة التسويق الدولي على استراتيجية المنتج الدولية
61	المطلب الاول:مفهوم المنتج الدولي
65	المطلب الثاني:استراتيجية تنميط او تعديل المنتج في الاسواق الدولية
68	المطلب الثالث:تأثير بيئة التسويق الدولي على خصائص المنتج في الاسواق الدولية
74	المطلب الرابع:استراتيجية تخطيط و تطوير المنتجات للاسواق الدولية
79	المبحث الثاني:تأثير بيئة التسويق الدولي على استراتيجية التسعير الدولية
79	المطلب الاول:ماهية التسعير على المستوى الدولي
82	المطلب الثاني:العوامل المؤثرة في تحديد السعر للاسواق الدولية
86	المطلب الثالث:اسس تسعير المنتجات للاسواق الدولية
89	المطلب الرابع:استراتيجيات التسعير في الاسواق الدولية
93	المبحث الثالث:تأثير بيئة التسويق الدولي على استراتيجية التوزيع الدولي
93	المطلب الاول:ماهية قنوات التوزيع الدولي
97	المطلب الثاني:بدائل استراتيجية التوزيع الدولي
101	المطلب الثالث: استراتيجيات التغطية السوقية و اختيار اعضاء قناة التوزيع الدولي
105	المطلب الرابع:تأثير بيئة التسويق الدولي على استراتيجية التوزيع الدولي
107	المبحث الرابع:تأثير بيئة التسويق الدولي على استراتيجية الترويج الدولي
107	المطلب الاول:مفاهيم اساسية حول الترويج الدولي
110	المطلب الثاني:المزيج الترويجي الدولي
115	المطلب الثالث:استراتيجيات الترويج في الاسواق الدولية
118	المطلب الرابع:العوامل المؤثرة على استراتيجية الترويج الدولي
121	خلاصة الفصل الثاني
122	الفصل الثالث:دور بيئة التسويق الجزائرية في توجيه استراتيجيات التسويق لشركة تويوتا
123	تمهيد الفصل الثالث
124	المبحث الاول:التجربة اليابانية في التسويق الدولي
124	المطلب الاول:خصائص استراتيجية التسويق الدولي بالشركات اليابانية
126	المطلب الثاني:مقارنة استراتيجية التسويق الدولي للشركات اليابانية مع البريطانية و الامريكية
130	المطلب الثالث:دور المزيج التسويقي الدولي في استراتيجية التسويق للشركات اليابانية

132	المطلب الرابع:عوامل نجاح الشركات اليابانية في التسويق الدولي و امكانية الاستفادة منها
136	المبحث الثاني:دور بيئة التسويق الدولي في توجيه استراتيجيات التسويق لشركة تويوتا
136	المطلب الأول:نشأة شركة تويوتا
138	المطلب الثاني:استراتيجية التسويق الدولي لشركة تويوتا
141	المطلب الثالث:تأثير بيئة التسويق الدولي على استراتيجيات التسويق لشركة تويوتا
148	المبحث الثالث:تأثير بيئة التسويق الجزائرية على استراتيجيات المزيج التسويقي لشركة تويوتا الجزائر
148	المطلب الاول:تقديم شركة تويوتا الجزائر
153	المطلب الثاني:استراتيجية المنتج لشركة تويوتا الجزائر
159	المطلب الثالث:استراتيجية التسعير لشركة تويوتا الجزائر
162	المطلب الرابع:استراتيجية التوزيع لتويوتا الجزائر
166	المطلب الخامس:استراتيجية الترويج لتويوتا الجزائر
169	خلاصة الفصل الثالث
170	الخاتمة
175	المراجع

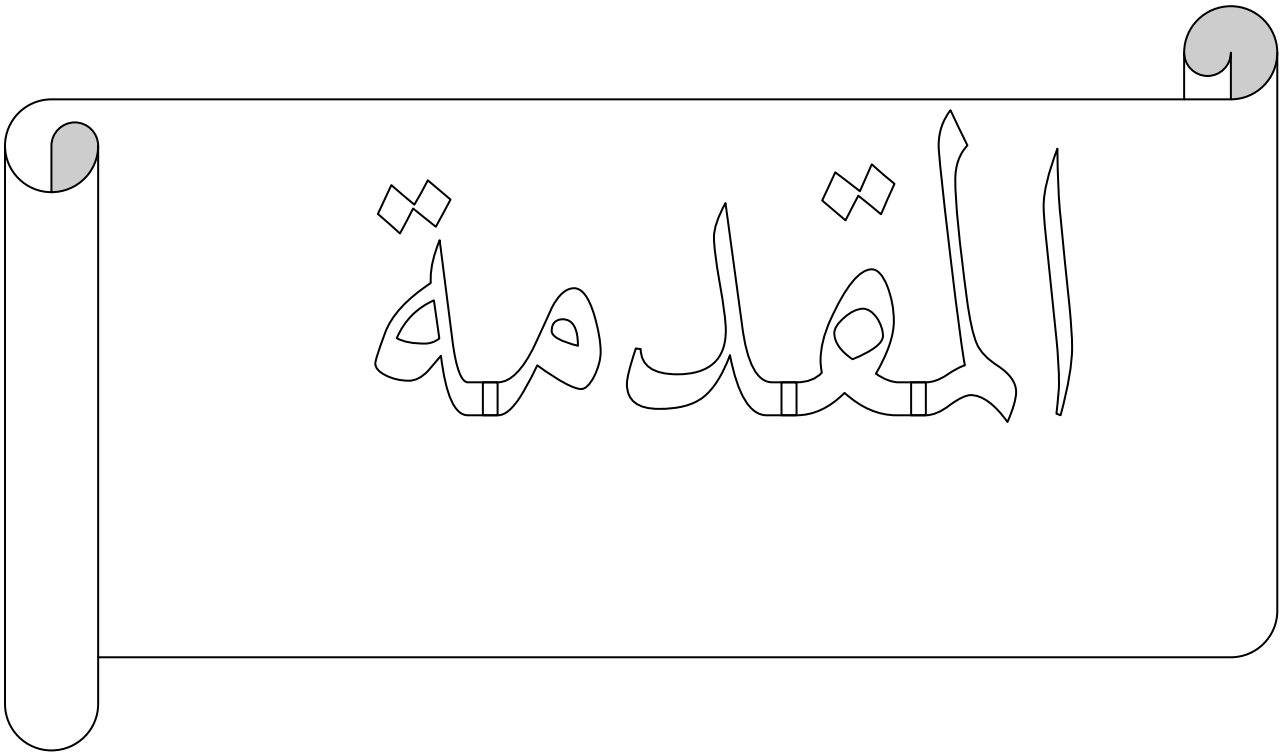
## فهرس الجداول

الصفحة	إسم الجدول	الرقم
19	المراحل الثلاثة لدراسة المنافسة الدولية	1-1
38	اجراءات غريلة الاسواق الدولية	2-1
41	عوامل المفاضلة بين إستراتيجيتي التركيز و الإنتشار	3-1
44	عوامل المفاضلة بين إستراتيجيتي تكيف وتنميط المزيج التسويقي الدولي	4-1
56	محددات الدخول إلى السوق الأجنبي	5-1
68	حالات إستخدام إستراتيجيتي التكيف وتنميط المنتج الدولي	1-2
77	تطوير المنتجات حسب أهداف التسويق الدولي	2-2
94	وظائف الموزعين الدوليين	3-2
102	بدائل إستراتيجية التغطية السوقية	4-2
104	معايير إختيار الموزعين الدوليين	5-2
117	العوامل التي تدفع إلى إستخدام المركزية و اللامركزية في الترويج الدولي	6-2
129	المقارنة بين الفلسفة التسويقية للشركات اليابانية و نظيرتها البريطانية و الامريكية	1-3
145	نتائج دراسة انطباعات العملاء نحو علامات السيارات	2-3
159	التكاليف المرتبطة بالتسعير لتويوتا الجزائر	3-3
165	توسع شبكة توزيع تويوتا الجزائر	4-3
166	استراتيجية الترويج لتويوتا الجزائر	5-3
168	قوى البيع لتويوتا الجزائر	6-3
168	إستراتيجية تنشيط المبيعات لتويوتا الجزائر	7-3



## فهرس الأشكال

الصفحة	إسم الشكل	الرقم
7	مستويات التسويق الدولي	1-1
13	فروع المعرفة التي أثرت على مبادئ التسويق الدولي	2-1
20	عناصر البيئة الثقافية للتسويق الدولي	3-1
40	البديل الإستراتيجي تركيز / إنتشار	4-1
43	قرارات التسويق الدولي و البيئة التسويقية الدولية	5-1
62	مستويات المنتج	1-1
63	مراحل دورة حياة المنتج	2-2
64	دورة حياة المنتج الدولي	3-2
70	إستراتيجيات تمييز المنتج الدولي	4-2
85	العوامل المحددة للسعر في الأسواق الدولية	5-2
96	قنوات التوزيع الدولية	6-2
107	عملية الإتصال	7-2
108	أهداف الترويج	8-2
118	إستراتيجية الدفع في الترويج الدولي	9-2
118	إستراتيجية الجذب في الترويج الدولي	10-2
120	عوائق عملية الإتصال	11-2
151	المهيكل التنظيمي لتويوتا الجزائر	1-3
163	مسار التوزيع المطبق من طرف تويوتا الجزائر	2-3



**1- مدخل:**

تشهد إقتصاديات العالم إهتماما كبيرا و متزايدا بنشاط التسويق بشكل عام و التسويق الدولي بشكل خاص، حيث أن المشكلة التي أصبحت تعيشها الشركات بمختلف أنشطتها اليوم ليست مشكلة إنتاجية بقدر ما هي مشكلة تسويقية، بسبب إختلال التوازن بين العرض و الطلب، و من جانب آخر أصبحت الكثير من الشركات تهتم بموضوع التسويق الدولي، و ذلك بعد أن بدأت تنتقل من مواطنها الأصلية لتفتح لها فروعها في دول أخرى، و من خلال منح التراخيص أو غيرها من أشكال الدخول لأسواق الدول الأجنبية.

ولأن البيئة التي تعمل فيها هذه الشركات أصبح يحيط بها اليوم سلسلة من التغيرات السياسية و الإقتصادية و الثقافية و الإجتماعية، في ظل ظهور التكتلات الإقتصادية الإقليمية و تزايد حدة المنافسة الدولية، و تأثير المنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي، و المنظمة العالمية للتجارة، و منظمة التعاون و التنمية الإقتصادية، و ما نتج عنها من مفاهيم جديدة كالعولمة، و ظهور ثورة المعلومات كنتيجة لانتشار شبكة الأنترنت و تطور الحاسبات الآلية.. وغيرها، أضحي على الشركات الناشطة على المستوى الدولي إذا أرادت فرض وجودها و بقائها و إستمرارها في مختلف الأسواق الدولية و في كافة ميادين النشاط المختلفة، أن تتكيف مع الظروف و العوامل الإقتصادية و السياسية و القانونية الثقافية لهذه الأسواق، من خلال الإهتمام بوظائفها و أنشطتها المتنوعة و على رأسها نشاط التسويق الدولي، لأن نجاحها في تحقيق هذا البقاء و الإستمرار يرتكز بصفة أساسية على نجاحها في التوفيق بين إمكاناتها و إشباع حاجات رغبات المستهلكين في الأسواق الأجنبية، في إطار بيئة معقدة و متغيرة باستمرار و تتميز بإرتفاع درجة المخاطرة، كذا الصعوبات التي تعترض الشركات الدولية أثناء ممارستها لأنشطتها و وظائفها التسويقية.

لذلك لا بد على الشركات الطموحة لدخول الأسواق الدولية و النجاح فيها دراسة و تقييم مختلف عناصر بيئة التسويق الدولي التي تنشط فيها، و تحديد مدى تأثيرها على مزاوله نشاطها في تلك الأسواق الدولية المستهدفة، و إستخلاص الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف التي تمكنها من الإستجابة لإحتياجات العملاء من جهة و مواجهة التغيرات البيئية من جهة أخرى، حيث تعد المكانة التنافسية للشركة على المستوى الدولي من أبرز الاهداف النوعية التي تسعى إلى تحقيقها جنبا إلى جنب مع الأهداف الكمية، و ذلك بغرض تدعيم قدراتها التنافسية في الأسواق الدولية المستهدفة، و خاصة في ظل التحولات الإقتصادية المتسارعة.

**2- الإشكالية:**

و من هذا المنطلق نطرح السؤال التالي: "مامدى تأثير بيئة التسويق الدولي في توجيه إستراتيجيات المزيج التسويق الدولي؟"

و في ضوء هذا السؤال تبنى الأسئلة الفرعية الموالية:

- ما المقصود بالتسويق الدولي، و ما هو الفرق بينه و بين التسويق المحلي ؟
- ما الذي يؤدي الى اختلاف إستراتيجيات المزيج التسويقي بين السوق المحلي و السوق الدولي ؟
- ما مدى تأثير بيئة التسويق الجزائرية على إستراتيجيات التسويق لشركة تويوتا ؟

**3- الفرضيات:**

- و من اجل الإجابة على الأسئلة السابقة إستعنا بالفرضيات التالية:
- يقصد بالتسويق الدولي تسويق السلع و الخدمات في أكثر من بلد واحد، حيث أن الفرق بين التسويق الدولي المحلي يكمن في صعوبة تطبيق التسويق على المستوى الدولي ؛
  - نظرا لإختلاف عناصر البيئة الإقتصادية و الثقافية و القانونية و السياسية للأسواق الأجنبية، فإن ذلك يؤدي إلى إختلاف إستراتيجيات المزيح التسويقي من سوق اجنبي لآخر على حسب خصائص البيئة المحلية لكل منها؛
  - تؤثر بيئة التسويق الجزائرية على إستراتيجيات التسويق لشركة تويوتا على حسب درجة تغير و إختلاف البيئة الجزائرية عن تلك الخاصة بالبلد الأم اليابان، و بحسب قدرة الشركة على التكيف معها.

**4- أهداف البحث:**

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية و أخرى تطبيقية نوجزها في النقاط الموالية:

**✓ الأهداف النظرية:**

- محاولة فهم معنى التسويق الدولي و عناصر البيئة التسويقية المؤثرة عليه؛
- تبيان الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها دخول الأسواق الأجنبية؛
- التعرف على تأثير بيئة التسويق الدولي على إستراتيجيات التسويق للشركات الدولية؛
- محاولة إثراء معارفنا في مجال التسويق الدولي و تحسين قدراتنا العلمية و الفنية.

**✓ الأهداف التطبيقية:**

- الوقوف على واقع التسويق الدولي في الواقع العملي، و مدى تطبيقه في شركة تويوتا؛
- محاولة معرفة و إكتشاف الأسباب و العوامل التي تعيق شركات السيارات الأجنبية من الإستثمار في الجزائر؛
- تقييم تأثير بيئة التسويق الدولية و الجزائرية على إستراتيجيات التسويق الدولي لشركة تويوتا.

**5- أهمية البحث:**

تبرز أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- دراسة و تقييم أثر متغيرات بيئة التسويق الدولي في ترشيد القرارات الإستراتيجية التسويقية على المستوى الدولي بالنسبة للشركات ؛
- إبراز أهم تجارب الشركات الناجحة في مجال التغلب على عوائق بيئة التسويق الدولي حتى تكون نموذجا يقتدى به من طرف الشركات الجزائرية المصدرة؛
- توفير مرجع متخصص في دراسة دور بيئة التسويق الدولي في توجيه إستراتيجيات التسويق على المستوى الدولي، يمكن للباحثين و المسوقين الدوليين الرجوع إليه و الإستفادة منه، نظرا لقلّة المراجع في المكتبة العربية في هذا المجال.

**6- دوافع إختيار الموضوع:**

من أهم الدوافع التي جعلتنا نختار هذا الموضوع مايلي:

- بحكم تخصصنا في التسويق و رغبتنا في تعميق أفكارنا في التسويق الدولي؛
- محاولة تشخيص و تحليل تأثير بيئة التسويق الدولية و الجزائرية على نشاط التسويق للشركات الدولية في قطاع السيارات ؛
- إعتقادنا لأهمية الموضوع في ظل التغيرات المستمرة لبيئة الأعمال الدولية و الأوضاع الإقتصادية الراهنة.

## 7- المنهج المستخدم في الدراسة:

إن العلاقة المنهجية التي تربط بين الموضوع و المنهج تجعلهما قضيتين متلازمتين ، فطبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الواجب اتباعه قصد الامام باهم جوانب الموضوع .

و يهدف الاجابة على الاشكالية المطروحة ، و اثبات صحة أو خطأ الفرضيات المقترحة ، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي ، الذي رايناه مناسباً لطبيعة موضوعنا، اذ ياخذ المنهج الوصفي جانبا كبيرا من الدراسة بحيث نعتمد عليه بشكل جلي، وذلك من خلال التعرض الى مختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع، وصف و تشخيص ظاهرة البحث بغرض الفهم الجيد لها .

أما المنهج التحليلي فلقد استخدمناه بهدف تعميق و توضيح الفهم من خلال دعم المعلومات المكتبية، استخراج الافكار و النتائج المترتبة عنها، والتعليق عليها .

## 8- الدراسات السابقة :

اهم الدراسات التي تناولت موضوع تأثير بيئة التسويق الدولي على استراتيجيات التسويق الدولي نجد :

### 1) دراسة احمد فلاح<sup>1</sup>:

تناولت هذه الدراسة موضوع التسويق الدولي في عالم متغير ، من خلال توضيح كيفية تكييف استراتيجيات التسويق الدولي وفق مقتضيات البيئة المتغيرة في اطار الامكانات المتاحة للشركة الدولية.

و قد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

- لا يمكن تحقيق اهداف الشركة من التسويق الدولي الا اذا استطاعت التوفيق بين امكاناتها وحاجات و رغبات المستهلك الاجنبي في اطار البيئة التي تنشط فيها ؛

- هناك علاقة طردية بين درجة تكييف الشركة مع البيئة التسويقية الدولية و ادائها التسويقي على المستوى الدولي ، بحيث ان نجاح استراتيجيات التسويق الدولي لا يتم الا من خلال مواكبة و مسايرة البيئة التسويقية المتغيرة .

### 2) دراسة الميسوم بوشنافة<sup>2</sup>:

استهدفت هذه الدراسة تحديد كفاءة سياسات المزيغ التسويقي الدولي في الشركات الجزائرية، وخلصت الى :

- ضرورة تكييف وتعديل المزيغ التسويقي المحلي، بما يتوافق مع حاجات و رغبات كل سوق اجنبي على حدى، نظرا لاختلاف حاجات و متطلبات الاسواق الدولية ؛

<sup>1</sup> - احمد فلاح ، التسويق الدولي في عالم متغير ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2004.

<sup>2</sup> - الميسوم بوشنافة ، حدود كفاءة سياسات المزيغ التسويقي الدولي في المنشآت الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2004.

- يتم الحكم على كفاءة سياسات المزيج التسويقي الدولي عن طريق مؤشرات حجم المبيعات، نصيب الشركة من السوق، و درجة الربحية.

### 3) دراسة محمد عبيلة<sup>1</sup>:

تطرق دراسة محمد عبيلة إلى محاولة إبراز دور التسويق الدولي في ترشيد القرارات الإستراتيجية الدولية للشركة توصلت إلى انه :

تعتبر البيئة التي تمارس الشركة فيها نشاطها التسويقي معيار التفريق بين التسويق الدولي و المحلي، كما أن التغيرات التي تشهدها البيئة التسويقية على المستوى الدولي و التي من أهمها ظاهرة العولمة و الثورة التكنولوجية الهائلة في مجال الاتصالات و المواصلات أدت إلى الانتقال من مفهوم التصدير إلى مفهوم التسويق الدولي .

### 4) دراسة إسماعيل قربينات<sup>2</sup>:

تناولت هذه الدراسة أهمية استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي في اداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة، مع الاسقاط على مؤسسة جزائرية مصدرة ، و توصلت الى ان استراتيجية التسويق الدولية ماهي الا استراتيجية وظيفية من الاستراتيجية الدولية العامة للمؤسسة ، و ان مراحل صياغتها مماثلة للاستراتيجية التسويقية المحلية غير ان تعقد البيئة و تعدد متغيراتها يجعل عملية صياغتها تتطلب تشخيصا و تحليلا اكثر عمقا و تحليلا .

حيث ان فلسفة التسويق و وظائفه لا تختلف كثيرا في حالي التسويق المحلي و الدولي ، فالفلسفة التسويقية واحدة كذا الجوهر ، فالاختلاف الوحيد يكمن في البيئة التي يتم من خلالها ممارسة مختلف فعاليات و أنشطة التسويق .

### 5) دراسة إبراهيم جملط<sup>3</sup>:

استهدفت هذه الدراسة محاولة إبراز تأثير متغيرات البيئة التسويقية على سياسات المزيج التسويقي الدولي وخلص صاحبها إلى أن:

صياغة المزيج التسويقي في الأسواق الدولية تعتبر أكثر صعوبة منها في الأسواق المحلية ، نظرا لما تفرزه المتغيرات البيئية من اختلاف في حاجات و رغبات و أذواق المستهلكين على المستوى الدولي ، لذلك تختار الشركة الراغبة في العمل دوليا بين خيارين تصميم مزيج تسويقي نمطي أو مزيج تسويقي مكيف تبعا لظروف البيئة التسويقية لهذه الأسواق، غير أن أحسن إستراتيجية هي الإستراتيجية التي تعتمد على شعار التنميط أينما أمكن و التكيف حيثما كان ضروريا.

### 9- مساهمة البحث:

من الدراسات السابقة تبين لنا ما يلي :

<sup>1</sup> - محمد عبيلة ، دور التسويق الدولي في ترشيد الإستراتيجية الدولية للمنظمة ، دراسة حالة تونيك للصناعات التعليلية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة 2004.

<sup>2</sup> - إسماعيل قربينات ، أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي للمؤسسة ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة 2005.

<sup>3</sup> - إبراهيم جملط ، تأثير متغيرات البيئة التسويقية على سياسات المزيج التسويقي الدولي ، بالاسقاط على عينة من المؤسسات الجزائرية خلال الفترة 2000-2010، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الشلف 2010.

- قلة الابحاث الموجهة نحو تأثير متغيرات بيئة التسويق الدولي على استراتيجيات المزيح التسويقي الدولي مقارنة باهمية هذا الموضوع بالنسبة للشركات الناشطة او الراغبة في الدخول للسوق الدولي؛
  - لم تتناول أي دراسة بيئة التسويق الدولي و دورها في توجيه استراتيجيات المزيح التسويقي الدولي ؛
  - تركيز الدراسات السابقة على دراسة حالة الشركات الجزائرية المصدرة رغم عدم اعتماد هذه الاخيرة على المفهوم الحديث للتسويق ، و إهمال دراسة الشركات الأجنبية الناشطة في السوق الجزائري.
- و عليه فمساهمة هذا البحث تتمثل في :

محاولة ايضاح دور بيئة التسويق الدولي في توجيه استراتيجيات المزيح التسويقي الدولي، من خلال ابراز تأثير العناصر المكونة لها على كل عنصر من عناصر المزيح التسويقي الدولي، مع التطبيق على شركة اجنبية ناشطة في السوق الجزائري .

## 10- تقسيمات البحث:

قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين و آخر تطبيقي و ذلك كما يلي:

- تطرقنا خلال الفصل الأول إلى القرارات الأساسية للتسويق الدولي من خلال أربعة مباحث هي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق الدولي

المبحث الثاني: متغيرات بيئة التسويق الدولي

المبحث الثالث: دراسة و تقييم بيئة التسويق الدولي

المبحث الرابع: أساليب دخول الأسواق الأجنبية

- وتطرقنا خلال الفصل الثاني إلى تأثير بيئة التسويق الدولي على إستراتيجيات المزيح التسويقي الدولي في أربع

مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تأثير بيئة التسويق الدولي على إستراتيجية المنتج الدولية

المبحث الثاني: تأثير بيئة التسويق الدولي على إستراتيجية التسعير الدولية

المبحث الثالث: تأثير بيئة التسويق الدولي على إستراتيجية التوزيع الدولية

المبحث الرابع: تأثير بيئة التسويق الدولي على إستراتيجية الترويج الدولية

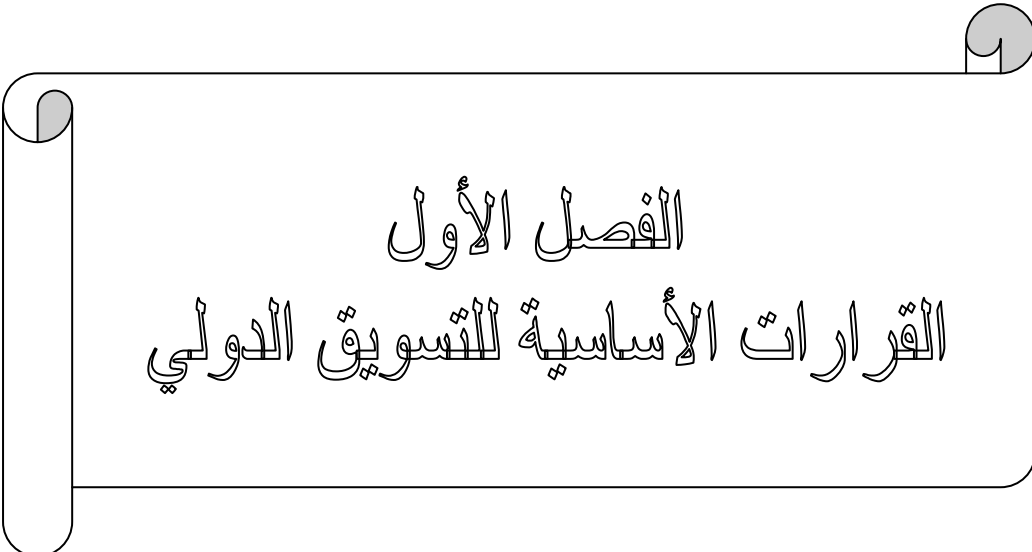
- أما في الفصل الثالث فتناولنا فيه دور بيئة التسويق الجزائرية في توجيه إستراتيجيات التسويق لشركة تويوتا

والذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث هي كما يلي:

المبحث الأول: التجربة اليابانية في التسويق الدولي

المبحث الثاني : دور بيئة التسويق الدولي في توجيه إستراتيجيات التسويق لشركة تويوتا

المبحث الثالث: تأثير بيئة التسويق الجزائرية على إستراتيجيات المزيح التسويقي لشركة تويوتا الجزائر



الفصل الأول  
القرارات الأساسية للتسويق الدولي



تمهيد الفصل:

دفع التطور التكنولوجي الهائل المتمثل في وسائل الإتصال و النقل و المواصلات إضافة إلى توسع تفكير الشركات المنتجة و خصوصا ذات الإنتاج الواسع، بأن توسع أسواقها المحلية لا يمكن أن يستوعب هذا الإنتاج الواسع نظرا لمحدودية الأسواق، إضافة إلى أن هذه الأسواق لا تحقق أهدافها المختلفة خاصة الربحية منها إلى التفكير بالإتجاه نحو الأسواق الخارجية، لما تمثله من فرص للنمو و التوسع من خلال العمل في هذه الأسواق و إشباع إحتياجات المستهلكين فيها، و عليه زاد إهتمام الشركات بالتسويق الدولي للدور الذي يلعبه في تحقيق أهدافها على المستوى الدولي.

و إستنادا لذلك فإن مفهوم التسويق الدولي بدأ يتسع و يزداد الإهتمام بعملياته بالنسبة لتلك الشركات حتى أصبح على ما هو عليه اليوم، و ذلك من اجل تسهيل نشاطات التسويق للمنتجات الدولية.

و في هذا الفصل إرتأينا أن نتناول أربعة مباحث كما يلي:

- ✓ مفاهيم اساسية حول التسويق الدولي؛
- ✓ متغيرات بيئة التسويق الدولي الإقتصادية و الثقافية و القانونية و كذا نظام التجارة الدولية؛
- ✓ دراسة بيئة التسويق الدولي و دورها في إختيار الأسواق الأجنبية و إعداد الإستراتيجيات التسويقية؛
- ✓ أساليب الدخول إلى الأسواق الأجنبية.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق الدولي

التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم، والتي من أهمها العولمة وتوجه الحكومات نحو إتباع سياسة اقتصاد السوق حيث تشتد المنافسة، جعلت الشركات تطور نفسها استعدادا لمواجهة نتائج هذه التحولات العالمية والتصدي لخطر المنافسة، و كذلك انتهز الفرص التي توفرها السوق سواء على المستوى المحلي أو الدولي نظرا لضيق الأسواق المحلية وما توفره الأسواق العالمية من فرص هائلة للعديد من الشركات، جعل هذه الشركات تهتم بالولوج للسوق الدولي واختراقه في إطار ما يسمى بالتسويق الدولي.

### المطلب الأول: مفهوم التسويق الدولي

لا تقتصر أسواق الشركات في حدود الدولة الموجودة فيها بل يمكن أن تمتد أحيانا إلى خارج الحدود وتمارس ما يسمى بالتسويق الدولي، فهل يتضمن هذا الأخير مفاهيم أو استراتيجيات جديدة تختلف عن التسويق المحلي.

### أولا: مفهوم التسويق

قبل التطرق إلى مفهوم التسويق الدولي لا بد من المرور عبر تعريف التسويق، حيث قدم الباحثون و الكتاب تعاريف مختلفة للتسويق نذكر أهمها:

\* عرف ستانتون "Stanton" التسويق بأنه " ذلك النظام المتكامل الذي تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة، التي تعمل بهدف تخطيط، تسعير، وترويج ، وتوزيع السلع والخدمات للمستهلكين الحاليين والمرتبين"<sup>1</sup>.

\* وعرفته الجمعية الأمريكية للتسويق "AMA" على انه "عملية تخطيط وتنفيذ وخلق وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار و السلع و الخدمات الازمة لإتمام عمليات التبادل والتي تؤدي إلى إشباع حاجيات الأفراد وتحقيق أهداف الشركات".<sup>2</sup>

\* ولقد عرفه "kotler" بأنه المسار الاقتصادي و الاجتماعي الذي يستطيع بموجه الأفراد والمجموعات إشباع حاجاتهم و رغباتهم عن طريق خلق وتبادل المنتجات ذات القيمة"<sup>3</sup>.

\* أما "Yves chirouze" فلقد عرفه بأنه "وضعية معنوية لمجموعة من التقنيات التي تسمح بخلق الأسواق و غزوها و الحفاظ عليها و تنميتها"<sup>4</sup>.

\* كما قدم "Webster" تعريفه معتبرا فيه التسويق " الوظيفة التي من خلالها تتكيف الشركة مع بيئتها"<sup>5</sup>.

\* أما "LAMBIN" فعرف التسويق بأنه " المسار الاجتماعي الموجه نحو اشباع حاجات و رغبات الافراد و الشركات من اجل خلق التبادل الارادي و التنافسي للسلع و الخدمات التي تولد المنافع للمشتريين"<sup>6</sup>.

من التعاريف السابقة نلاحظ أنها تنقسم إلى مجموعتين :

<sup>1</sup> - منير نوري ، التسويق مدخل المعلومات و الاستراتيجيات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007 ، ص 5.

<sup>2</sup> - طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، الأساسيات و التطبيق، الطباعة المتحدة للإعلان، مصر 1999، ص 25.

<sup>3</sup> - P-Kotler et B- Dubois, **Marketing Management**, 12Edition Pearson éducation Paris 2006, P 06.

<sup>4</sup> - Yves Chirouze, **Le Marketing**, Tome 1, office des publications universitaires, 2emeEdition, Alger1990, p15.

<sup>5</sup> - Sylvie martin - jean pierre Védriens, **Marketing** - les concepts clés- Les éditions d'organisation, PARIS 1993, p15.

<sup>6</sup> - CHIBANI- CHIH AMINA, **le marketing stratégique de A a Z**, chihab ed , Alger 2004, p6.

✓ المجموعة الأولى: تتضمن التعريف الإداري و هو ما ذهبت إليه الجمعية الأمريكية للتسويق، حيث تركز على إدارة التسويق بعناصرها التخطيط، و التنفيذ و التسعير و ترويج و توزيع السلع و الخدمات؛

✓ المجموعة الثانية: فتوجهت إلى تبين تعريف إجتماعي و أبرزها تعريف فليب كوتلر الذي يركز على الجانب الإنساني في إشباع حاجات و رغبات المستهلك الفرد أو الجماعة.

### ثانيا: تعريف التسويق الدولي

كما تعددت التعاريف في التسويق ، فإنها كذلك تتعدد التعاريف التي تناولت التسويق الدولي و من بين أهم هذه التعاريف نذكر:

\* عرف فليب كوتلر "p. Kotler" التسويق الدولي بأنه " لا يعدو كونه عبارة عن نشاط ديناميكي مبتكر للبحث على المستهلك القانع في سوق تتميز بالتفاوت و التعقيد و الوصول إلى هذا المستهلك و إشباع رغباته"<sup>1</sup>.

\* وعرفته الجمعية الأمريكية للتسويق "AMA" على أنه " عملية دولية لتخطيط و تسعير و ترويج و توزيع السلع و الخدمات لخلق التبادل الذي يحقق أهداف الشركات و الأفراد"<sup>2</sup>.

\* أما "CATEORA" فعرف التسويق الدولي بأنه " أداء الأنشطة التجارية التي تساعد على تدفق سلع الشركة و خدماتها إلى المستهلكين أو المستخدمين في أكثر من دولة واحدة"<sup>3</sup>.

\* و يرى "STANTON" بأنه "بالنسبة لأي شركة يكون التسويق دوليا عندما تسوق منتجاتها خارج حدود الدولة التي توجد فيها"<sup>4</sup>.

\* و يعرف التسويق الدولي "AUDIGIER GUY" فيقول بأنه "فن توجيه نشاطات الشركة بغرض اشباع حاجات الزبائن باكبر فعالية، في إطار سياسات منسقة تهدف لتعظيم فعالية الشركة اتجاه اسواقها"<sup>5</sup>.

\* أما عمر سالمان فيعرف التسويق الدولي بأنه " العملية التي يتم من خلالها خلق و توفير و تبادل السلع و الخدمات بين المنتج و المستهلك، بما يحقق التنمية الاقتصادية"<sup>6</sup>.

إن كلمة بعد لا تترجم المسافة الكيلومترية فحسب ، بل المسافة البسيكولوجية أيضا و التي تحتوي على<sup>7</sup>:

✓ المسافة الثقافية وتعني بها الدين واللغة و المعتقدات بالخصوص ؛

✓ المسافة المؤسسية وهي تترجم بالخصوص ماضي وعمق المعاملات التجارية مع السوق الأجنبية ، ومدى تقارب الأنظمة الإدارية بين السوق المحلية و السوق الأجنبية المستهدفة.

<sup>1</sup> - بشير العلاق، قحطان عبدلي، إدارة التسويق، دار زهران عمان، 1999، ص 374.

<sup>2</sup> - فهد سليم الخطيب، محمد سليمان العواد، مبادئ أساسية للتسويق، الطبعة الأولى، دار الطباعة عمان، 2000، ص 195.

<sup>3</sup> - نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، الطبعة الخامسة، دار الحامد عمان، 2006، ص 359.

<sup>4</sup> - هناء عبد الحليم سعيد، إدارة التسويق، جامعة القاهرة، مصر 1998، ص 294.

<sup>5</sup> - AUDIGIER GUY, "MARKETING ET ACTION COMMERCIALE" ED: DUNOD,PARIS 1992,P07.

<sup>6</sup> - عمر سالمان، التسويق الدولي من منظور بلد نامي، الدار المصرية اللبنانية مصر، 1996، ص 61.

<sup>7</sup> - مصطفى الزغل و ناجي بوسلامة، التسويق الدولي في ظل العولمة، الخصائص و المبادئ، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي بتونس ، المنظمة العربية للتنمية

هذا المفهوم يترجم حقيقة المعاملات التجارية بين الدول العربية لأننا لو نظرنا إلى المسافة الكيلومترية و الثقافية لقلنا أن الشركة الجزائرية تصدر أولاً اتجاه دول شقيقة عربية "قريبة" كتونس وليبيا و المغرب ، لكن الواقع مغاير لأن حجم المعاملات مع فرنسا كبير و كبير جدا و هذا ما يترجم أهمية المسافة المؤسساتية .

وعلى هذا الأساس فان التسويق الدولي يتضمن القيام بالأنشطة التالية:<sup>1</sup>

- ✓ دراسة الأسواق الدولية والحالية والمتوقعة؛
- ✓ تخطيط وتطوير المنتجات المطلوبة من حقل المستهلكين المستخدمين في الأسواق الخارجية؛
- ✓ توزيع السلع والخدمات من خلال قنوات التوزيع الدولية؛
- ✓ الترويج للمنتجات في الميدان الدولي؛
- ✓ تحديد طرق التسعير المختلفة التي تعكس القيمة و المنفعة التي يحققها المنتج للمستهلكين و التي تهدف إلى تحقيق عائد مناسب على الاستثمار في تلك الصناعة؛
- ✓ تقديم الخدمات الفنية وغير الفنية وسواء قبل أو بعد الشراء للتأكد من مدى رضا العملاء واستمرار التعامل معهم .

### ثالثا: الفرق بين التسويق المحلي والتسويق الدولي

من بين الطرق والأساليب المستخدمة في دراسة مفهوم التسويق الدولي هو دراسة الفرق بين التسويق الدولي والتسويق المحلي، حيث يعتبر التسويق الدولي للأداة للأنشطة التجارية التي تمكن من توجيه تدفق منتجات الشركة وخدماتها إلى عملائها الأجانب ، هذا التعريف العام و الكلاسيكي يدل على أهمية تحديد احتياجات العملاء الأجانب ثم العمل على إشباع كل الحاجيات بالمنتجات و الخدمات الملائمة، وقد يظهر هنا تشابه كبير بين التسويق الدولي والتسويق المحلي، لكن الفارق الوحيد هو نوعية السوق أي الأسواق الأجنبية، لكن هذا الفارق يترجم جملة من التعقيدات و الصعوبات التي تواجه الشركة المصدرة سواء كانت مرتبطة بطبيعة الأعمال الدولية (مثل الجمارك، جودة المنتج، نقل المنتجات...) أو بطبيعة البلد الأجنبي المستهدف (سلوك المستهلكين، المنافسة، قنوات التوزيع، القوانين التجارية...) <sup>2</sup>.

ومع ذلك فانه لا فرق بين التسويق المحلي والتسويق الدولي من حيث المبدأ فهما وجهان لعملة واحدة، فالتخطيط، التنفيذ، التسعير، الترويج، والتوزيع أنشطة تؤدي في كل من التسويق المحلي والدولي، هذا معناه أن مبادئ التسويق واحدة سواء تم ذلك في الجزائر أو فرنسا أو أمريكا، ففي كل من هذه الأسواق تتم نفس الممارسات أو الأنشطة المذكورة لكن الاختلاف يكمن في البيئة (الظروف، المتغيرات) التي تمارس فيها كل من هذه الأنشطة التسويقية فهي تختلف في أهميتها في كل سوق تمارس فيه، وفي قدرة السوق على التجاوب معها، وفي إمكانية استخدامها لحل المشاكل التي تعترض المسوق، واعتماد السياسات والاستراتيجيات التسويقية وتطبيقها في أكثر من سوق، وهذا

<sup>1</sup> - محمود الشيخ، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع . عمان الأردن 2008، ص ص: 190، 189.

<sup>2</sup> - مصطفى الزغل و ناجي بوسلامة، مرجع سبق ذكره، ص 125.

الاختلاف يتمثل أساسا في جميع المخاطر التي تتعرض للمسوق الدولي، وفي مقابل حصوله على فرص أوسع لتسويق منتجاته فيها وتحقيق الأرباح و المردودية المناسبة منها.

فالأسواق الخارجية تمثل بيئات (متغيرات، ظروف) مختلفة من النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية والقانونية و السياسية و التكنولوجية، كلها تتطلب من المسوق الدولي تكيف استراتيجياته تبعا لتلك المتغيرات، فإذا تمت الأنشطة التسويقية ضمن بلد المسوق فان هذا التسويق يطلق عليه التسويق المحلي، أما إذا لم يستطع المسوق المحلي ممارسة عملياته التسويقية خارج وطنه فان ذلك يعني تسويق خارجي يشمل عمليات محلية في سوق أجنبية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تطور التسويق الدولي و مستوياته

لقد تطور التسويق من ممارسة أنشطته على المستوى المحلي إلى ممارستها دوليا ليتعدى بذلك حدود الدولة الواحدة بسبب ظهور الأسواق الأجنبية، حيث أن الشركة يتطور مدى التزامها بالعمل على المستوى الدولي على مستويات متدرجة من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي.

### أولا: مراحل تطور التسويق الدولي

لقد تطور التسويق الدولي على مراحل عديدة كما يلي:<sup>2</sup>

- 1- **مرحلة التغلب على العوائق الجمركية (1950-1960):** قاد هذه المرحلة الشركات الأمريكية الضخمة، إذ حاولت هذه الأخيرة خلال هذه الفترة تخفيض الرسوم الجمركية بين الدول بهدف تشجيع التبادل التجاري السلعي؛
- 2- **مرحلة التغلب على انعكاسات التباعد الجغرافي (1961-1979):** تشمل انعكاسات التباعد الجغرافي بين أسواق الدول كل من تكلفة النقل والاختلافات الجمركية والضريبية والثقافية والاجتماعية والنقدية، وشهدت هذه الفترة ظهور السوق الأوروبية المشتركة، و التي تهدف إلى حرية انتقال السلع، الخدمات، المعلومات، الأموال والأفراد بين أسواقها. وكان ذلك مؤشرا للاتجاه نحو التجمعات الاقتصادية الإقليمية في عدة مناطق من العالم نظرا لما تحققه من مزايا لدولها من بينها اتساع السوق ونمو الأعمال، واهم ما يميز هذه الفترة من الناحية التسويقية هو تحول الدول المستوردة من مجرد مشتري لسلعة معينة إلى الارتباط على إقامة مصنع تسليم المفتاح، أو التعاقد مع المصدر على إدارة المشروع أو إقامة مشروع مشترك معه إما مناصفة أو الاتفاق على نسب مئوية معينة.
- و نتيجة لأزمات المدفوعات الخارجية لعدة دول ظهرت أشكال متعددة من التجارة الدولية التعويضية التي تقوم أساسا على فكرة التبادل السلعي، والذي لا يصاحبه تدفقات نقدية، كما شهدت هذه الفترة بداية ظهور عقود التراخيص والامتياز واتجاه بعض المصدرين لإنشاء فروع لشركاتهم في الأسواق المستوردة نظرا لإنخفاض التكاليف ( اليد العاملة) ووفرة الموارد بها؛

- 3- **ظهور الشركات الصغيرة و المتوسطة الحجم منذ بداية الثمانينات:** بدأ خلال هذه الفترة نشاط هذه الشركات في مجال التجارة الدولية، إذ أهم ما يميز هذه الشركات قدرتها على النفاذ إلى الأسواق الأجنبية، بفضل

<sup>1</sup> - بديع جميل قنود، التسويق الدولي، دار المسيرة للنشر عمان الأردن، 2009، ص: 26-27.

<sup>2</sup> - يحيى عيد، التسويق الدولي و المصدر الناجح، الطبعة الأولى، دار الأمين مجهول بلد النشر، 1997، ص: 18، 19.

تصميمها لمنتجات جديدة تتناسب مع متطلبات هذه الأسواق، و إستخدام تقنيات البحث عن أسواق جديدة سعياً منها لتحقيق مزيد من الأرباح، و إكتساب فرص توزيعية جديدة؛

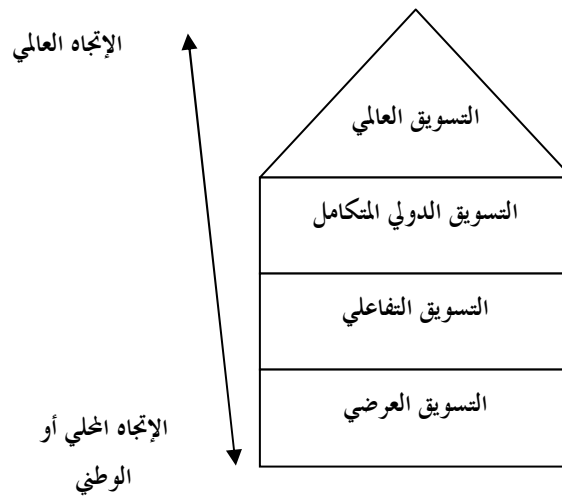
**4- مرحلة المفهوم الموسع للسوق (السوق العالمي) منذ منتصف الثمانينات:** بدأت هذه المرحلة منذ عام 1985 وقادها الكاتب الياباني "Ohmae" أوهماي الذي يفترض إمكانية إطلاق المنتج في أسواق عدة دول في آن واحد وهي بلدان أوروبا الغربية، و الولايات المتحدة الأمريكية، كندا واليابان، و ذلك بحكم تقارب سلوك المستهلكين في هذه الأسواق، فضلاً عن تقارب خصائصهم الثقافية والإجتماعية على أن يتم إجراء تعديل بسيط على المنتج ليناسب كل سوق من الأسواق المستهدفة، ويقوم هذا المفهوم الموسع على إفتراضين، هما:

- ✓ يمكن إطلاق منتج على مستوى سوق يشمل العديد من الدول مع إجراء بعض التعديلات الطفيفة عليه؛
- ✓ أن ذلك يتطلب التعاون بين الشركات المنافسة المتواجدة في أسواق هذه الدول عن طريق التكامل بين كفاءاتها المتميزة سواء كانت إنتاجية أو بحثية أو تسويقية أو مالية.

#### ثانياً: مستويات التسويق الدولي

يمكن توضيح مستويات التسويق الدولي كما يلي<sup>1</sup>:

الشكل رقم (1-1): مستويات التسويق الدولي.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إدارة الأعمال الدولية، ط1، دار المناهج، الاردن 2007، ص120.

**1- التسويق العرضي:** يمثل المستوى المنخفض من الإلتزام إتجاه السوق الدولية، حيث يتم استلام طلبات عارضة مع عدم وجود إلتزام حقيقي بالتسويق الدولي من طرف الشركة، فعلى سبيل المثال ترد طلبية طارئة لمصنع تجهيزات طبية من مستشفى أو زبائن الدول المجاورة، أو من خلال وكلاء التصدير الأجانب في بلد المصنع؛

<sup>1</sup> - محمود جاسم محمد الصميدعي ، مرجع سبق ذكره ، ص 120، 122.

**2- التسويق الفاعل:** يهتم هذا المستوى بإجراءات البيع دون إجراء تغييرات أساسية للمنتجات أو عمليات الشركة و توجيه الجهود هنا لإيجاد الأسواق الأجنبية التي تناسب المنتجات الحالية، و غالبا ما يمثل إلتزام الشركة بالتصدير إلى سوق محدد؛

**3- التسويق الدولي المتكامل:** يتكامل التسويق داخل الإستراتيجية العامة للتخطيط التسويقي للشركة، و يتضمن تعديل مواصفات المنتجات طبقا للإختلافات الثقافية و الحضارية و الوطنية و الاقليمية و الدولية، و يتم تطوير إستراتيجيات معينة لخدمة أسواق مستهدفة و محددة مما يعني إختلاف المزيج التسويقي وفقا لتلك الإختلافات بين الدول، لذلك يتطلب الأمر تقييم السوق الدولية أو العالم إلى مجموعات وفقا للتشابه في العوامل السياسية و الثقافية و الإجتماعية؛

**4- التسويق العالمي:** حيث يتم تطوير الإستراتيجية التسويقية للتعامل مع السوق الدولية او العالم كسوق كبير واحد تنتج الشركة الدولية<sup>1</sup> في هذا المستوى منتجات ذات مواصفات واحدة تصدر لكل الدول المتعامل معها، و تحاول الشركة أن تجعل مزيجها التسويقي عالميا ما أمكن ذلك عن طريق إستخدام مواصفات منتج عالية و سياسات تسعيرية و ترويجية فاعلة، مع قنوات توزيع كفاءة أو يكون مزيج تسويقي واحد لكل الأسواق.

و من الجدير بالذكر أنه قد لا يصلح أي منتج أن يكون عالميا أي إمكانية تصديره إلى جميع أنحاء العالم بنفس المواصفات، و قد نجحت شركة (كوكاكولا) في جعل مشروباتها الغازية عالمية، و لكن مشروبات أخرى كالمشروبات الروحية على سبيل المثال لايمكن أن تكون عالمية، لإختلاف تفضيلات و ثقافات مجتمعات دول العالم المختلفة حول هذا النوع من المنتجات.

### المطلب الثالث: دوافع التسويق الدولي

أدركت الكثير من الشركات في السنوات الأخيرة أن حقيقة الدفاع عن سوق واحدة أصبح لا يضمن البقاء في السوق وذلك لشدة المزاومة بين الشركات القائمة فيه لعدم القدرة على الدفاع عن حصة السوق المعتادة، لأن حواجز الدخول تلاشت، وبالتالي تطوير الشركة واستمرارها يكون من خلال التفكير في تنويع الأسواق و محاولة التواجد في أكثر من بلد.

و ما يدفع الشركة للتفكير في الأسواق الدولية عدة عوامل، تختلف باختلاف محيط وطبيعة كل شركة، وفيما يلي أهم هذه العوامل:

#### أولا: زيادة القدرة في الموارد

إن زيادة القدرة في الموارد البشرية و المادية غير المستغلة، قد يدفع الشركة للبدء في العمل دوليا، فقد تصبح عملية التوسع الدولي ذات جدوى للشركات حينما تعتقد بان الأسواق الخارجية ستساعد على استغلال هذه الموارد الفائضة، كالخبرة الإدارية و الموارد الحالية، والإنتاجية بصورة أكثر ربحية من العمل فقط في الأسواق المحلية، حيث أن

<sup>1</sup> - الشركة الدولية هي الشركة التي تعمل في أكثر من بلد واحد حيث يتم تنسيق خطة و عمليات و أنشطة هذه الشركة على أساس قاعدة دولية واسعة.

التوسع في الأسواق الدولية سيساعدها على توسيع قاعدة توزيع التكاليف الثابتة بشكل أكبر، مما يمنحها بالتالي إمكانية التمكن من هذه الأسواق عن طريق عرض منتجاتها بأسعار منخفضة.<sup>1</sup>

### ثانياً: تشجيع السوق المحلي و ضيقه

لما يصل منتج ما الى مرحلة الانحدار في سوق معين "السوق المحلي" فانه بالامكان منحه حياة ثانية في منطقة اخرى "السوق الاجنبي"<sup>2</sup>، اذ ان وصول العديد من المنتجات إلى مرحلة التشجيع تؤدي بالشركات إلى البحث عن أسواق جديدة لتصريف هذه المنتجات، وبالتالي سيكون مصير هذه المنتجات هو الزوال، مثل ما هو عليه الحال بالنسبة للتلفاز والراديو والسيارات في الولايات المتحدة الأمريكية وهذا نظراً لان معدل نمو السكان يقل عن معدل الإنتاج لمبيعات هذه المنتجات، وعليه فان الأسواق الدولية في هذه الحالة تعتبر بديلاً جذاباً للنمو خاصة في الأسواق الدولية التي لازالت في مراحل نموها الأولى، وكأمثلة على ذلك نجد السجائر التي تعرف ركوداً في أمريكا، بينما تزداد مبيعاتها في دول أخرى مثل اندونيسيا التي تضاعف فيها معدل استهلاك الفرد من السجائر أربع مرات من 1978 الى 1985، أما كينيا فيزداد متوسط استهلاك الفرد من السجائر بمعدل 10% سنوياً.<sup>3</sup>

### ثالثاً: التغلب على المنافسة

قد تلجأ الشركات المنتجة في بعض الأحيان إلى البحث عن أسواق خارجية لتصريف منتجاتها، إذا كانت تواجه منافسة شديدة في الأسواق المحلية، إذ انه من الملاحظ أن قوة المنافسة و عناصرها المختلفة قد تكون اقل كثافة في الخارج عن الداخل ، وربما يرجع هذا إلى اختلاف الدول فيما بينها من حيث ما تملكه من موارد وخبرات وإمكانيات تؤثر على تكلفة الإنتاج و جودته بالنسبة للمنتجات النهائية، الأمر الذي يجعل للشركة ميزة تنافسية إذا خرجت بمنتجاتها إلى الأسواق الخارجية.<sup>4</sup>

### رابعاً: الطلبات الأجنبية الغير ملتمسة

تتوصل العديد من الشركات إلى وجود فرص لها في الأسواق الأجنبية لان منتجاتها أثارت فضول الأفراد في الخارج، من خلال إعلانات الشركة في الصحف التجارية العالمية، أو من خلال المعارض أو عن طريق شبكة الانترنت الغير ملتمسة ، أي أنها لم تقدم عروض مباشرة للشركة التي أرسلت الطلب، فبدأ التصدير في هذه الحالة التي تتوافق مع وجود معرض خارجي، ولا يكون نابعا عن رغبة ادارة الشركة في التصدير، وبالتالي لا يمثل التسويق الدولي هنا إلا نشاطاً هامشياً من أعمالها.<sup>5</sup>

### خامساً: تنويع المخاطر

في العديد من الحالات وليس جميعها، من المحتمل أن تواجه الشركات الناشطة في السوق الأجنبي مخاطر سوقية اقل من الشركات العاملة في السوق المحلي فقط ، و ذلك بسبب ما لديها من أسواق متنوعة، لأن توقعات الركود

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2004، ص 53.

<sup>2</sup> - Jean Pierre Helfer - Jacques Orsoni, Marketing, 5eme édition, éd: Vuibert, Paris 1998, p18.

<sup>3</sup> - عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مجهول دار و بلد النشر، 1996، ص 21.

<sup>4</sup> - عادل المهدي ، التسويق الدولي في ظل عولمة الأسواق، الدار المصرية اللبنانية ، مصر، بدون سنة نشر، ص ص: 49، 50.

<sup>5</sup> - رضوان محمود العمر ، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص ص: 69، 70.



الاقتصادي ليست بالضرورة أن تكون في الوقت نفسه والكثافة نفسها في مختلف الأسواق الأجنبية ثم فإن البيع بالأسواق متعددة قد يقلل من المخاطر المترتبة عن تدهور أرباح البيع في أي سوق.<sup>1</sup>

بالإضافة لكل هذه الأسباب هناك عوامل أخرى عديدة قد تكون سببا لاتخاذ الشركة قرار الدخول إلى الأسواق الأجنبية أهمها:<sup>2</sup>

- ✓ تحقيق وفورات الحجم ( اقتصاديات السلم) فكلما كان السوق أكبر زادت فرصة الشركة لتحقيق وفورات حجم و منه تدنئة التكاليف الوحودية و بالتالي تعزيز قدرتها التنافسية؛
- ✓ قلة تكلفة العمالة و التي تعتبر الجزء الأكبر من التكلفة الكلية، و ذلك بالأخص في الدول النامية و هذا ما يزيد من جاذبية الشركات الدولية من توسيع عملياتها في الأسواق الأجنبية و هو ما تقوم به الولايات المتحدة الأمريكية و اليابان من خلال توجيهها لجزء كبير من الاستثمارات لماليزيا ، تايلاندا، الفلبين و المكسيك ...، من أجل تحقيق وفرة في تكلفة العمالة؛
- ✓ المزايا الضريبية التي تمنحها بالأخص الدول النامية من أجل جلب الاستثمارات الأجنبية بهدف زيادة فرص العمل لمواطنيها و زيادة مداخيل العملة الصعبة؛
- ✓ مبدأ المزايا النسبية الذي يتطلب تبادل السلع و توزيع الفائض؛
- ✓ تغير التكنولوجيا العالمية ( الرغبة في تصدير التقنيات المتقدمة للغير)؛
- ✓ قد يكون العائد على الإستثمار في الأسواق الأجنبية أعلى منه في الأسواق المحلية؛
- ✓ الإستفادة من فروق الأسعار و أسعار الصرف.

#### المطلب الرابع: مبادئ التسويق الدولي و مصادرها

يعتبر مفهوم التسويق الدولي مفهوما حديثا نشأ مع بداية الثمانينات كاستجابة لتوسع الشركات نحو الأسواق الأجنبية، و قد تطور التسويق الدولي في إطار مجموعة من المبادئ الأساسية المستمدة من فروع المعرفة التي تؤثر على نشاطه.

#### أولاً: مبدأ التخصص و تقسيم العمل

يتضمن هذا المبدأ بأن كل دولة تخصص في منتج أو مجموعة من المنتجات و تتبادلها مع غيرها من الدول، و ترتبط ظاهرة التخصص بين الدول المختلفة بظاهرة التجارة الدولية إرتباطا وثيقا، فالتخصص يؤدي إلى زيادة الإنتاج و من ثم تتمكن كل دولة من إنتاج المنتجات المتخصصة في إنتاجها بكميات أكبر من حاجاتها الإستهلاكية، كما تترك إنتاج السلع التي ليس لها فيها تخصص أو تفوق في إنتاجها إلى الدول الأخرى ذات التخصص، و يتم التبادل بين هذه الدول على أساس تخصص كل منها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 58، 59.

<sup>2</sup> - غول فرحات، التسويق الدولي مفاهيم و أسس النجاح في الأسواق العالمية، الطبعة الأولى، الدار الخلدونية ، الجزائر 2008، ص 10.

<sup>3</sup> - أحمد فلاح، التسويق الدولي في عالم متغير، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2002، ص 95.

ويعتقد هذا المبدأ تخصص الدولة في إنتاج المنتجات التي تكون تكلفتها إنتاجها محليا أقل من تكلفة إستيرادها، بينما تستورد المنتجات الأخرى من الدول الأجنبية، و يعتبر هذا المبدأ إحدى الركائز الأساسية لقيام التجارة الدولية حيث على الدولة أن تحدد هيكل المنتجات التي سوف توجه إليها مواردها و تقدمها سواء للإستهلاك المحلي أو التصدير و كذلك هيكل المنتجات التي سوف يتم إستيرادها من الخارج.<sup>1</sup>

### ثانيا: مبدأ توازن ميزان المدفوعات

من المعروف أن الهدف الأساسي للدول هو المحافظة على توازن ميزان مدفوعاتها، ذلك أن هذا التوازن سيعمل بشكل أو بآخر على تأمين الدولة ضد الإهتزازات و الأزمات الإقتصادية الحادة، و يعني التوازن موازنة ما يدخل من الموازنة العامة مع ما يخرج منها، سواء كان ذلك صادرات أو واردات أو شحن، تأمين، قروض، عملات أجنبية،... إلخ، وما لم يحدث ذلك التوازن فإن دفع قيمة الصادرات و الواردات سيكون مشكلة كبيرة تهدد الثقة و تضعف الإستقرار الإقتصادي للدول المعنية، وخاصة دول العالم الثالث التي لا تستطيع أغلبها إجراء عملية التكيف والإصلاح الإقتصادي على أسس متدرجة و علمية.<sup>2</sup>

ولما كان التسويق الدولي يتيح للدولة الإستفادة من مزايا التصدير التي تتركز أساسا في الحصول على النقد الأجنبي الذي يستفاد منه لتمويل الإستيراد و سداد العجز في ميزان المدفوعات (بالإضافة إلى عوائد الإستثمار الأجنبي) كما الإستفادة من الإستثمار الأجنبي في تسوية الفائض في ميزان المدفوعات في بعض الأحيان فإن مبدأ توازن ميزان المدفوعات من أهم مبادئ الأنشطة التي تحكم أنشطة التسويق الدولي و مساهمتها في تحقيق التوازن، بمعنى أن يتوازن إجمالي ما يخرج من الدولة من قيم و واردات و قروض و مصروفات الشحن و التأمين مع إجمالي ما يدخل إلى الدولة من إيرادات إلى إجمالي الصادرات، و عادة ما يستخدم معيار نسبة مساهمة تكاليف أنشطة التسويق الدولي إلى إجمالي الصادرات خلال العام، كأحد المعايير الهامة للحكم على مستوى فعالية التسويق الدولي.<sup>3</sup>

### ثالثا: مبدأ توازن الميزج التسويقي

يقصد بتوازن الميزج التسويقي الإهتمام بجميع عناصره الأربعة ( المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج ) دون التركيز على إحداها على حساب الأخرى، بمعنى أنه لا يعتبر الميزج التسويقي متوازنا إذا تركز الإهتمام الأساسي للشركة على عنصر السعر مثلا و إهمال العناصر الثلاثة الأخرى، و يراعى أن توازن الميزج التسويقي الدولي من وجهة نظر التسويق الدولي لا تقتصر على ذلك المعنى فحسب، بل يشمل أيضا أن يكون ملائما لقوى السوق الخارجية، بمعنى أن يكون ملائما لأذواق المستهلكين في الدولة الأجنبية و قدراتهم الشرائية، و كذلك يكون مواجها و بفعالية للميزج التسويقي المقدم من جانب المنافسين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى محمود حسن هلال ، التسويق الدولي ، بدون بلد و سنة نشر ، ص 25.

<sup>2</sup> - محمد إبراهيم عبيدات ، مبادئ التسويق ، مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة، دار المستقبل، الأردن 1999، ص 396.

<sup>3</sup> - محمد صديق عفيفي، التسويق الدولي، نظم التصدير و الإستيراد، الطبعة العاشرة ، مكتبة عين شمس، مصر 2003، ص 57.

<sup>4</sup> - مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

رابعاً: مبدأ الميزة التنافسية للمنتج

يضيف هذا المبدأ بعداً هاماً جديداً و مهم لأنشطة التسويق الدولي حيث لا تقوم الدولة بإنتاج المنتجات التي تكون تكلفتها إنتاجها محلياً أقل من تكلفتها إستيرادها فحسب، بل يمتد الأمر إلى أبعد من ذلك حيث تختار الدولة المنتجات التي لها ميزة نسبية في مواجهة المنتجات المنافسة لها في الأسواق الخارجية.<sup>1</sup>

فعلى سبيل المثال قد تكون مصر قادرة على إنتاج سلعة القمح بتكلفة أقل من تكلفتها إستيرادها من الخارج إلا أنه تفضل تركيز جهودها و توجيه الجزء الأكبر من مواردها لإنتاج المنسوجات و السلع الغذائية لما لها من ميزة نسبية تجعلها في موقف تنافسي قوي في الأسواق الخارجية، إما في صورة جودة عالية، أو أسعار منخفضة بالنسبة للمنتجات المنافسة، و بذلك تضاف سلعة القمح إلى هيكل المنتجات التي يتم إستيرادها من دول أخرى و تضاف المنسوجات و السلع الغذائية لهيكل الإنتاج و هيكل الصادرات معا، و يتضح من هذا المبدأ أن توجيه الجهود داخل الدولة إلى التصدير و غزو الأسواق الأجنبية وليس مجرد سد السوق المحلية فقط.<sup>2</sup>

خامساً: مبدأ القوة الشرائية في الدولة المستوردة

يرتبط التسويق الدولي بمدى القوة الشرائية للدولة المستوردة، و التي على أساسها يتحدد إلى أي مدى يكون دخول السوق الأجنبي أمراً مجدياً في الأجل الطويل، و يقصد بالقوة الشرائية قدرة المستورد على الدفع بالعملة المحلية، و سعر تحويل هذه العملة المحلية لعملات أجنبية أخرى.<sup>3</sup>

تشير المبادئ الخمسة للتسويق الدولي السالفة الذكر إلى أن الإطار العلمي للتسويق الدولي، يستمد أركانه الأساسية من ثلاثة فروع للمعرفة و هي: التجارة الدولية، التسويق، التمويل الدولي، و الشكل الموالي يبرز هذه العلاقة بين التسويق الدولي و هذه الأنشطة الثلاثة:

<sup>1</sup> - عصام الدين أبو علف ، التسويق الدولي الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية ، مصر 2003، ص 121.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

<sup>3</sup> - A.BERELIER ET AUTRES " EXPORTER: PRATIQUE DU COMMERCE INTERNATIONAL " 13 eme ed, ED FOUCHER , PARIS 1997,P60.

الشكل: رقم (1-2): فروع المعرفة التي أثرت على مبادئ التسويق الدولي.



المصدر: مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 30.

- 1- التجارة الخارجية و التسويق الدولي: إستمد التسويق الدولي مبدأ التخصيص و تقسيم العمل و مبدأ توازن ميزان المدفوعات، من نشاطات التجارة الخارجية، فمبدأ التخصيص و تقسيم العمل كما ذكرنا سابقا هو أساس قيام التجارة الدولية بين دول العالم، بينما يكون التوازن في ميزان المدفوعات أحد المعايير التي تحكم حركة التجارة الدولية.<sup>1</sup>
  - 2- التسويق والتسويق الدولي: من الجانب الآخر يستمد التسويق الدولي مبدأ توازن المزيج التسويقي والميزة التنافسية للمنتج من الفلسفة العامة للتسويق، والذي يركز وفق المفهوم الحديث للتسويق على المستهلك بإعتباره نقطة البداية في تخطيط أوجه أنشطة الشركة، وهو ما يعني الإهتمام بالمستهلك وإحتياجاته ورغباته وخصائصه من ناحية، وتقييم الموقف التنافسي لمنتج الشركة مقارنة بالمنتجات المنافسة من ناحية أخرى.
- والمحصلة النهائية لهذين المبدأين هي تصميم المزيج التسويقي للمنتج الذي أستقرت إدارة الشركة على إنتاجه بهدف تصديره للأسواق الخارجية، بحيث يكون متوائما مع حاجات ورغبات المستهلك الأجنبي، وقادرا على منافسة منتجات الشركات الأخرى في الأسواق الأجنبية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عصام الدين امين ابو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 123.

<sup>2</sup> - أحمد فلاح، مرجع سبق ذكره، ص 98.

**3- التمويل الدولي والتسويق الدولي:** أما التمويل الدولي فهو يتكامل مع التسويق الدولي من عدة نواحي، أهمها أنه يقدم المعايير التي تستخدم في تقييم بدائل إستراتيجيات الدخول للسوق الخارجية، وبالطبع سيكون معدل العائد المتوقع من كل بديل، هو أساس إختيار البديل المناسب، ولا شك أن القوة الشرائية للدولة المستوردة، هو أحد العوامل التي تؤخذ في الإعتبار عند تقييم هذه البدائل حيث تمثل نظم النقد الأجنبي وما ينتج عنها من أسعار تحويل عملة الدولة بعملات الدول الأخرى، أحد البنود المحددة للتكلفة الكلية التي ستحملها الشركة، وكذلك لمستوى العائد المتوقع ودرجة الخطر المصاحبة لكل بديل، وعلى أساسها تحدد الشركة مدى دخول السوق، وما هو البديل المناسب لعرض منتجاتها في تلك الأسواق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص31.

### المبحث الثاني: متغيرات بيئة التسويق الدولي

قبل أن تحدد الشركة ما إذا كانت ستعمل دولياً أم لا، يجب أن تفهم بيئة التسويق الدولي، لأن الشركة التي تعمل في الأسواق الدولية تواجه بيئات إقتصادية وإجتماعية وثقافية وسياسية وتشريعية مختلفة عن تلك التي تواجهها في الأسواق المحلية، وهو ما يشكل عائقاً أمام الإدارة التسويقية لها في الإستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين في تلك الأسواق الأجنبية.

ويقصد ببيئة التسويق الدولي "المناخ العام الذي يواجهه الشركات عندما تقرر البيع خارج الحدود الوطنية لجزء أو كامل إنتاجها المحلي وتتكون هذه البيئة من العناصر والظروف التي تواجه الشركة عند المرور لداخل الأسواق الدولية المضيفة"<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: البيئة الإقتصادية للتسويق الدولي

تعمل الشركة في ظل بيئة إقتصادية ذات أبعاد عديدة ومتنوعة، لذا لا بد على المسوق الدولي دراسة إقتصاد كل دولة قبل محاولة إقتحام سوقها والمخاطرة أو عدم المخاطرة بالدخول دون إجراء أي دراسة مسبقة لها. وأهم متغيرات البيئة الإقتصادية نجد:

#### أولاً: حجم السوق

يعتبر من أهم العوامل التي تركز عليها الشركات عند محاولة دخولها لأي سوق سواء على المستوى المحلي أو الدولي، لأن حجم السوق يمثل بصورة كبيرة حجم المبيعات المحتمل في هذه الأسواق، لمعرفة كيفية خدمتها بكفاءة وفعالية كبيرتين، وكذا تمكين الشركة من التوزيع السليم للجهود التسويقية، وأهم المؤشرات المحددة لحجم السوق هي السكان والدخل.

#### 1- السكان : ويركز المسوق الدولي عند دراسته للسكان على مايلي :

\* **عدد السكان:** زيادة السكان تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات، كما أن النقص في العدد الكلي للسكان قد يؤثر على الطلب أيضاً بالإنخفاض، كذلك فإن التحسن الذي طرأ على طرق الحفاظ على صحة الأفراد ومن ثم زيادة متوسط العمر للأفراد يؤدي إلى إنخفاض عدد الوفيات مقارنة بالولادات، وهو ما يزيد من عدد السكان، وبالتالي المستهلكين في أسواق البلدان الأجنبية<sup>2</sup>.

\* **معدل نمو السكان:** يؤثر النمو السكاني ليس فقط على حجم السكان مستقبلاً، ولكنه يؤثر أيضاً على تركيبه السكاني الحالية، بحيث معدل النمو العالي يعني وجود نسبة كبيرة من السكان في الأعمار الدنيا، أي وجود نسبة كبيرة من الأطفال والمراهقين، مما يقود إلى إزدياد الطلب على المنتجات التي تستخدمها تلك الفئات، والبلدان النامية عادة ذات معدلات نمو مرتفعة، أما البلدان الصناعية ففيها معدلات نمو منخفضة مما قاد إلى تقلص أسواق المنتجات التي

<sup>1</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره ، ص29.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، مصر 2002، ص110.

تستخدمها فئات الأطفال والمراهقين كالحفاظات وحليب الأطفال، وأغذيتهم، والكتب المدرسية، والأثاث التعليمي، الشيء الذي جعل الشركات التي تعمل في ذلك المجال إلى البحث لها عن أسواق في الدول النامية<sup>1</sup>.

\* **توزيع السكان:** توزيع السكان من وجهة النظر التسويقية، يعد من أهم المتغيرات المؤثرة والفاعلة، وذلك عندما يتم تصنيف السكان في الأسواق الخارجية بشكل يتناسب والتقسيمات السوقية المختلفة، فالتقسيم السوقي قد يكون حسب الأعمار والجنس، والوظيفة، والثقافة إلى غير ذلك من التقسيمات الأخرى، ودون شك فإن هذه التقسيمات من شأنها أن تسهل عملية التدفق للمنتجات وإنسيابها في الأسواق الخارجية كالحالة المماثلة لها في الأسواق المحلية، وكذلك دراسة أعمار هؤلاء السكان، لأن ذلك ينعكس على تركيبة المجتمع الواحد وطبيعة الأفراد، والفاعلين في المجتمع، فالأعمار الوسيطة التي تتراوح ما بين 18 و60 سنة هي المعول عليها في المجتمع الواحد، لأن الأعمار الفتية تعد فئة إستهلاكية ولها الأثر الكبير على حجم السوق<sup>2</sup>.

**2- الدخل:** لا يكفي لإقامة الأسواق أن يكون هناك بائع ومشتري ما لم يكن لكل منها منتج ودخل كاف لعملية شراء المنتجات المعروضة، ومن ثم الصلاحية الكافية لشراء هذه المنتجات، وعليه فإن المجتمع الواحد يضم العديد من الأفراد الذين قد تتباين دخولهم من فرد لآخر أو من مجموعة إلى أخرى، وضمن هذا السياق، فإن هناك ثلاثة محاور للدخل في الأسواق الأجنبية هي:

\* **توزيع الدخل:** وتعد هذه الناحية مهمة توضع في مقدمة الأمور المتعلقة بدراسة حجم السوق الواحدة، هل تمتاز دخول الأفراد بشكل عام بكونها عالية أم متوسطة أم منخفضة؟، أم أن الغالبية دخولها عالية؟ أم ما هي الصورة الفعلية؟ فعلى المسوق الدولي أن يضع معيار مستوى الدخل أو تقسيم الدخل إلى العديد من الطبقات عند دراسة الأمر، وبما يتعلق بتسويق منتجاتهم، لأن ذلك سينعكس تماما على الطلب على السلع والخدمات التي ستعرض خلال فترة من الوقت<sup>3</sup>.

\* **متوسط الدخل:** يعتبر من بين أهم المعايير التي يهتم بها رجال التسويق على المستوى الدولي نظرا لعلاقته المباشرة بمقدار ما سينفقه المستهلك من دخله على المنتجات المتوفرة في السوق، فهو يساهم في معرفة حجم ونوعية السوق، وطبعاً فإن دخل الفرد يتباين من بلد لآخر، حيث أن الدول الأوروبية والولايات المتحدة والدول النفطية تتميز بإرتفاع معدل دخل الفرد، عكس معظم دول شرق آسيا والدول الإفريقية، وهو ما ينعكس على الطلب بالسلب أو الإيجاب<sup>4</sup>.

\* **مجموع الدخل القومي:** طريقة أخرى لتقويم الأسواق الأجنبية عن طريق مقارنة مجموع دخولها القومية، والدخل القومي يعرف بأنه مجموع السلع والخدمات المنتجة خلال فترة زمنية معينة (غالباً سنة واحدة)، ويعد مؤشر الدخل القومي مؤشر متوسط الدخل القابل للإنفاق، وذلك لأنه يبين طبيعة وحجم السلع والخدمات المنتجة فعلاً، والتي تأتي

<sup>1</sup> - احمد عبد الرحمن أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر، الرياض 1994، ص146.

<sup>2</sup> - أبي سعيد الديوه جي و تيسير العجارمة، التسويق الدولي، ط 1، دار الحامد، الاردن 2000، ص39.

<sup>3</sup> - ابي سعيد الديوه جي و تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص42.

<sup>4</sup> - غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص57.

من خلال الصناعة والزراعة والأنشطة القائمة في البلد الواحد، إذ قد يكون معدل دخل الفرد الواحد عالياً وكبيراً ولكن هذه الزيادة أو الكبر، لم تأت أصلاً من خلال مجموع السلع والخدمات المنتجة بل نتيجة لموارد مالية تحصل عليها الدولة وينال الفرد قسطاً وافراً منها، لذلك لا بد من النظر إلى بعض المنتجات التي تحتاج إلى دخول عالية لغرض الطلب عليها وشرائها، والعديد من الدول الصغيرة الحجم، ربما لديها القدرة على شراء عند الفرد الواحد أفضل من دول أخرى عدد أفرادها كثير، فقد لا يكون الدخل القومي مؤشراً كافياً في هذا المجال وإنما دخل الفرد الواحد القابل للإنفاق هو المعيار<sup>1</sup>.

### ثانياً: طبيعة الاقتصاد

على الشركة التي تنوي الدخول إلى السوق الدولي أن لا تغفل إعتبارات إقتصادية مهمة، تتعلق بما تتمتع به البلدان المستهدفة أسواقها من هبات وموارد عديدة تعتبر مهمة لبناء المشاريع المختلفة، وهذه العوامل هي:

#### 1- البيئة الطبيعية: وتشمل العناصر المولية:

\* **المصادر الطبيعية:** الموارد الطبيعية تتوزع عبر مناطق العالم، وهذه المصادر متنوعة وتمتاز بوفرة في منطقة دون أخرى كتوفر مصادر المياه، والمعادن باختلاف أنواعها، والأخشاب، والنفط وغيرها من المصادر الحيوية الأخرى، والتي تستدعي من رجل التسويق الدولي أن يدرس ويتفهم الجغرافيا الإقتصادية للمنطقة لأن توفر هذه الموارد يساعد على<sup>2</sup>:

✓ تخفيض التكاليف المترتبة عن إستخدامها كمادة أولية في الإنتاج؛

✓ إختيار الجودة المناسبة نتيجة القرب من مصادرها.

\* **طبوغرافيا المنطقة:** وهي عبارة عن أشياء ظاهرية ملموسة فيها ارض الإقليم أو البلد أو المنطقة، والتي تضم الأنهار والبحيرات والوديان والغابات والجبال والتلال وغيرها، بحيث يميز البلد عن آخر بطبيعة العوامل الطبوغرافية الموجودة فيه، فقد ينظر إلى الأنهار الواسعة والعميقة التي تكون عاملاً مساعداً في إنتقال السفن والمراكب الناقلة للسلع من منطقة لأخرى، أو أن الأرض سهلة ومنبسطة، أم فيها مناطق جبلية يصعب إستخدام الحافلات فيها بسهولة أم إقامة أو عدم إقامة شبكة من خطوط السكك الحديدية<sup>3</sup>.

2- **هيكل النشاط الإقتصادي:** يشكل الهيكل الإقتصادي للدولة إحتياجاتها من المنتجات، ومستويات دخلها، ومستويات عمالتها، وفيما يلي أنواع الهياكل الإقتصادية للدول<sup>4</sup>:

\* **إقتصاديات الوجود:** وفيها تكون غالبية الناس مشمولة في الزراعة البسيطة ويستهلكون معظم مخرجاتهم، ويقاضون الباقي بسلع وخدمات بسيطة، ويقدمون قلة من فرص السوق؛

\* **إقتصاديات تصدير المواد الخام:** تكون هذه الإقتصاديات غنية في واحد أو أكثر من الموارد الطبيعية ولكنها فقيرة بطرق أخرى، فيأتي الكثير من عائداتها من تصدير هذه المواد، ومن أمثلة ذلك الشيلي (التصدير والنحاس)، والأدوات

<sup>1</sup> - أبي سعيد الديوه جي وتيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص: 43، 44.

<sup>2</sup> - عمرو خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 146.

<sup>3</sup> - أبي سعيد الديوه جي وتيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

<sup>4</sup> - كوتلر وأرمسنج، أساسيات التسويق، ج 2، ترجمة ابراهيم سرور وآخرون، دار المريخ، السعودية 2007، ص: 1082، 1083.



والتوريدات، والشاحنات فإذا كان هناك الكثير من المقيمين الأجانب، وطبقة عليا غنية، فإنها تكون سوق للسلع الفاخرة أيضا؛

\* **اقتصاديات التصنيع:** وفيها يناظر التصنيع من 10% إلى 20% من إقتصاد الدولة، وتشمل الأمثلة الهند والبرازيل، ومع زيادة التصنيع تحتاج الدولة إلى واردات أكثر من المواد الخام، والصلب، والآلات الثقيلة وقلة من الواردات من المنتجات النهائية، ومنتجات الورق، والسيارات، وتقليديا ينتج التصنيع طبقة غنية جديدة، وطبقة متوسطة صغيرة لكن متزايدة، وكل منهما له طلبات على أنواع جديدة من المنتجات المستوردة؛

\* **اقتصاديات صناعية:** تشكل الإقتصاديات الصناعية مصدرين رئيسيين للسلع المصنعة، والخدمات، وأموال الإستثمار، ويتبادلون السلع مع بعضهم بعضا، ويصدرونها إلى أنواع إقتصاديات أخرى مقابل المواد الخام، والسلع شبه النهائية وتتسبب أنشطة التصنيع المتنوعة لهذه الدول الصناعية، وطبقتها المتوسطة الكبيرة في جعلها أسواقا غنية لكل أنواع المنتجات .

### ثالثا: المنافسة

قبل إتخاذ قرار الإفتتاح الدولي يجب أن تدرك الشركة أنها ستواجه منافسة حادة في مختلف الأسواق العالمية من قبل الشركات الوطنية في البلد المستهدف أو في مختلف الشركات الأجنبية التي تعمل في السوق نفسها، حيث العولمة الحالية للأسواق والسرعة في الإتصالات، ونقل التكنولوجيا جعل الشركات الدولية تعيش في جو من الضغط التنافسي لم تشهد له مثيل من قبل، وتتنافس الشركات الدولية حاليا ليس فقط مجال المنتجات المتشابهة، بل من أجل الحصول على القوة الشرائية للمستهلك<sup>1</sup>.

فالتخطيط لأعمال التسويق الدولية يتطلب المعرفة الجيدة بهيكل المنافسة وعدد وأنواع المنافسين، وكذلك سلوك المنافسين والأدوات التنافسية المتوفرة لمدراء التسويق في القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي، لذلك يجب على المسوق الدولي مراقبة المنافسة باستمرار في الأسواق الأجنبية<sup>2</sup>. والجدول الموالي يوضح مراحل دراسة المنافسة في الأسواق الدولية.

<sup>1</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>2</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 113.

جدول رقم (1-1): المراحل الثلاثة لدراسة المنافسة الدولية.

وسائل المنافسة	طريقة المنافسة	هيكل المنافسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكاليف الإنتاج ،</li> <li>الحماية الجمركية.</li> <li>- شبكات التوزيع و</li> <li>قوة البيع.</li> <li>- البحث و التطوير.</li> <li>- المعرفة التسويقية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بالاسعار.</li> <li>- بالتوزيع.</li> <li>- بالمنتجات الجديدة.</li> <li>- بالاشهار و الترقية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المنافسة المحلية و</li> <li>المنافسة الاجنبية.</li> <li>- حصص السوق</li> <li>للمنافسين.</li> <li>- تطور الحصص</li> <li>السوقية.</li> </ul>

المصدر: غول فرحات ، مرجع سبق ذكره، ص 74.

رابعاً: البنية التحتية

وتشمل التسهيلات والخدمات المرتبطة بوسائل الإتصال والنقل والطاقة... إلخ، ومن المعروف أن التسويق، وبرامج الترويج تتوقف إلى حد معين على توافر هذه الخدمات وخاصة خدمات الإتصال والطرق، وإن عديد من الدول في العالم الثالث تفتقر لوجود الكثير من الخدمات، وبالتالي فهي لا تعد أسواقاً جذابة للعديد من الشركات الدولية، أو متاجر الجملة والتجزئة والخدمات التي يقدمونها والتي تسهل رواج المنتج في تلك الأسواق<sup>1</sup>.

خامساً: البيئة التكنولوجية

يؤثر التطور التكنولوجي على الإنتاج والمنتجات وعلى التوزيع وعلى وسائل الإتصال، ومن المعروف أن التطور العلمي والتقني يسير بخطى سريعة يوماً بعد يوم، لذلك يجب على إدارة التسويق متابعة التطور التقني والعلمي والإستفادة من كل ما هو جديد بهدف تجديد منتجاتها بما يشبع حاجات ورغبات المستهلك المتغيرة والمتطورة باستمرار، ومن جهة أخرى يعد إبتكار المنتجات ضرورة لتأكيد الميزة التنافسية للشركة في السوق، على الرغم من مخاطر الإبتكار وتكاليفه العالية إلا أن عدم الإهتمام بهذا المجال قد يؤدي إلى خسارة الشركة لأسواقها الحالية، فعند التصدير لأي بلد لابد من دراسة واقع التطور التكنولوجي فيها لمعرفة مدى قدرة البلد على إستخدام منتجات الشركة، فمن غير المجدي مثلاً تصدير أقراص الحواسيب إلى بلد لا يستخدم الحاسب، وبالتالي فالتكنولوجيا الحديثة تؤثر في الطلب على المنتجات وزيادة رقعة السوق في أغلب الأحيان بإستثناء التكنولوجيا التي تتسبب في التلوث الصناعي<sup>2</sup>.

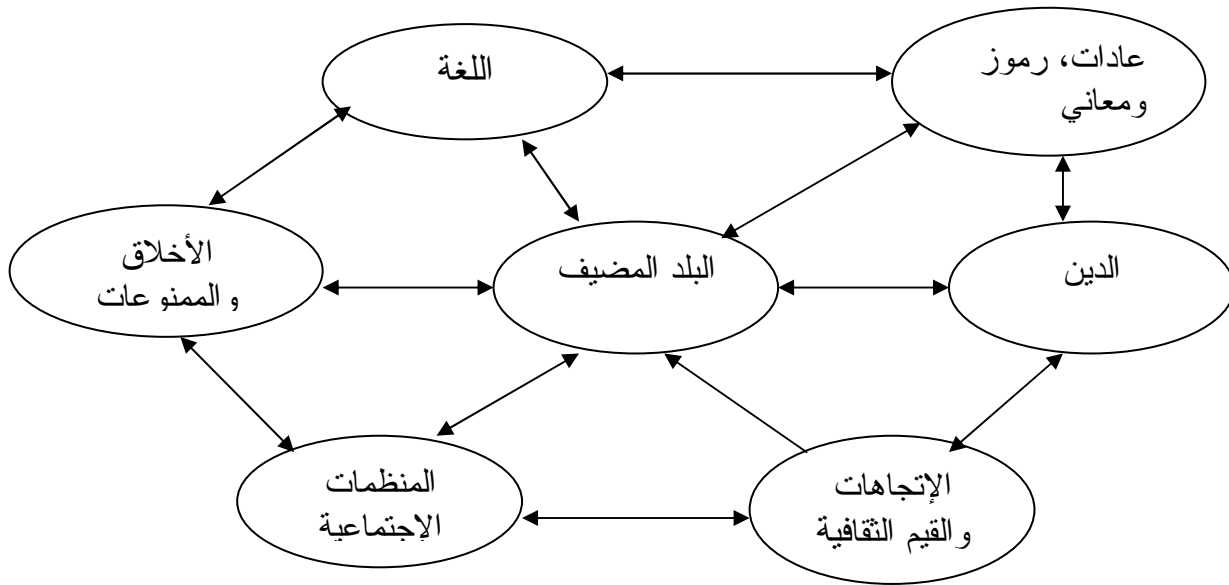
<sup>1</sup> - أبري ويلسون ، إتجاهات جديدة في التسويق، الدار الدولية للنشر ، مصر 1996. ص 121.

<sup>2</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره ، ص37.

المطلب الثاني: البيئة الثقافية والاجتماعية للتسويق الدولي

يقصد بالبيئة الثقافية كل ما يحيط بالشركات التي تمارس الأنشطة الإنتاجية والتسويقية على النطاق الدولي من عادات وتقاليد وقيم وممارسات موروثة ومكتسبة، وتمثل ردود أفعال متباينة ومواقف مختلفة في كل دول العالم<sup>1</sup>. والشكل الموالي يمثل أهم عناصر البيئة الثقافية للدول.

شكل رقم (1-3): عناصر البيئة الثقافية للتسويق الدولي.



المصدر: رضوان محمود العمر. مرجع سبق ذكره. ص 30.

أولاً: اللغة

يقصد بها أن يتم استخدام لغة أو لغات أجنبية حية في التعامل دولياً، فاللغة تعتبر المفتاح الأساسي للتفاهم بين الشعوب والتعرف على لغات الشعوب كان هدفاً أساسياً في التجارة، وتعلم اللغة معناه الإطلاع على ثقافة الأمم، فهي المدخل للإطلاع والدراسة والمتابعة، واللغات الحية كالإنجليزية والعربية والفرنسية تكون ضرورية في الوقت الحاضر لأهميتها على نطاق دولي واستخداماتها في مختلف الأنشطة الصناعية والتجارية، لذلك على رجل التسويق الدولي أن يكون ملماً بلغات حية إضافة إلى لغته الأم، ولأن مشكلة الإتصال بين الشركة الدولية وأسواقها الأجنبية هي من الأمور الواجب التغلب عليها دولياً، حيث يلاحظ مثلاً في بعض الدول تستخدم أكثر من لغة واحدة مثل سويسرا التي تستخدم اللغات الإنجليزية، الفرنسية، والإيطالية، وكندا التي تستخدم الفرنسية والإنجليزية، وقد تبدو المشكلة أكبر عندما تكون الدولة تستخدم لغات محلية عديدة كالهند التي تستخدم 203 لغة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 125.

<sup>2</sup> - أبي سعد الديوه جي و تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 59، 60.

وإضافة إلى عامل اللغة المنطوقة يجب معرفة الإشارات والإيجاءات في الإتصال غير الناطق، والتي تعطي إنطباعات ومعاني معينة قد تؤثر في سير المفاوضات، فمثلا حركة الحاجب إلى الأعلى عدة مرات في سورية تعني الرفض، ولكن في اليمن تعني الموافقة، وعندما تتحدث مع أمريكي فإنه يحتفظ بمسافة بسيطة بينكما وينظر لعينيك ويتوقع منك نفس الشيء، فإذا أشحت ببصرك عنه فإنه تعتبرها إهانة أو قلة إهتمام منك، وبالتالي عند إتخاذ قرار التسويق دوليا يجب دراسة اللغات المنطوقة وغير المنطوقة، الموجودة في البلد المستهدف حتى لا تفشل عملية المفاوضات أو دخول بعض الأسواق<sup>1</sup>.

### ثانيا: العقيدة والأخلاق

تعكس العقائد الديانات التي تعتنقها المجتمعات المختلفة ثقافات ورددود أفعال وعادات وقيم وأخلاق متباينة، فهناك ديانات تستنكر القيام بممارسات معينة في مجال الأعمال، فضلا عن تحريم الإستهلاك لمنتجات معينة فمثلا لا يجوز للمسلمين تناول المشروبات الكحولية أو أكل لحم الخنزير، كما لا يجوز لليهود أكل لحم الخنزير والحرار ( الحيوانات الصدفية البحرية)، ولا الهندوس أكل لحم الأبقار، هذا وتعكس الديانات المختلفة أيضا توقيتات متباينة لتناول الطعام فالمسلمون يصومون شهر رمضان طول اليوم من الفجر حتى المغرب، أما المسيحيون فيصومون في فترات من السنة، ولكنهم لا يمنعون عن أكل كل الطعام بل يمتنعون عن أكل الأطعمة غير النباتية فقط خلال الصيام<sup>2</sup>.

ويمكن أن تقع الشركات التي تجهل هذه الاختلافات في بعض الأخطاء المكلفة، مثل ما وقعت فيه شركتنا ماكدونالدز وكوكاكولا اللتان هاجمتا عالم المسلمين كله بوضعهما علم السعودية على تغليفهما، لان تصميم العلم السعودي يشمل الشهادتين ركن من أركان الإسلام، كما يشعر المسلمون بأن القرآن لا يجب أن يلف ويلقى في القمامة بعد إستهلاك المنتج، وكذلك واجهت شركة "NIKE" موقفا مشابها في الدول العربية، عندما إعترض المسلمون على شعار "AIR" الموضوع على أحذيتها، والذي يشبه كلمة "الله" بالعربية<sup>3</sup>.

### ثالثا: المنظمات الإجتماعية

وتبرز أهمية هذه المنظمات لرجل التسويق الدولي فيما يتعلق بدورها في إدراك وفهم التنبؤ بسلوك المشتريين في السوق وهذا التنظيم الإجتماعي يتكون أساسا من:

#### 1- الأسرة :

تؤثر الأسرة على سلوك أفرادها من الناحيتين الشرائية والإستهلاكية ذلك أن الأسرة تعلم أفرادها إستهلاك أو إستخدام ما يجب إستهلاكه أو إستخدامه من منتجات، لذلك على رجل التسويق أن يتخذها هدفا يحاول الوصول إليها والتأثير على قراراتها من خلال الإستخدام الفعال والكفؤ لمختلف الأساليب التسويقية المتاحة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص31.

<sup>2</sup> - عادل المهدي، مرجع سبق ذكره، ص246.

<sup>3</sup> - كوتلر وأرمسرنج، مرجع سبق ذكره، ص 1089.

<sup>4</sup> - محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك "مدخل إستراتيجي" دار وائل للنشر، ط 4، الأردن 2004، ص 293.

## 2- دور المرأة :

ينبثق دور المرأة في سلوك الأسرة الإستهلاكي من وضعها المهني، فالمرأة العاملة مثلاً هي أكثر استعداداً لإقتناء الأجهزة الكهربائية المنزلية التي توفر الوقت من المرأة الغير عاملة، كذلك يؤثر خروج المرأة للعمل في زيادة دخل الأسرة، وبالتالي في معدلات الإنفاق وزيادة الطلب على المنتجات الضرورية والكمالية، ولكن لا بد من الإشارة إلى أن دور المرأة يختلف من دولة لأخرى، وهو ما يجب أن يراعيه رجل التسويق الدولي، ففي اليابان مثلاً تترك نسبة كبيرة من النساء العمل بعد الزواج وإنجاب الأطفال، وتميل إلى التضحية ببعض رفاهيتها من أجل أطفالها، لكن هذا غير مقبول في أمريكا وأوروبا الغربية<sup>1</sup>.

## 3- الجماعات المرجعية :

الجماعات التي ينتمي إليها الأفراد داخل بيئتهم عديدة ومتنوعة فالفرد ينظر إليه أنه عضو في عشيرته، أو أسرته، وفي مكان عمله تجده ينتمي إلى جماعة رسمية أو غير رسمية وهذه الجماعات تعمل من خلال أعضائها على تحقيق مصالح جماعات العمل، والعشائر والأحزاب التي ينتمون إليها، وبالتالي لهذه الجماعات دور مهم في عملية إتخاذ القرارات، وفي التسويق الدولي لا يمكن تجاهل مثل هذا السلوك في داخل الدوائر الحكومية أو الشركات أو حتى داخل العشائر، فالمسوق الدولي يعمل على إقامة روابط متينة مع هذه الجماعات، ودافعه في ذلك هو إستخدامها كأدوات ضغط لتحقيق مصالحه داخل المؤسسات الحكومية وحيثما كان ذلك مفيداً<sup>2</sup>.

## 4- ثقافة الوقت :

يعد الوقت أو الزمن دالة في ثقافات الشعوب المختلفة، والزمن أحد أهم عناصر الإتصال والتفاهم بين الأفراد ذوي الثقافات المختلفة، وللزمن معاني مختلفة، فبالنسبة لرجل الأعمال الأمريكي ورجل الأعمال الآسيوي فإن الزمن لا يعني نفس الشيء، حيث أن التأخر في الإستجابة قد يدل على عدم إهتمام بالموضوع وإعطاء شخص ما وقت يعني أنك مشغول بدرجة كبيرة، والتأخر في الحضور في المواعيد بدقة يعني إحترام الغير من وجهة نظر ثقافات معينة، فحين أنه أمر عادي ولا يدعو إلى الإعتذار عند ثقافات أخرى<sup>3</sup>.

## 5- العادات ورموز الجمال :

إن الاختلافات الثقافية للأفراد تؤدي إلى حدوث إختلافات في كل العادات والسلوك الشرائي وفي النظرة الجمالية، فما هو مقبول وجميل في بلد ما ليس مقبولاً بالضرورة في بلد آخر، فمثلاً، يشرب الفرنسيون الخمر في معظم وجباتهم، في حين يشرب الأمريكيون الحليب أو الشاي أو الماء، ويشرب الإنجليز الخمر غير مبرد على عكس الأمريكيين، كذلك هو الحال بالنسبة للألوان فمدلولاتها تختلف من بلد لآخر فمثلاً، اللون الأبيض يدل على الفرح والسرور عند العرب، بينما يدل على لون الحداد في اليابان، ولون الحداد في ساحل العاج هو الأحمر الغامق واللون الأخضر في مصر يعبر عن الخير فحين يعبر عن المرض والإعتلال في ماليزيا وبالتالي لا بد على المستوى الدولي العناية

<sup>1</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره ، ص 34.

<sup>2</sup> - علي عباس، إدارة الأعمال الدولية ، الإطار العام، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 367، 368.

<sup>3</sup> - عادل مهدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 242.

بدراسة معاني الألوان ومراعاة العادات والتقاليد للبلاد التي يرغب بالتسويق إليها وخصوصا عند تصميم حملاته الإعلانية، وكذلك مراعاة شكل العبوة وألوان الأغلفة وطرق العرض<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: البيئة السياسية والقانونية للتسويق الدولي

يجعل التباين في الانظمة القانونية والسياسية من مهمة المسوق الدولي مسألة صعبة ومعقدة، وفيها الكثير من المخاطرة، مما يحتم عليه البحث والدراسة المستمرة لواقع الأسواق الحالية والتنبؤ بما يمكن أن تؤول إليه الأوضاع في المستقبل.

### أولاً: البيئة السياسية للتسويق الدولي

تتضمن البيئة السياسية الظروف السائدة داخل السوق المحلي في البلد الأجنبي والتي يكون لها تأثير على الشركة عندما تقرر الدخول إلى هذه الأسواق، سواء من حيث عملياتها أو أهدافها، لذلك لا بد على رجل التسويق الذي يريد العمل في الأسواق الأجنبية، أن يقوم بتقييم وتحليل الوضع السياسي من النواحي الموالية:

#### 1- الهيكل السياسي للدولة :

يلعب الهيكل السياسي دورا واضحا في تحديد الفلسفة السياسية للدولة، وهي من الأمور الهامة للشركة، فحكومات المحافظين عادة ما تتجه إلى صياغة سياساتها بدرجة تشجع فيها دور القطاع الخاص في الحياة الإقتصادية، مع أقل قدر من القيود على ممارسة النشاط، في حين أن الحكومات اليسارية من ناحية أخرى تركز على الإهتمام بالملكية العامة وتتجه لوضع العديد من القيود التنظيمية لممارسة الأنشطة المختلفة، وكذلك الحال بالنسبة لأنظمة الحكم المتباينة في عديد من الدول إذ أن الفلسفة السياسية لبعض هذه الأنظمة قد تنطوي على عدم الترحيب بأي إستثمارات أجنبية أو فرض قيود عديدة عليها، وهي أمور هامة ينبغي على الشركات الراغبة في العمل في البيئة الدولية أن تعيها جيدا قبل إتخاذ قرارات هامة في هذا الشأن<sup>2</sup>.

#### 2- الإستقرار السياسي داخل البلد المضيف :

عموما يقود الإستقرار السياسي مع السياسات الإقتصادية الملائمة إلى إزدهار النشاط الإقتصادي، وهي البيئة التي تفضلها الشركات الأجنبية، لأنه مع الإستقرار السياسي يصبح التخطيط سهلا وتنفيذ الخطط ميسورا، وهناك مؤشرات عديدة لقياس درجة الإستقرار السياسي، من بينها مؤشرات التماسك الإجتماعي أو عدمه، كالإضطرابات المدنية والنشاطات الإرهابية وتوزيع الدخل والرفاهية والمؤشرات الإقتصادية، كذلك ينظر إلى ميزان المدفوعات الذي يشير العجز فيه إلى مدى الإعتماد على العالم الخارجي، وعلى ذكر العالم الخارجي فعلاقات الدولة مع الدول الأخرى لها دلالات على الإستقرار السياسي فيها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>2</sup> - عادل مهدي ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 261، 262.

<sup>3</sup> - أحمد فلاح، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 261، 262.

- وبشكل عام تواجه الشركة العاملة في الأسواق الأجنبية العديد من المخاطر السياسية من أهمها<sup>1</sup>:
- التأميم والمصادرة والإنقلابات كما حصل في سيراليون عام 1998 وفي باكستان عام 1999، وإستلام حكومة عسكرية؛
  - الإغلاق الفوري وغير المتوقع للسوق بسبب الحروب والثورات... إلخ؛
  - التشريعات الجديدة المقيدة لنشاط الشركات الأجنبية؛
  - تجميد الودائع للشركات الأجنبية في بنوك أحد البلدان، والظروف التضخمية الشديدة مما يفقد الودائع قيمتها الحقيقية.

### 3- حدة الشعور الوطني :

الشعور الوطني هو شعور بشري طبيعي وهو موجود في كل قطر، وهو يعني الإخلاص للوطن، ووضع المصالح الوطنية فوق كل إعتبار عالمي، وتنتج من هذا الشعور ضغوط على الشركات الدولية، وكلما زاد ذلك الشعور حدة وتعمق كلما زادت وتعمقت مشاكل الشركات الدولية، وقد يصل الشعور الوطني إلى حد التعصب الأعمى أحيانا، ومن الطبيعي إن قامت دول عديدة في السابق بتأميم الشركات الأجنبية كما أن هذا الشعور لا يقتصر فقط على الدول النامية، فلقد قاومت حكومة بريطانيا مثلا محاولات شركات السيارات الأمريكية شراء شركات سيارات بريطانية<sup>2</sup>.

لذلك على رجل التسويق الدولي أن يحاول تقييم الإتجاهات القومية في الأسواق الأجنبية، عن طريق إعداد خطة كاملة توضح كافة الخصائص السياسية والنظم الإقتصادية والفلسفات السائدة، والتي تؤثر على القرارات الخاصة بالتصدير أو الإنتاج للشركات وأهم هذه الحقائق نذكر<sup>3</sup>:

- الهيكل السياسي للدولة ومكمن السلطة؛
  - طبيعة الفلسفة السياسية التي تتبناها الحكومة، وفلسفة القوى السياسية المعارضة؛
  - الدور الذي تتوقعه الحكومة من الأنشطة الأجنبية، وطريقة التعامل معها مقارنة بالشركات المحلية؛
  - تاريخ وخبرة الدولة في معاملة الشركات الأجنبية ؛
  - الدور الذي ترى الحكومة أنه يجب أن يلعبه القطاع الخاص في الحياة الإقتصادية؛
  - الحوافز التي تقدمها الحكومة للأجانب وكذلك القيود التي تفرضها عليهم.
- وأمام رجل التسويق الدولي أربعة مداخل لإدارة المخاطر السياسية في الأسواق الأجنبية<sup>4</sup>:

\* **التجنب:** وهو غريزة الدول التي تتميز بحالة خطيرة من عدم الإستقرار وإستبعادها من نطاق إستراتيجية الدخول إلى تلك الأسواق ؛

<sup>1</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص: 40، 41.

<sup>2</sup> - أحمد عبد الرحمن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 117.

<sup>3</sup> - منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص: 120، 121.

<sup>4</sup> - عادل المهدي، مرجع سبق ذكره، ص 270.

\* **التأمين:** وهي نقل مخاطر عدم الإستقرار السياسي إلى الآخرين، حيث توجد وكالات دولية متخصصة في عملية تأمين المخاطر السياسية؛

\* **التفاوض:** حيث يتم تحديد الحقوق والمسؤوليات مع الشركاء الذين يكونون في الغالب الحكومات وذلك قبل القيام بعملية الدخول لهذه الأسواق الأجنبية؛

\* **هيكل الإستثمار:** وذلك بهدف تقليل المخاطر المحتملة عن طريق مشاركة الوطنيين في الإستثمار والإعتماد على أنواع من الإستثمارات التي تتميز بسرعة إسترداد التكاليف، وتحقيق الأرباح في الأجل القصير.

### ثانيا: البيئة القانونية للتسويق الدولي

يقصد بالبيئة القانونية المحيطة بنشاط التسويق الدولي، تلك القوانين والتشريعات والتنظيمات والقرارات واللوائح المؤثرة على أنشطة التسويق الدولي، وقد تكون البيئة القانونية بيئة محلية أو خارجية أو دولية.

#### 1- البيئة القانونية المحلية للتسويق الدولي :

تعد البيئة القانونية المحلية لدولة ما نتاجا طبيعيا لثقافة تلك الدولة، ونظمها السياسية والإقتصادية، وتؤثر هذه القوانين على حركة التجارة الخارجية للدولة تصديرا وإستيرادا ولكل دولة قوانينها الخاصة ولوائحها المنظمة لدخول وخروج المنتجات وعناصر الإنتاج<sup>1</sup>.

#### 2- البيئة القانونية الخارجية للتسويق الدولي :

وهي البيئة التي توجد في دولة معينة، ويرغب رجل التسويق في إستغلال الفرصة التسويقية المتاحة في أسواق تلك الدولة، ويتطلب الأمر بناء إستراتيجية تصديرية تتلاءم في جميع أركانها وخطواتها مع البيئة القانونية لتلك الدولة، وهو ما يشير إلى ضرورة التعرف على كافة القوانين والتشريعات التي تؤثر على أنشطة الإنتاج والتسويق بها<sup>2</sup>.

#### 3- البيئة القانونية الدولية :

وهي عبارة عن محصلة الإتفاقات الدولية بين دولتين أو أكثر، وتغطي موضوعات وأنشطة متعددة وهي في حقيقة الأمر تعد إنعكاسا لطبيعة التشابك المتزايد في العلاقات السياسية والإقتصادية لدول العالم، فضلا عن إتجاهات **التدويل**\* الراهنة لأنشطة الإنتاج والبحوث والتطوير والتسويق ولقد نشطت بعض منظمات الأمم المتحدة في مجال تنظيم العلاقات الإقتصادية الدولية، وذلك بوضع الأطر واللوائح الدولية لتنظيم تدفقات السلع والخدمات والإستثمارات عبر بلدان العالم المتخلفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عادل المهدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 272.

<sup>2</sup> - منير نوري ، مرجع سبق ذكره ، ص 122.

\* - يستخدم مصطلح **التدويل** للإشارة إلى التوسع الجغرافي في أعمال الشركة إلى خارج الحدود الوطنية.

<sup>3</sup> - عادل المهدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 173.



## المطلب الرابع: نظام التجارة الدولية

وتشمل هذه البيئة على المنظمات الدولية والإقليمية ذات الإهتمامات بالقضايا الاقتصادية الدولية، إلى جانب التكتلات والمجموعات الاقتصادية الإقليمية.

## أولاً: المنظمة العالمية للتجارة

تسعى هذه المنظمة إلى تحرير التجارة من كافة القيود التي تعيق إنسياب السلع والخدمات فيما بين الدول. وتقوم على مجموعة من المبادئ هي<sup>1</sup>:

**1- مبدأ الدولة الأكثر رعاية :** هذا يعني أن التبادل التجاري يجب أن يتم على أساس عدم التمييز بالمعاملة، وذلك بأن يلتزم بموجبه البلد العضو بمنح بقية البلدان الأعضاء نفس درجة المعاملة التفضيلية فيما يتعلق بالرسوم الجمركية وحقوق الاستيراد والتصدير ؛

**2- مبدأ المعاملة الوطنية :** عندما يتم استيراد منتج ما وبعد تسديد الرسوم الجمركية المفروضة المتفق عليها يجب أن يصبح المنتج وكأنه منتج وطني ويعامل معاملة المنتجات المنتجة وطنياً ؛

**3- مبدأ الحماية من خلال التعرفة الجمركية فقط:** إن حماية المنتج الوطني يجب أن تتم عن طريق التعرفة الجمركية دون غيرها من إجراءات الحماية مثل تحديد كميات الاستيراد، وقد أعطت المنظمة للدول النامية بعض الاستثناءات في حالة إجراء إصلاحات هيكلية على الإنتاج، حصول خلل في ميزان المدفوعات، أو لترويج صناعة محلية دولياً؛

**4- منع ممارسة سياسة الإغراق:** ويقصد بالإغراق بيع المنتج في أسواق التصدير بسعر يقل عن السعر الذي يباع به في بلد المنشأ، أو في بلد إنتاجه، وذلك من أجل الهيمنة على المنافسة وكسب حصة من السوق، وقد نصت المنظمة العالمية للتجارة على منع هذه الممارسة من أجل تحقيق منافسة دولية؛

**5- مبدأ عدم التمييز:** لا يجوز لأي دولة عضو في المنظمة أن تستخدم التعرفة الجمركية، أو قيود أخرى بطريقة التمييز لها بين الدول الأعضاء في المنظمة، أي تعامل الدول الأعضاء بنفس المعاملة بدون تمييز فيما يتعلق باستيراد منتج معين.

## ثانياً: مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأنكتاد)

تأسس مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأنكتاد) بإعتباره جهازاً دائماً من أجهزة الجمعية العامة للأمم المتحدة في 20-12-1964 على أساس توصيات المؤتمر الأول للتجارة والتنمية الذي عقد في جنيف 1964، وكان الغرض الرئيسي منه هو توفير فرص التعاون الدولي للعمل على حل مشكلات التجارة الدولية وخاصة تلك المشكلات التي تواجه تجارة الدول النامية وهي في سبيل سعيها للتنمية الاقتصادية<sup>2</sup>.

وبذلك تشكل هذه المنظمة دعم لبرامج التبادل الخارجي في الدول النامية، وعلى المسوق الدولي أن يدرك المزايا التي تقدمها له هذه المنظمة، وذلك لتسويق المنتجات إلى الصناعة نظراً للمعاملة الخاصة التي تتمتع بها، ولقد نتج عنها أيضاً في العام نفسه مركز الأمم المتحدة للشركات المتعددة الجنسيات (UNCTC) الذي يهدف إلى توفير المعلومات عن

<sup>1</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 42، 44.

<sup>2</sup> - أحمد فلاح ، مرجع سبق ذكره ، ص 201.

نشاط الشركات المتعددة الجنسيات\* بغية مساعدة الدول النامية على التفاوض مع هذه الشركات الراغبة في الإستثمار في الدول النامية، وتساعد معلومات المركز المسوق الدولي على الإسترشاد والتخطيط لتسويق المنتجات التي تواجه أقل قدر من المنافسة والقيود وبأكفأ طريقة ممكنة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: النظام النقدي الدولي وأسعار الصرف

يشير النظام النقدي الدولي إلى مجموعة من القواعد النقدية التي تحكم إتجاهات العلاقة بين أسعار صرف العملات المختلفة، وتتأثر التجارة الدولية إنتعاشاً وإنكماشاً بمدى ما يطرأ على أسعار صرف العملات المختلفة من تغيرات تتسم بقدر من الثقل المستمر أو الإستقرار، ولكي يستطيع رجل التسويق الدولي تفهم طبيعة العلاقات النقدية الدولية وتأثير أسعار الصرف المختلفة على أنشطتها التجارية، فلا بد من التعرف على الكيفية التي تتحدد بها أسعار الصرف وطبيعة ومصدر القواعد التي تحكم هذه الأسعار، والإتجاهات المتوقعة في المستقبل بالنسبة لتغيرات أسعار الصرف، ونظراً لأن أسعار صرف العملات أصبحت تتحدد في الغالب وفقاً لقوى العرض والطلب لتلك العملات، أصبحت تتعرض أسعار صرفها لتقلبات مستمرة، تؤثر على قرار رجل التسويق بشأن محاولة العمل في الأسواق الدولية، وتؤدي عموماً إلى زيادة المخاطر التي تواجهه، لذلك على رجل التسويق تجنب هذه المخاطر عن طريق<sup>2</sup>:

- نقل المخاطر إلى أطراف أخرى في الصفقة الدولية وذلك بقبول العملة المحلية فقط؛
- التعامل في السوق الأجل للصرف الأجنبي؛
- دراسة أوضاع العملات المختلفة قبل إختيار الأسواق التي يمكن دخولها.

### رابعاً: النظام المالي الدولي وتمويل التجارة

من الضروري على رجل التسويق الدولي التعرف على كيفية تمويل صفقات التسويق الدولي التي يتولى إدارتها<sup>3</sup>، ومنه عليه معرفة ماهية النظام المالي الدولي وعناصره الأساسية حتى يمكنه إختيار الأسلوب الأمثل لتمويل أنشطته الدولية، وفي ضوء دراسة العناصر المختلفة للنظام المالي، فإن القرار التسويقي المرتبط بدخول سوق معينة يعتمد إلى حد كبير على الإستراتيجية المختارة، والتي تتناسب مع مدى توافر الموارد التمويلية الكافية لتمويل أنشطة التسويق التي تتطلبها هذه الإستراتيجية، وقد تتراوح درجة الإستفادة من النظام المالي الدولي بين مجرد تمويل وضمان الصادرات بالإعتماد على هيئات التمويل العالمية للصادرات، وتحسين الشروط المالية التي يمكن على أساسها عقد صفقات التسويق الدولي، وإعطاء تسهيلات زمنية معينة في السداد وتمويل هذه الصفقات باللجوء إلى هذه الهيئات المتخصصة في تمويل الصادرات أو الدخول في مشروعات مشتركة، أو القيام بإستثمارات مباشرة في الأسواق الدولية أو اللجوء إلى هيئات التمويل الخاصة والرسمية لتمويل هذه الأنشطة في تلك الأسواق، لذلك على المسوق الدولي أن يكون

\* - الشركة المتعددة الجنسيات هي الشركة التي أصلها في البلد الأم وفروعها في عدة دول أخرى .

<sup>1</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره ، ص 46.

<sup>2</sup> - منير نوري ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 116، 117.

<sup>3</sup> - نفس المرجع أعلاه ، ص ص: 117، 118.

مدركا لطبيعة النظام المالي الدولي، وتغيراته المحتملة حتى يمكنه تحقيق أقصى إستفادة ممكنة من هذا النظام وتجنب المخاطر المحتملة.

### خامسا: التكتلات الاقتصادية الإقليمية

يقصد بالتكتل الإقتصادي إتفاقا بين دولتين أو أكثر لتشكيل وحدة إقتصادية أكبر، وتحقيق المصالح المشتركة لأطراف الإتفاق.

ونميز في هذا الإطار بين عدة درجات من التكتل الإقتصادي هي<sup>1</sup>:

#### (1) منطقة التجارة الحرة:

وفقا لهذه الدرجة من التكتل تلغى كل الرسوم الجمركية بين الدول الأعضاء ولا تفرض أي دولة منها أية قيود على الواردات من دولة أخرى عضو في نفس الإتحاد، ولكل دولة مشتركة الحق في فرض الرسوم الجمركية على الدول من خارج التكتل دون الإلتزام بتعريفه موحدة؛

#### (2) الإتحاد الجمركي:

وفيه تلتزم الدول الأعضاء بفرض رسوم جمركية موحدة على المنتجات المستوردة من الدول التي من خارج الإتحاد، بينما تلغى تماما أية رسوم جمركية أو قيود على الواردات، سواء في صورة حصص أو غيرها فيما بين الدول الأعضاء؛

#### (3) السوق المشتركة:

وهذا النوع من التكتلات الاقتصادية يعتبر أول خطوة بإتجاه الإندماج الإقتصادي الكامل بين الدول، حيث وفقا لهذا الشكل يتم إزالة كل القيود على حركة الواردات بين الدول الأعضاء، وكذلك أية قيود تعيق حركة عناصر الإنتاج بين الدول؛

#### (4) الإندماج الإقتصادي الكامل:

في هذه الحالة تصبح إقتصاديات الدول الأعضاء إقتصادا واحدا، حيث تعين سلطة واحدة مسؤولة عن وضع السياسة الإقتصادية والضوابط الرقابية للإلتزام بها من طرف الدول الأعضاء.

توفر التكتلات الإقتصادية فرصا ومزايا لا يمكن أن تحقق للدول منفردة لذا على رجل التسويق أن يكون ملما بها ومحاولة الإستثمار فيها وفيما يلي أهم المزايا<sup>2</sup>:

أ- **إتساع حجم السوق:** من دوافع التكتل الإقتصادي عادة ضيق سوق الدولة الواحدة وعجزه عن إستيعاب جميع ما تنتجه مشروعات هذه الدولة، فدخل هذه الدولة أو دول أخرى في تكتل إقتصادي يؤدي إلى إتساع نطاق الفرص التسويقية، وإتساع سوق المنتجات، كما يوسع دائرة تعريف المنتجات لهذه الدول مما يترتب عليه نتائج إقتصادية إيجابية لكل دولة، وإتساع نطاق السوق يحقق مزايا إضافية للدول الأعضاء منها زيادة الطاقة الإنتاجية للمشروعات والإستفادة من وفرات الحجم الكبير في الإنتاج، كما يؤدي إلى التخصص وتقسيم العمل بين الدول الأعضاء؛

<sup>1</sup> - مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 17، 18.

<sup>2</sup> - محمد صديق عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

ب- ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي: تؤدي حركة إنتقال رؤوس الأموال والأيدي العاملة الماهرة على المدى الطويل إلى زيادة فرص النمو الاقتصادي للدول الأعضاء، كل ذلك يأتي من خلال إتساع السوق وخلق فرص جديدة، ويترتب عليه إستثمارات في مجالات مختلفة، وزيادة في عدد ونوعية المشاريع الإنتاجية، وبالتالي تحقق وفورات لا حصر لها تؤدي إلى زيادة الدخل القومي للأعضاء وهذا بدوره يساهم في زيادة المعدلات الاقتصادية؛

ج- تحسين شروط التبادل التجاري: العلاقات التجارية الدولية محكومة بمدى التقارب بين الدول الداخلة في المعاملات التجارية والاقتصادية بعضها البعض، فكلما قويت هذه العلاقات من خلال التكتل، كلما كان لها أثر على شروط التبادل التجاري، ذلك لأن التكامل بين بعض الدول يعطيها مكانة وأهمية في نطاق العمليات الدولية، تستطيع من خلالها فرض شروطها ومطالبها على الدول غير الأعضاء أكثر مما لو كانت منفردة، فالتكتل الاقتصادي يعني قوة تفاوضية فاعلة في تحقيق درجة تحكم دول الإتفاق في إنتاج وتداول بعض المنتجات الهامة وهي بذلك تمكن هذه الدول من فرض شروطها على غيرها من الدول، إضافة إلى تحكمها في شراء العديد من المنتجات من العالم الخارجي بشروط أكثر مراعاة للدول الأعضاء حيث تمثل سوقا واحدة.

لكن بالرغم من هذه المزايا التي تتحقق من التكتل الاقتصادي إلا أن هناك عددا من المشكلات الهامة التي تواجه الشركات أهمها<sup>1</sup>:

أ- بالنسبة للشركة داخل نطاق التكتل: تواجه منافسة أكثر حدة من قبل الشركات المنافسة من الدول الأخرى الأعضاء في التكتل؛

ب- بالنسبة للشركة خارج نطاق التكتل: ستجد صعوبة أكبر في غزو أسواق التكتل حيث يتجه أعضاؤه إلى تنمية التجارة فيما بينهم على حساب التجارة مع الدول غير الأعضاء؛

ج- بالنسبة لرجل التسويق عموما: قد يكون هناك ميل إلى إفتراض التجانس في جميع أجزاء السوق "فوق القومية" وحقيقة قد يكون هناك بعض التشابه، وقد يميل التشابه إلى التزايد في نطاقه بمرور الوقت، إلا أن التباين والإختلاف حتمي وكل سوق فرعية داخل السوق تحتاج إلى إهتمام منفصل ومميز، ومن وجهة نظر التسويق، قد يكون مغريا التفكير بأن منطقة كالسوق الأوروبية يمكن التعامل معها من قبل شركة ما على أنها سوق لتكتل واحد، كعلامة دولية، فالشركة التي تعتقد مثل ذلك ستكتشف بان الأمور ليست كما تبدو، ففي داخل التكتل الأسواق المنفصلة ليست معدومة الوجود، فالخصائص الديموغرافية، والعوامل الإجتماعية، والثقافية التي تحدد السوق لا تتغير بمجرد أن الدولة هي من تكتل ما.

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 76، 77.

### المبحث الثالث: دراسة و تقييم بيئة التسويق الدولي

تعد معرفة وتفهم بيئة عمل الشركة في الاسواق الأجنبية قبل دخولها من أهم العوامل التي تساعد رجل التسويق الدولي على إتخاذ قرارات سليمة مبنية على قاعدة متينة من المعلومات تمكنها من الإختيار الأمثل لأسواقها الخارجية، وإعداد إستراتيجيات تسويقية ملائمة لها، حيث أن إخفاق الكثير من الشركات في التسويق الدولي مرده إلى إخفاق أو إنعدام الدراسات التسويقية الجادة، ونقص المعلومات عن الأسواق الأجنبية، ومواجهة المخاطر دون التخطيط المسبق لها، والقيام بإختيار الأسواق الأجنبية قبل دراستها حسب درجات الجذب والمخاطرة، أو بحسب العوائق التي يمكن أن تقف أمام دخول الشركات إلى الأسواق الدولية والإستمرار فيها.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول بحوث التسويق الدولي

تواجه الشركة التي تعمل في الأسواق الخارجية بيئات مختلفة، هذه الاختلافات لا يمكن تفهمها والتعرف عليها إلا عن طريق جمع المعلومات بواسطة بحوث التسويق الدولي، وتقديمها لمتخذي القرارات في الشركة من أجل إتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديل الإستراتيجيات التسويقية مع متطلبات الأسواق الأجنبية.

### أولاً: مفهوم بحوث التسويق الدولي

قبل التطرق إلى تعريف بحوث التسويق الدولي لا بد أولاً أن نتناول تعريف بحوث التسويق حيث كثرت فيها التعاريف وفيما يلي أهمها:

- عرف إكر و داي "Aaker و Day" بحوث التسويق بأنها «ذلك النشاط الذي يربط بين الشركة وبيئتها التسويقية فهو يشتمل على تحديد وتحليل وتفسير المشاكل والفرص وتنمية وتقييم القرارات التسويقية»<sup>1</sup>.

- كما عرفتها الجمعية الأمريكية للتسويق "AMA" بأنها «الطريقة العلمية في تجميع وتسجيل وتحليل البيانات عن المشاكل المتعلقة بتسويق السلع والخدمات»<sup>2</sup>.

ومن التعريفين السابقين نلاحظ أن وظيفة بحوث التسويق، تتمثل في مساعدة الإدارة على حل المشاكل والصعوبات التسويقية التي تواجهها، و معنى ذلك أن بحوث التسويق تزود متخذي القرارات في الدول والشركات بالمعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات بشكل سليم، وتزداد أهمية هذا الدور لبحوث التسويق على النطاق الدولي نظراً لطبيعة الأسواق الخارجية.

- إذن فبحوث التسويق الدولي هي «البحوث التي يتم تنفيذها بهدف تجميع المعلومات والبيانات عن الأسواق الخارجية، وتسجيلها، وتحليلها لإتخاذ القرارات الرشيدة في كيفية دخول هذه الأسواق وتحقيق ميزة تنافسية بها»<sup>3</sup>.

-و يعرف Douglas بحوث التسويق الدولي بأنها "البحوث التي تجري بهدف المساعدة في عملية إتخاذ القرار في أكثر من دولة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس "بحوث التسويق، أساليب القياس والتحليل وإختبار الفروض"، دار الجامعة، الإسكندرية مصر. بدون سنة نشر، ص 37.

<sup>2</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 117.

<sup>3</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، مصر 2001، ص 119.

<sup>4</sup> - Jeffrey Seglin, Cour Pratique de Marketingen12Lecon, Ed Inter, Paris1990, p32.

- ولقد عرفها **عادل المهدي** بأنها «البحوث التي تجري عبر الحدود الدولية، وتتضمن باحثين ومفردات بحثية من مختلف الدول وبمختلف الثقافات»<sup>1</sup>.
- كما عرف **فوزي مذكور** بحوث التسويق الدولي بقوله أنها «إجراء البحث التسويقي في نفس الوقت أو في صورة متابعة لتسهيل القرارات التسويقية في أكثر من بلد واحد»<sup>2</sup>.
- أما **مصطفى محمود حسن هلال** فقد قال أن «بحوث التسويق الدولي هي النشاط الخاص بجمع وتسجيل وتبويب وتحليل البيانات الخاصة بالمشاكل التسويقية التي تواجهها الشركة في الأسواق الخارجية ولإتخاذ القرارات المتعلقة بحل هذه المشاكل»<sup>3</sup>.
- ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن بحوث التسويق الدولية لا تختلف عن بحوث التسويق المحلية إلا في اختلاف البيئة، فالبيئة هي التي تحدد بدقة ماهية الأدوات والأساليب والمفاهيم التي تنطبق على السوق الدولية، ولكن رغم هذا التشابه بينهما، إلا أن تنفيذ بحوث التسويق الدولية يكاد يختلف كثيرا بالمقارنة مع بحوث التسويق المحلية والأسباب الأساسية وراء هذه الاختلافات تعود إلى<sup>4</sup>:

### 1- وجود أبعاد ومتغيرات جديدة:

تواجه الشركات عبر الحدود الوطنية متغيرات وأبعاد لا تواجهها في التسويق المحلي، وهذا يتضمن على سبيل المثال الرسوم الجمركية الأجنبية، اختلاف وسائل النقل، والوثائق التجارية، فالشركة التي يقتصر عملها على السوق المحلي قد لا يكون لها خبرة سابقة بهذه المتطلبات والمتغيرات، وبالتالي فإن هذا يتطلب من الإدارة الحصول على المعلومات عن كل واحدة منها لأجل إتخاذ القرارات المناسبة؛

### 2- التعامل مع بيئات جديدة:

حينما يتم إتخاذ القرار بالقيام بالنشاطات التسويقية الدولية، فإن الشركة تعرض نفسها إلى بيئات أعمال لم تكون تألفها مسبقا، فالعديد من الإفتراضات التي تبني عليها الشركة ممارساتها وأنشطتها المحلية قد لا تكون نفسها بالأسواق الدولية لذلك فإن الشركة تحتاج إلى معرفة ثقافة الدولة المضيفة، وفهم أنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية؛

### 3- عدد العوامل المتداخلة:

إن قرار الذهاب إلى الأسواق الدولية يعني غالبا العمل في أكثر من سوق واحدة، لذلك فعدد المتغيرات يزداد بطريقة متوالية هندسية، وحتى ولو تم فهم وإدراك كل متغير فإن على الإدارة أيضا أن تفهم عملية التفاعل فيما بينها وهو ما يجعل عملية التنسيق تزداد صعوبة بالمقارنة بالعمل في السوق المحلية؛

<sup>1</sup> - عادل المهدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 283.

<sup>2</sup> - بن نافلة قدور، مكانة بحوث التسويق الدولي في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2008، ص 58.

<sup>3</sup> - مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره ، ص 62.

<sup>4</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره ، ص: 120، 121.

#### 4- إتساع نطاق المنافسة:

بالدخول إلى السوق الدولية فإن الشركة تعرض نفسها إلى أنواع عديدة من المنافسة قد تختلف عن تلك الموجودة في السوق المحلية، وبالتالي فعلى الشركة أن تحدد عمق المنافسة، والوسائل والنشاطات التي يمارسها المنافسون وكذلك تقييم تأثيرها المحتمل والحقيقي على عملياتها الخاصة.

#### ثانياً: خطوات إعداد البحث التسويقي الدولي

إجراءات البحث التسويقي على نطاق دولي لها إعتباراتها الخاصة، بسبب العوامل التي تضاف إل العمل في هذا المجال، فقد تكون الإجراءات في البحوث المحلية متشابهة في إجراءات وطبيعة البيانات المراد الحصول عليها للتشابه الحاصل في البيئة، وبشكل عام فإن المتغيرات الخارجية قد تجبر الشركة على إجراءات خاصة بكل سوق من الأسواق الخارجية وذلك للتباين الحاصل في كل سوق، ولكن بالرغم من الاختلاف الحاصل في طبيعة الجهات القائمة بالبحث فهي لا تخرج في منهجيتها عن الخطوات الموالية<sup>1</sup>:

#### 1- تحديد مشكلة البحث والفرضيات:

تحديد المشكلة أو مجموعة المشاكل على نطاق دولي تتباين من شركة لأخرى، فقد تبدو المشكلة في صعوبة الدخول إلى السوق الخارجية، أو في قلة الطلب على المنتج، أو في كيفية تنويع المنتج وغير ذلك من الأمور الأخرى التي قد تظهر دوماً على نطاق دولي، ومن هذه الظواهر التي تولد مشاكل معينة تستحق الدراسة تظهر أهداف البحث المراد إجراؤه؛

#### 2- تحديد هدف البحث:

الهدف من البحث خاص بالشركة صاحبة العلاقة، والأهداف مهما اختلفت فإن أهميتها تظهر في الحصول على موقع مناسب في السوق الخارجية وغير ذلك من الأهداف المتباينة أيضاً بتباين ظروف السوق والمنتج المراد تسويقه دولياً؛

#### 3- تجميع البيانات:

قد تبدو عملية تجميع البيانات عملية إعتيادية لما تكون على نطاق محلي، ولكن عندما تكون على نطاق دولي فإنه قد يتم الإستعداد لتحصير البيانات هذه قبل الشروع بأي عمل، وذلك لعدم التأكد من عامل الضمان في الحصول على البيانات اللازمة، فيجب أن يتم تحديد الطريقة المراد دراسة البحث من خلالها، ونوعية الأفراد المراد مقابلتهم وإمكانية ذلك دولياً، والوقت المناسب لإجراء البحث وإستكمالها؛

#### 4- الحصول على النتائج وتقويمها:

لكل بحث نتائج يتم تقويمها وفق الفوائد المتحققة قياساً بالكلفة المصروفة والوقت، على أن الحصول على النتائج قد لا يعتمد فقط على نوعية البيانات المستخدمة بل يضاف إليها الأسلوب العلمي والفني اللازم إجراؤه في الدراسة،

<sup>1</sup> - أبي سعيد الديوه جي وتيسير العجارمة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 119، 121.

فهناك مجموعة من الأساليب الفنية والإحصائية التي يمكن إستخدامها في المجال الدولي عند إجراء البحث، كدراسة تحليل الطلب، أو التعرف على الحاجات الحالية للسوق، أو الطلب الفاعل وغير ذلك من الدراسات الأخرى الممكنة.

### ثالثا: مصادر المعلومات في التسويق الدولي

هناك العديد من المصادر للمعلومات في مجال التسويق الدولي ومن أهم هذه المصادر نجد مايلي<sup>1</sup>:

#### 1- الدوائر والمؤسسات الحكومية وشبه الحكومية:

تتوفر العديد من المصادر في هذا الشأن يمكن الإستفادة منها ومن أهمها، وزارة الصناعة والتجارة، البنك المركزي، المراكز التجارية والملحقون التجاريون، وغرفتا التجارة والصناعة؛

#### 2- المؤسسات الدولية:

بعض المؤسسات الدولية تقدم معلومات مفيدة للباحث مثل الكتاب الإحصائي السنوي الذي تقدمه الأمم المتحدة ويحتوي على بيانات تجارية دولية عن المنتجات كما يزود بمعلومات إحصائية عن التصدير والإستيراد لكل دولة، كما أن الأطلس العالمي الذي ينشره البنك العالمي يقدم معلومات كافية ومفيدة عن السكان وعن إتجاهات النمو وأرقام عن متوسط الناتج القومي، وصندوق النقد الدولي يصدر هو الآخر شهريا إحصاءات مالية عن الدول المختلفة، وهناك الكثير من الوكالات والمؤسسات التابعة للأمم المتحدة التي تقدم بيانات مختلفة عن دول العالم؛

#### 3- الإتحادات التجارية والأعمال:

العديد من الإتحادات والجمعيات التجارية التي تهتم بالأعمال الدولية غالبا ما تزود أعضائها بالمعلومات التجارية عن الفرص المتوفرة في الأسواق الدولية؛

#### 4- مؤسسات الخدمات:

هناك العديد من مؤسسات الخدمات التي تزود بالمعلومات الشركات التي تهتم بالتسويق الدولي مثل البنوك، وشركات الشحن والمحاسبين والخطوط الجوية، ووكالات الإعلان... إلخ، وغالبا ما تقدم هذه المؤسسات معلومات عن ممارسة الأعمال والإلتزامات القانونية، ودرجة الإستقرار السياسي، وكذلك بيانات التجارة الخارجية وحركتها؛

#### 5- معلومات للبيع:

جميع مصادر المعلومات السابقة يمكن الحصول عليها مجانا أو بتكلفة عادية، وعادة تقدم الحكومات خدمة المعلومات كإعانة ومساعدة للشركات التي تهتم بالتجارة الخارجية، وفي حالات أخرى، تعتبر عملية تزويد المعلومات عملا رئيسيا لبعض المؤسسات التجارية، فقد تكون على المستوى المحلي أو الدولي، وتقدم خدماتها مقابل أجور، ومن المؤسسات ذات الإهتمام الدولي "THE ECONOMIST INTELLIGENCE"، حيث تقدم تقارير فصلية عن المشاكل السياسية والإقتصادية للعديد من الدول وتقارير منتظمة عن التسويق في أوروبا، وهناك معلومات أيضا تقدمها "BUSINESS INTERNATIONAL" حيث يتواجد لها مراسلون في معظم أنحاء العالم، وتقوم بنشر معلومات أسبوعية عن التطورات التي تؤثر على الأعمال الدولية وعن مشاكل وخبرات الشركات الأجنبية؛

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 139، 141.



## 6- شركات أخرى:

غالبا ما تقوم الشركات بتقديم معلومات مفيدة لغايات التسويق الدولي، فتبدو الشركات أكثر إنفتاحا في نشاطاتها التسويقية الدولية عن نشاطاتها في الأسواق المحلية، وفي بعض المناسبات فإن معلومات يمكن الحصول عليها من الشركات والموزعين الأجانب.

## رابعاً: مشاكل بحوث التسويق الدولية

ينتج عن الاختلاف أو التفاوت في درجة التعقيد بين التسويق المحلي والتسويق الدولي عدة مشاكل في بحوث التسويق الدولي لا تظهر في أبحاث التسويق المحلية. وهذه المشاكل تتلخص فيما يلي<sup>1</sup>:

### 1- مشكلة تعدد الأسواق الخارجية:

كلما زاد عدد الدول التي تغطيها أي دراسة كانت، كلما تعددت المشاكل التي يواجهها الباحثون وزادت التكاليف المترتبة على ذلك، فعلى الرغم من إمكانية تحقيق بعض الوفورات نتيجة القيام بهذه الدراسات، إلا أنه تبرز مشكلة اختلاف خصائص الدول عن بعضها البعض، وما يرافق ذلك من متطلبات عديدة تختلف حسب طبيعة السوق، وهناك مجموعة من الأخطاء التي يمكن أن تظهر في البحوث التي تجرى على مستوى دول متعددة منها:

- أخطاء التعريف، وهو الخطأ المتعلق في كيفية تحديد المشكلة في كل دولة؛
- أخطاء الأداء، وتظهر نتيجة استخدام الإستيبيانات في البحوث بالإضافة إلى المقابلات الشخصية؛
- أخطاء تركيب العينات، حينما يتم سحبها من مصادر مختلفة من دول أخرى؛
- أخطاء إختيار العينات، وتتعلق باختلاف نسب التجاوب في الدول المختلفة.

### 2- مشاكل المعلومات الثانوية:

إن نقص المعلومات الثانوية هي الحالة السائدة في كثير من الدول، مع أن هذه المعلومات ضرورية لتحليل الأسواق الخارجية، وحتى وإن توفرت فإنها غير دقيقة، لأنه كلما تعددت الأسواق التي تتعامل معها الشركة زادت صعوبة عملية الحصول على البيانات الثانوية، فبعد الإنتهاء من جمع المعلومات من عدة دول، فإن الباحث سيلاحظ وجود فجوة في المعلومات تجعل عملية المقارنة غير ممكنة نظرا لعدة أسباب منها:

- سنة الأساس التي يتم اعتمادها تختلف من دولة لأخرى؛
- المفاهيم المستخدمة من قبل الباحث قد يختلف تفسيرها من منطقة لأخرى؛
- تفاوت درجة الدقة والثقة في المعلومات المتوفرة في كل سوق قد تجعل عملية المقارنة صعبة.

### 3- مشاكل البيانات الأولية:

غالبا ما تتعلق بحوث التسويق بإتجاهات أو توجهات الأفراد نحو منتجات الشركة وعلامتها التجارية، الأسعار والترويج وغيرها من الأدوار، وهو ما يبرز ما يسمى بمشكلة التعامل مع الأفراد، حيث أن سلوك الأفراد يختلف من منطقة لأخرى وبالتالي على الباحث أن يأخذ بعين الإعتبار المشاكل الخاصة باللغة والإتصال مع الاشخاص، التنظيمات

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص: 128، 133.

الإجتماعية، درجة الإستجابة من قبل الأشخاص المستجوبين، وكذلك قيود البنية التحتية كوسائل النقل والمواصلات التي لا تتوفر بشكل جيد في كثير من الدول.

### المطلب الثاني: إختيار الأسواق الدولية

ادت التطورات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والتكنولوجية التي مرت بها دول العالم، إلى تنوع وتغير في حاجات وتفضيلات الزبائن في مختلف أصقاع الأرض، وهذه التطورات تتطلب من مديري التسويق الدولي أن ينظروا إلى دول العالم على أنها غير متجانسة، على الرغم من تشابه إحتياجات فئات معينة من المستهلكين عبر بعض الدول، لذلك على رجل التسويق الدولي أن يقوم بتجزئة الأسواق إلى قطاعات ذات خصائص وإحتياجات متميزة ومن ثم إعداد البرنامج التسويقي المناسب لكل قطاع.

### أولاً: تقسيم السوق الدولية

يعتبر مفهوم تقسيم السوق إلى قطاعات و شرائح من المفاهيم الحديثة في مجال الفكر التسويقي اذ"تدل معظم الدراسات بان الشركات التي تطبق استراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات غالباً ما تكون في موقف افضل من الشركات التي لا تطبقها ، و من نتائج هذه الدراسات ايضا انه ليس بمقدور الشركات انتاج كل شئ و توزيعه على كل الاسواق ، بل يفضل التركيز على قطاع معين من السوق بهدف تغطيته و خدمته باعلى كفاءة ممكنة"<sup>1</sup>.  
و تعرف فكرة تقسيم السوق بأنها :

- "تجزئة السوق الكلي الى عدد مختصر من المجموعات الفرعية و التي تسمى القطاعات ، و كل قطاع يجب ان يكون متجانس بصفة كافية من ناحية السلوكيات ، و الحاجات ... الخ ، و يجب ان تكون القطاعات الماخوذة مختلفة فيما بينها لتبرير السياسات التسويقية المتميزة"<sup>2</sup>.

- كما أن مفهوم تقسيم السوق هو "منهج أو فلسفة لتوجيه المنتجات نحو مجموعة مستهدفة من المستهلكين وليس المجتمع ككل، والمجموعة المستهدفة من المستهلكين تكون عادة متجانسة بدرجة كبيرة"<sup>3</sup>؛  
- وتعرف كذلك بأنها " عملية تقسيم السوق على عدد من القطاعات المتجانسة وتوجيه الجهود التسويقية إليها بما يتلائم وحاجات هذه القطاعات"<sup>4</sup>؛

إن عملية تقسيم السوق إلى قطاعات مكلفة وتحتاج إلى نفقات كبيرة للدراسة والبحث، مما يجعل الشركة أمام خيارين للمقارنة وهما تكلفة تقسيم السوق والمنفعة أو الفائدة التي تجنيها الشركة جراء تقسيم السوق وتنفيذ الإستراتيجيات التسويقية، وتتجلى فوائد تقسيم السوق في:<sup>5</sup>

✓ تحديد الأسواق المستهدفة والتي تتمثل في الأقسام السوقية التي ترغب الشركة في الوصول إليها بالأولوية (الحصول على حصص تسويقية أفضل)؛

<sup>1</sup> - سعدون بوكبوس و اسماعيل قرينات ، أهمية التسويق الدولي في النشاط التسويقي للمؤسسة ، مجلة جديد الاقتصاد ، العدد 4 ، الجزائر ، ديسمبر 2006 ، ص 53.

<sup>2</sup> Lendrevie Lindon , Mercator, Seme Ed, Dalloz, Paris 1997, p270.

<sup>3</sup> - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 349.

<sup>4</sup> - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل إلى الإيزو، دار غريب، مصر، 1985، ص 18.

<sup>5</sup> - غول فرحات، مرجع سبق ذكره ، ص 91.

- ✓ تساعد المعرفة الجيدة للأسواق المستهدفة على تصور ووضع برامج تسويقية مكيفة مع تلك الأسواق (تكييف أحسن لسياسات الشركة التسويقية مع كل جزء من الأجزاء أو مع بعضها البعض)؛
- ✓ تسمح بأحسن تخصيص للموارد والجهود التسويقية على القطاعات السوقية وذلك بما يتفق مع مستويات الإستجابة للشراء.

### ثانيا: شروط نجاح تقسيم السوق الدولي

لتوفير النجاح لإستراتيجية تقسيم السوق الدولي لابد من توفر الشروط التالية<sup>1</sup>:

#### 1- إمكانية القياس:

يجب أن تكون خصائص القطاع قابلة للقياس، أي الدرجة التي يمكن من خلالها قياس حجم وقدرة الشراء الناتج عن تقسيم السوق، مثال ذلك سكان الدول ومجموعات السن... الخ، وهذه المعايير يمكن قياسها، ولكن هناك بعض المعلومات يصعب قياسها، حيث أن هناك بعض المؤشرات النوعية الهامة كالحصائص الثقافية أو نوعية الجودة التي يفضلها المستهلك، إلا أنه من الصعب استخدامها في تقسيم السوق وذلك بسبب المشاكل القياسية المرتبطة بها.

#### 2- إمكانية الوصول الى القطاع:

أي الدرجة التي يمكن من خلالها الوصول وخدمة القطاعات السوقية الناتجة بفعالية في التسويق الدولي بسبب ضعف المهارات اللغوية والإتجاهات الوطنية في السوق الخارجية، ويصعب على المسوق الوصول وخدمة المستهلك النهائي بكفاءة في هذه السوق، حيث سيجد المسوق صعوبة في تصميم مزيج تسويقي ملائم للسوق الأجنبية؛

#### 3- إمكانية تحقيق الربح:

أي درجة حجم ربحية القطاعات الناتجة عن التقسيم كي تستحق الإهتمام التسويقي في التسويق الدولي، وتتحمل الشركة تكاليف باهضة في تقسيم الأسواق، وهذه التكاليف تنتج بسبب ضرورة التأقلم لإحتياجات وطلبات الأسواق المحلية، إن عوامل السوق المحدة مثل الرسوم الجمركية والضرائب المفروضة على أنواع معينة من المنتجات تخلق أسسا وقواعد لتعديلات المنتج، كما أن عوامل المنتج المحددة مثل القيود القانونية قد تؤثر على تكاليف ومواصفات المنتج، لذلك على الشركة أن تدرك بان إستراتيجية تقسيم الأسواق مكلفة، وان هناك علاقة طردية بين الأرباح والتكاليف؛

#### 4- إمكانية التنفيذ:

أي الدرجة التي يمكن من خلالها تصميم برامج تسويقية فعالة لجذب وخدمة القطاعات السوقية، فالقطاعات السوقية الممكن قياسها والوصول إليها وإحتمالية ربحيتها لا تعد قطاعات ما لم يمكن تطوير وتنفيذ برامج تسويقية لكل منها.

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 151، 152.

## ثالثاً: إختيار الأسواق المستهدفة

عند إختيارها للأسواق المستهدفة الأجنبية تعتمد الشركة على أسلوبين فالأسلوب الأول هو أسلوب الدخول بشكل تدريجي وغير مخطط وهو ما يدعى بالمدخل السليبي في إختيار الأسواق، أما الأسلوب الثاني ويدعى بالمدخل الإيجابي في إختيار الأسواق حيث يكون المسوق الدولي نشيطاً في إختيار الأسواق الأجنبية وموجهها في إختيار أفضلها. ومن الجدير بالذكر انه لا توجد هناك تقسيمات واضحة بين هذين الأسلوبين في الإختيار، لأن العديد من الشركات قد تطبق المدخل الإيجابي للأسواق التي تعتبرها رئيسية والمدخل السليبي للأسواق التي تراها ثانوية. وهناك طريقتين لإختيار الأسواق الخارجية اعتماداً على الأسلوب النشط وهما:

**1- طريقة التمدد:** تستخدم بعض الشركات خبرتها الوطنية من أجل البحث عن أسواق تصدير متشابهة، وفي

أغلب الأحيان يتم إنتقاء الأسواق الأكثر قرباً من الناحية الجغرافية و الثقافية، وعدم الإبتعاد عن السوق المحلية إلا خطوة بخطوة (كإنتشار بقعة الزيت)، إذ أن الأسواق المجاورة تتميز عادة بتقارب العادات الإستهلاكية والأعراف التجارية من تلك الموجودة في بلد الشركة، ويسمح هذا الأسلوب المعتمد على التشابه بتصدير المنتجات الحالية نفسها المسوقة وطنياً (بدون تعديل) بإستخدام أساليب تجارية مماثلة، وبتخفيض تكاليف الإنتاج والتكيف والتسويق. لكن هذا الأسلوب في إختيار الأسواق الخارجية يعرض الشركة لخطر كبير في بعض الأحيان، بالتأكيد إنه يقوم على فكرة صحيحة تقوم على التصدير إلى الأسواق المتشابهة لسوقها الوطنية، لكن في الوقت نفسه قد يخفي بعض التشابه في معايير الإختلاف من سوق لآخر، فأى سوق لا يمكن أن يكون صورة طبق الأصل عن الآخر، لذا يتوجب على مدير التسويق الدولي الإنتباه على عدم الإقتصار في نشاطه على نقل السياسة التجارية في بلده الأم إلى الأسواق الخارجية.<sup>1</sup>

**2- طريقة التقلص:** عند إستخدام طريقة التقلص (الإنقباض) فإن الإختيار الأفضل للسوق يبدأ من المجموع

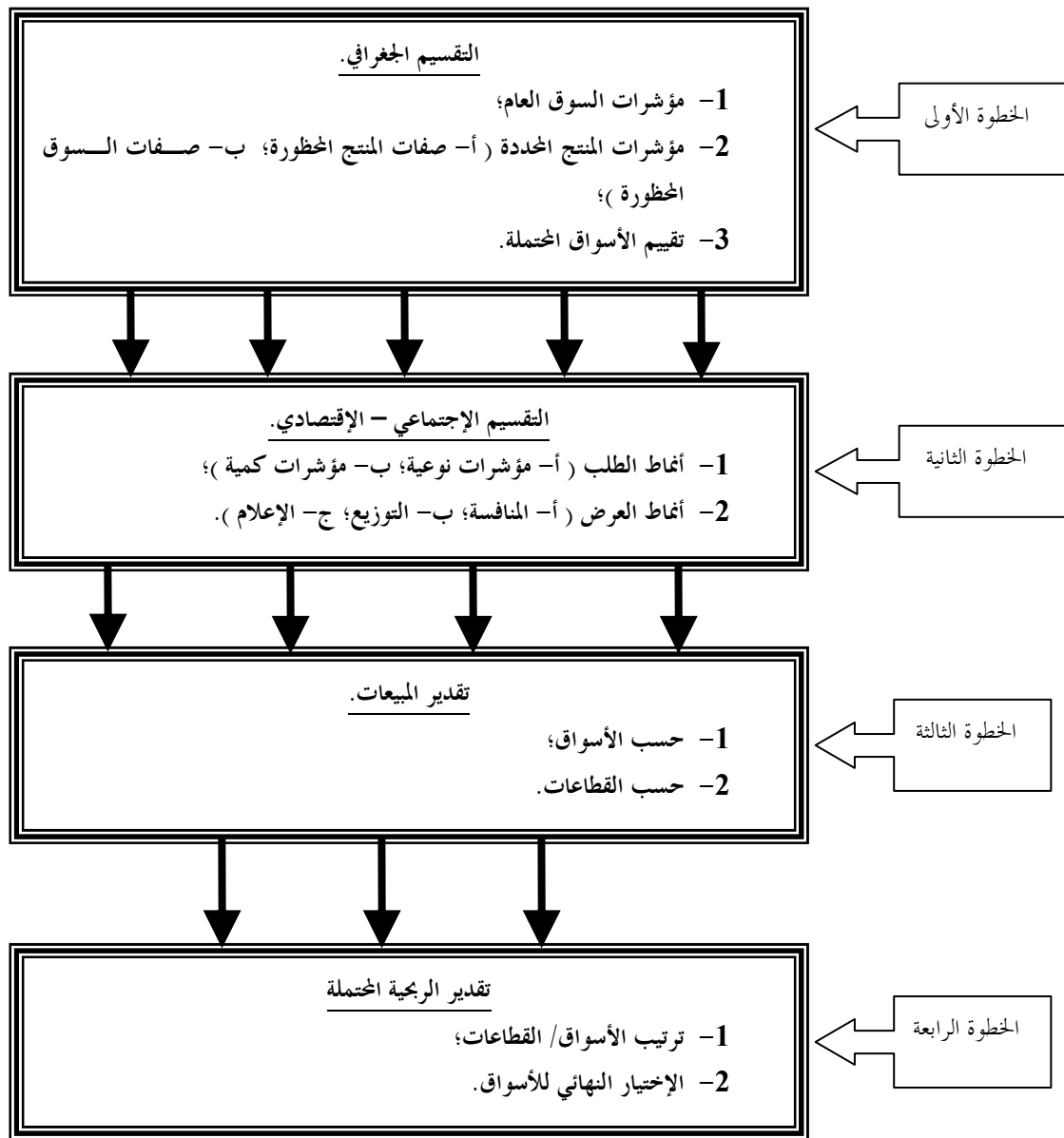
الكلي، لعدد الأسواق الوطنية، والتي بالنهاية تقسم إلى مجموعات إقليمية على أسس سياسية، إقتصادية، لغوية، أو أية أسس أخرى، وهذه الطريقة تتضمن عملية غربلة منتظمة لجميع الأسواق والتي تؤدي بالنهاية إلى حذف فوري للأسواق غير الواعدة والتحرري أكثر عن الأسواق الواعدة.<sup>2</sup>

و الجدول الموالي يبين اجراءات غربلة الاسواق الدولية:

<sup>1</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره ، ص 129.

<sup>2</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 158.

جدول رقم (1-2): إجراءات غربلة الأسواق الدولية.



المصدر: هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 161.

وتتمثل أهم الإجراءات المعتمدة لإختيار الأسواق الأجنبية على أربع خطوات هي على النحو التالي:<sup>1</sup>

### 1) التقسيم الجغرافي:

يمكن تقسيم هذه المرحلة إلى مرحلة المعلومات (جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات في مختلف المجالات)، ومرحلة إتخاذ القرار، ويتم ذلك بالإعتماد على مؤشرات عامة كقرب السوق ودرجة الخبرة التي يملكها السوق عن المؤشرات

<sup>1</sup> - غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص: 95، 97.

العامة للسوق (مؤشرات جغرافية، ديمغرافية، سياسية)، وتجدد الإشارة إلى أن الإهتمام يكون منصبا على التغيرات والتوقعات أكثر من الإعتماد على الخصائص القديمة؛

ومن المؤشرات العامة للسوق، يجب أن يتم مقارنة المؤشرات المحددة للمنتج من اجل ضمان الإختيار الأفضل للسوق، وعادة ما يتم تقسيم هذه العوامل إلى مجموعتين:

✓ **صفات المنتج المحظورة:** هي مجموعة العوامل التي ترافق المنتج والتي هي في صراع مع المؤشرات

العامة للسوق كالظروف المناخية، الثقافية، الإجتماعية... الخ، وكمثال على ذلك محاولة بيع منتجات غذائية أو مشروبات تحتوي على كحول أو لحم خنزير في دول تحرمها ديانتهم أو التعامل بها؛

✓ **صفات السوق المحظورة:** تتعلق بمجموعة الخصائص ذات العلاقة بالسوق والتي يمنع التعامل بها

لأسباب مختلفة منها المحظورات والممنوعات والمقاطعات والحصص الإستراتيجية، إضافة إلى الضريبة والتعريفية الجمركية وغيرها.

## (2) التقسيم الإجتماعي - الإقتصادي للزبائن:

وذلك حسب معلومات السوق عن الزبائن، لتصل بذلك الشركة إلى الترتيب النهائي للأسواق المحتملة، وذلك بالإعتماد على أنماط الطلب والعرض وقياسها كما ونوعا؛

## (3) تقدير حجم المبيعات:

بعد جمع المعلومات على المستوى الجغرافي، الإجتماعي والإقتصادي وحسب المعلومات المتوفرة لدى رجل التسويق الدولي، يتم تقييم النتائج عن الأسواق المحتملة لتحديد حصة السوق (المبيعات المحتملة) حسب الأسواق وحسب القطاعات؛

## (4) تقدير الربحية المحتملة:

ويتم الترتيب النهائي للأسواق حسب الربحية المحتملة، بعد تحديد التكاليف المحتملة لكل سوق مقارنة برفع الأعمال المتوقعة، وبالتالي إختيار السوق أو الأسواق الأفضل (أكثر ربحية) والإحتفاظ بالأسواق الأخرى لإمكانية التعامل معها في المستقبل.

### المطلب الثالث: إعداد إستراتيجيات التسويق الدولي

بعد تحديد معايير إختيار الأسواق الأجنبية وغربلتها في ظل مجموعة من العوامل البيئية والتسويقية، وفي حالة وجدت الشركة الفرص المتاحة في هذه الأسواق ملائمة لأهدافها ومواردها، عليها إذن أن تحدد الإستراتيجيات المناسبة لإستغلال هذه الفرص التسويقية.

#### أولاً: إستراتيجيات التوسع الدولي

يمكننا أن نميز في هذا الصدد إستراتيجيتين هما:<sup>1</sup>

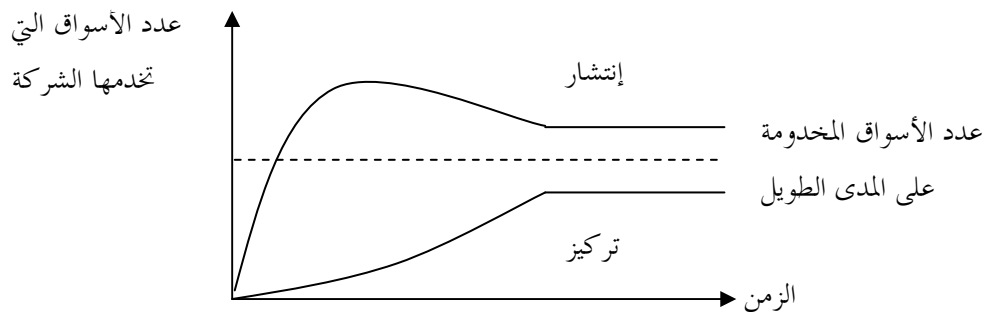
#### 1- إستراتيجية التركيز:

وهنا تتبنى الشركة مدخل النمو البطيء في الأسواق أي خطوة بخطوة، حيث أنها تدخل السوق الأول ثم السوق الثاني عند إسترداد إستثماراتها؛

#### 2- إستراتيجية الإنتشار:

وتتضمن هذه الإستراتيجية تطورا سريعا في عدد الأسواق التي تخدمها الشركة، ونمو رقم الأعمال الناتج عن التسويق الدولي يكون كبيرا. والشكل الموالي يوضح إستراتيجيتي التوسع الدولي:

الشكل رقم (1-4): البديل الإستراتيجي تركيز/ إنتشار.



Source: Charles croué, op-cit, P 519.

نلاحظ من خلال الشكل انه بعد مدة طويلة يتقارب عدد الأسواق التي تخدمها الشركة عن طريق الإستراتيجيتين لأسباب إقتصادية أهمها مردودية الأسواق.

### 3- العوامل المؤثرة في إختيار إستراتيجية التوسع الدولي:

هناك العديد من العوامل الرئيسية المؤثرة في إستراتيجية التوسع السوقي الدولي أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

✓ **العوامل الخاصة بالمنتج:** تؤثر طبيعة المنتج وخصائصه كذلك على قرار إختيار الإستراتيجية، إذ أن إستراتيجية الإنتشار تكون أفضل في حالة المنتجات الأكثر تخصصا مثل الأدوات والأجهزة العلمية، كما أن

<sup>1</sup> : Charles croué, **Marketing international**, 3<sup>eme</sup> éd, De bœck université, Paris 1999, P 519.

<sup>2</sup> - عادل المهدي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 107 ، 108.

المنتجات التي تتصف بحالة من عدم تكرار الشراء قد يعتمد في تسويقها على إستراتيجية الإنتشار مثل المعدات والآلات الإستثمارية، إضافة إلى ذلك فإن المرحلة التي يمر بها المنتج خلال دورة حياته قد تجعل إحدى الإستراتيجيتين أفضل من الأخرى في تسويق منتج معين، ففي المراحل المبكرة أو المتأخرة من دورة حياة المنتج يتم الإعتماد على الإنتشار لتحقيق عوائد مرتفعة في المراحل المبكرة والحفاظ على حجم مناسب للسوق في المراحل المتأخرة، حيث يصبح المنتج نمطي ويدعم إمكانية تسويقه في عدد كبير من الأسواق؛

✓ **العوامل الخاصة بالسوق:** وترتبط هذه العوامل بحجم السوق وطبيعة القطاعات الإستهلاكية المستهدفة، ودرجة الإستقرار ومدى ولاء المستهلك وإصراره على منتج الشركة من عدمه، وتؤثر هذه العوامل بطبيعة الحال على قرار الشركة في إختيار إستراتيجية الإنتشار أو التركيز؛

✓ **العوامل التسويقية:** وتتضمن هذه العوامل التكاليف التسويقية المصاحبة لكل بديل عند التعامل مع الأسواق الحدية بالنسبة للأسواق الإضافية منخفضة، كما في حالة بيع منتجات طبية للمستشفيات، إذ أن الأسواق الإضافية قد لا تتضمن أية تكاليف ثابتة مثل مكاتب بيع خارجية أو رجال البيع إضافيين، أو قنوات توزيع، أو وسائل ترويج غير موجودة.

والجدول التالي يلخص العوامل التي تحايي إستراتيجية الإنتشار والعوامل التي تحايي إستراتيجية التركيز في التوسع السوقي الدولي:

الجدول رقم (1-3): عوامل المفاضلة بين إستراتيجيتي التركيز والإنتشار.

الإنتشار	التركيز	الإستراتيجية العوامل
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ منتج يمكن تصريفه في أسواق متعددة؛</li> <li>❖ شراء غير متكرر للمنتج؛</li> <li>❖ منتج في بداية أو نهاية حياته.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ منتج يلائم مختلف الأسواق دون الحاجة إلى التكيف أو التجديد؛</li> <li>✓ منتج ذو شراء متكرر؛</li> <li>✓ منتج في وسط دورة حياته.</li> </ul>	العوامل الخاصة بالمنتج
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ وجود أسواق كثيرة متشابهة؛</li> <li>✓ أسواق صغيرة أو أجزاء من الأسواق؛</li> <li>✓ الثقة بالشراء صغيرة؛</li> <li>✓ قوة خطر المنافسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ عدد محدود من الأسواق المتشابهة أو القابلة للمقارنة؛</li> <li>❖ أسواق ذات حجم كبير؛</li> <li>❖ الثقة بالشراء كبيرة؛</li> <li>❖ ضعف خطر المنافسة في كل سوق.</li> </ul>	العوامل الخاصة بالسوق
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ قلة المعرفة بالأسواق والوسطاء؛</li> <li>❖ توفر الإمكانيات المادية للقيام بالنشاطات الجديدة، أو حل المشاكل الجديدة؛</li> <li>❖ قلة الإستثمارات للوصول إلى حصة جيدة من السوق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ضرورة معرفة السوق والوسطاء بدقة؛</li> <li>✓ إقامة إستثمارات كبيرة للوصول إلى الهدف أو حصة من السوق؛</li> <li>✓ عدم توفر الإمكانيات المادية لحل المشاكل الجديدة.</li> </ul>	عوامل تسويقية

المصدر: رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص 125.



## ثانيا: إستراتيجيات المزيج التسويقي الدولي

يعد المزيج التسويقي أحد العناصر البارزة والهامة في تأليف أي إستراتيجية تسويقية، حيث يرى كوتلر "P.KOTLER" أن المزيج التسويقي "هو نفسه التسويق، أو بشكل أدق فإن المزيج التسويقي يمثل على ارض الواقع الإستراتيجية التسويقية الشاملة التي ترسمها الإدارة العليا للشركة"<sup>1</sup>.

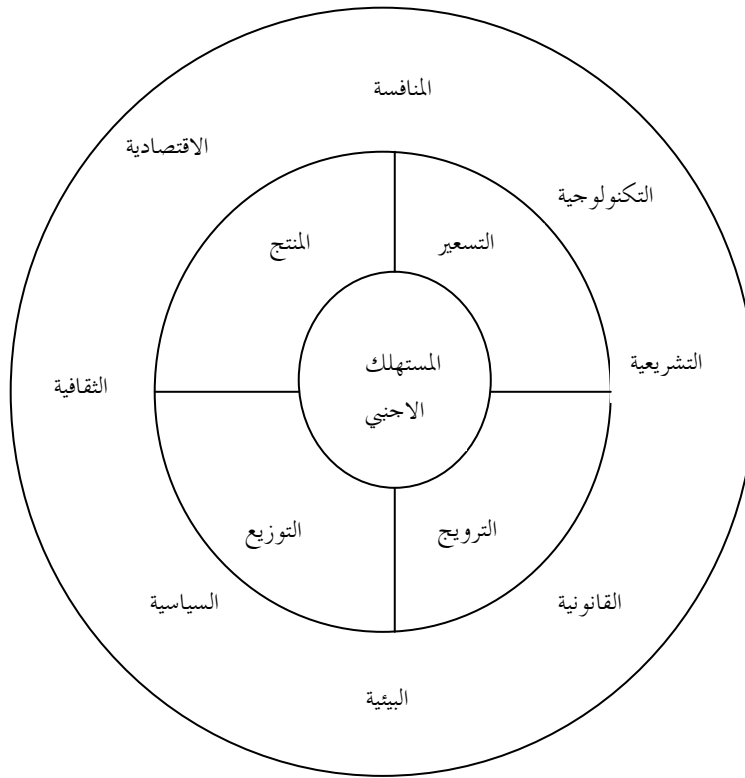
إذن فالمزيج التسويقي الدولي هو كافة المتغيرات ذات العلاقة بإمكانات دخول الأسواق الخارجية، ومواجهة المنافسة القائمة والمحتملة في هذه في هذه الأسواق، ويشير ذلك إلى ان دخول الاسواق الخارجية لا بد من ان ينطوي على صياغة مناسبة لعناصر المزيج التسويقي، وذلك بصورة تتفق مع متطلبات التسويق الدولي في كل سوق من الاسواق المستهدفة.<sup>2</sup>

وهناك إتفاق بين المختصين في مجال التسويق الدولي على أن عناصر المزيج التسويقي الدولي هي نفسها الخاصة بالمزيج التسويقي المحلي من: المنتج، السعر، التوزيع، والترويج، غير ان الإختلاف يكمن في صعوبة تطبيق المزيج التسويقي الدولي في ظل التعقيدات التي تفرزها بيئة التسويق الدولي(سنتطرق بالتفصيل إلى تأثير بيئة التسويق الدولي على عناصر المزيج التسويقي الدولي في الفصل الثاني) وهو ما يبرزه الشكل التالي:

<sup>1</sup> - قرينات إسماعيل، أهمية المزيج التسويقي الدولي في اداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة 2005 ، ص 102.

<sup>2</sup> - عادل المهدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 101.

الشكل رقم (1-5): قرارات التسويق الدولي و البيئة التسويقية الدولية.



Source:Houcine Akroute.op-cit.p69.

وتواجه الشركات التي تعمل في الأسواق الدولية إشكالية الاختيار بين بديلين إستراتيجيين، وعلى رجل التسويق الدولي اختيار أحدهما وهما:<sup>1</sup>

### 1- إستراتيجية تنميط المزيج التسويقي الدولي:

هي إستراتيجية تسويق دولي بإستخدام نفس المنتج، الترويج، وقنوات التوزيع، وعناصر المزيج التسويقي الأخرى في كل الأسواق الأجنبية للشركة؛

### 2- إستراتيجية تكيف المزيج التسويقي الدولي:

هي إستراتيجية تسويق دولي تعدل الشركة فيها عناصر المزيج التسويقي لكل سوق مستهدف، مما يحمل تكاليف أكثر، لكن على أمل الحصول على حصص سوق وعائدات أكبر.

ويتم التفضيل بين هاتين الإستراتيجيتين إعتقادا على معايير معينة كطبيعة المنتج، درجة تطور السوق، وعوامل أخرى ثقافية وقانونية وغيرها، والجدول الموالي يلخصها كما يلي:

<sup>1</sup> - كوتلر و أرمسرينج، مرجع سبق ذكره ، ص 1102.

الجدول رقم (1-4): عوامل التفضيل بين تكييف أم تنميط المزيج التسويقي.

عوامل تشجع تنميط المزيج التسويقي الدولي	عوامل تشجع تكييف المزيج التسويقي الدولي
✓ إقتصاديات البحوث والتطوير؛	✓ ضرورة تباين إستعمال المنتج؛
✓ إقتصاديات حجم الإنتاج؛	✓ تأثيرات دور الحكومات؛
✓ إقتصاديات التسويق؛	✓ تباين سلوك المستهلك؛
✓ القدرة على مراقبة برامج التسويق؛	✓ حوافز إستخدام المستهلك؛
✓ مدى إنكماش الأسواق الدولية.	✓ عوامل السوق الدولي.

المصدر: فريد النجار، تسويق الصادرات العربية (آليات تفعيل التسويق الدولي و منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى)، درا قباء ، مصر 2002 ، ص 39.

### ثالثا: إستراتيجية التسويق الدولي عبر الإنترنت

لقد زادت الأهمية الإستراتيجية للتسويق عبر الإنترنت بعد إنتشار الإستخدامات التجارية للإنترنت، ولقد فتح التسويق عبر الإنترنت آفاقا جديدة في عالم التسويق، حيث وبسبب الأهمية التي يتمتع بها أصبح من ضروريات نجاح الشركات الحديثة، وصار من الضروري تضمين هذا النمط التسويقي في أنشطة الشركة وعملياتها.

#### 1- تعريف التسويق عبر الإنترنت:

قبل التطرق الى تعريف التسويق عبر الإنترنت لابد من توضيح مفهوم الإنترنت، فالإنترنت تعني شبكة عالمية من الشبكات الحاسوبية المختلفة والمتصلة ببعضها البعض، بحيث تتمكن كل منها من بث البرامج نفسها في وقت واحد. وكلمة إنترنت تعني الشبكة المتداخلة، وتتألف من حواسيب وبرمجيات وطاقم بشري يتكون من مزودي الخدمات والمستفيدين من خدمات الشبكة.<sup>1</sup>

ولقد اصبحت اليوم الشركات تستخدم سلاح التسويق عبر الإنترنت والذي يعني إستخدام الإنترنت والتقنيات الرقمية ذات الصلة بتحقيق الاهداف التسويقية وإسناد المفهوم التسويقي الحديث.<sup>2</sup> كما يعرف على انه إدارة التفاعل بين الشركة والمستهلك في فضاء البيئة الافتراضية من اجل تحقيق المنافع المشتركة، والبيئة الافتراضية للتسويق عبر الإنترنت تعتمد بصفة أساسية على تكنولوجيا الإنترنت.<sup>3</sup>

#### 2- مزايا التسويق عبر الإنترنت:

يوفر التسويق عبر الإنترنت العديد من المزايا بالنسبة للشركة أهمها:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره ، ص 319.

<sup>2</sup> - بشير عباس العلق، التسويق عبر الإنترنت، ط 1، الوراق للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص 17.

<sup>3</sup> - يوسف أبو فارة، التسويق الإلكتروني، عناصر المزيج التسويقي عبر الإنترنت، دار وائل، ط 2، عمان، الأردن، 2007، ص 135.

<sup>4</sup> - يوسف ابو فارة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 135، 137.

- ✓ يفتح أمام الشركات فرصا تسويقية واسعة، وتصبح قادرة على تحسين وتطوير أدائها التنافسي وقادرة على تحقيق وفورات في التكاليف؛
- ✓ تقصير طول سلاسل التوريد أو إلغائها، وتحقيق حضور عالمي في الأسواق بسبب قدرة أي مشترك من أي مكان من العالم من التسوق داخل محلات ومخازن هذه الشركات، مما يمكنها من التوزيع المباشر في مدة أقصر وتكاليف أقل؛
- ✓ تحقيق مشاركة المستهلك في عمليات إبتكار وتطوير المنتجات الجديدة، وهذا يمكن أن يتحقق بسهولة بسبب الطبيعة التفاعلية التي يوفرها التسويق عبر الإنترنت بين الشركة وزبائنها؛
- ✓ تقليل تكاليف التصنيع والتصميم وتكاليف التسليم خصوصا إذا كان بالإمكان تسليم هذه الخدمات عبر الإنترنت (مثل بيع البرامج والكتب)؛
- ✓ تطوير وظيفة بحوث التسويق، إذ باتت القدرة أكبر وأسرع في الحصول على البيانات والمعلومات من مصادرها المختلفة، وصار بالإمكان الحصول على تغذية عكسية سريعة من المستهلك بسبب وسائل الإتصال الإلكتروني المتعددة التي توفرها الإنترنت؛
- ✓ قدرة أي شركة مهما كان صغر حجمها من الدخول الى الأسواق الدولية والوصول إلى المستهلك، إذ أن شبكة الإنترنت ساعدت في التخلص من كثير من الحواجز والدخول إلى الأسواق الدولية؛
- ✓ أصبح التسويق عبر الإنترنت يعالج الكثير من المشكلات التي يعاني منها التسويق التقليدي وخاصة فيما يخص التسويق في الأسواق المزدحمة والأسواق البعيدة، إذ أن التسويق عبر الإنترنت يتيح للزبائن الحصول على المنتجات دون المغادرة من المنزل أو من مكان العمل، وذلك بفضل نظم التسليم المتطورة والنظم الداعمة للأعمال الإلكترونية.

### 3- معوقات التسويق عبر الإنترنت:

- رغم المزايا التي يوفرها التسويق عبر الإنترنت، إلا أنه على رجل التسويق أن لا يغفل على المشاكل والمعوقات التي يمكن أن تواجهه خلال التسويق عبر الإنترنت، ومن أهمها:<sup>1</sup>
- ✓ نقص مزودي الخدمات عبر الشبكة، أي الوسطاء بين الجهة المشتركة بالشبكة وبين الإنترنت. توجد هذه المشكلة خاصة بالدول النامية؛
- ✓ مشكلة إيجاد علامة تجارية عالمية، أي وجود علامة أو إسم مشترك أو رمز مشترك لكافة المنتجات؛
- ✓ المنافسة الجديدة التي يمنحها التسويق عبر الإنترنت للشركات الصغيرة بالنمو على حساب الشركات الكبيرة الدولية بسبب السمعة التي يعطيها لها موقعها على الشبكة؛
- ✓ مشكلة الأمن والانضباط على الإنترنت لأنه حتى الآن لا يوجد أمن حقيقي على الإنترنت كما لا يمكن ضمان النية الحقيقية للشراء والدفع بالنسبة للمشتريين على الإنترنت؛

<sup>1</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 325، 326.

- ✓ العوائق اللغوية والثقافية، فاللغة السائدة على الإنترنت هي اللغة الإنجليزية، وهي تعد عائقا في بعض الدول، لذلك وجب استخدام برامج الترجمة، أما مشكلة إختلاف الثقافة فلا يمكن حلها بشكل مطلق؛
- ✓ دور الحكومات وقيودها القانونية، تقف بعض الحكومات في وجه إنتشار الإنترنت وتحاول الحد من وصولها لمواطنيها مخافة من التدفق الحر للأفكار، وكذلك مخافة إستيراد بعض المنتجات المنافسة أو الممنوعة؛
- ✓ مشاكل البنية التحتية في بعض الدول النامية والفقيرة.

#### 4- المزيج التسويقي عبر الإنترنت:

يمكن تجسيد عناصر المزيج التسويقي التقليدي على الإنترنت كليا أو جزئيا كما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ **المنتج عبر الإنترنت:** ولّد تطور الإنترنت تكنولوجيات ومنتجات جديدة، جيل جديد من وسائل البحث مثل محركات البحث: Yahoo، google...، موجهة للبحث عن المنتجات، وتسمح للمستهلكين بالبحث حسب العلامات أو الأصناف؛
- ❖ **التسعير عبر الإنترنت:** قدمت الإنترنت بعدا عالميا جديدا هو الشفافية التي بموجبها يوظف المستهلكون في عملية الشراء، وذلك بمعرفة أسعار المنتجات بدقة، كما أن السعر النهائي ليس هو الموضوع على شبكة الإنترنت، وإنما يضاف إليه وسائل الدفع المتعلقة بالأنظمة الجديدة للدفع كبطاقة الدفع الإلكتروني، كما أنها توفر إستراتيجيات ترويج مرنة، وغياب الضرائب الجمركية، هي أسباب مهمة تدفع المستهلكين للشراء عبر الويب نظرا لإنخفاض التكلفة؛
- ❖ **التوزيع عبر الإنترنت:** تساهم الإنترنت في توفير قناة توزيع كاملة سواء من ناحية التفاعل والإتصال، الترويج، البيع، حيث يمكن للزبون أن يحمل كل ما يرغب به، أو الشراء دون ضرورة التنقل، فمثلا بفضل ما تقدمه: AMAZAN.FR (كتب، DVD، CD) عبر الإنترنت، أصبح المستهلك في غنا عن التنقل للمكتبة.
- ولأن الإنترنت شبكة عالمية أعطت للشركات فرصة أخذ فضائها التبادلي في العالم وبتكلفة أقل، لذا فالشركات مطالبة بتعديل قنوات توزيعها نظرا لتوسع وتحول الأسواق؛
- ❖ **الترويج عبر الإنترنت:** وهو أهم عنصر يمكن عمله على الإنترنت، نظرا لتوفر العديد من الأساليب الترويجية التفاعلية، والتسويق واحد لواحد من أجل تطوير العلاقة مع الزبون، والإستجابة الجيدة لحاجاته.

<sup>1</sup>:Houcine Akroute.op-cit.p69.

### المبحث الرابع: أساليب دخول الأسواق الأجنبية

بعد أن يتخذ القرار بتحديد السوق الأجنبية المزمع الدخول إليها وتحديد الحصة السوقية المستهدفة فيها وطبيعة القطاعات السوقية التي من المحتمل ان تعمل بها الشركة، تبدأ الشركة في تحديد أفضل الأساليب لدخول تلك الأسواق، فقد تختار التصدير المباشر أو غير المباشر، الإتفاقيات التعاقدية، الإستثمار الأجنبي المباشر، أو التحالفات الإستراتيجية.

يتوقف تحديد أسلوب عن آخر وفق العوامل التالية:<sup>1</sup>

- ✓ طبيعة الإختلاف بين الدول المضيفة، من حيث درجة التقدم الإقتصادي والإجتماعي، النظام السياسي المطبق، والأهداف التي تسعى الى تحقيقها من خلال الإستثمار الأجنبي المباشر؛
- ✓ حجم الشركة، أهدافها، درجة دولية نشاطها وعدد الاسواق التي تخدمها؛
- ✓ أنواع وجودة المنتجات التي تقدمها إلى السوق ومجالات النشاط،..؛
- ✓ عوامل ترتبط بالتكاليف والأرباح المتوقعة، متطلبات الإستثمار المالية الفنية والأخطار والتجارية وغير التجارية؛

✓ درجة المنافسة في الاسواق الدولية، وخصائص النشاط الذي تمارسه الشركات الدولية.

وقد أشار **S.urban** إلى وجود عوامل أخرى تتمثل في:<sup>2</sup>

- ✓ دورة حياة المنتج؛
- ✓ سرعة التطورات التكنولوجية؛
- ✓ المنافسة بين البلدان الأصلية والمستضيفة؛
- حجم السوق المحلي؛
- السياسة الصناعية والتجارية والنقدية للبلد المستضيف؛
- مدى تلاءم طموح واهداف الشركات الدولية مع الإستراتيجية المسطرة.

#### المطلب الأول: أسلوب التصدير

يعد التصدير الأسلوب الأكثر إنتشارا في التجارة العالمية للمنتجات الضرورية في المواد الاولية، فهو يعد بالنسبة للشركة الاسلوب المرن وسهل الإستخدام، وفي الواقع لا يحتاج التصدير إلى إستثمارات مالية كبيرة، ويتم إستخدام أقل ما يمكن من الموارد البشرية، وبالتالي فالتصدير لا يتضمن مخاطر ونفقات كبيرة، بالمقابل لا يسمح هذا الأسلوب بمعرفة تطورات السوق، سلوك المنافسين والمستهلكين بشكل جيد، كما لا يساعد الشركة في إيصال سياساتها التجارية إلى الأسواق الخارجية إضافة على ان المصدر يمكن ان يتعرض الى العوائق الإدارية والسياسية، الشيء الذي يجد من نشاطه الخارجي.

تقوم الشركة بعملية التصدير إما بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر كما يلي:

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 98.

<sup>2</sup>:Sabine urban , **Management Internationale** édition litec, paris 1993, p 96 .

أولاً: التصدير غير المباشر

وتعد الطريقة الأكثر شيوعاً للدخول للسوق الأجنبي، حيث تقوم الشركة هنا بإنتاج جميع منتجاتها للسوق الأجنبي، وغالباً ما تغير في خطوط إنتاجها أو إستراتيجياتها التسويقية أو طريقة تنظيمها أو فلسفتها، ولا تقدم الشركة الوطنية أي خدمات، وغالباً ما تبدأ الشركة الوطنية بالتصدير إلى الأسواق الأجنبية عن طريق التصدير غير المباشر وذلك بالإعتماد على الوسطاء المستقلين، وفيما يلي أهم الوسطاء لهذا الغرض:<sup>1</sup>

**1-التاجر المصدر (المحلي):** حيث يقوم بشراء المنتجات المصنعة ثم بيعها في الخارج لحسابه الخاص؛

**2- وكالة التصدير المحلية:** تعمل على إيجاد أسواق جديدة للمنتجات المحلية والتفاوض مع المستوردين الأجانب وذلك مقابل عمولة معينة؛

**3- المنظمة التعاونية:** تقوم هذه المنظمة بالانشطة التصديرية نيابة عن المنتجين وتكون هذه الانشطة تحت سيطرتها الإدارية، وغالباً ما يستعان بهذه المنظمة من قبل منتجي المنتجات الأساسية والأولية كالمنتجات الزراعية والحيوانية؛

**4 - شركة إدارة التصدير:** حيث توافق شركة وسيطة على أنشطة التصدير للشركة الوطنية في مقابل معين.

وتعود الأسباب وراء إستخدام التصدير غير المباشر من طرف الشركات إلى:<sup>2</sup>

- عدم رغبة الشركة في توسيع أعمالها المقصورة على السوق الوطنية وتحمل مخاطر إضافية؛
- قلة خبرة الشركات في مجال التصدير قد يكون حائلاً دون القيام بذلك؛
- عدم ضمان الطلب على المنتج في الأسواق الخارجية، وبالتالي لا داعي للقيام بتصديره من قبل الشركة.

ثانياً: التصدير المباشر

في حالة التصدير المباشر نجد ان الإتصال المباشر بالسوق وبحوث السوق والتوزيع والدورة المستندية والتسعير والترويج،... وغيرها تقع جميعها على إدارة التسويق التابعة للشركة المعنية، بالإضافة إلى إختيار الأسواق والممثلين للشركة في السوق المضيف، وإعداد خطة التصدير وإستراتيجياته وتكتيكاته... الخ.<sup>3</sup>

وأمام الشركة المصدرة بالطريقة المباشرة عدة حلول أهمها:<sup>4</sup>

- ✓ تخصيص قسم تصدير محلي يؤدي أنشطة التصدير؛
- ✓ تخصيص فرع مبيعات في السوق الأجنبي، يتناول البيع والتوزيع وربما الترويج، ويعطي فرع المبيعات البائع أكبر تواجد له، وبرنامج للمراقبة في السوق الأجنبي، وعادة ما يعمل كمركز عرض وكمركز خدمة العميل؛
- ✓ يمكن ان ترسل الشركة أفراد مبيعات تابعين للشركة الأم في وطن نشأتها للخارج في أوقات معينة كي يجدو أعمالاً؛

<sup>1</sup> - محمود جاسم محمود الصميدعي، مرجع سبق ذكره ، ص 136.

<sup>2</sup> - أبي سعيد الديوه جي و تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره ، ص 136.

<sup>3</sup> - عبد السلام ابو قحف، التسويق الدولي ، مرجع سبق ذكره ، ص 141.

<sup>4</sup> - كوتلر وأرمسرنج، مرجع سبق ذكره ، ص 1097.

✓ أخيراً، يمكن أن تعمل الشركة تصديرها إما من خلال موزعين في الدولة الأجنبية والذين يشترون المنتجات ويمتلكونها، أو من خلال وكالات موجودة في الدول الأجنبية والتي تباع المنتجات للشركة. ويستخدم التصدير المباشر في نطاق واسع لأنه يمثل بالنسبة للشركة طريقة سهلة وسريعة ولا يحتاج إلى إستثمارات كبيرة، كما يسمح هذا الأسلوب بدخول الأسواق الأجنبية والمهيمنة على عمليات البيع والحضور المباشر في البلد المستهدف (المستورد)، إلا أنه لا يمثل إلترام جاد للشركة في التصدير، ويكون في بعض الأحيان تصديراً عفويًا أو غير مقصود أو غير مخطط له، أي من خلال الرد على طلبات الشركات الأجنبية أو بعض شركات الإستيراد أو التصدير الوطنية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الإتفاقيات التعاقدية

الإتفاقيات التعاقدية هي عبارة عن إرتباط طويل الأجل بين شركة دولية وشركة في دولة أخرى يتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا وحق المعرفة من الطرف الأول إلى الطرف الثاني دون إستثمارات مادية من الطرف الأول، وهذا ما يفرق الإتفاقية التعاقدية عن التصدير، حيث تعتبر الأولى وسيلة لنقل التكنولوجيا وحق المعرفة على الرغم من أنها قد تخلق فرص تصديرية كما تختلف عن الإستثمار المشترك والمباشر حيث تقتصر على نقل التكنولوجيا والمعرفة دون إستثمارات في أصول مادية بواسطة الشركة الدولية.<sup>2</sup>

يوجد العديد من الإتفاقيات التعاقدية أهمها:

#### أولاً: التعاقد الإنتاجي

يعتبر عقد الإنتاج بالخارج صناعة أجنبية بالوكالة، أي أن منتج الشركة ينتج في السوق الأجنبية من قبل منتج آخر تحت موافقة الشركة الأم الرئيسية، ولأن التعاقد يغطي فقط الإنتاج، فإن مسؤولية التسويق تقع على مسؤولية الشركة نفسها، ويكون التعاقد الإنتاجي فعالاً عندما تتأكد الشركة بأن المنتج الأجنبي له القدرة على التصنيع حسب الكمية والنوعية المطلوبة؛<sup>3</sup>

ويمكن تلخيص مختلف مزايا وعيوب التعاقد الإنتاجي فيما يلي:<sup>4</sup>

#### 1- مزايا التعاقد الإنتاجي: تتمثل أهم مزايا التعاقد الإنتاجي فيما يلي :

- ✓ تحتاج إلى رأس مال محدود جداً؛
- ✓ عدم التعرض للأخطار السياسية؛
- ✓ إنخفاض تكاليف الإنتاج والتسويق؛
- ✓ وسيلة للتغلب على معوقات التصدير للدول المضيفة .

#### 2- عيوب التعاقد الإنتاجي: أهم عيوب التعاقد الإنتاجي نجد :

<sup>1</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره ، ص 137 .

<sup>2</sup> - عصام الدين أمين أبو علفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 99 .

<sup>3</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره ، ص 381 .

<sup>4</sup> - عبدالسلام أبو فحف ، التسويق الدولي ، مرجع سبق ذكره ، ص 127 .



- ✓ صعوبة إحكام الرقابة على السوق والجودة والسياسات التسويقية في كثير من الأحيان؛
- ✓ تتوقف المزايا السابقة على مدى توافر الطلب الوطني الذي يتميز بالكفاءة والفعالية في مجال الإنتاج والتسويق بصفة عامة.

### ثانيا: عقود الإدارة

وتعني تفويض شركة أجنبية في إدارة شركة وطنية بدون أن يكون للشركة الأجنبية علاقة بملكية الشركة، وتنشأ عقود الإدارة المعقدة حينما يعهد للشركة الأجنبية بعملية إدارة الشركة ككل بهدف تحقيق معدل عائد معين على الإستثمارات، وتتقاضى الشركة التي تقوم بالإدارة نسبة معينة من نتائج الأعمال، وتنتشر حاليا عقود الإدارة في مجال الشركات الخدمية وخاصة الفنادق؛<sup>1</sup>

- واهم المزايا والعيوب المتعلقة بعقود الإدارة نجد:<sup>2</sup>
- 1- مزايا عقود الإدارة:** مزايا عقود الإدارة هي :

- ✓ لا تحتاج لرأس مال؛
- ✓ تسمح بدخول السوق المضيف مع درجة مخاطرة أقل؛
- ✓ قد تساعد على التقدم نحو الحصول على مشروعات إستثمارية مشتركة أو مملوكة بالكامل؛
- ✓ المحافظة على السوق وتسهيل مهمة دخول أسواق أجنبية أخرى محيطة بالدول المضيفة.

### 2- عيوب عقود الإدارة: اما عيوبها :

- ✓ احتمال تدخل الطرف الوطني في شؤون الإدارة بهدف المحافظة على أمواله المستثمرة؛
- ✓ التضارب في المصالح بين طرفي العقد مما يؤدي إلى مشاكل تنظيمية وإنتاجية وتسويقية.

### ثالثا: عمليات التجميع

التجميع من العمليات الفاعلة في الصناعات التجميعية وبالخاصة صناعة السيارات ووسائل النقل بصفة عامة، ذلك أن التجميع يضم الخطوات الأخيرة في التصنيع، والذي يعتمد على التجهيز للأجزاء والقطع والمركبات التي يتكون منها المنتج الواحد، والتي يتم شحنها من بلد إلى آخر والملاحظ أن العمليات الأولى لتصنيع المواد غالبا ما يتم تصنيعها في البلد الأم والتي تقوم بغالبية العمليات التصنيعية لتصل جاهزة إلى الشركة الجديدة للقيام بتجميع السلعة من المركبات تصنيعا مع العمليات الأولى، وقد تدخل مسألة رخص الأيدي العاملة والتعريفات الجمركية المفروضة، بالإضافة الى مقارنة بين تكاليف نقل السلعة مصنعة من البلد الأم إلى مختلف أماكن الطلب عليها وبين نقل القطع إلى البلد الأجنبي ومن ثم تصنيع السلعة هناك ومن ثم تصديرها وغيرها، أي يجب المقارنة بين تكاليف التجميع الداخلي والتجميع الخارجي عند إتخاذ القرار في هذا الجانب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مرجع سبق ذكره، ص ص: 85، 86.

<sup>2</sup> - عبد السلام ابو قحف، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره ، ص 127.

<sup>3</sup> - أبي سعيد الديوه جي و تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص 148.

رابعاً: التراخيص

تتضمن عملية منح التراخيص إتفاق بين طرفين حيث يحصل أحدهما على الخبرة التجارية للآخر مقابل مبلغ أو نسبة معينة يدفعها الطرف الثاني (المصرح له)، ويغطي إتفاق التصريح إستخدام العلامة التجارية أو التصميم الفني للمنتج أو إستخدام التكنولوجيا أو براءات الإختراع، وكمثال ناجح على نطاق واسع لمنح التراخيص هو منتج "كوكا كولا" و "بيبيسي كولا" حيث تمنح الشركة ترخيص الإنتاج لكل دولة، وبصرف النظر عن عيوب هذه الطريقة تعتبر أنسب طرق دخول الأسواق الأجنبية خاصة في حالات وجود حواجز مرتفعة لدخول السوق الخارجي، وعدم وجود تهديدات لنشاط الشركة المانحة للتكنولوجيا، وكذلك عندما تكون العلامة التجارية أحد العناصر المميزة للمنتج على النطاق الدولي.<sup>1</sup>

و هناك نوعان من التراخيص أمام الشركة هما:<sup>2</sup>

**1. التراخيص الإلزامية:** تقوم بها الشركة عندما ترفض الدول السماح لها بالتملك الكامل للمشروع،

وإزاء هذا تضطر الشركة الى بيع براءات الإختراع أو الترخيص للمستثمرين الوطنيين بهذه الدول بالإنتاج أو منح براءات الإختراع... الخ مقابل عائد مادي أو أتعاب معينة؛

**2. التراخيص بالإختيار:** وهنا تقوم الشركة بمنح الترخيص رغم وجود فرص الإستثمار المباشر نظراً لعدم

توفر الإمكانيات المادية، أو قلة الخبرة التسويقية بالسوق المضيف، أو الخوف من تسرب المعلومات عن طرق التصنيع... الخ.

وتتمتع التراخيص الدولية للشركة بالعديد من المزايا أهمها:<sup>3</sup>

- ✓ تعتبر أسرع وأسهل الطرق لدخول الأسواق الأجنبية؛
- ✓ تخفض التراخيص مخاطر تدخل الحكومة لأن المرخص له هي شركة محلية؛
- ✓ الكثير من الحكومات تفضل التراخيص على الإستثمار الأجنبي المباشر لأنها تجلب التكنولوجيا إلى البلد بتكاليف أقل، لذلك من السهل موافقة الحكومة عليها؛
- ✓ يخلص الشركة من مخاطر ومشاكل البحث والتطوير وحماية حقوق الإختراع؛
- رغم المزايا التي تتمتع بها التراخيص، إلا أنها تتميز ببعض العيوب والتي على المسوق الدولي أن يعيها وهي:<sup>4</sup>
- ✓ لا تعتبر التراخيص وسيلة مناسبة لدخول الأسواق الأجنبية عندما لا تمتلك الشركة تكنولوجيا مميزة أو علامة تجارية تجلب العملاء إلى السوق المرتقب؛
- ✓ لا يمارس مانح الترخيص أي نوع من أنواع الرقابة على إنتاج وتسويق المرخص له؛
- ✓ ضالة عائدات الترخيص؛

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

<sup>2</sup> - عادل المهدي، مرجع سبق ذكره، ص 320.

<sup>3</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص: 383، 384.

<sup>4</sup> - يحيى سعيد علي عيد، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

✓ خطر تحول المرخص له إلى منافس لمانح الترخيص في أسواق خارجية في حالة عدم إلتزام المرخص له بالنطاق الجغرافي للترخيص.

#### خامسا: عقود تسليم المفتاح

ترتبط عقود تسليم المفتاح ببناء المشروعات الكبرى في الدول النامية، حيث تلتزم شركة دولية ببناء مشروع متكامل في مرحلة التشغيل وتسلمه إلى المالك، وقد تلتزم الشركة أيضا بتدريب العاملين الفنيين أيضا لتشغيل المشروع، وإمداده بالمعدات والآلات اللازمة للتشغيل.<sup>1</sup>

مما لا شك فيه هو أن لهذه الطريقة مميزات التي تؤيد تطبيقها، فهي تتمتع بدرجة الإنخفاض في الخطر السياسي، أو الأخطار غير التجارية بصفة خاصة، والأخطار التجارية بصفة عامة، وقد تصبح هذه الطريقة أكثر جاذبية إذا برهنت الشركة (الطرف الأجنبي) على مصداقيتها وجدديتها في التعاون مع الطرف الآخر الوطني، مما يتيح لها الفرصة في التوسع في استثماراتها، إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الدولة المضيفة، كما أن هذا الشكل لا يحتاج إلى رؤوس أموال أو مشاركة في رأس المال، ومنه فلا يتلائم مع الشركات الدولية الصغيرة في الحجم على وجه الخصوص، وتلك التي تتمتع بارتفاع كفاءتها في مجالات البحوث والتنمية مقارنة بمقدرتها التسويقية أو المالية.

أما من الناحية الأخرى فهي تتميز بإنخفاض الربحية، كما أنها لا توفر للشركة الدولية أية رقابة على العمليات أو السوق أو الجودة، ومن ثم فإن أي خلل يحدث من الجانب الوطني في هذه النواحي قد يشوه بصورة مباشرة أو غير مباشرة سمعة الشركة، مما يقلص فرص الدخول في مشروعات أخرى.<sup>2</sup>

#### سادسا: صفقات التعاقد من الباطن

تنطوي صفقات التعاقد من الباطن عن إتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين، يقوم احد الأطراف (مقاول الباطن) بإنتاج سلعة أو توريد سلعة أو تصدير قطع غيار أو المكونات الأساسية الخاصة بمنتج للطرف الأول (الأصيل)، ويقوم هذا الأخير باستخدامها لإنتاج المنتج بصورته النهائية، وبعلامته التجارية، أو قد يقوم الإتفاق المشار إليه بناء على أن يقوم الأصيل بتوريد المقاول من الباطن بالمواد الخام اللازمة لتصنيع مكونات المنتج، ثم يقوم بعد ذلك بتوريدها للأصيل.

وبخصوص مزايا وعيوب صفقات التعاقد من الباطن من وجهة نظر الشركات المعنية، يمكن القول بان هذا النوع من الإستثمارات لا يتطلب إلا نوعا محدودا من رأس المال، كما انه يساعد في التغلب على قيود التصدير، وأنه يجمع بين مزايا عقود التراخيص والإستثمار الأجنبي المباشر، وفضلا عن كونه يلائم الشركات التي تتمتع بمزايا تنافسية في العمل التقني والإداري وخاصة التكنولوجي.

أما بخصوص الشوائب التي تسود هذا النوع من أنواع الإتفاقيات التعاقدية، فإن مشكلة الرقابة والسيطرة على السوق وجودة الإنتاج على رأس القائمة، بالإضافة إلى هذا فإن فعالية عقود التصنيع من الباطن، تتوقف على مدى كفاءة وتوافر مقاولي الباطن في الدولة المضيفة بالدرجة التي تحقق أهداف الشركة المعنية، وتعتبر إحتتمالات تنمية

<sup>1</sup> - عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 124.

وخلق منافسين في السوق المضيف كنتيجة لإبرام عقود التصنيع الدولي من الباطن من أهم التهديدات التي تواجه الشركة الأجنبية في هذا السوق.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الإستثمار الأجنبي المباشر

قد لا تقتنع بعض الشركات بالأشكال السابقة للدخول في السوق الأجنبي، إذ تود أن تكون لها سيطرة على العمليات الإنتاجية والتسويقية، ويكون ذلك عن طريق التملك الجزئي أو الكلي للمشاريع الإستثمارية في البلدان المضيفة، حيث يتوفر أمام الشركة الدولية نوعين من الإستثمارات المباشرة هما الإستثمار المشترك والإستثمار المملوك كلياً.

### أولاً: الإستثمار المشترك

الإستثمار المشترك هو احد مشروعات الأعمال الذي يمكن أو يمتلكه أو يشارك فيه طرفان أو شخصان معنويان أو أكثر من دولتين بصفة دائمة، مع عدم إقتصار المشاركة على الحصة في رأس المال، بل تمتد إلى الإدارة والخبرة وبراءات الإختراع أو العلامات التجارية والمساهمة الفنية الخاصة بعمليات الإنتاج والمعرفة التكنولوجية، والمساهمة كذلك في كافة عمليات ومراحل الإنتاج والتسويق.<sup>2</sup> ويعرف كذلك بأنه عملية أجنبية تمتلك فيها الشركة الأجنبية مشاركة كافية، بحيث يكون لها صوت في الإدارة، ولكن ليست كافية لتسيطر بصورة كاملة على الشركة.<sup>3</sup> ومن امثلة المشاريع المشتركة عقد الاتفاق الذي تم بين شركتي صيدال وفايزر الهولندية، يتم بمقتضى هذا الإتفاق تأسيس فرع إنتاجي جديد لشركة "Pfizer pharm. Algérie (pfa)" تحت إسم "Pfizer saidal" "Manufacturing" (PSM)، بحيث يمتلك الطرف الجزائري (صيدال) نسبة 15% من رأس المال الإجمالي المقدر بـ: 16 مليون دولار، في حين يمتلك فايزر 85%<sup>4</sup>.

يوفر الإستثمار المشترك للشركة الأجنبية العديد من المزايا، أهمها:<sup>5</sup>

- ✓ فرصة لتحقيق عائد أكبر من التصدير أو التراخيص؛
- ✓ سيطرة أكبر على عملية الإنتاج والتسويق؛
- ✓ توفير معلومات مرتدة أكثر دقة من السوق المستهدف؛
- ✓ إكتساب خبرة أكبر في عمليات التسويق الدولي.

أما فيما يخص عيوب الإستثمار المشترك فهي:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، ط 1، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2001، ص 45.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص: 295، 296.

<sup>3</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص 151.

<sup>4</sup> - بوشنافة الميسوم، حدود كفاءة سياسات المزيح التسويقي الدولي في المنشآت الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 108.

<sup>5</sup> - عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 104.

<sup>6</sup> - عمرو خير الدين التسويقي الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

- ✓ تعارض أهداف وحاجات ومصالح وإهتمامات الطرفين، حيث ترتبط أهداف الشريك الوطني بالسوق المحلي، بينما تنظر الشركة الأجنبية إلى مجموعة عملياتها الدولية، مما يثير الخلاف حول العائد المحقق، سعر المنتج، خط الإنتاج والتغطية السوقية للمشروع المشترك؛
- ✓ إن انخفاض القدرات الفنية والمالية للمستثمر المحلي قد تؤثر سلبا على فعالية المشروع في تحقيق الاهداف في المدى القصير او الطويل؛
- ✓ صعوبة تحقيق التكامل بين المشروع ومجموع عمليات الشركة الدولية.

### ثانيا: الإستثمار المملوك كليا

- يمثل الإنتاج الأجنبي المملوك كليا الطريقة الأكثر إلتراما للأسواق الدولية، وبالمبدأ فإن الملكية الكاملة تعني 100% أو أقل، حيث أن المعيار العملي الرئيسي للشركات المملوكة كليا ليس فقط إكتمال الملكية، لكن أيضا السيطرة الكاملة من قبل الشركة الدولية والسيطرة الإدارية الكاملة غالبا ما تتم بأقل من 100% ملكية، وتستطيع الشركات الدولية الحصول على الملكية الكاملة إما عن طريق الإكتساب، أي شراء منتج أجنبي قائم، أو تطوير تسهيلات الخاصة بها من الأرضية.<sup>1</sup>
- وكبقيّة الطرق الأخرى لدخول الأسواق الأجنبية فإن الإستثمار الأجنبي المملوك كليا يمنح العديد من المزايا، منها:<sup>2</sup>
- ✓ توفير الحرية الكاملة في الإدارة والتحكم في النشاط الإنتاجي، وسياسات الأعمال المرتبطة بمختلف أوجه النشاط الوظيفي للشركة؛
  - ✓ كبر حجم الأرباح المتوقعة والناجحة عن إنخفاض تكلفة مدخلات أو عوامل الإنتاج بأنواعها المختلفة في الدول النامية؛
  - ✓ يسمح بتخفيض تكلفة إمداد السوق المستهدف بالمنتج عند مقارنته بالتصدير كبديل من بدائل دخول السوق، نتيجة لتوفير تكلفة النقل والجمارك أو تخفيض تكلفة الإنتاج نتيجة توفر اليد العاملة الرخيصة، أو المواد الخام؛
  - ✓ يمكن الشركة من خلق مزايا تنافسية عن طريق تواجدها المستمر بالقرب من المستهلك وبالتالي قدرتها على تعديل جهودها التسويقية بسرعة لمواجهة تفضيلات المستهلك؛
- غير أن هذا النوع من أشكال دخول السوق الأجنبي يعاني من مجموعة من العيوب، وتتمثل في:<sup>3</sup>
- ✓ يحتاج إلى موارد رأسمالية وإدارية ضخمة، وكلما زادت هذه الإستثمارات كلما زادت المخاطرة التي تتعرض لها الشركة الأجنبية؛
  - ✓ يعتمد نجاح الشركة على العديد من العوامل والمؤثرات الإقتصادية والثقافية والإجتماعية، لذلك فإن المعلومات عن السوق الأجنبية تمثل أهمية قصوى؛

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص: 388، 389.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 113.

<sup>3</sup> - عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 110.

✓ تحتاج الشركة الدولية المستثمرة إلى تكلفة عالية للبدأ وفترة إسترداد أطول بالإضافة إلى صعوبة الإنسحاب من السوق في حالة فشل الشركة.

### المطلب الرابع: التحالفات الإستراتيجية

التحالفات الإستراتيجية هي عبارة عن إتفاقيات تعاونية بين الشركات المتنافسة، أي بين الشركات الدولية التي تبحث عن إستثمار أو تملك، وتتعقد التحالفات بين شركتين أو أكثر على الدخول في ملكية إحدى المشاريع، أو بمجرد إتفاقية قصيرة الأجل تقتصر على حل مشكلة، حيث يتم التوقيع بين شركتين للتعاون مثلاً لتطوير منتج جديد، وقد شهدت التحالفات الإستراتيجية زيادة ملحوظة خلال الآونة الأخيرة بعد ان كانت الشركات الأجنبية تركز إهتمامها على تملك المشروع بنسبة 100% إلا ان صعوبة الإنتشار حول العالم وفق هذه الإستراتيجية جعل الشركات تتوجه نحو التحالفات الإستراتيجية خاصة مع الشركات المنافسة، وذلك مثل ما يحدث بين العديد من الشركات الدولية في السنوات الأخيرة كالتحالف بين شركة جينرال موتورز (GM) الأمريكية وشركة تويوتا اليابانية عام 1989، التحالف بين شركة كوداك وشركة كانون ، التحالف بين شركة موتورولا وشركة توشيبا لإنتاج المهارات التقنية الدقيقة.<sup>1</sup>

ويرجع سبب إختيار أسلوب التحالف الإستراتيجي لدخول الأسواق الأجنبية بدلا من الأساليب السابقة لعدة عوامل أهمها:<sup>2</sup>

- ✓ صعوبة تغطية تكاليف المنتجات الجديدة من طرف الشركة بمفردها مثل المعدات الطبية والأدوية المرتفعة الأسعار، والسلع الإلكترونية والسيارات وغيرها، لذا تلجأ الشركات إلى البحث عن شركاء إستراتيجيين؛
- ✓ قلة المعطيات التكنولوجية لدى الشركة الواحدة، لذا تضطر الشركات إلى إقامة تحالفات في شكل تعاون، تهدف إلى تبادل وتكامل التكنولوجيات وتحقيق قدر من الزيادة في الأسواق؛
- ✓ قد تكون التحالفات الإستراتيجية العالمية الأسلوب الوحيد لدخول الأسواق الدولية؛
- ✓ تعتبر التحالفات الإستراتيجية العالمية الأسلوب الوحيد لتحقيق التعلم وتنشيط المعرفة وتجنب المخاطر والأزمات أو المشاركة في الخسائر.

وهناك عاملان مهمان يدفعان الشركات إلى القيام بالتحالفات الإستراتيجية وهما:<sup>3</sup>

- ✓ القدرة على دخول السوق الأجنبي الجديد؛
- ✓ درجة التطوير والبحث.

والجدول التالي يوضح تأثير هذين العاملين على إعتتماد الشركة التحالف الإستراتيجي:

<sup>1</sup> - علي عباس، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 192، 193.

<sup>2</sup> - محمد فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الواحد والعشرين، ط 1، إيتراك للنشر ، مصر 1999، ص ص: 32، 33.

<sup>3</sup> - علي عباس، مرجع سبق ذكره ، ص 195.

جدول رقم (1-5): محددات الدخول للسوق الاجنبي .

منطقة مغلقة	التحالف الاستراتيجي	صعب
التنوع الجغرافي العالمي	تمركز الاستثمارات حول العالم	سهل

مرتفع  
منخفض  
مزايا البحث و التطوير

المصدر: علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 195.

نلاحظ من خلال الشكل أن التحالفات الإستراتيجية تمهد لدخول الشركات الدولية إلى الأسواق بتكاليف ملائمة تنفق بصورة مشتركة على البحث والتطوير، هذا الأسلوب هو الأكثر إنتشارا لنشوء التحالفات الإستراتيجية مثل الطائرات، تطوير صناعة أجهزة الحاسوب والسيارات... الخ، إن تركيز العمل على نطاق عالمي يتطلب وجود ظروف إقتصادية ملائمة وبحوث تطويرية عالية التقدم، وفي كثير من الأحيان لا يكون السوق هو المشكلة الأولى بالنسبة للتحالفات، وإنما هي الميزة الجديدة التي سينفرد بها التحالف في السوق الجديدة وهذا ما ينطبق على الصناعات الجديدة مثل صناعة المنتجات الدوائية، والكيمياء والخيصة والأجهزة الطبية.

وعند إختيار الشركة الدولية لطرف التحالف الآخر يجب ان تأخذ بعين الإعتبار مجموعة من المعايير، هي:<sup>1</sup>

✓ أن تكون لكل طرف ميزة تنافسية (إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية)؛

✓ أن يتفق الطرفان على الاستراتيجية المراد إتباعها؛

✓ أن يكون إحتمال تحول بعض الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل إحتمالا ضعيفا؛

✓ أن يكون هناك توافق بين الشركتين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما.

وأمام الشركات الدولية العديد من انواع التحالفات الإستراتيجية الممكن إتباعها، اهمها:

أولا: التحالفات الإستراتيجية التكنولوجية

تعتبر التكنولوجيا المتقدمة اليوم المحرك الأول لإقتصاد أي دولة و وسيلة لتحقيق توسعات في الأسواق الدولي، ويتضح ذلك من خلال ظهور عدد هائل من الإختراعات والمنتجات الجديدة التي لم تكن معروفة من قبل، والتي كانت محصلة إستثمارات ضخمة في التكنولوجيا المتقدمة خلال الفترة الأخيرة، مما دفع بالشركات كثيفة التكنولوجيا بتكوين تحالفات مع الحلفاء الأجانب لغرض الحفاظ على المراكز التنافسية في الأسواق الدولية.

<sup>1</sup> - عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره ، ص: 110، 111.

ولقد استطاعت دول عديدة من خلال التحالفات أن تنقل التكنولوجيا المناسبة لها مثل: اليابان والهند وماليزيا وسنغافورة، كما استطاعت أيضا شركات وطنية متعددة من نقل التكنولوجيا من شركات متعددة الجنسية وخاصة في مجال السيارات والإلكترونيات، ويمكن أن تنقسم التحالفات التكنولوجية إلى المجموعات التالية<sup>1</sup>:

- ✓ تحالفات في شكل برامج المعونة الفنية والتدريب؛
- ✓ تحالفات بين المنتجين الكبار في نفس الصناعة؛
- ✓ تحالفات تكنولوجية في الصيانة والإحلال والإعتمادية؛
- ✓ تحالفات بين المنتجين الكبار والمنتجين الصغار؛
- ✓ تحالفات بين الدول الصناعية في فرض الحظر على بعض الدول؛
- ✓ تحالفات بين المنظمات الدولية ومجموعة الدول النامية.

#### ثانيا: تحالفات إستراتيجية إنتاجية

تجذب المزايا المطلقة او المزايا النسبية لدولة ما او لشركة او منطقة ما رجال الأعمال والمستثمرين للدخول في مشاركات وتعاونيات في الإنتاج خارج حدود الدولة، وذلك للتقرب من الأسواق أو المواد الخام أو الطاقة أو أسواق المال والتكنولوجيا.<sup>2</sup>

ومثال ذلك التحالف بين شركتي "تويوتا" و "جينرال موتورز" الذي يعتبر تحالفا إنتاجيا بالمقام الأول، حيث تهدف "جينرال موتورز" إلى الاستفادة من المعرفة الإنتاجية الخاصة "بتويوتا" في مجال صناعة السيارات المتوسطة والصغيرة الحجم في مقابل مساعدة "تويوتا" على الدخول السوق الأمريكية في وقت تتزايد القيود المفروضة على واردات أمريكا من السيارات اليابانية.<sup>3</sup>

#### ثالثا: تحالفات إستراتيجية تسويقية

تتصاعد في الفترة الأخيرة أهمية التحالفات الإستراتيجية التسويقية التي تركز على الاستفادة من نظام التوزيع الخاص بالطرف الآخر، ومثال ذلك إندماج شركة "Caterpillar" من الولايات المتحدة و "Mitsubishi" اليابانية لتكوين تحالف إستراتيجي في اليابان من شأنه السماح لكلتا الشركتين إستخدام نفس التوزيع في الشرق الأقصى.<sup>4</sup> ويترتب على التحالفات الإستراتيجية في المجال التسويقي ما يلي:<sup>5</sup>

- ✓ الإشتراك في الإعلانات ذات المصالح المشتركة؛
- ✓ الإشتراك في البحوث والتطوير بموازنة مشتركة؛
- ✓ الإشتراك في دراسة التصميمات الصناعية الجديدة؛
- ✓ التحالف بين عدد من حلقات التوزيع لتحقيق صفقات معينة بأسعار متفق عليها.

<sup>1</sup> - محمد فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 76.

<sup>2</sup> - محمد فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 73.

<sup>3</sup> - غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 210.

<sup>4</sup> - عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 111.

<sup>5</sup> - محمد فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 67.



## خلاصة الفصل الأول:

من خلال دراستنا في هذا الفصل يتضح لنا ان فلسفة و مفهوم التسويق الدولي لا يختلف كثيرا عن التسويق المحلي فالاختلاف الوحيد يكمن في البيئة التي تزاوّل فيها الشركة نشاطها التسويقي ، بحيث يكون ذلك خارج حدود الدولة الام ، و هو ما يجعل المسوق الدولي امام حتمية التعامل مع متغيرات جديدة غير موجودة في بيئته المحلية . و تتنوع بيئة التسوق الدولي نتيجة للإختلافات في القوى الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية و السياسية و القانونية المؤثرة، و يستخدم المسوقون الدوليون هذه الإختلافات البيئية في إعداد الإستراتيجيات و إتخاذ القرارات التسويقية على المستوى الدولي التي تمكن من إستغلال الفرص المتاحة و تجنب التهديدات و المخاطر الموجودة في الأسواق الأجنبية.

كما أن اختلاف البيئات الخارجية و تعقدها تفرض على الشركات الدولية دراسة الأسواق الخارجية، و جمع المعلومات عنها عن طريق بحوث التسويق الدولي التي تسمح بإتخاذ القرارات الرشيدة حول كيفية دخول الأسواق الخارجية، و تحقيق الميزة التنافسية فيها عن طريق تقسيم أسواقها الكلية إلى أسواق فرعية ذات خصائص متشابهة إعتقادا على معايير محددة و مرورا بخطوات متعددة، ثم إختيار الإستراتيجيات التسويقية الملائمة لإستغلال الفرص المتاحة في هذه الأسواق، إعتقادا على عوامل مختلفة لبيئة التسويق الدولي.

و تقوم الشركات الدولية بدخول الأسواق الأجنبية بأساليب عديدة أهمها التصدير بنوعيه المباشر و غير المباشر الاتفاقات التعاقدية، الإستثمار المشترك و المملوك كليا، و أسلوب التحالفات الإستراتيجية سواء الانتاجية أو التسويقية أو التكنولوجية .

## الفصل الثاني

تأثير بيئة التسويق الدولي على إستراتيجيات المزيج التسويقي الدولي

تمهيد:

على الشركات الممارسة لنشاطها في الأسواق الدولية، التزود بالمزيج التسويقي المناسب لخدمة تلك الأسواق التي تتميز بالتأثير الكبير لمتغيرات البيئة التسويقية المعقدة و المتغيرة مقارنة ببيئة التسويق المحلية، و هو ما يفرض على مسؤولي التسويق الدولي في هذه الشركات محاولة إدراك و فهم مختلف عناصر بيئة التسويق الدولي، و تحديد تأثيراتها السلبية لتلافيها و الإيجابية للإستفادة منها في مواجهة المنافسة الشرسة على المستوى الدولي، عن طريق إشباع و إرضاء حاجات و رغبات المستهلك في الأسواق الأجنبية بشكل أفضل من المنافسين للتفوق عليهم و تحقيق أهداف الشركة من التسويق الدولي.

لذلك سنحاول في هذا الفصل أن نتطرق إلى تأثير بيئة التسويق الدولي على إستراتيجيات المزيج التسويقي

**الدولي من خلال أربعة مباحث هي:**

- ✓ تأثير بيئة التسويق الدولي على إستراتيجية المنتج الدولية؛
- ✓ تأثير بيئة التسويق الدولي على إستراتيجية التسعير الدولية؛
- ✓ تأثير بيئة التسويق الدولي على إستراتيجية التوزيع الدولية؛
- ✓ تأثير بيئة التسويق الدولي على إستراتيجية الترويج الدولية.

### المبحث الأول: تأثير بيئة التسويق الدولي على إستراتيجية المنتج الدولية

يدور موضوع التسويق الدولي حول تلبية حاجات المستهلك في الأسواق الدولية، لذلك يجب أن تكون إستراتيجية المنتج الدولية الحجر الأساس الذي تدور حوله الأنشطة التسويقية على المستوى الدولي. وفي هذا المبحث سوف نتناول مفهوم المنتج الدولي، وقضية تنميط أو تعديل المنتج، إضافة إلى توضيح أثر بيئة التسويق الدولي على خصائص المنتج في الأسواق الدولية، وأخيراً إلى عملية تخطيط وتطوير المنتجات للأسواق الأجنبية.

#### المطلب الأول: مفهوم المنتج الدولي

للمنتج أهمية خاصة على صعيد الإستراتيجيات التسويقية الدولية نظراً للدور الذي يلعبه في مجال المنافسة الدولية، فالسبب الرئيسي لنجاح الشركة يتوقف على مدى قبول المنتج أو الخدمة التي تقدمها في الأسواق المستهدفة.

#### أولاً: تعريف المنتج الدولي

ونظراً لأهمية المنتج السابقة الذكر أعطى العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة وخاصة التسويق عدة تعاريف له، نذكر منها :

- عرف Stanton المنتج بأنه "مجموعة الصفات الملموسة وغير الملموسة، يضمها الغلاف، اللون، السعر، وشهرة المنتج وتاجر المفرد، وخدمات المنتج التي يقبلها المستهلك على أنها تشبع حاجاته ورغباته"<sup>1</sup>؛
  - أما كوتلر "Kotler" فلقد عرف المنتج بأنه "أي شيء يقدم للسوق سواء للإستخدام أو للإستهلاك أو للإقتناء، ويقوم بإشباع حاجات ورغبات المستهلك"<sup>2</sup>؛
  - وعرفه زكي خليل المساعد على أنه "المنفعة أو مجموع المنافع التي يحصل عليها المستهلك جراء إستعماله للمنتج والتي تؤدي إلى إشباع حاجاته ورغباته، فطبقاً للمفهوم الحديث للتسويق فإن إدارة أي شركة تقوم بتسويق المنافع الناتجة عن الإستهلاك أو الإستعمال للسلعة أو الخدمة أو الفكرة التي تقوم بإنتاجها"<sup>3</sup>؛
  - وبالتالي فالمنتج الدولي هو "حملة المنافع التي تشبع حاجات ورغبات المستهلك الدولي"<sup>4</sup>.
- لذا يجب على مديري التسويق أن ينظروا إلى المنتج على ثلاث مستويات هي:<sup>5</sup>

1 - محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد، عمان الأردن، ص 182.

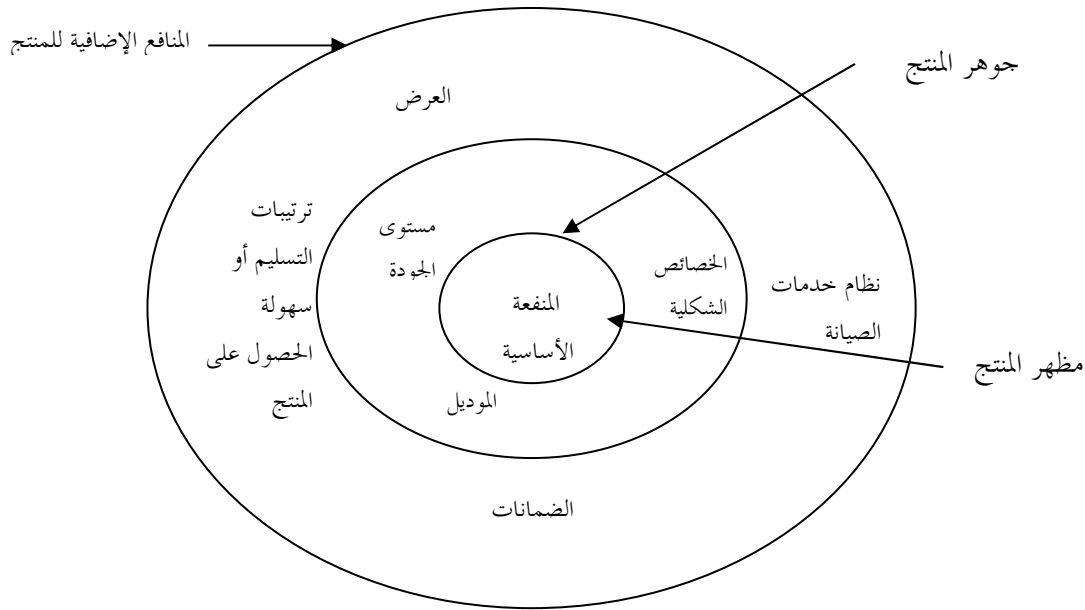
2 - حسين محمد خير الدين وآخرون، التسويق، مكتبة عين شمس، مصر 1995، ص 201.

3 - زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران، مصر 1997، ص 83.

4 - عمر وخير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 238.

5 - عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 316، 317.

شكل (2-1): مستويات المنتج.



المصدر: عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ص 316.

**1- الجوهر:** ويرتبط بما يشتري المستهلك بالضبط، فمثلا عندما تقوم بشراء كاميرا فأنت لا تشتري الصندوق الميكانيكي في حد ذاته، وإنما تشتري أمل أو سعادة، وعندما تشتري المرأة أحمر الشفاه، فهي لا تشتري مجموعة المكونات الكيميائية أو الألوان التي تشكل المنتج ولكنها تشتري أمل في أن تصبح جذابة، هذا يعني أن رجل التسويق يبيع المنفعة الحقيقية وليس النواحي المظهرية للمنتج ذاته؛

**2- المظهر:** وهو الجانب المادي أو الظاهر أمام المستهلك مثل الحاسوب، التلفزيون...وله خمسة خصائص هي مستوى الجودة، الموديل، الإسم والعلامة التجارية، والغلاف الخارجي؛

**3- المنافع:** وتمثل في الخدمات المصاحبة للمنتج مثلا خدمات ما بعد البيع للسلع المعمرة، أو الضمانات وغيرها.

ثانيا: أنواع المنتجات

تنحصر المنتجات التي تقدمها معظم الشركات في السلع المادية أو الخدمات غير الملموسة وتقسّم المنتجات كمايلي:<sup>1</sup>

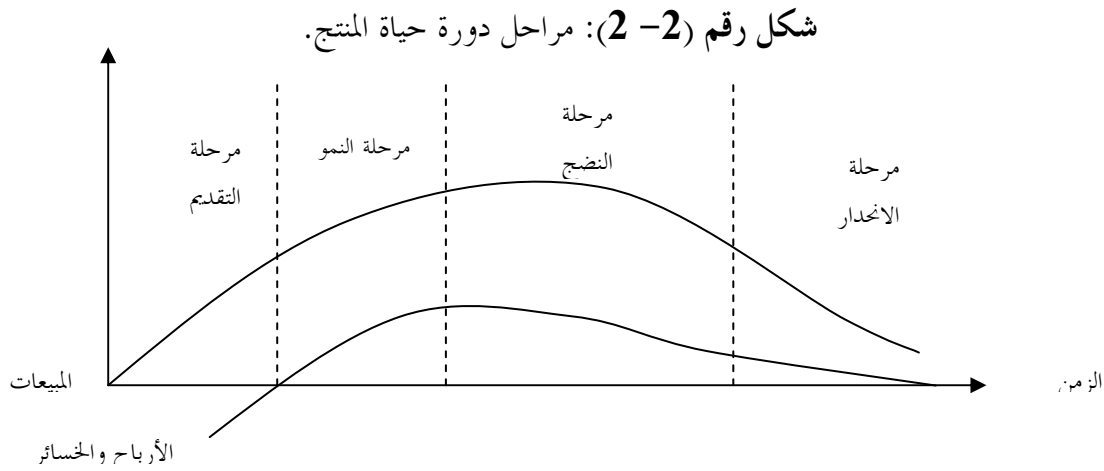
- السلع الإستهلاكية: وهي تلك السلع الملموسة التي يقوم المستهلك بشرائها لغرض الإستهلاك النهائي؛
- السلع الصناعية: وهي السلع التي تستخدم في صناعة منتجات أخرى وتدخل فيها أو تساعد على إنتاجها كالمواد الخام، أو المواد المصنعة والأجزاء، مهمات التشغيل، التجهيزات الآلية، الأجهزة المساعدة وغيرها؛

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، مصر 1999، ص ص: 242، 243.

■ الخدمات: وهي الأنشطة والمنافع والإشباع التي تقدم بغرض بيعها وتكون غير ملموسة أي لا يمكن تذوقها أو تجربتها أو الإستماع إليها، وخصائص أخرى تختلف عن السلع المادية مثل إرتباط الخدمة بمقدمها، وفنائية الخدمة (أي لا يمكن تخزينها) وعدم تجانس الوحدات المقدمة من الخدمة (غير نمطية).

### ثالثا: دورة حياة المنتج دوليا

يقود تطور الحاجات عبر الزمن إلى إبتكار تعديل أو حذف المنتجات، إضافة إلى أن كل منتج يمر عبر الزمن بعدد المراحل مثل الكائن الحي يولد، يكبر، ثم ينضج وأخيرا يشيخ ثم يموت، هذه المراحل المختلفة تشكل "دورة حياة المنتج"، وفيمايلي هذه المراحل:<sup>1</sup>



المصدر: قحطان العبدلي وبشير العلق، إدارة التسويق، دار زهران، الأردن 2007، ص198.

**1- مرحلة التقديم:** وفي هذه المرحلة يتم تقديم المنتج وطرحه للسوق، وتتصف هذه المرحلة بإنخفاض حجم المبيعات بسبب جهل المستهلك بالمنتج الحديث، والمهم في هذه المرحلة هو أن يتعرف المستهلك على هذا المنتج من حيث شكله ومزاياه وإستخداماته؛

**2- مرحلة النمو:** عندما تشهد المبيعات تطورا ملحوظا بسبب إقبال المستهلكين على شراء المنتج، عندئذ يمكن القول أن المنتج نجح في تلبية حاجات ورغبات المستهلكين وهنا تشتد المنافسة؛

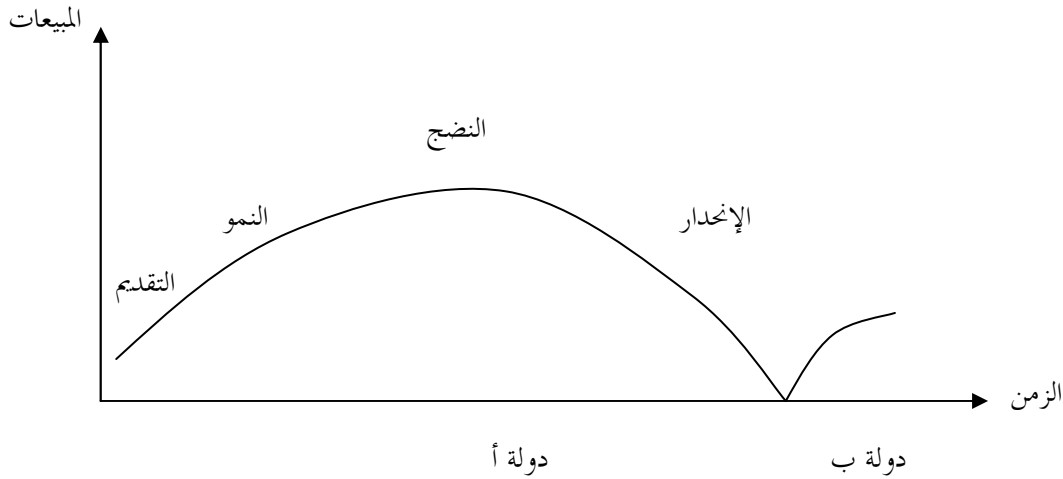
**3- مرحلة النضج:** تعتبر هذه المرحلة من أطول مراحل دورة حياة المنتج كما تعتبر من أهم المراحل بالنسبة للمزيح التسويقي، حيث أن رجال التسويق يستهدفون الوصول إلى هذه المرحلة بأسرع وقت ويحاولون البقاء فيها أطول فترة ممكنة؛

**4- مرحلة التدهور:** عندما يصل المنتج إلى هذه المرحلة لا يمكن معها الإستمرار، كالتقص المتزايد في المبيعات بسبب ظهور منتجات منافسة جديدة أفضل، عندئذ تبدأ الأرباح في الإنخفاض فتعيد الشركة النظر في منتجها.

<sup>1</sup> - قحطان العبدلي وبشير علق، إدارة التسويق، دار زهران للنشر، الأردن 2007، ص199.

تختلف مدة كل مرحلة من منتج لآخر ومن سوق لآخر، وقد يكون المنتج في إحدى مراحل حياته في سوق دولة أخرى ومن أمثلة ذلك أن كاميرات التصوير الفوري "palaroid" كانت في مرحلة النضج في سوق الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1965، وفي مرحلة التقديم في السوق الفرنسي في نفس الوقت، وعادة ما تنتج المنتجات الجديدة وتسوق في الدول التي تقدمها للسوق المحلي لأول مرة، ثم ينتقل إنتاجها لدول أخرى لأسباب متعددة أهمها إنتقال التكنولوجيا والمعرفة، وقدرة الدول المستقبلة على إنتاج نفس المنتج بتكلفة أقل، لدرجة أن الدول المستقبلة قد تصدر المنتج لاحقاً للدولة التي نقلت إليها التكنولوجيا الخاصة بالمنتج أو المعرفة الفنية بتصنيعه، وتعتبر المشروعات المشتركة وعقود التراخيص من أبرز صور نقل التكنولوجيا والمعرفة الفنية بالمنتجات في السوق الدولي، ويتم عادة إنتقال المنتج من دولة لأخرى، عند بلوغه مرحلة النضج حيث تكون الشركة قد حققت أقصى إستفادة من المنتج في السوق المحلي في شكل الأرباح وحصصة السوق، وتسعى بعد ذلك للحصول على الأرباح الناتجة عن بيع التكنولوجيا والمعرفة الفنية إلى الخارج، وقد يتم ذلك في مرحلة الإنحدار وخاصة في حالة المنتجات المرتبطة بالتغير السريع في الأشكال كالسيارات، وقد تبدأ دورة حياة المنتج في الأسواق الخارجية المستهدفة وليس في الدولة التي تقدمه، ومن أمثلة ذلك أجهزة الهاتف والفاكس التي تنتجها شركات يابانية للأسواق الخارجية كسوق دول الخليج العربي ودول الشرق الأوسط، وهي بذلك لا تسوق في اليابان<sup>1</sup>.

شكل (2-3): دورة حياة المنتج الدولية.



المصدر: يحي سعيدي، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 146.

<sup>1</sup> - يحي سعيدي، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 145، 147.

### المطلب الثاني: إستراتيجية تنميط أو تعديل المنتج في الأسواق الدولية

لا تزال مسألة تعديل أو توحيد المنتج موضع اهتمام الباحثين والمسوقين الدوليين، حيث قدمت العديد من الآراء المختلفة، ففي أوائل الستينات، أبدى روبرت برسل رأيه على أن هذه المسألة تعتمد على قوة العوائق و حجمها ضد إستراتيجية التنميط ومن هذه العوائق الإختلافات الدولية في تفضيلات العملاء، والتشريعات القانونية، كما أظهرت الدراسات الفوائد العامة الناجمة عن عملية إتباع إستراتيجية التعديل.

#### أولاً: إستراتيجية تنميط المنتج

وتعني تسويق المنتج في سوق أجنبي دون أي تغيير، حيث تقول الإدارة العليا لأفراد التسويق "خذو المنتج كما هو وأوجدوا العملاء له"، إلا أن الخطوة الأولى يجب أن تكون تحديد ما إذا كان المستهلكين الأجانب يستخدمون المنتج أم لا، وفي أي شكل يفضلونه، ولقد نجح التسويق المباشر للمنتج في بعض الحالات وكان كارثياً في حالات أخرى، فمثلاً تم بيع شفرات جيليت "Gillette"، وأطعمة حبوب كيلوج "Kellogg" بنجاح في نفس الشكل تقريباً في جميع أنحاء العالم، إلا أن شركة جنرال فود "General Foods" قدمت مسحوق الجليل "Jell,o" للسوق البريطاني إلا أنه لم ينجح<sup>1</sup>.

تقوم فكرة تنميط المنتجات على فكرة مفادها أن هناك تماثل في البيئة الثقافية والفكرية وأذواق والحاجات النفسية في العديد من الأسواق (أو على الأقل جزء من هذه الأسواق)، لذا يجب إيجاد منتجات نمطية بشكل مناسب لكافة الأسواق الأجنبية، ومن أهم العوامل التي تدفع إلى إتباع إستراتيجية التنميط نذكر مايلي<sup>2</sup>:

- ✓ تحقيق وفورات في تكاليف البحث والتطوير للمنتجات ؛
- ✓ تحقيق وفورات في تكاليف التسويق من خلال وضع برنامج ترويجي نمطي لكل الأسواق الدولية التي تخدمها الشركة؛
- ✓ تحقيق إقتصاديات الحجم الكبير التي تؤدي إلى وفورات الحجم في تكاليف الإنتاج نظراً لإنتاج المنتجات متماثلة مادياً، وسهولة التنفيذ للقرارات التسويقية؛
- ✓ إحتياج المستهلك لنفس المنتج عند سفره لدول أخرى؛
- ✓ وجود إنطباع عالمي جيد عن جودة المنتج أو عن بلد المنتج (المنتجات اليابانية والألمانية مثلاً)؛
- ✓ المنتجات ذات التقنية العالية تميل إلى أن تكون نمطية عالمياً؛
- ✓ إذا كان نشاط التسويق الدولي للشركة مؤقتاً وقاصراً على التصدير تميل منتجاتها إلى أن تكون نمطية؛
- ✓ تجنب الإرتباك بين المستخدمين، المتعاملين، الزبائن... الخ.

#### ثانياً: إستراتيجية تكييف المنتج للأسواق الدولية

إستراتيجية التكييف تعني تغيير المنتج لتلبية الظروف أو الرغبات في الأسواق الأجنبية، ومثال ذلك قدمت شركة "بروكترو و جامبل" غسول الشعر فيدال ساسون "Vidal Sasson" بعطر واحد في جميع أنحاء العالم، إلا أن كميته

<sup>1</sup> - كوتلر وأرمسرينج، مرجع سبق ذكره ، صص 1108، 1109.

<sup>2</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره، صص 161، 162.



تختلف طبقاً للدولة حيث يكون أكبر في أوروبا، وأقل في اليابان لأن اليابانيين يفضلون القليل من العطر، كما أن شركة نوكيا "NOKIA" الفنلندية للهواتف الخليوي قدمت سلسلة هواتف "NOKIA 6300" حسب الطلب لكل سوق، حيث تقوم بزيادة حجم صوت الهاتف حتى يمكن سماعه في شوارع آسيا المزدحمة<sup>1</sup>.

حيث يمكن أن تكون حاجات المستهلكين عبر العالم متشابهة، ولكن طريقة إشباع هذه الحاجات تختلف من ثقافة لأخرى، لأن المنتج لا يجب النظر إليه فقط من جوانبه الموضوعية، ولكن هناك أبعاد أخرى غير موضوعية ورمزية يمكن أن تفسر التحرك الشرائي للمستهلكين<sup>2</sup>.

وهناك العديد من العوامل التي تدفع الشركات إلى تعديل المنتجات للأسواق الدولية نصلها فيما يلي:

### 1- التعديلات الإجبارية للمنتج: وتتمثل التعديلات الإجبارية في المنتج فيما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ المتطلبات القانونية واشتراطات الأمان؛
- ✓ المتطلبات الفنية للمنتج مثل المواصفات القياسية، والتيار الكهربائي، والمعايير الصحية؛
- ✓ النظم الضريبية المرتبطة بالحجم والنوع والمواصفات، وسنة الصنع؛
- ✓ التنظيمات والقيود الحكومية.

وتعتبر هذه التعديلات لازمة لكي يمكن لأي شركة أن تخرق الأسواق الخارجية، فقد تطلب بعض الدول مثلاً ضرورة وضع الغلاف والعلامة بطريقة تبين التركيب الكيميائي للمنتج كما هو الحال في الملابس الجاهزة المصنعة بخليط من الأقطان والبولستير، أو منتجات غسل الشعر والأدوية، حتى في المنتجات الغذائية فإن هذه التنظيمات قد تقف حائلاً دون دخول منتج ما إلى سوق معينة، فشرية "Kentucky" لم تستطع أن تحقق نجاحاً في السوق الألماني نتيجة لاشتراط التنظيمات الحكومية بعض القواعد الصحية المرتبطة بالزيت المستخدم في عملية الطهي، إذ تحتم هذه القواعد استخدام أنواع معينة من الزيوت البديلة والتي تؤدي إلى تغيير مذاق هذا المنتج، وهو الأمر الذي يجعل من التعديلات مسألة حتمية لتتناسب الأسواق الخارجية إن أرادت الشركة المنتجة إختراق هذه الأسواق وتحقيق القدر المطلوب من النجاح.

2- التعديلات الضرورية: إن التكييف الضروري تفرضه قوانين السوق، بمعنى أنه يجب مراعاة الإحتياجات الخاصة ورغبات الزبائن المستهدفين في كل بلد مستورد، وبالتالي من أجل النجاح في التسويق الدولي، يجب على المسوق الدولي القيام بدراسة معمقة للسوق، ودوافع ومعوقات التسويق الدولي، وهذه الدراسة هي التي تمكن الشركة الدولية من تلبية حاجات المستهلك الأجنبي، ومن أهم هذه العوائق التي تدفع أو تفرض تكييف المنتجات للسوق الأجنبي مايلي:<sup>4</sup>

- ✓ إختلاف الظروف التي يستخدم فيها المنتج مثل الإختلاف في المناخ والعادات والتقاليد والقيم والثقافات، وفي مستوى المهارة اللازمة لإستخدام المنتج؛

<sup>1</sup> - كوتلر و أرمسننج، مرجع سبق ذكره، ص ص: 1108، 1109.

<sup>2</sup> - Hocine Akroute ,op-cit, p163.

<sup>3</sup> - عادل المهدي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 131، 132.

<sup>4</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص 163.

- ✓ الاختلافات الديمغرافية والإقتصادية بين الدول مثل إختلاف متوسط الدخل السنوي الفردي؛
  - ✓ الإختلاف في تفضيلات وأذواق المستهلكين بين الدول؛
  - ✓ التدخل الحكومي في التبادل التجاري مثل منع الإستيراد لبعض المنتجات وتشجيع الإنتاج المحلي، فرض الضرائب الجمركية، المقاييس والمواصفات وخصائص محددة للمنتجات التي تباع بالسوق المحلي، ... الخ؛
  - ✓ خبرة وتجربة الشركة في بيع المنتجات دولياً وإقتناعها بأن المنتجات النمطية لا يمكن تسويقها في كل أنحاء العالم، لذا لا بد من تكييفها مع الأسواق المختلفة.
- وفي هذه الإستراتيجية يتم أحياناً تكييف المنتج مع الأسواق الدولية بإجراء تعديلات على بعض خصائص المنتج فقط (لون، حجم، غلاف، تركيب، ...)، وأحياناً تجري تعديلات على كامل المواصفات وتشمل الحجم، واللون وطريقة الإستخدام وشكل العبوات، وبيئات الغلاف والعلامة التجارية، والخدمات المرتبطة بالمنتج.
- يبدو أن هناك العديد من العوامل التي ترجح إستخدام إستراتيجيات التنميط أو التكييف، إلا أنه يجب أن ندرك أنه لا توجد إستراتيجية يمكن تعميمها بإستثناء أن الإستراتيجية المطلوبة تعتمد على دراسة وتحليل البيئة الإقتصادية والثقافية والمنافسة في السوق الأجنبي، والجدول الموالي يلخص الحالات التي تستخدم فيها كل من الإستراتيجيتين:

جدول رقم (2-1): حالات إستخدام إستراتيجيتي التكيف والتنميط للمنتج الدولي.

إستراتيجية التكيف	إستراتيجية التنميط	الخصائص
قوية	ضعيفة	* عامل المنافسة: - شدة المنافسة؛ - المركز التنافسي للشركة في السوق.
غير مهيمنة	مهيمنة	* عوامل السوق: - التجانس في رغبات الناس؛ - القوة الشرائية للعملاء؛ - ظروف الإستهلاك؛ - رغبات العملاء بالدفع مقابل تنوع المنتجات؛ - حاجات مشبعة من قبل المنتج في الأسواق المستهدفة.
غير متجانسة	متجانسة	* عوامل المنتج: - أهمية الجدوى الإقتصادية في الإستهلاك؛ - الفرصة للتعلم من جدوى إنتاج كمية صغيرة من المنتج المبتكر؛ - نوع المنتج؛ - الترميز.
متنوعة	ثابتة	* عوامل الشركة: - إستراتيجية التوسع الدولي؛ - الموارد والإمكانات المالية والإنتاجية الشخصية
متنوعة	شبه ثابتة	
مرتفعة	منخفضة	
متنوعة	مشتركة	
منخفضة	مرتفعة	
مرتفعة	منخفضة	
غالبًا سلع استهلاكية	غالبًا سلع صناعية	
متنوع	شبه ثابت	
إستراتيجية التركيز	إستراتيجية الإنتشار	
وفيرة	محدودة	

المصدر: هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص191.

### المطلب الثالث: تأثير التسويق الدولي على خصائص المنتج في الأسواق الأجنبية

تمتد إستراتيجية المنتج إلى أبعد من المنتج نفسه، فخصائصه مثل العلامة التجارية، والتغليف وبلد المنشأ وإستراتيجيات الضمان والخدمة تمثل مجالات هامة لإتخاذ القرارات.

#### أولاً: إستراتيجية تمييز المنتجات في الأسواق الأجنبية

التمييز هو استخدام الأسماء أو المصطلحات أو الرموز أو التصميمات أو المزيح منها بغرض تعريف منتج معين حتى يتمكن المستهلك أو غيره ممن يهمهم الامر من تمييزه عن المنتجات المنافسة<sup>1</sup>.

وعلى المستوى الدولي على رجل التسويق أن يولي أهمية أكبر لتمييز المنتجات نظراً للصعوبات التي يجدها في حماية العلامة التجارية الخاصة بالشركة، وكذلك إتخاذ قرار بشأن إيجاد علامة واحدة أو عدة علامات تجارية محلية مختلفة لمنتج معين.

<sup>1</sup> - عمرو خير الدين، التسويق المفاهيم والإستراتيجيات، مرجع سبق ذكره، ص217.

**1- حماية العلامة التجارية على المستوى الدولي:** كيف يمكن لشركة ما أن تحمي علامتها التجارية التي تعتبر أغلى ما تملك؟<sup>1</sup>، إن الحل القانوني والخطوة الأولى لحماية العلامة التجارية في الأسواق الدولية، هي وجود حبير قانوني، ثم إتخاذ قرار بشأن السعي للحصول على الحماية للعلامة التجارية، وفي أي البلدان يجب أن تحميها؟، أما القرار الثاني بشأن حماية العلامة التجارية فيكون ضروريا في الدول التي تطلب من أصحاب العلامات تجديد حقها في العلامة بشكل دوري ودفع الرسوم، ومن هنا يلاحظ أن حماية العلامة في الخارج قد تكون عملية معقدة وتتطلب خبرة قانونية وتسويقية.

إن طبيعة الحماية المقدمة للعلامة التجارية تعتمد على التشريع الوطني في كل دولة، فمعظم الدول لها قانون معين وتتبع أسلوب الأولوية في التسجيل، فمثلا في دول كألمانيا وفرنسا فإن تاريخ التسجيل هو الذي يحدد من هو صاحب الحق في إستخدام العلامة، وليس وقت إستخدامها، أما في بعض الدول الأخرى فإن العلامة محمية، على الرغم من أنها ليست مسجلة وحتى ولو كانت هذه الدول تملك قانونا لتسجيل العلامات التجارية، فإنها قد إحتفظت بالنظام الإنجليزي التقليدي وهو الأولوية في الإستخدام، وعلى المستوى الدولي هناك عدة إتفاقيات دولية وثنائية تطبق التشريع الوطني لحماية حقوق الأجانب ومن أهمها إتفاقية المؤتمر الدولي لحماية الممتلكات الصناعية "إتحاد باريس". إن معلومات عن قوانين الأسماء التجارية العامة عادة ما تتوفر للشركة من حكوماتها الوطنية والملحقين التجاريين لسفارات الدول المنوي التعامل معها.

وبالرغم من وجود قوانين تحمي حقوق الملكية الفكرية والصناعية إلا أنه تظل هناك مشكلة أخرى تواجه الشركة حتى بعد تسجيل العلامة أو الإسم التجاري، وهذه المشكلة هي التقليد، فأقلام الكتابة التي تحمل إسم "Parker" يتم تقليدها لتصبح "p.Parker" مثلا، أو معجون الأسنان "colgate" يمكن تقليده ليصبح "coalgate" أو "coolgate" مثلا، ومثل هذه الممارسات قد لا يحميها القانون، صحيح أن عدم حماية العلامة التجارية يمكن أن يكون في صالح المستهلك حيث يدفع أقل سعر، لكن تظل الصورة الذهنية للشركة وسمعتها، ومبيعاتها،.... الخ، في خطر من جراء هذا النوع من القرصنة التجارية التي يحميها القانون.

وثمة مشكلة أخرى وهي أن الدول تختلف في المدة المحددة لحماية العلامة التجارية فبعض الدول تحميها لمدة 20 سنة أما البعض الآخر فقد يحميها أقل أو أطول وهكذا<sup>2</sup>.

**2- قرارات تمييز المنتج دوليا:** يجد رجل التسويق الدولي نفسه أمام عدة خيارات فيما يخص تمييز المنتج دوليا، حيث تتوفر أمامه مجموعة من البدائل هي:<sup>3</sup>

- وضع إسم المنتج على السلعة أو تمييزها بإسم أو علامة تجارية يملكها المنتج؛
- وضع إسم أو علامة الموزع على المنتج؛
- إستخدام أسماء علامات تجارية مختلفة لمنتجاته الذي يضمها خط واحد من المنتجات في السوق نفسها؛

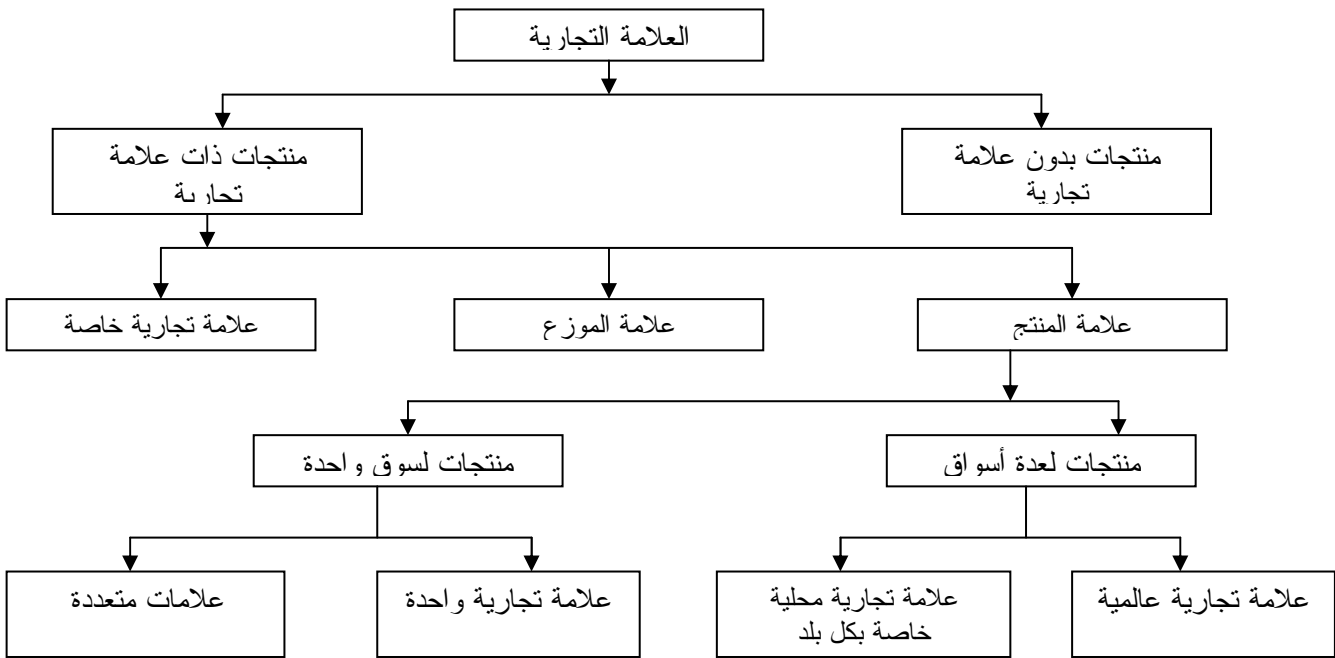
<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، صص 192، 193.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، صص 177.

<sup>3</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره، صص 165، 166.

- إستخدام علامة تجارية واحدة لكل سلع المنتج في السوق الأجنبية نفسها؛
  - إستخدام أسماء تجارية محلية داخل كل سوق أجنبي مختلفة عن العلامات المستخدمة في دول أخرى (كما في حالة الألبسة)؛
  - إستخدام علامة تجارية واحدة للأسواق الدولية كافة.
- والشكل الموالي يلخص كيفية وأساليب تمييز المنتج في الأسواق الدولية.

شكل رقم (2-4): إستراتيجيات تمييز المنتج في الأسواق العالمي.



المصدر: رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص 166.

### ثانيا: تغليف المنتجات للأسواق الدولية

تعد عملية التغليف الطريقة الأرخص والأسرع والأسهل لتكييف المنتج، وجعله أكثر ملائمة لمتطلبات السوق الدولية، إضافة إلى ذلك فإن الغلاف يساعد في بيان وحماية العلامة والترويج لها في مختلف الأسواق الدولية، لذا يجب أن يكون الغلاف مناسباً وسهل الاستخدام من قبل المستهلك، وأن يساعد في بيع السلعة عن طريق جذب إهتمام المستهلكين ودفعهم للشراء.

كما إن نوع الحماية التي يحتاجها المنتج قد تختلف من سوق لآخر، مثلاً يختلف نوع التغليف الذي نحتاجه في دولة ذات مناخ حار ورطب عنه في منطقة باردة وأكثر جفافاً، كما أن نوعية وسائل النقل تتطلب زيادة الحماية في

التغليف ولاسيما بالنسبة إلى المنتجات القابلة للعبط السريع أو الكسر، إذا تم نقلها إلى مسافات بعيدة وفي طرق صعبة، كذلك فإن قنوات التوزيع الطويلة والبطيئة تتطلب تغليفاً مناسباً<sup>1</sup>.

العوامل التي ترفع من قيمة التغليف هي تلك التي تساهم في دفع أعضاء قناة التوزيع على التعامل مع المنتج وتحث المستهلك على شرائها، وهي غالباً ما تختلف من سوق لأخرى، إن نوع التغليف الذي يدفع المستهلك إلى الشراء يعتمد على العوامل الثقافية المحلية من حيث معاني الألوان والأشكال والمواد التي تجذب المستهلك، كما أن وحدة الحجم والتغليف تختلف أيضاً، مثلاً يبيع أي سلعة في اليابان مغلفة وتحتوي على أربعة قطع (وحدات) في العبوة، قد يتمتع الأفراد عن شرائها لأن الرقم أربعة في اللغة اليابانية تعني لهم الموت.

كما أن حجم الغلاف يعد من أهم المتغيرات التي تطرأ على عبوات التغليف في الأسواق الدولية وهذا يحدده مستوى الدخل لدى الأفراد في تلك الأسواق، فالدخل المنخفض يعني عادة مستوى إستهلاك بطيء، وبالتالي شراء كميات أقل، فمثلاً الأقلام تباع بشكل فردي بدلاً من بيعها على شكل غلاف يحتوي على عدد منها، إضافة إلى أن العادات الشرائية تعزز من القيود المفروضة على تحديد حجم العبوة، حيث إذا كانت عادة الأفراد في بلد ما التسوق بشكل يومي (وليس أسبوعي)، فإن الحاجة لعبوات صغيرة تكون أكبر، ولاسيما إذا كان المشتري لا يملك سيارة خاصة لحمل مشترياته<sup>2</sup>.

### ثالثاً: التبيين في الأسواق الدولية

ترتبط مسألة التبيين الواجب إستخدامه على المستوى الدولي بثلاثة عوامل أساسية هي:<sup>3</sup>

**1- اللغة:** للتعريف بالمنتج وبمكوناته وخصائصه، وأية جوانب أخرى تتعلق بالمنتج، لا بد من استخدام اللغة المناسبة التي هي أداة للتفاهم والإتصال بين الشعوب، لهذا فإن الشركات قد لا تلاقي صعوبة تذكر حول استخدام اللغة المحلية إذا كان المنتج منتج لهذا السوق، ولكن متى ما خرج المنتج إلى السوق الخارجي فإن استخدام اللغة لكل سوق على حدى، وهي مسألة قد تبدو مكلفة إلى حد ما.

وفي بعض الأحيان تفضل الشركة استخدام لغة عالمية، ولكن هذه المبادرة قد تخص فئة معينة من الأفراد دون الآخرين، كإنتاج الأدوية وتعليمها وتبائها بلغة عالمية تفهم من طرف الأطباء والصيدالة بحكم مهنتهم مثلاً، ولكن يبقى المريض يرغب في معرفة ماهية هذا الدواء كذلك على أن شركات أخرى قد تلجأ إلى إستخدام التبيين بلغات عديدة في وقت واحد، وبالرغم من إيجابية هذه المبادرة إلا أنها قد لا تخلو من مشاكل تتعلق بالشكل العام للغلاف والذي كان من الممكن أن يستفاد من المساحات المخصصة فيه لغرض إستخدام الألوان أو الصورة والتي تم إشغالها بعبارات من لغات عديدة ما يفقد من شكل الغلاف وهيبته.

**2- التشريعات الحكومية:** هذه النقطة تتم مناقشتها من جانبين، فالدولة التي يتم تسويق المنتجات منها تتخذ مواقف معينة إتجاه المنتجات المصدرة، أما الدولة المستوردة فتتخذ مواقف مشابهة إتجاه المنتجات المستوردة، ذلك وبعد التدفق

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره ، ص195.

<sup>2</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص174.

<sup>3</sup> - ابي سعيد الديوه جي وتيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره ، ص: 292، 293.

الهائل للمنتجات بين الأطراف المختلفة في العالم، شعرت الحكومات بضرورة وضع التشريعات وسن قوانين معينة لصالح المستهلك بالدرجة الأولى، ومن ذلك إستخدام اللغة المناسبة التي يمكن أن تفهم من قبل المستهلك المحلي، وفي الوقت نفسه فإن الدول المصدرة رأت أنه من الخطأ أن لا تستخدم لغة الدولة عند تبين المنتجات، وإنما من الواجب إستعمال اللغة الأم عند تسويق هذه المنتجات إلى الخارج، ولهذا فإن معظم المنتجات بدت بشكل يعطي إيضاحا عن إهتمام الحكومات بهذه الناحية المهمة، والأثر الذي ستركه إستخدام اللغة واضحا جدا، إذ أن جهل المستهلك بالعديد من المنتجات وبمكوناتها ومحتواها، تجعله في موقف صعب في بعض الأحيان، وكما هو معروف فإن المرء عدو ما جهل، وإذا ما علم المستهلك بماهية المنتج فإن اللغة وشرط إستخدامه ستكون عوناً له.

#### رابعاً: مقاييس ومواصفات المنتج الدولي

في الوقت الحاضر تقوم كل دولة بتحديد عدد من المقاييس والمواصفات للمنتجات المسموح ببيعها في أسواقها، وعلى كل شركة راغبة بتسويق منتجاتها في تلك السوق أن تلتزم بهذه المقاييس، والمشكلة التي تواجه الشركة عند رغبتها في بيع منتجاتها في أكثر من دولة هي عملية تكيف منتجاتها مع كل سوق على حدى بما يتناسب مع المقاييس والمواصفات المطلوبة، الأمر الذي يزيد من تكاليف إنتاجها وتوزيعها، إضافة إلى ذلك قد تمثل هذه المقاييس في بعض الأحيان بعض العوائق غير الجمركية التي تقلل أو تمنع من دخول بعض المنتجات إلى بعض الأسواق الخارجية، لذا من مصلحة السوق الدولي أن تكون المقاييس الدولية موحدة للمنتجات كي يتمكن من الإنتاج والبيع في كل دول العالم<sup>1</sup>.

ويمكن تقسيم المواصفات إلى مواصفات تقنية وأخرى مقترنة بالحكومة، ومن الأمثلة على المواصفات التقنية تلك الموجودة في صناعة الحواسيب الشخصية، حيث قررت شركة "IBM" والشركات المنافسة لها إستخدام أنظمة معالجة دقيقة معينة، وعليه ستضطر أي شركة تريد دخول السوق بأنظمة أخرى إلى تعديل منتجاتها، أما التشريعات الحكومية فهي مصدر آخر لتحديد مواصفات المنتج فعلى سبيل المثال إحدى المواصفات التي فرضتها مجموعة السوق الأوروبية المشتركة هي مواصفات ضد التلوث لمحركات السيارات الصغيرة، الذي جعل مثل هذه السيارات أغلى ثمناً، وقد أثرت هذه المواصفات الجديدة على كل من منتجي سيارات بيجو ورونو، حيث أن السيارات ذات المحرك الصغير تمثل ثلث منتجاتهم<sup>2</sup>.

#### خامساً: تأثير المنشأ على تسويق المنتجات دولياً

تشتهر بعض الدول بتفوقها في إنتاج منتجات معينة، بحيث يؤدي التعرف على منشأ المنتج إلى إقبال المشتريين على شرائها في الأسواق الخارجية<sup>3</sup>، ومن أمثلة ذلك الجبن الهولندي، والسيارات الألمانية وملابس الجينز الأمريكية، والواقع أن هذه الحالات تسهل بشكل جوهري من تسويق المنتج في السوق الأجنبي، حيث أن الصورة الذهنية لبعض الدول

<sup>1</sup> - يحيى سعيد، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص: 151، 153.

<sup>2</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص: 175.

<sup>3</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 169، 197.

تعتبر أحد جوانب القوة التي يجب على الشركات إستثمارها في الأسواق الخارجية، وأول جوانب هذا الإستثمار هو وضع عبارة "صنع في...." على المنتج.

وتظهر مشكلة تحديد تأثير الصورة الذهنية لدولة ما على منتجها مع تعدد صور تدويل أنشطة الشركة من مجرد التصدير المباشر إلى الإستثمار الخارجي المشترك وإنشاء فروع للشركات في الأسواق الخارجية المستهدفة، حيث أن عبارة "صنع في..." قد لا تكون مؤشرا يمكن الإعتماد عليه في تحديد جنسية الدولة المصنعة للمنتج، وأبرز أسباب ذلك هو إنتاج نفس العلامة في أكثر من دولة، فهناك مثلا "PHILIPS" الهولندية، والفرنسية، و" NOKIA" الفنلندية والصينية، ولحسم أمر تأثير الصورة الذهنية لبلد المنشأ أجريت عدة دراسات بينت أن تأثير هذا العامل يختلف من دولة لأخرى، ومن منتج لآخر ومن وقت لآخر، لذلك على المسوق الدولي أن يدرس جيدا الصورة الذهنية لبلد منشأ منتجها، إذا كانت جيدة، فإذا كانت غير إيجابية فعليه اللجوء إلى الإعلان كأفضل وسيلة لتغيير أو تحسين الصورة الذهنية للمنتج لدى المستهلكين المرتقبين.

#### سادسا: إستراتيجية الخدمة في الأسواق الأجنبية

أصبحت الخدمة المقدمة للمستهلكين جزء من العملية التسويقية، حيث في ظل المفهوم الحديث للتسويق لا تنقطع العلاقة بين البائع والمشتري بعد الإنتهاء من عملية البيع، بل يتحمل البائع بعض المسؤوليات حتى يتأكد من أن المنتج يحقق الإشباع المتوقع منه<sup>1</sup>.

وأمام رجال التسويق الدولي خيارين فيما يخص تقديم الخدمات في الأسواق الدولية هما:<sup>2</sup>

1- القيام بتقديم هذه الخدمات بأنفسهم أو من خلال مراكز تقدم هذه الخدمات في البلدان المختلفة على أن يتم إختيار هذه المراكز وإعدادها وتدريب الفنيين بها على القيام بتأدية هذه الخدمات، مع توفير الإمكانيات اللازمة لتسهيل هذه العملية؛

2- القيام بإجراء التعديلات اللازمة على المنتج بهدف تبسيطه وهئئته للإستخدام من جانب المستهلكين، بحيث يتفق مع القدرات الفنية المتوفرة في أسواق معظم الدول، ويسهل إجراء تلك الخدمات المقدمة دون الرجوع للشركة المنتجة ذاتها، ودون حاجة الشركة إلى فتح مراكز تقديم الخدمات في العديد من الدول.

وفي هذا السياق الإقتصادي أين أصبح الحصول على زبون يكلف 20 مرة المحافظة على ولاء زبون موجود أصبح مفهوم الخدمة جد مهم، حيث أنه من بين 68% من حالات فقدان عميل سببها الخدمة السيئة<sup>3</sup>.

#### سابعا: إستراتيجية الضمان الدولية

الضمان هو وعد من البائع بأن المنتج سوف يقوم بأداء ما يجب أن يقوم به<sup>4</sup>.

1 - محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره ، ص277.

2 - عادل المهدي ، مرجع سبق ذكره ، ص148.

3- C. Pasco barho, **Marketing international**, 4eme édition, éd Dunod, paris 2002, P122.

4 - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره ، ص176.



وتعتبر الضمانات ذات أهمية كبيرة حينما يتم البيع في بلدان خارجية، بحيث قد تستخدم الشركات الدولية إستراتيجية ضمان نمطية لكل المنتجات التي تباعها في الأسواق الدولية، لكن بعض الأحيان قد يتطلب الأمر إعداد إستراتيجية ضمان خاصة بكل سوق أجنبي على حدى، وذلك كما يلي:

### 1- العوامل المشجعة على إعداد إستراتيجية ضمان نمطية:

تتمثل العوامل المشجعة للضمان النمطي فيما يلي:<sup>1</sup>

- تشابه ظروف الأسواق الدولية؛
- سهولة تواجد المنتج في عدة أسواق أجنبية؛
- الطبيعة الخاصة للمنتج والحاجة إلى زيادة درجة أمانه وسلامته في كل الأسواق الدولية؛
- وجود مصدر إنتاج موحد للشركة وكذلك وجود برنامج خدمي للشركة على مستوى عالمي.

### 2- العوامل التي تدفع إلى إتباع إستراتيجية تكيف الخدمة :

هناك العديد من العوامل التي تدفع الى تكيف استراتيجية الضمان للأسواق الدولية أهمها:<sup>2</sup>

- عدم حصول الشركة على فوائد إقتصادية من توحيد ضماناتها؛
- إمتلاك الشركة لعدة مصادر إنتاج أو مصانع ذات مواصفات معيارية مختلفة؛
- وجود أكثر من مصدر إنتاج ولكل واحد منها رقابة نوعية مختلفة؛
- إختلاف ظروف الإستخدام في عدة دول أجنبية يجعل الضمان الموحد مكلف جدا؛
- إختلاف الموقف التنافسي للشركة من سوق لآخر.

### المطلب الرابع: إستراتيجية تخطيط وتطوير المنتجات للأسواق الأجنبية

تعد إستراتيجية تخطيط وتطوير منتجات جديدة للأسواق الدولية من الإستراتيجيات الهامة للنجاح في التسويق الدولي حيث تحقق هذه الإستراتيجية للشركة زيادة في مبيعاتها وتوسيع أسواقها وتعزيز موقعها التنافسي من خلال تكيف منتجاتها مع متطلبات كل سوق.

### أولاً: أشكال تطوير المنتج للأسواق الدولية

أمام الشركة الدولية أربعة بدائل رئيسية لتطوير المنتجات هي:<sup>3</sup>

**1- تطوير أو إضافة منتجات جديدة:** وهناك العديد من الطرق التي تمكن الشركة من إضافة خط منتجات جديد لخط منتجاتها الحالية ومن أهمها:

\* تسويق المنتجات المحلية في الأسواق الخارجية التي تعتبر من وجهة نظر عملائها في تلك الأسواق، بأنها تحقق لهم منافع وإشباعات جديدة، هذه الإستراتيجية من السهل تنفيذها، على الأقل في البداية وهي مدخل رخيص التكلفة نسبياً؛

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره ، ص200.

<sup>2</sup> - عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص161.

<sup>3</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 204، 206.

\* إكتساب شركة أو بعض عمليات شركة أخرى تملك منتجات من الممكن أن يوجد لها أسواق خارجية محتمة، وهذا الإكتساب "الإندماج" يتضمن نتيجة واحدة هي إما قوة سوقية كبيرة من الناحية الصناعية أو التنوع من حيث المنتجات؛

\* يمكن للشركة أن تضيف منتجات لما تعرضه عن طريق نسخ منتجات طورت بنجاح من قبل شركات أخرى؛  
\* تطوير منتجات داخلية، ويمكن تصورها على أنها تتألف من عدة مراحل تبدأ من فكرة الإنتاج إلى التقييم ثم التطوير ثم التسويق أو التقدم، فكل مرحلة تصبح أكثر تكلفة لو قيست على أساس الوقت والمال، وبذلك فإن كلفة إتخاذ قرار خاطئ تزداد من مرحلة لأخرى.

**2- تعديل المنتجات الحالية:** يتعلق تعديل المنتج في الأسواق الدولية بتغيير المنتج عن ذلك الذي يسوق محليا، إلا أنه وبسبب إزدياد فرص الإختيار أمام المشتريين الأجانب، فإنهم ليسوا مضطرين لقبول المنتج الذي قد يمثل عروضاً ناجحة عن قدرة فائضة للشركة عن حاجة السوق المحلي، هذا يعني للمسوق الدولي، أن المنتجات يجب أن تصمم مع الأخذ بالإعتبار العوامل البيئية والإقتصادية لكل دولة على حدى، فعلى سبيل المثال فالسيارات الألمانية المسوقة في بريطانيا، أستراليا واليابان يجب أن تكون قيادتها مركزة في الجانب الأيمن.

**3- إستخدامات جديدة للمنتجات الموجودة:** إن إيجاد إستعمالات جديدة للمنتجات الحالية قد تكون وسيلة هامة لإمتداد دورة حياة المنتج فعلى سبيل المثال فإن ماكينة الحديقة المتزلية في بلد صناعي مثل بريطانيا يمكن أن تستغل تجاريا في بلد أقل تطورا حيث أن المزارع أصغر والدخل أقل، إلا أن إيجاد إستخدامات جديدة للمنتجات قد تكون صعبة في الأسواق الأجنبية، لأن الإستهلاك الجديد قد يحتاج إلى بعض التعديلات، وقد تظهر هذه الإستخدامات الجديدة من بحوث المنتج أو بحوث التسويق، أو عن طريق الصدفة، وبغض النظر عن الطريقة التي تظهر بها هذه الإستخدامات الجديدة، فإن هناك بعض الإرشادات التي يمكن إقتراحها:

- هل يمكن إستخدام المنتج بطريقة مختلفة عندما يستخدم مع منتج آخر؟
- هل طبيعة خواص أو محتويات المنتج تشير إلى إستخدامات جديدة؟
- المنتجات الإستهلاكية قد يكون لها سوق صناعية، والعكس.

**4- إلغاء أو حذف المنتج:** بينما الإهتمام الأولي غالبا ما يعطى لأشكال مختلفة من تخطيط وتطوير المنتج، إلا أن هناك تأكيدا أقل توجهها نحو التخلص من المنتجات القديمة أو الضعيفة، هذا ولسوء الحظ فإن الإحتفاظ بمنتجات ضعيفة قد يزيد من التكاليف، بالإضافة إلى ذلك، فإن موارد الشركة غالبا ما تتحول بعيدا عن إستخدامات مربحة، ومن إحدى مظاهر حمل منتج ضعيف في خط الإنتاج هي ظاهرة "عدم التناسب" حيث أن نسبة معينة من المنتجات تنتج نسبة غير كافية من الأرباح، فلقد وجدت إحدى الدراسات أن ثلث من المنتجات كانت مسؤولة عن 75% من الأرباح.

## ثانيا: دوافع وشروط تطوير المنتجات للأسواق الدولية

في الواقع إن إحتياجات العملاء هي نقطة البداية لتطوير المنتجات سواء في الأسواق المحلية أو الأجنبية، إضافة إلى ذلك فإن ظروف الإستخدام والقدرة الشرائية تشكل منطلق قرارات تطوير وتحديث المنتجات كمايلي:<sup>1</sup>

**1- إختلاف إحتياجات وخصائص العملاء:** تعد عملية تعديل وتكييف المنتجات ضرورية نظرا لإختلاف الإحتياجات وأذواق المستهلكين من سوق لآخر، وكذلك يجب تعديل وتكييف الإستراتيجيات التسويقية الأخرى (توزيع، ترويج، تسعير). بما يتفق مع تلك الإحتياجات في كل سوق؛

**2- إختلاف القدرة الشرائية للمستهلكين:** إن القدرة الشرائية ليست واحدة للأفراد في مختلف دول العالم، وكى تتمكن الشركة من دخول الأسواق الأجنبية والإستمرار فيها يجب أن تنتج وتبيع منتجاتها بمواصفات وأسعار مختلفة من بلد لآخر وبما يتفق مع القدرة الشرائية للأفراد؛

**3- إختلاف ظروف وطرق إستخدام المنتج:** عندما تكون ظروف إستخدام المنتج مختلفة من بلد لآخر، سواء بسبب المناخ أو بسبب إختلاف العادات الإستهلاكية لأفراد المجتمع، يتوجب على الشركة تطوير منتجاتها بما يتناسب مع ظروف وبيئة كل مجتمع على حدى.

## ثالثا: تأثير أهداف التسويق الدولي على إستراتيجية تطوير المنتجات للأسواق الدولية

تختلف إستراتيجية تطوير المنتجات للأسواق الدولية حسب أهداف التسويق الدولي كمايلي:<sup>2</sup>

**1- إذا كان هدف الشركة دخول السوق الأجنبية:** وكان معدل التطور التكنولوجي للمنتج منخفض فيمكن للشركة أن تقدم منتجا بحيث يستفاد منه بأكثر من إستعمال ومثال ذلك سلعة خيام الرحلات حيث تستخدم على سفوح الجبال أو على الشواطئ والوديان والواحات، والأمر لا يحتاج إلا لتعديل بسيط، حيث أن سلعة خيام الرحلات هي سلعة لا تتعرض للتطور التكنولوجي السريع أو المعقد، لأن طبيعة السلعة ذاتها لا تسمح بذلك، مثل السلع الأخرى كالمواد الغذائية والأدوات المنزلية وغيرها، أما إذا كان معدل تطور المنتج التكنولوجي مرتفع مثل معظم السلع الهندسية كالسيارات والهواتف فإن إستراتيجية الشركة نحوها قد تختلف تماما في الأسواق الأجنبية لأول مرة حيث يفضل تقديم تشكيلة متعددة من المنتج حتى يسمح للشركة كسب أكبر عدد من المستهلكين في مراحلها الأولى داخل السوق؛

**2- إذا كان هدف الشركة الحفاظ على السوق الخارجية:** يمكن إستمرارها في تقديم المنتجات الحالية مع إدخال بعض التعديلات عليها كردة فعل على التعديلات التي يدخلها المنافسون على منتجاتهم، وذلك إذا كان معدل التطور التكنولوجي منخفضا، بينما يفضل أن تقدم الشركة تشكيلة جديدة للمنتج لتحل محل التشكيلة القديمة، في حال إذا كان معدل التطور التكنولوجي للمنتج مرتفع وهو ما كانت تتبعه شركة "IBM" في السوق العربية في أوائل التسعينات حيث كانت تقدم كل فترة زمنية طويلة الأجل نسبيا تشكيلة برامج "SOFTWARE" لتحل محل البرامج

<sup>1</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص184.

<sup>2</sup> - عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 146، 149.

القديمة، وتلغي إستخداماتها تدريجيا، وبذلك يتم إسقاط التشكيلة القديمة وتحل محلها الجديدة، وهذه الإستراتيجية تتميز بكونها دفاعية لا تقوم بمهاجمة المنافسين؛

**3- إذا كان هدف الشركة تنمية السوق الأجنبية:** وكان معدل التطور التكنولوجي للمنتج منخفضا، يمكن للشركة إعادة تصميم المنتج وتقديم شكل جديد له تماما كل فترة زمنية قصيرة وهو بمثابة تطوير تجاري يشمل الشكل الخارجي للمنتج، ولا يرتبط بأدائه أو المواصفات الفنية له ومثال ذلك سلع المودة، أما إذا كان معدل التطور التكنولوجي للمنتج مرتفعا فعلى الشركة أن تطور المنتج تطورا شاملا أي تطوير فني وتجاري معا، ولا يشترط أن يتم التطوير كل فترة زمنية قصيرة بل على حسب ما تجده الإدارة الفنية في الشركة من تطوير ملائم ومثال ذلك شركة "مرسيدس" التي تقدم عادة شكلا جديدا لسياراتها سنويا، بينما يكون التطوير الفني الحادث في السيارة كل ثلاث سنوات تقريبا، ووفق هذا الهدف تكون إستراتيجية الشركة هجومية بقدر ماهي دفاعية، حيث تسعى الشركة إلى إستغلال نقاط ضعف المنافسين. و الجدول الموالي يلخص إستراتيجيات تطوير المنتجات حسب أهداف التسويق الدولي .

جدول رقم (2-2): تطوير المنتجات حسب أهداف التسويق الدولي.

معدل تطور تكنولوجيا مرتفع	معدل تطور تكنولوجيا منخفض	طبيعة المنتج
		الأهداف التسويقية
تقديم تشكيلة كبيرة من المنتج المقدم	تطوير إستعمالات جديدة لنفس المنتج المقدم	دخول السوق الأجنبية
إحلال شكل أو تشكيلة جديدة للمنتج محل التشكيلة القديمة	إستمرار المنتجات الحالية مع إدخال تعديلات بسيطة تتفق مع التعديلات في المنتجات المنافسة	الحفاظ على السوق الأجنبية
تطوير شامل لأجزاء المنتج والتصميم الخارجي له (تطوير تجاري وفني معا)	إعادة تصميم المنتجات الحالية لجعلها أكثر جاذبية في مواجهة المنتجات المنافسة (تطوير تجاري)	تنمية السوق الأجنبية

المصدر: عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 147.

نلاحظ من الجدول أنه كلما اتجهت أهداف الشركة من مرحلة دخول السوق الأجنبية إلى مرحلة الحفاظ عليها، ثم محاولة تنميتها، كلما اتجهت نحو قيادة السوق وتحولت من موقف الدفاع إلى الهجوم على المنافسين.

أيضا كلما كانت طبيعة المنتج مرتبطة بمعدل تكنولوجي مرتفع كلما احتاجت الشركة إلى إمكانيات مادية وفنية أكبر لإحداث هذا التطور، خاصة إذا كانت المنافسة داخل السوق متجهة نحو الحدة وشاملة لجميع عناصر المزيج التسويقي وليست مركزة على عنصر واحد منها.

## المبحث الثاني: تأثير بيئة التسويق الدولي على إستراتيجية التسعير الدولية

لا تختلف فلسفة وممارسة بناء السعر الدولي من حيث الأساس عن تلك التي تتبع في بناء السعر المحلي، فالمستهلك سواء المحلي أو الأجنبي يجب أن يشعر بأنه قد حصل على قيمة كاملة مقابل لما يدفعه، إلا أن عملية إدارة الأسعار والإستراتيجيات التسعيرية تعد أكثر صعوبة وتعقيدا على المستوى الدولي منها على المستوى المحلي، نظرا لما يحيط بها من مشكلات متعددة، وما يؤثر عليها من عوامل متعددة مثل هيكل التكاليف داخل الشركة والرسوم الجمركية المفروضة والقوانين الحكومية... وغيرها.

لذا على الشركة الدولية أن تعي أهمية الإستراتيجية التسعيرية على المستوى الدولي بالشكل الكافي، عن طريق الأخذ بعين الإعتبار تأثيرات عناصر بيئة التسويق الدولي المختلفة عند وضع أسعار منتجاتها في الأسواق الدولية.

## المطلب الأول: ماهية التسعير على المستوى الدولي

تهتم كل قطاعات المجتمع تقريبا بالأسعار، سواء كانوا مستهلكين، أو منتجين أو نقاييين أو موزعين، أو مسؤولين حكوميين، وهذا الإهتمام بالتسعير يفوق في إتساعه الإهتمام الموجه لأي من عناصر المزيج التسويقي الأخرى، ومع ذلك فيجب دوما النظر إلى السعر باعتباره واحدا من عدة عناصر تتكامل معا لتصبح الإستراتيجية الشاملة للتسويق.

## أولا: مفهوم السعر وأهميته على المستوى الدولي

يمكن تعريف السعر على أنه القيمة المعطاة لسلعة أو خدمة معينة والتي يتم التعبير عنها في شكل قيمة معنوية معينة يتم ترجمتها من طرف الشركة في شكل سعر معين يدفعه المستهلك ثمنا لهذه المنفعة فالسعر إذا هو مقياس للقيمة المدركة<sup>1</sup>.

ويختلف السعر عن التسعير كون التسعير هو "فن ترجمة القيمة في وقت معين ومكان معين للسلع والخدمات المعروضة إلى قيمة نقدية وفقا للعملة المتداولة في المجتمع"<sup>2</sup>.

- كما يعرف السعر أيضا على أنه القيمة التبادلية للمنتج في السوق، وفي مجال التسويق الدولي فإن سعر المنتج هو قيمته التبادلية في الأسواق الخارجية"، وبما أن هناك إختلاف بين مفهوم التسويق المحلي والتسويق الدولي، فإن طبيعة السعر في الأسواق الدولية تبدو مختلفة عن تلك الخاصة بالسوق المحلية، لذا يعد السعر من أهم المكونات في إستراتيجية التسويق الدولي، وبالتالي لا بد من النظر إليه في إستراتيجية التسعير الدولي نظرة شاملة لا تقف عند حد السعر الذي تتبع به الشركة للوسطاء، بل يجب أن يشمل مختلف المراحل التي تمر بها عملية التسويق عبر قنوات التوزيع المختلفة إلى أن تصل إلى المستهلك النهائي، حيث طول قنوات التوزيع في التصدير، وإجراءات الشحن والتأمين والجمارك والمستندات كلها تتطلب نفقات إضافية تنعكس على سعر المنتج وتؤدي إلى رفعه، وبالتالي فعملية التسعير الدولي تكون عادة أكثر تعقيدا مما هي عليه في التسويق المحلي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن، التسويق، المفاهيم والإستراتيجيات، الدار الجامعية، مصر 1998، ص290.

<sup>2</sup> - JEAN MARE DE LEERSUYDER "MARKETING INTERNATIONAL" IMPRIMERIE DUCULOT, BELGIQUE 1999.P193.

<sup>3</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص: 194، 193.

- ويمكن تعريف الإستراتيجية الدولية للأسعار بأنها "عملية تتعلق بتحديد منهجي مستوى سعر البيع لكل منتج لتشكيلة ما، حسب قناة التوزيع وحسب الزوج منتج/ سوق، حيث يسمح هذا المستوى من السعر بتعظيم حجم المبيعات والهامش التجاري لكل خط منتجات في السوق الأجنبي، فهي تكامل بين الديناميكية الإقتصادية للسوق وإستراتيجية السعر للمنافسين المباشرين.<sup>1</sup>

لإستراتيجية التسعير على المستوى الدولي أهمية خاصة في الميزج التسويقي الدولي نظرا لما لها من تأثيرات على فئات المستهلكين المختلفة في الأسواق الأجنبية، حيث يقع السعر نصب عيني المستهلك يراجعه باستمرار وهو الذي ينظر إلى المنتجات غالبا من خلال معيار ما يدفعه في إقتنائها من أموال، أي أن قرار التسعير ذو تأثير مباشر على المتعاملين بخلاف الإستراتيجيات التسويقية الأخرى.

وتزداد أهمية التسعير لما له من تأثير مباشر كذلك على إيرادات الشركة، وبالتالي أرباحها، فهو يؤثر على المدى الطويل في قدرة الشركة على النمو والبقاء في الأسواق الدولية، وفيمايلي أبرز العوامل التي دفعت إلى الإهتمام أكثر بالتسعير على المستوى الدولي<sup>2</sup>:

1- تظهر أهمية السعر في ضرورة الإستجابة للتقدم العلمي والتقني الجديد على المستوى الدولي عن طريق إتخاذ قرارات سعرية تتناسب مع هذا التقدم، ومع منتجات جديدة أكثر تقدما وتطورا وبمواصفات لها كفاءة عالية وتقدم خدمات عديدة في السوق، وأن أي خطأ في التسعير سيترك أثارا سلبية على عمل الشركة في الأسواق الأجنبية.

2- إن زيادة الطلب على الخدمات الجديدة دعت الإدارات إلى أن تفكر في إتخاذ قرارات سعرية مناسبة، تتناسب مع طبيعة الخدمة المقدمة على المستوى الدولي؛

3- زيادة شدة المنافسة السعرية في الأسواق الدولية من طرف الشركات الدولية، جعل هذه الشركات تتخذ قرارات سعرية مناسبة قياسا بأسعار الشركات المنافسة بما يضمن طلبا مقبولا على المنتج من قبل المستهلك؛

4- التشريعات والقوانين الصادرة من قبل الحكومات في دول العالم، وذلك باتخاذ مبدأ معين لتسعير المنتجات المعروضة في أسواقها، جعلت الشركات الدولية في موقف تعيد فيه قراراتها التسعيرية وفق ضوابط أو إعتبرات قانونية.

### ثانيا: مشاكل التسعير في الأسواق الدولية

تواجه الشركة عند إعداد إستراتيجياتها التسعيرية على المستوى الدولي عدة مشاكل أهمها مايلي<sup>3</sup>:

1- مشكلة تهريب المنتج من السوق المضيف إلى سوق مجاور: ويحدث ذلك عادة إذا كان فارق السعر بين السوقين كبيرا، وينشأ هذا الفارق إذا كان أحد السوقين يتمتع بنظام رقايب من الدولة على الأسعار، مع إنخفاض معدلات التضخم، وبمرور السنين يتسع الفارق سعري بين السوقين مما يشجع على تهريب المنتج من هذا السوق إلى الأسواق الأخرى المجاورة.

<sup>1</sup> - غول فرحات، مرجع سبق ذكره ، ص144.

<sup>2</sup> - أبي سعيد الديوه جي، تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص206.

<sup>3</sup> - يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره ، ص180.

ويجب على الشركة الدولية في هذه الحالة أن تراقب فروق أسعار منتجاتها في الأسواق المجاورة وتعمل على تقريبها بحيث لا تشجع على تهريبها؛

**2- مشكلة تأثير سعر المنتج النهائي وسعر أجزائه على ربحية الشركة:** وتواجه هذه المشكلة الشركات ذات أرقام الأعمال الكبيرة في السوق الدولي، ففي كثير من الحالات تسوق الشركة المنتج النهائي، كما تسوقه في شكل أجزاء وتبيع حق تصنيعه أو تجميعه في نفس السوق، وهنا يظهر فارق السعر بين المنتج النهائي وذلك المصنع والمجمع محلياً، ومن أمثلة ذلك فارق السعر بين السيارات المنتجة في البلد المضيف وتلك المستوردة من الخارج من نفس العلامة؛

**3- مشكلة عدم تناسق السعر مع باقي عناصر الميزج التسويقي الدولي للشركة:** لا يمكن تحديد سعر المنتج بمعزل عن عناصر الميزج التسويقي الأخرى وذلك للتأثير المتبادل بين هذه العناصر، فمثلاً تسمح درجة التطور التجاري والفني للمنتج بتسعيه بشكل لا يماثل أسعار المنافسين، بشرط أن تبذل الجهود الترويجية المناسبة التي تستهدف إقناع العميل بتميز منتج الشركة، فإذا كان المنتج أحد سلع الإستهلاك الأخير فيمكن الإتفاق مع الوكيل أو المستورد على بث رسالة إعلانية توضح تميز المنتج لمستهلكي السوق الخارجي المستهدف، وإذا كان أحد سلع الإنتاج فيمكن للمسوق الدولي تدريب رجال البيع التابعين للمستورد على إقناع المشتري بالخصائص المميزة للسلعة.

### ثالثاً: إستراتيجية تنميط أم تكييف السعر للأسواق الدولية

تطرح القرارات المتعلقة بالسعر على المستوى الدولي إشكالية الإختيار بين بديلين إستراتيجيين هما:<sup>1</sup>

- 1- **إستراتيجية تنميط السعر:** بحيث تقدم الشركة الدولية سعراً واحداً لكافة الأسواق الدولية؛
- 2- **إستراتيجية تعديل السعر:** إن إستراتيجية تعديل السعر مع كل سوق أجنبي هي الحالة المعتمدة من قبل الشركات الدولية غالباً، حيث من غير المعقول أن تقوم الشركة بتنميط إستراتيجياتها السعرية في مختلف أسواقها المستهدفة، لأنه لا يمكنها التحكم في جميع العوامل المؤثرة في السعر خاصة منها العوامل الخارجية كالقيود الجمركية، تكاليف النقل والتوزيع، التشريعات والقوانين الحكومية... وغيرها.

والحقيقة أن الإختيار والمفاضلة بين إستراتيجية تنميط السعر أو إستراتيجية تكييف السعر وفقاً لطبيعة كل سوق تحددها مجموعة من العوامل يتمثل أهمها فيمايلي:<sup>2</sup>

- 1- طبيعة المنافسة السائدة في السوق الأجنبي؛
- 2- موقع المنتج من دورة حياته؛
- 3- قدرة إنتشار المنتج الجديد ودرجة تبني المستهلكين له في الأسواق المضيفة؛
- 4- التشريعات والقوانين المنظمة للأسعار في الدول الأجنبية؛
- 5- هيكل قنوات التوزيع أي بحسب طول أو قصر القناة التوزيعية.

وكمثال يبرز تفوق إستراتيجية تكييف السعر للأسواق الأجنبية، على إستراتيجية التنميط نجد أنه من بين عشرات المنتجات المعروضة في الأسواق الأوروبية، من بينها عديد قليل فقط يباع بنفس السعر، منها منتجات ( Sony )،

<sup>1</sup> - Charles croue, Op-cit , p 246.

<sup>2</sup> - عمروخير الدين، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره ، ص293.



والمقابل منتجات دولية عديدة مثل (Palmolive, Colgate, L'oreal) فإن الإختلافات السعرية بين الأسواق تعد معتبرة.

فشفرة الحلاقة (L'oreal Freestyle) تكلف مرتين أعلى في باريس مقارنة بلندن، كذلك فإنه من الأفضل شراء علبة 100 غ من فهوة (Nescafé) من لندن خير من شرائها من بروكسل أو ميونيخ أين تكلف 130% من سعرها. هذا ولنجاح إستراتيجية تكيف السعر مع الأسواق الأجنبية فإنه من الضروري إعداد إستراتيجية التسعير في ضوء المزيج التسويقي الدولي الكلي للشركة حيث يجب أن يتوافق السعر مع إستراتيجية الإحلال للصورة الذهنية التي تريد أن تعطيه الشركة لمنتجاتها، لأن التكيف ليس هدفا في حد ذاته، وإنما يجب أن تبلغ إستراتيجية التسعير أهداف المزيج التسويقي المسطرة في كل سوق مستهدف<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد السعر للأسواق الأجنبية

يعتبر التسعير اهم عنصر متغير بالمقارنة مع عناصر المزيج التسويقي الأخرى، ذلك أن عنصر التسعير يخضع إلى مجموعة من المؤثرات المحيطة به، وبناء عليه فإن المسؤولية الكبرى في الشركات الدولية تقع على عاتق ذلك الفريق المؤهل والقادر في الشركات المعنية على فهم أية متغيرات أو مؤشرات جديدة في الأسواق الأجنبية، وتحديد أثرها الإيجابي أو السلبي على إستراتيجية تسعير المنتجات التي يبيعونها في الأسواق الدولية .

#### أولاً: الأهداف التسويقية

يرتبط سعر المنتج في السوق الخارجية إرتباطا وثيقا بالأهداف التسويقية للشركة، فإذا كان هدف الشركة هو إغراق الأسواق الخارجية فإنها سوف تتجه إلى عرض منتجاتها بأسعار منخفضة بحيث يصبح مناسبا لأكبر عدد من المستهلكين الأجانب، بينما إذا كان الهدف هو الحفاظ على الحصة السوقية في الأسواق الخارجية فإن الشركة تفضل تحديد أسعار منتجاتها بحيث تكون مقارنة لأسعار المنتجات المنافسة وأن أي تغيير في أسعار المنافسين يجب أن يؤخذ في الحسبان عند إعادة النظر في سعر منتج الشركة كل فترة زمنية معينة.

أما إذا كان هدف الشركة هو تنمية الحصة السوقية في الأسواق الخارجية أو الحفاظ على المركز القيادي لها في تلك الأسواق فإنها تحدد أسعار منتجاتها دون تقيد بأسعار المنافسين بقدر إهتمامها بالشرائح السوقية الجديدة التي تسعى إلى التعامل معها وتقديم أسعار متميزة لهم مقابل خدمات إضافية أو مميزات إضافية في المنتج.

#### ثانياً: التكاليف

تعتبر التكاليف من العناصر الهامة في تحديد السعر في الأسواق الدولية، حيث تمثل الحد الأدنى للسعر الذي يجب أن يباع به المنتج المقدم، وما يجب الإشارة إليه هو أنه كلما تحكمت الشركة في عناصر تكاليفها كلما خفضتها وبالتالي سينخفض السعر، مما يعطي للشركة ميزة تنافسية، ويرى البعض أنه يجب الإعتماد على التكلفة الكلية كأساس لتسعير المنتج في الأسواق الدولية، علما أن التكلفة الكلية تشمل تكاليف التسويق المحلية (نفقات المبيعات والإعلان وبحوث

<sup>1</sup> - Pasco Barho, op-cit, p126.

التسويق)، التكاليف الثابتة (تكاليف البحوث والتطوير)، تكاليف التصدير (التغليف والتأمين والرسوم الجمركية)، بالإضافة إلى بقية التكاليف المنفقة على المنتج.<sup>1</sup>

#### ثالثا: مستوى التكنولوجيا المستخدم

يؤثر المستوى التكنولوجي للمنتج على تحديد سعره في الأسواق الخارجية، فكلما زاد المستوى التكنولوجي المستخدم بحيث يكون منتج الشركة متميزا عن المنتجات المنافسة له كلما أعطى ذلك الحرية للشركة لتحديد سعر منتجاتها دون التقيد بمستوى أسعار المنافسين، حيث تحاول الشركة في هذه الحالة إعطاء منتجاتها صورة ذهنية لدى المستهلك بأنه متميز في سعره نتيجة تميزه في الجودة، والكفاءة الفنية مقارنة بالمنتجات المنافسة له والعكس يكون صحيحا أيضا، حيث كلما كان المستوى التكنولوجي المستخدم منخفضا، الأمر الذي ينعكس على كفاءة المنتج وجودته، يفضل للشركة في هذه الحالة أن تحدد لمنتجاتها سعرا يقارب المنتجات المنافسة نتيجة لعدم تميزه عن تلك المنتجات.<sup>2</sup>

#### رابعا: ظروف الطلب

لقد أعطى الإقتصاديون دائما عامل الطلب أهمية فائقة بين العوامل المختلفة المحددة للسعر، وهم على حق في ذلك لأن العميل هو الذي يقرر قيمة المنتج، وبناء على تقريره يقرر قبول أو رفض السعر الذي يعرضه البائع، فالسعر يتحدد وفق السوق، وكلما ازداد فهم المدير للسوق كلما ازدادت قدرته على تحديد السعر السليم، فالفهم السليم مثلا لسلك المشترين في الأسواق المختلفة يمكننا من تحديد السعر المناسب لكل سوق، ولكل قطاع من قطاعات نفس السوق.

ويهمنا هنا بالطبع ذكر إعتبار مرونة الطلب، إذ تتميز بعض الأسواق بمرونة فائقة في الطلب على منتج معين إستجابة لتغيير الأسعار، في حين لا تستجيب أسواق أخرى لتغيير مماثل في سعر نفس المنتج، فأسواق المجتمعات الفقيرة تكون أكثر إستجابة لتخفيض الأسعار من أسواق المجتمعات الأحسن حالا، وبالتالي فالتقدير السليم لمرونة الطلب لابد وأن يكون عاملا مساعدا في تطبيق إستراتيجية الأسعار السليمة، أضف إلى ذلك أن السعر قد يؤثر على الطلب عن طريق تأثيره في مكانة المنتج ومدى إحترام المستهلكين له، وبالتالي فإن على متخذ قرارات التسعير أن يضع في إعتباره ما إذا كان تخفيض السعر أو رفعه سيؤثر في هذا الإتجاه وأن يحاول الإستفادة من تقديره لهذا الأمر بتطبيق الإستراتيجية السليمة.<sup>3</sup>

#### خامسا: ظروف المنافسة

بينما تحدد ظروف الطلب والتكاليف الحد الأعلى والحد الأدنى للسعر، فإن ظروف المنافسة تساعد على تحديد بين أي من هذين الحدين يقع السعر الحقيقي، حيث أن ردة فعل المنافسين هي العامل الحاسم الذي يفرض المحددات

<sup>1</sup> - غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص145.

<sup>2</sup> - عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص179.

<sup>3</sup> - محمد صديق عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص342.

العملية على بدائل التسعير الدولي، وأن أسعار المنتجات المنافسة لها تأثير على حجم المبيعات الخارجية، فالقرار الذي عادة يجب إتخاذه هو هل سيكون السعر أعلى من أسعار المنافسين أو يساويها أو يقل عنها.

إضافة إلى المنافسة الحالية، فإنه يجب الأخذ بعين الإعتبار كذلك المنافسة المحتملة، أي درجة عوائق الدخول إلى السوق والتنافس فيه، حيث كلما زادت العوائق أكثر كلما زادت حرية الشركة في التسعير للأسواق الأجنبية.

كما أن نوع المنافسة التي يشهدها السوق الأجنبي تلعب دورا هاما في التسعير ففي ظل المنافسة الكاملة، فإن السعر يحدد بفعل عوامل السوق، والحفاظ على عدد محدود من المنتجين الهامشيين في الأعمال، فإن السعر يميل إلى أن يكون وفق التكاليف بصورة كافية، وبالتالي فإنه من وجهة نظر صانعي القرارات السعرية، فإن التكاليف هي أهم عامل، فإذا كان الحد الأدنى لتكلفة المنتج أقل من السعر السوقي السائد، فإن المنتج يتم إنتاجه وبيعه حيث أن السوق الدولي يمتلك سيطرة ضعيفة على السعر، وبالتالي المشكلة هنا هي هل سيتم البيع حسب سعر السوق أم لا.

أما في ظل إحتكار القلة، فإن البائع يمتلك بعض القدرة على تمييز نوعية المنتج، والجهود الترويجية والإستراتيجيات التوزيعية من أجل تكييف سعر المنتج<sup>1</sup>.

#### سادسا: التدخل الحكومي في الأسعار

عادة ما نجد أن بعض الحكومات تلعب دورا كبيرا في وضع قيود على قرارات التسعير، وقد ينبع تدخل الحكومة في قرارات التسعير من مسؤوليتها عن حماية مجموعات معينة داخل الدولة، مثل صياغة قوانين للحد من الإحتكار واتجاه المنافسين إلى التكتل في مواجهة المستهلكين، ومن المعروف أن الحكومات المختلفة وهي بصدد حماية مجموعات معينة في الداخل، أو حماية النشاط في قطاع معين فإنها تلجأ إلى رفع الضريبة الجمركية على الواردات بهدف رفع أسعار البيع النهائية في السوق المحلي، وقد تجري حماية صناعة معينة من خلال منحها دعما يساعدها في تخفيض أسعار البيع، ومواجهة المنافسة مع المنتجات المثيلة المستوردة.

وفي بعض الدول النامية حيث ينخفض متوسط دخل الفرد فإن الأمر يتطلب تدخل الحكومة في تحديد أسعار بعض المنتجات الضرورية والتي يستهلكها ذوي الدخل المحدود، وقد تكون الرقابة السعرية من خلال وضع سقوف، أو حدود عليا لإرتفاع الأسعار من هذه المنتجات أو وضع تسعيرة جبرية أو ودية لها، وعادة تلجأ الحكومات إلى الإستراتيجيات السابقة في حالة التضخم الجامح\* الذي يهدد الإستقرار الإقتصادي والسياسي للبلد<sup>2</sup>.

#### سابعا: عناصر الميزج التسويقي الدولي الأخرى

يعتبر العمل التسويقي كل متكامل حيث أن مستوى وأسلوب الأداء في جزء منه يؤثر بالضرورة على الأجزاء الأخرى ويتأثر بها، وبهذا المنطق فإن كل العناصر الأخرى في الإستراتيجية التسويقية لها تأثيرها المباشر على إستراتيجية

<sup>1</sup> - هاي حامد الضمور، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 223، 224.

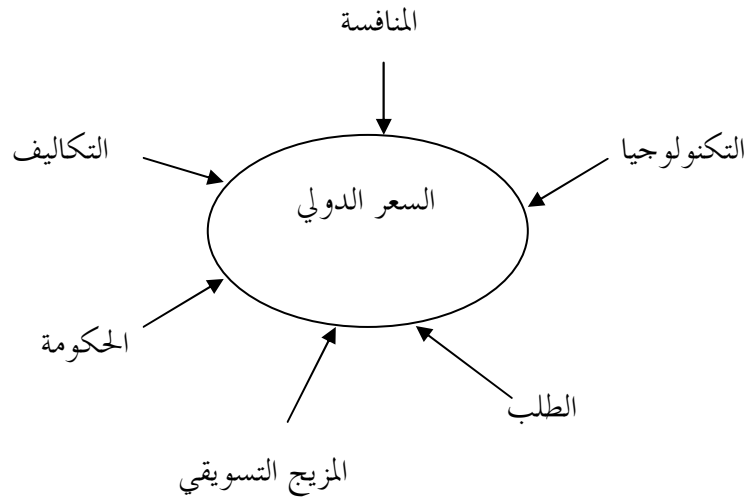
<sup>2</sup> - عادل المهدي، مرجع سبق ذكره ، ص 182.

\* : التضخم الجامح: هو حالة اقتصادية تدمر فيها القوة الشرائية للوحدة النقدية ، و تصل الأسعار في ارتفاعها إلى أرقام كبيرة ، وتزداد سرعة دوران النقود ، وتعطل وظيفة النقود كمخزن للقيمة ، وتستخدم كوسيط للتبادل فقط. ذلك لأن النقود لم يعد لها قيمة تقريبا، وينشأ التضخم الجامح كحالة خاصة شديدة التطرف عندما تؤدي الزيادة العادية في الطلب الفعال وبخاصة في مرحلة الانتعاش أو في المراحل الانتقالية من نظام اقتصادي إلى نظام آخر، أو في فترات الحرب وما يعقبها إلى ارتفاع الاسعار .

التسعير، فنجد مثلا أن مستوى الإلتزام بحملات ترويجية كبيرة من عدمه، وفعالية هذا الترويج سيؤثران في السعر الذي يمكن للشركة أن تفرضه، فالشركة التي تنفق بسخاء على الترويج تكون في مركز يسمح لها بفرض سعر أعلى من الشركة التي لا تجاربه في الإنفاق على الترويج، والشركة التي تركز على الإبتكار في تشكيلة المنتجات وتقديم المخترعات الجديدة تكون أقدر على تحديد الأسعار بشيء من الإستقلال وهكذا.

ونجد مثلا الشركة التي تستطيع توفير خدمات صيانة لمنتجاتها في سوق من أسواق العالم قادرة على فرض سعر أعلى مما لو كانت عاجزة عن ذلك، والشركة التي تحترم قاعدة مواعيد تسليم المنتج الذي تعاقدت على تسويقه للخارج تكون دائما أقدر على فرض سعر أعلى من الشركات التي لا تحترم مواعيد التسليم، وهكذا<sup>1</sup>. والشكل الموالي رقم (2-5) يلخص مختلف العوامل المؤثرة على إستراتيجية التسعير في الأسواق الدولية.

شكل رقم (2-5): العوامل المحددة للسعر في الأسواق الدولية.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مراجع مختلفة.

<sup>1</sup> - محمد صديق عفيفي، مرجع سبق ذكره ، ص338.

### المطلب الثالث: أسس تسعير المنتجات للأسواق الدولية

تقوم الشركة الدولية الناشطة في الأسواق الأجنبية بتحديد أسعار منتجاتها عادة بالإعتماد على أسس وطرق مختلفة كالتسعير على أساس التكلفة، على أساس الطلب، وعلى أساس المنافسة وستتناول هذه الأسس في هذا المطلب من دراستنا.

#### أولاً: التسعير على أساس التكلفة

وتسمى أحيانا "التسعير زائد التكلفة" هو أبسط الأسس المعتمدة وأكثرها إنتشارا والمبدأ المعتمد في ذلك هو إحتساب التكلفة لكل وحدة من الإنتاج وتضاف نسبة مئوية أو زيادة مطلقة عليها لتحديد السعر، وأكثر الطرق شيوعا لتطبيق طريقة "زائد التكلفة" هي:<sup>1</sup>

**1- التسعير وفقا لإجمالي التكلفة:** هنا تؤخذ بعين الإعتبار كل من التكاليف المتغيرة ذات العلاقة والمصروفات العامة الثابتة والتي تعزى مباشرة إلى الإنتاج وهامش الربح المحدد سابقا، وأهم ما يميز هذه الطريقة أنها تراعي كامل بنود التكلفة، ويفضل إستخدامها حينما يكون منتج الشركة جديدا بالنسبة للسوق ولا يوجد له منافس أو مستورد من الخارج، كما يعاب على هذه الطريقة أنها لا تراعي القدرة الشرائية للمستهلكين؛

**2- التسعير وفقا للتكلفة المباشرة:** التكاليف المباشرة هي تكلفة المواد والعمل التي تدفع بالفعل في صنع المنتج، أما التكاليف الكلية فتتضمن التكاليف المباشرة، وجزء من الأعباء الإضافية مثل الإيجار، التأمين، والنفقات البيعية والإدارية؛

يحاول التسعير وفق هذه الطريقة تصحيح عيوب التسعير وفقا للتكلفة الكلية عن طريق تحديد التكاليف التي تخص مباشرة كل منتج معين ثم إستخدام هذه التكاليف في وضع الأسعار، وهذا يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات أكثر من طريقة التكاليف الكلية، كما يؤثر إيجابيا على الأرباح.

$$\text{السعر} = \text{تكاليف مباشرة} + \text{الأعباء الإضافية} + \text{هامش الربح}$$

$$= \text{التكاليف المتغيرة} + \text{نصيب الوحدة من التكاليف الثابتة} + \text{هامش الربح.}$$

**3- التسعير وفقا للتكلفة الحدية:** هي التكلفة المتغيرة الناتجة عن تنفيذ نشاط معين وهي مقدار التغير الحاصل في إجمالي التكاليف عند زيادة حجم الإنتاج لمنتج معين بوحدة واحدة، ويشبه نظام تسعير التكلفة الحدية نظام التسعير وفق التكلفة المباشرة تشابها كبيرا، ويعتمد إستخدامه على عدد من الظروف مثل إنفصال الأسواق وبعدها عن بعض، وعدم وجود أية قيود نظامية عليها، ويستخدم هذا النظام في حالة:

- تقرير ما إذا كان سيتم التسويق دوليا أم لا إذا كان السعر المحلي الكامل لمنتج ما عال جدا لدرجة تجعله غير منافس في الأسواق الدولية، وإذا توفرت طاقة إنتاجية إضافية يمكن عرض وتقديم أسعار خاصة بالأسواق الأجنبية بعد إضافة التكلفة الحدية، وتغطية التكاليف الثابتة من عوائد البيع المحلي؛
- تقرير تركيز الجهود البيعية في اتجاه معين عن طريق التمييز بين الخطوط المرهجة وغير المرهجة؛

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 236، 240.

- الإختيار بين عدة طرق إنتاج بديلة؛
- تقرير تصنيع المكونات أو شرائها.

**4- التسعير وفقا لنقطة التعادل:** تشير نقطة التعادل إلى المستوى الذي تتساوى عنده التكاليف الكلية مع الإيراد الكلي، عند هذا المستوى لا تحقق الشركة ربح أو خسارة، ودون هذا المستوى تحقق الشركة خسارة لأن التكاليف أكبر من الإيرادات، وبعد هذا المستوى تحقق الشركة أرباحا لأن التكاليف أقل من الإيرادات، وذلك على إعتبار أن الربح يمثل الفرق بين التكاليف والإيرادات، ونقطة التعادل تحقق الحجم من المبيعات اللازم إنتاجه وبيعه لتغطية جميع التكاليف الثابتة والمتغيرة واحتساب نقطة التعادل يتطلب تحديد:

- التكاليف الثابتة؛
- سعر بيع الوحدة؛
- التكلفة المتغيرة للوحدة.

#### التكاليف الثابتة

نقطة التعادل =

سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة/معدل الهامش على التكلفة المتغيرة للوحدة

**5- التسعير وفق نقطة التعادل والعائد المرغوب:** تقوم هذه الطريقة على أساس أنه كلما تم تحديد التكاليف الإجمالية لإنتاج وبيع المنتجات فإنه يمكن إضافة نسبة مئوية تمثل العائد الذي نرغبه مع عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة المعيارية.

ثانيا: التسعير على أساس الطلب

في الواقع لا يوجد مستهلك عالمي، وأن السلوك الشرائي للزبائن يختلف من بلد لآخر بحسب البيئة الاقتصادية التي تحدد القوة الشرائية وبحسب البيئة الإجتماعية والثقافية التي تضم نظام خاص للقيم والعادات والتقاليد، كما أن المرونة السعرية للطلب تختلف من بلد لآخر بشكل ملحوظ، فلمرونة الطلب دور هام في تحديد السعر حيث يتغير الطلب على المنتجات بتغير أسعارها، ويتوقف ذلك على درجة مرونة الطلب السعرية، ويمكن أحيانا أن نجد عدة أسواق لها مرونة الطلب السعرية نفسها بالنسبة لمنتج معين ويرجع ذلك إلى ظروف المنافسة والدخل الفردي المخصص للإنفاق والعناصر الأخرى المؤثرة على المرونة التي تساعد في تحديد مستوى أسعار السوق، وتمكن من إيجاد أفضل مقارنة بين حجم المبيعات والأرباح، ففي حالة المرونة السعرية المرتفعة تقوم الشركة بتخفيض أسعارها من أجل زيادة الطلب على المنتجات بنسبة تفوق نسبة الإنخفاض في السعر، وهذا يؤدي إلى الحصول على هامش ربح كلي أفضل، والعكس صحيح بالنسبة للمنتجات التفاخرية والمنتجات ذات العلامات التجارية المشهورة.

وبالتالي فإن القوة الشرائية للزبائن وللشركات تلعب دورا مهما في إغلاق بعض الأسواق في وجه بعض المنتجات ذات الأسعار المرتفعة وغير التنافسية مثل ضيق سوق السيارات في العديد من الدول الفقيرة بسبب ضعف القدرة الشرائية للأفراد مثل إفريقيا والصين، شرق آسيا، أمريكا الجنوبية.

إذا كان الفارق في القوة الشرائية ضعيف بين البلدان فيجب على الشركة الراغبة بدخول بعض الأسواق أن تضغط نفقاتها وبالتالي أسعارها إلى أقل ما يمكن. أما بالنسبة لنظام القيم الموجودة في كل بلد فإنه يصعب تحليله وفهمه كما

يجب، مثلا نجد أن نسبة كبيرة من الأفراد في أوروبا الغربية تعطي أهمية كبيرة لإمتلاك منزل مناسب أو سيارة جيدة لأن هذه المنتجات تحمل لهم قيمة كبيرة نسبيا، لذلك فإن المرونة السعرية للطلب على هذه المنتجات تكون ضعيفة نسبيا، في حين أن اليابانيون ينفقون كثيرا على تعليم أطفالهم أو من أجل بعض الأنشطة الإجتماعية، والثقافية، وهكذا نجد أن القيم الإجتماعية والثقافية تختلف من بلد لآخر.

وأخيرا ولأسباب تتعلق بربط السعر بالجودة، أو لأسباب تفاخرية وتمييزية يقوم بعض الزبائن بشراء المنتجات الأجنبية بأسعار مرتفعة كي يتميزوا عن بقية أفراد المجتمع، وهذا يكون عادة سلوك الطبقات الإجتماعية الميسورة في الدول النامية وهو ما تركز عليه شركة "مرسيدس" و "BMW" في الأسواق الدولية، حيث تظهر خاصة في حملاتها الترويجية والإعلانية على أنها سيارة الطبقة العليا من المجتمع.<sup>1</sup>

### ثالثا: التسعير على أساس المنافسة

يعتبر تحديد الأسعار بالإعتماد على المنافسة حلا سهلا للشركات التي تنقصها المعلومات عن تكاليفها وتصرفات المستهلكين في الأسواق الخارجية، لذلك على المسوقين الدوليين الأخذ بعين الإعتبار أسعار المنافسين في القياس أين يمكن أن يحدد إختلاف الأسعار حصص السوق والوضعية التنافسية للشركة الدولية، وأمام الشركة في هذا الخصوص مجموعة من البدائل أهمها:<sup>2</sup>

**1- وضع إستراتيجية تسعير أقل من المنافسين:** وهذه الإستراتيجية لا يمكن أن تستمر طويلا إلا إذا كان هيكل تكاليف الشركة يسمح لها بذلك، وعندما تكون العلاقة بين السعر والتكلفة لا تؤدي إلى تأثيرات سلبية على تصرفات المستهلكين؛

**2- وضع إستراتيجية تسعير تقترب من أسعار المنافسين:** وهو ما يجنبها حرب الأسعار، وتمكن من الإنتقال إلى المنافسة اللاسعريّة، أي التركيز على جودة المنتج، والترويج.... وغيرها؛

**3- وضع إستراتيجية تسعير مرتفعة عن متوسط السوق:** وهذه الإستراتيجية لا تدوم إلا إذا كانت الشركة الدولية تملك أكثر من منتج أو أكثر من علامة تجارية واحدة تضمن ولاء الزبائن في الأسواق الأجنبية حتى مع مستويات أسعار عالية.

<sup>1</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 212، 213.

<sup>2</sup> - pasco Barho, op-cit ,p136-137.

### المطلب الرابع: إستراتيجيات التسعير في الأسواق الدولية

تتأثر عروض التسويق الدولي بعدد كبير من المتغيرات أهمها أهداف الشركة الدولية في السوق الخارجي المستهدف وتحليل تكاليف المنتج وأسعار المنافسين وقدراتهم وإستراتيجيات التسعير التي يتبعونها وتقدير الطلب ومرونته وطبيعة المنتج والسوق، ومما لاشك فيه أن قوة تأثير بعض العوامل دون الأخرى يدفع المسوق الدولي لإنتهاج إستراتيجية تسعير معينة، وفي هذا المطلب سنعرض أهم بدائل تسعير المنتجات للأسواق الخارجية وأسباب إختيارها.

#### أولاً: إستراتيجية قشط السوق

وتسمى كذلك بإستراتيجية فترة الإسترداد السريعة، يتم من خلالها تحديد سعر مرتفع للمنتج حيث يوجه هذا السعر إلى الفئة الأولى في السوق الأجنبي، التي يهملها الحصول على المنتج مهما كان السعر مرتفعاً، وعندما تقل الفرص البيعية يتم تخفيض السعر حتى يكون ملائماً للفئة التي تليها في السوق، هكذا يتم التخفيض لكسب فئات جديدة<sup>1</sup>.

وتسعى الشركة بمقتضى هذه الإستراتيجية إلى استرداد رأس مالها المستثمر في الدول الأجنبية بأسرع وقت ممكن، الأمر الذي يدفعها إلى تحديد سعر منتجها بحيث يحقق معدلات عائد تساهم في استرداد أموال الشركة خلال الفترة المخططة لذلك وعادة ما تتبع هذه الإستراتيجية في الدول التي تعاني من تقلبات سياسية واجتماعية سريعة الأمر الذي يؤدي بإدارة الشركة إلى عرض منتجها بسعر مرتفع وتكون على استعداد للخروج السريع من السوق حين يتحقق هدفها وتسترد أموالها<sup>2</sup>.

وتتبع هذه الإستراتيجية في حالة الأسواق الدولية التي تتميز بمايلي<sup>3</sup>:

- 1- قلة مرونة الطلب على المنتج وإذا لم تكن هناك طريقة لقياس الطلب المحتمل على المنتج؛
- 2- في حالة تجزئة السوق على أساس الدخل ورغبة الشركة في التركيز على القطاعات السوقية ذات الدخل المرتفع؛
- 3- في حالة جهل المستهلك بتكلفة إنتاج وتسويق مثل هذا النوع من المنتجات مع عدم وجود بدائل لها تسهل عملية المقارنة؛
- 4- إذا كان دخول المنافسين إلى السوق الأجنبي قليل في الأجل القصير.

#### ثانياً: إستراتيجية التسعير الكاسح

وتركز هذه الإستراتيجية على فرض أسعار منخفضة نسبياً على المنتجات المراد تسويقها للأسواق الدولية، وذلك بهدف تنشيط الطلب وتوسيع الأسواق، وتحقيق حصص سوقية أعلى للمنتجات التصديرية موضوع الإهتمام وفي هذا المجال لا بد من التأكيد على ضرورة ان يلجأ المسوقون الدوليون إلى إحداث التعديلات الجوهرية والشكلية في عناصر

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن ، التسويق المفاهيم و الاستراتيجيات ، الدار الجامعية ، مصر 1998، ص 312.

<sup>2</sup> - عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 188، 189.

<sup>3</sup> - Eliane Karsaklian , Le Marketing international (stratégie global, campagne local) , les'éditions d'organisation , paris 2007, p116.



الميزج التسويقي الدولي للمنتج من وقت لآخر، وذلك لتحقيق التجاوب العملي مع الظروف والمستجدات البيئية المحيطة بعمل الشركات العاملة في الأسواق الدولية<sup>1</sup>.

ويفضل اتباع إستراتيجية التسعير الكاسح في الحالات الموالية<sup>2</sup>:

✓ عندما تزيد حساسية السوق للسعر وعندما يجذب السعر المنخفض عدد كبير من المستهلكين أي بمعنى كلما إنخفض السعر إزداد الطلب على المنتج؛

✓ إذا كان المنتج يواجه منافسة محتملة قوية في الأسواق الأجنبية المستهدفة؛

✓ في حالة إتجاه تكلفة إنتاج وتسويق الوحدة للإخفاض مع زيادة الكميات المباعة مما يؤدي إلى الإستفادة من وفورات الإنتاج الكبير.

ولتنفيذ هذه الإستراتيجية على أحسن ما يمكن ينبغي إتباع الخطوات الآتية<sup>3</sup>:

✓ تقسيم السوق الأجنبي لعدة شرائح بحسب مستوى الدخل وحدود السعر الذي يقبله المستهلكين لشراء المنتج؛

✓ حساب التكلفة الكلية لمنتج الشركة وهامش الربح المرغوب تحقيقه؛

✓ تحديد السعر الذي يغطي التكلفة الكلية للمنتج مضافا إليه هامش الربح المستهدف ويصل في ذات الوقت إلى أكبر عدد من الشرائح السوقية.

### ثالثا: إستراتيجية سعر السوق

تناسب هذه الإستراتيجية حالة إحتكار القلة وحالات المنتجات المتجانسة أي تلك المنتجات التي يصعب تمييزها إلا في حدود ضيقة مثل السلع الزراعية والغذائية، وتؤدي هذه الحالة إلى تجميد حصص المنافسين في السوق الدولي، ولا يمكن إستخدام السعر كوسيلة لتبني موقفا تنافسيا فعالا، وعلى القادم الجديد لهذا السوق أن يذعن لأسعاره السائدة وإذا حاول تخفيض السعر فإنه قد يثير حربا سعرية يكون هو أول ضحاياها.

وإذا تمكن المسوق الدولي في هذه الحالة من تحديد السعر بالتعاون مع المنافسين، فإنه يسعى إلى الحفاظ على حصته في السوق ولا يسعى لاستخدام السعر كوسيلة للربحية<sup>4</sup>.

### رابعا: إستراتيجية التمييز السعرية

قد تواجه العديد من الشركات مشكلة التعامل مع أسواق مختلفة في دول أجنبية متعددة وعرض منتجاتها في كل سوق منها بسعر مختلف، ويرجع ذلك الأمر إلى اختلاف القدرات الشرائية للمستهلكين واختلاف النظم الجمركية والضريبية التي قد تفرض بعض الأعباء وبالتالي زيادة تكلفة المنتج في سوقها.

<sup>1</sup> - محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر (مدخل سلوكي)، دار المسيرة، الطبعة 1، الأردن 2004، ص121.

<sup>2</sup> - محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 314.

<sup>3</sup> - مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص117.

<sup>4</sup> - يحيى سعيد علي عيد، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص179.

وقد تتبع بعض المميزات والإعفاءات التي تقلل تكلفة المنتج في سوق أخرى، وما يهمنا في ذلك الشأن أنه إذا لجأت الشركة إلى عرض منتجها بأسعار مختلفة في الأسواق الدولية فانه يجب تدعيم التمييز في الأسعار بتمييز في خصائص المنتج وذلك لتجنب تسرب منتج رخيص السعر إلى أسواق أخرى عالية السعر<sup>1</sup>.

ولتطبيق هذه الإستراتيجية يجب مراعاة شرطين اساسيين هما:<sup>2</sup>

- عدم تمكين الزبائن الذين يشترون بسعر منخفض بإعادة بيعه في أماكن أخرى تباع فيها بأسعار مرتفعة؛
- تجرئة السوق إلى قطاعات حسب الطلب على المنتج.

#### خامسا: إستراتيجية أسعار التحويل بين فروع الشركات الدولية

تختلف أسعار التسويق الدولي إذا كانت مقدمة إلى فرع الشركة الأم في السوق الخارجي عما إذا كانت مقدمة إلى مستورد آخر، فقد تصدر الشركة بسعر أقل أو أعلى من أسعار التسويق الدولي المباشر السابق عرض أهم المتغيرات المؤثرة فيه، وتعتبر أسعار تحويل المنتجات المتبادلة مع الجهات التابعة للشركة الأم من الموضوعات الفنية والقانونية المعقدة ويمكن التفرقة بين نوعين من أسعار التحويل هما:<sup>3</sup>

**1- سعر التحويل الذي يقل عن أسعار التسويق الدولي:** تقدم الشركة أسعار تسويق دولي لفرع الشركة لأحد الأسواق الخارجية أقل من الأسعار التي تعتاد الشركة تقديمها للمستوردين الآخرين، ويرجع ذلك لعدة أسباب أولها هو تقليل تأثير الرسوم الجمركية وغير الجمركية المرتفعة على سعر المنتج ومن ثم زيادة قدرة الفرع على المنافسة في السوق، ذلك لأن الشركة تمتلك الفرع وتعود إليها أي أرباح تنتج عنه على العكس إذا كان المستورد هو موزع للمنتج أو وسيط آخر، وثانيهما هو تمكين فرع الشركة من دخول السوق في حالة تزايد المنافسة به، والسبب الثالث هو انخفاض شرائح الضرائب على الدخل في بعض الدول وبالتالي فإن تخفيض السعر يؤدي إلى حصول الشركة على أرباح أكثر في هذه الحالة .

وبالرغم من أن التصدير لفرع الشركة بالخارج يبدو مرغوبا إلا أنه يواجه بعض الصعاب أولها سلطات الجمارك في دولة الفرع، فكثيرا ما تضع سلطات الجمارك رسوما جمركية بهدف حماية الصناعات المحلية، وعند إحساسها بأن السعر المقدم يقل عن الأسعار المعتادة فإنها تعمل على تعديل السعر وهو ما يعرف في الجمارك بلفظ "تحسين السعر" ويعتبر ذلك من الأمور المعتادة في كندا على سبيل المثال بسبب قيام بعض الشركات الأمريكية بالتصدير لفروعها بكندا بأسعار أقل من أسعار التصدير للمستوردين الآخرين، ويلاحظ أن هذا الإجراء معمولا به في معظم سلطات الجمارك.

**2- سعر التحويل الذي يزيد عن أسعار التسويق الدولي:** يوجد عادة سببان يشجعان الشركة على البيع لفروعها الخارجية بأسعار أعلى من الأسعار المقدمة للمستوردين الآخرين أولهما ارتفاع شرائح الضرائب على الدخل في دولة الفرع، ذلك لأن السعر المرتفع يجعل الأرباح محققة في الفرع أقل ما يمكن وبالتالي تخضع بقدر محدود من الضرائب

<sup>1</sup> - عصام الدين، أمين أبو علفة ، التسويق الدولي ، مرجع سبق ذكره ، ص188.

<sup>2</sup> - ELIAN KARSAKLIAN , OP-CIT , P116.

<sup>3</sup> - يحيى سعيد، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره ، ص ص:182، 183.

وهو عكس الحالة السابقة، وثاني الأسباب هو القيود التي تفرضها دولة الفرع على تحويل أرباحه للخارج، وهي قيود منافية لأحكام إتفاق إجراءات الإستثمار المرتبطة بالتجارة التي تتضمنه قوانين منظمة التجارة العالمية، ولكن هذه القيود لا تزال موجودة وخاصة في الدول غير الأعضاء في المنظمة، الأمر الذي يدفع الشركات الدولية إلى التسعير لفروعها بالخارج بأسعار أعلى من أسعارها المقدمة للمستوردين الآخرين إذا لم تجد وسيلة أخرى لتحويل أرباحها إلى دولة الشركة الأم.

### المبحث الثالث: تأثير بيئة التسويق الدولي على إستراتيجية التوزيع الدولية

يعتبر التوزيع أحد عناصر الميزج التسويقي الهامة فالمنتج الجيد ذو السعر التنافسي قد لا يصل إلى المستهلك المستهدف نتيجة لسوء إختيار قنوات التوزيع المناسبة من جانب الشركة الدولية المنتجة، ومن ثم فإن تصميم هيكل التوزيع بقدر من العناية والإهتمام من جانب الشركة يعتبر عنصراً مهماً لنجاح إستراتيجية التسويق الدولية.

#### المطلب الأول: ماهية قنوات التوزيع الدولية

يفرض الانفصال الزمني والجغرافي والتمويلي والوظيفي بين المنتج والمستهلك وجود مسالك وهيئات بين الطرفين وظيفتها تحقيق الربط وملاً الفجوة بينهما، ويطلق على هذه الهيئات أو المسالك بقنوات التوزيع، هذه الأخيرة تزداد ضرورة على المستوى الدولي نظراً لزيادة حجم الفجوة بين الشركة الدولية والسوق الأجنبي المستهدف.

#### أولاً: مفهوم قنوات التوزيع الدولي

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم التي أعطيت لقنوات التوزيع وتنوعت و من أهمها نجد :

- قناة التوزيع هي "الطريق الذي يأخذ المنتج لكي يصل من الشركة المنتجة إلى المستعمل الصناعي أو المستهلك النهائي"<sup>1</sup>؛

- قناة التوزيع هي "مجموعة من الأفراد والشركات التي توجه إنياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك"<sup>2</sup>؛

- ويقصد بقنوات التوزيع الدولي "مجموعة الشركات والأفراد الذين تقع عليهم مسؤولية القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية والمرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء في الأسواق الأجنبية المستهدفة"<sup>3</sup>؛

- كما تعرف أيضاً قنوات التوزيع الدولي بأنها "مجموع الوسطاء الذين يقومون بإيصال المنتج إلى المستهلك النهائي الأجنبي".

أما مسلك التوزيع فهو يتكون من مجموع القنوات المستخدمة لتوزيع المنتج فالمسلك له مفهوم أوسع من القناة التوزيعية.

إذن فقنوات التوزيع الدولي هي قبل كل شيء وسيلة منظمة تسمح بإيصال منتجات الشركة الدولية في الوقت الملائم وبالكمية الضرورية إلى المستهلك الأجنبي.

وبالتالي نستنتج من التعاريف السابقة أن قناة التوزيع الدولي تسعى إلى سد الفجوات الموجودة بين الشركة الدولية والمستهلك الأجنبي وهي:<sup>4</sup>

✓ **الفجوة المكانية:** حيث تعمل على إيصال المنتج في المكان الذي يريده المستهلك الأجنبي عبر وسائل النقل

المختلفة؛

<sup>1</sup> - غول فرحات، مرجع سبق ذكره ، ص154.

<sup>2</sup> - عمرو خير الدين، التسويق المفاهيم والإستراتيجيات، مرجع سبق ذكره ، ص331.

<sup>3</sup> - هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، الطبعة 2، دار وائل ، الأردن، 2002، ص22.

- ✓ **الفجوة الزمانية:** أي إيصال المنتج في الوقت الذي يحتاجه أو يرغبه المستهلك الأجنبي فالمنتجات الموسمية مثلاً أصبحت بفضل وسائل التخزين الحديثة يمكن المحافظة عليها واستهلاكها في أوقات إنتاجها؛
- ✓ **الفجوة المعلوماتية:** وذلك عن طريق إزالة جهل المستهلك الأجنبي لمنتج الشركة وتزويده بكافة المعلومات التي يحتاجها عنه.

### ثانياً: وظائف قنوات التوزيع الدولي وأهميتها على المستوى الدولي

يقوم الوسطاء على المستوى الدولي بوظائف متنوعة نذكر أهمها:<sup>1</sup>

- 1- المحافظة على سلامة انسياب وتسويق المنتج وتسهيل مهمة بيعه في الأسواق الأجنبية المختلفة؛
- 2- المساهمة في استقرار الإنتاج والأسعار إضافة إلى تسهيل مهمة المشتري الأجنبي في الحصول على المنتج حسب إحتياجاته له وموقعه وعاداته الشرائية بما يؤدي إلى تحقيق أكبر رضا وإشباع ممكن له؛
- 3- يساعد التوزيع السليم للمنتج على توطيد مركز منتجات الشركة الدولية وسمعتها في السوق الأجنبي المستهدف. وعموماً يقوم الموزعون الدوليون بوظائف تقنية وتجارية متعددة نلخصها في الجدول (2-3) الموالي:

جدول رقم (2-3): وظائف الموزعين الدوليين .

وظائف تجارية	وظائف تقنية
التفاوض	النقل
نوعية الزبائن	الشحن و التفريغ
البيع (إعداد الطيبات، التفاوض)	التخزين
الترويج	تمويل التخزين وآجال الدفع المرتبطة بالزبائن
عرض الخدمات (الضمان، الصيانة، خدمات ما بعد البيع...)	-
تزويد المنتج بالمعلومات (ردود أفعال الزبائن نحو المنتجات)	-

Source : pasco barho, op-cit, p192.

وتحتل وظيفة التوزيع في الشركة الدولية أهمية كبيرة ويرجع ذلك الى عاملين:<sup>2</sup>

- 1- **صعوبة إختيار منافذ التوزيع في الأسواق الخارجية:** حيث تجد الشركة الدولية نفسها مضطرة إلى المفاضلة بين العديد من البدائل، كما يطرح التساؤل هل يتم التوزيع من خلال منافذ تمتلكها الشركة في السوق الخارجي أو تعتمد على موزعين متخصصين، وهل هم محليين أم أجانب، هل تجار التجزئة أم الجملة، هل وكلاء أم سماسرة... الخ؛

<sup>1</sup> - بديع جميل قردو، مرجع سبق ذكره، ص285.

<sup>2</sup> - غول فرحات، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 159، 160.

**2- النتائج المترتبة على إختيار قنوات التوزيع في الأسواق الأجنبية:** إن النتائج المترتبة عن الخطأ في إختيار القناة وخيمة على الشركة، حيث تكلفها خسائر معتبرة يصعب تجنبها لأن العقود عادة تكون طويلة الأجل، مما لا يسمح بالتحول إلى موزع آخر بسهولة، أي ليس هناك مرونة في تغيير القنوات التوزيعية، وبالتالي فشل الشركة في تحقيق أهدافها رغم جودة العناصر الأخرى للمزيح التسويقي الدولي.

### ثالثا: هيكل قنوات التوزيع الدولي

يمكن أن تضمن الشركة الوظائف المختلفة لقنوات التوزيع عن طريق واحد أو العديد من الوسطاء، بحيث قنوات التوزيع تميز تقليديا بحسب طولها، أي بعدد المستويات التي تحويها كمايلي:<sup>1</sup>

**1- قنوات التوزيع الطويلة:** يتضمن هذا النوع من القناة التوزيعية العديد من الوسطاء، وتتواجد تقريبا في جميع قطاعات النشاط، كما أن هذا النوع من القنوات يسمح بتغطية جغرافية كبيرة، وضبط للمبيعات عن طريق التخزين الذي يضمه الوسطاء، وتكون الشركة المنتجة مستقلة تماما عن تجار الجملة، أو مركز الشراء من حيث مرجعية المنتج أو مستوى الأسعار؛

**2- قنوات التوزيع القصيرة:** تتضمن هذه القناة وسيط واحد يكون في أسواق السلع الإستهلاكية غالبا تاجر التجزئة، أما في أسواق السلع الصناعية فيمكن أن يكون تاجر الجملة أو وكيل معين.

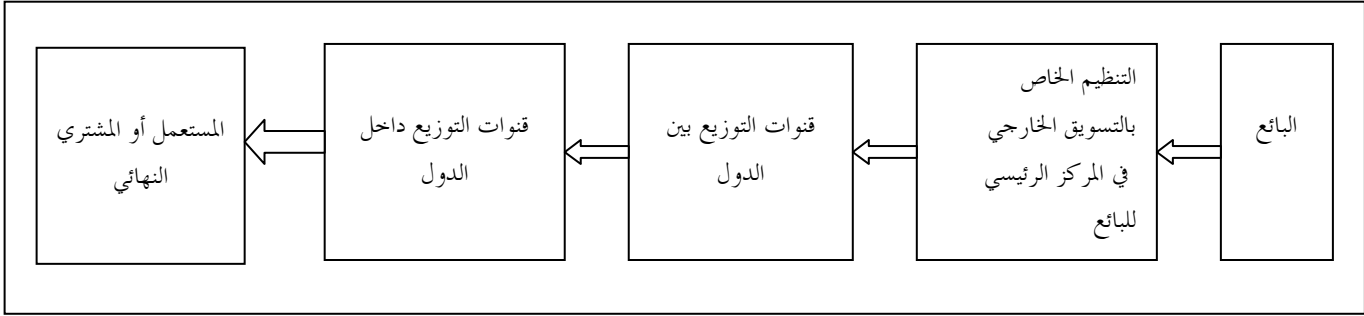
إذن تسمح هذه القناة للشركة بإقتصاد هامش تاجر الجملة، كما تمكن من المعرفة الجيدة للسوق، وتتطلب من الشركة المنتجة المحافظة على مخزون كبير، وتقدير جيد لمخاطر الزبون، وكذلك تقديم مجموعة من الجهود البيعية والترويجية المهمة؛

**3- قنوات التوزيع القصيرة جدا (المباشرة):** في القنوات المباشرة لا يوجد وسيط بين المنتج والمستهلك، حيث أن هذا النوع من قنوات التوزيع يخص غالبا السلع الصناعية ذات الزبائن القليلون جدا، وتحتاج من الشركة أن تتوفر على تقنيات وكفاءات جيدة في مجال التسليم، بالإضافة إلى أن عملية إدارة الوظائف التوزيعية تكون بطريقة مركزية أي المنتج هو من يقوم بها جميعها بنفسه.

وعلى المستوى الدولي فلقد حدد "P.Kotler" ثلاث حلقات تربط بين البائع والزبون الدولي (مستعمل أو مشتري نهائي). والشكل (2- 6) الموالي يوضح تلك الحلقات:

<sup>1</sup> - pasco barho,op-cit,p193,194.

شكل رقم (2-6): قنوات التوزيع الدولية.



المصدر: قدور بن نافلة، مرجع سبق ذكره، ص307.

وفيمايلي شرح موجز لهذه الحلقات:<sup>1</sup>

➤ **الحلقة الأولى:** تشير الحلقة الأولى إلى المصالح الدولية للبائع كقسم التصدير، أو القسم الدولي، وهو الذي

يضع القرارات الخاصة بالمزيح التسويقي؛

➤ **الحلقة الثانية:** تتكون الحلقة الثانية من قنوات التوزيع الدولية، وتضمن تصريف المنتجات إلى غاية أبواب

الأسواق الأجنبية، وتحدد القرارات المتعلقة باختيار الوسطاء (وكيل، شركة تصدير واستيراد) وبطرق النقل (جو، بر، بحر) والترتيبات المالية والمخاطرة المحتملة ... وغيرها؛

➤ **الحلقة الثالثة:** تتضمن الحلقة الثالثة والأخيرة توزيع المنتجات إلى الزبون الأخير عن طريق قنوات التوزيع في

الدول الأجنبية، وقد يتعدد ويتنوع الوسطاء الذين يخدمون الأسواق الدولية من تاجر الجملة، إلى تاجر متخصص وإلى تاجر التجزئة وهكذا.

**رابعاً: أهداف التوزيع الدولي**

عند تصميم أو تطوير قنوات التوزيع الدولية يركز المسوقون الدوليون إلى السعي نحو تحقيق أهداف معينة وعادة ما تشمل هذه الأهداف مايلي:<sup>2</sup>

1- تحقيق سيطرة سوقية مناسبة؛

2- الحفاظ على السيطرة في كيفية تسويق المنتجات داخل القناة التوزيعية؛

3- جعل تكاليف التوزيع معقولة حتى لا تؤثر على السعر النهائي للمبيعات؛

4- التأكد من استمرار العلاقات مع أعضاء القناة واستمرار التواجد في السوق؛

5- تحقيق الأهداف العامة للتسويق.

ولكن في الواقع العملي يجد العديد من المسوقين الدوليين صعوبة في تحقيق هذه الأهداف، وذلك لصعوبة وتعقيد وطول قنوات التوزيع الخارجية أحياناً، لذا من المهم جداً على الشركة الدولية أن تختار قنوات التوزيع المناسبة مع

<sup>1</sup> - قدور بن نافلة، مرجع سبق ذكره، ص:307، 308.

<sup>2</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص:239، 240.

طبيعة منتجاتها، وأسواقها الأجنبية، وكذلك يجب عليها أيضا أن تراجع دائما كل البدائل المتوفرة لفنوات التوزيع، ومميزات وسلبيات كل بديل منها بالنسبة إلى الزبون الأخير.

### المطلب الثاني: بدائل إستراتيجية التوزيع الدولي

عند قيامها بتسويق منتجاتها في الأسواق الدولية فإن الشركة الدولية أمامها إستراتيجيتين للتوزيع هما إستراتيجية التوزيع المباشر دون الإعتماد على الوسطاء أو إستراتيجية التوزيع غير المباشر من خلال الإستعانة بوسطاء معينين ويكون الاختيار بين هاتين الإستراتيجيتين على أساس مجموعة من العوامل المؤثرة الخاصة بالتكاليف والقوانين الحكومية والبيئية الثقافية والإقتصادية وقدرات الشركة المادية والتقنية... وغيرها من عوامل بيئة التسويق الدولي.

### أولا: إستراتيجية التوزيع المباشر في الأسواق الدولية

تتضمن إستراتيجية التوزيع المباشر قيام الشركة الدولية بالبيع مباشرة في الدولة المضيفة، وبالتالي فإن العمليات التجارية التي تتدفق من الشركة إلى السوق الأجنبي المستهدف تتم مباشرة عن طريق تنظيم تابع لها.

وتستطيع الشركة التوزيع مباشرة إلى المشتري الذي يقع في السوق الأجنبي بواسطة العديد من الطرق أهمها:<sup>1</sup>

**1- إنشاء قسم تصدير:** تتم هذه الطريقة بإنشاء قسم للتصدير مستقل ويرأسه مدير للتصدير تكون له مسؤولية كاملة عن أنشطة التصدير؛

**2- إنشاء فرع في الخارج تابع للشركة:** أي إنشاء فرع أو مجموعة من الفروع تابعة للشركة الأم في الأسواق الدولية، حيث يقوم بالإنتاج أو التوزيع لمنتجاتها في الأسواق الأجنبية؛

**3- منح تراخيص:** وهي وسيلة من وسائل دخول الأسواق الدولية، وذلك بصياغة الشركة إتفاقية تعاقدية مناسبة لعملية تسويق منتجاتها في الأسواق الدولية؛

**4- مندوب تصدير تابع للشركة:** ويقوم هذا المندوب بالبحث في الأسواق الدولية على فرص تسويقية مناسبة لمنتجات الشركة، ويتعاقد مع الشركات التي ترغب في الحصول على منتجات الشركة الدولية.

وأمام الشركة الدولية إستراتيجيتين للتوزيع المباشر هما:<sup>2</sup>

❖ **إستراتيجية التكامل الرأسي:** بمقتضى هذه الإستراتيجية تسيطر الشركة على كافة المراحل الخاصة بإنتاج وتوزيع منتجاتها في السوق الخارجية من خلال إمتلاكها لخطوط الإنتاج و منافذ التوزيع معا، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى إحكام الرقابة على أساليب توزيع المنتج في السوق الخارجية لضمان توافقه مع الإستراتيجية التسويقية للشركة دون تدخل أحد الموزعين في هذه الأساليب أو تغيير المنتج أو إستخدام أساليب ترويجية من خلال تقديم تخفيضات قد تهمز بالموقف التسويقي للمنتج في مواجهة المنتجات المنافسة الأخرى؛

❖ **إستراتيجية التكامل الأفقي:** بمقتضى هذه الإستراتيجية تقوم الشركة بالإشتراك مع شركات أخرى بامتلاك نفس منافذ التوزيع في السوق الخارجية وذلك نظرا لأن إمكانيات كل شركة على حدة لا تمكنها من

<sup>1</sup> - مصطفى شلابي، دور التسويق الدولي في اقتحام الأسواق الدولية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 1998، ص85.

<sup>2</sup> - عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 208، 209.



- إمتلاك أو تأجير منافذ توزيع خاصة بها وحدها وبذلك فإن هذه الإستراتيجية تصلح في حالة ضعف القدرة المالية للشركة كما تستخدم إذا كان منتج الشركة جديدا وما زال في مرحلة الإختبارات التسويقية أو إذا كانت رغبة ملاك الشركة تقليل المخاطرة في المراحل الأولى لدخول السوق الخارجية.
- وبشكل عام فإن استخدام إستراتيجية التوزيع المباشر للأسواق الدولية يكون في حالة:<sup>1</sup>
- ✓ أن المنتج مميز، ومتخصص وله علامات تجارية تتطلب جهودا بيعية خاصة؛
  - ✓ توقع حجم مبيعات كبير ومستقر، أو أن حجم المبيعات المحتمل يتركز على عدد قليل نسبيا من الأسواق بحيث لا يتطلب من الجهود المتوفرة أن تنشر بصورة ضئيلة؛
  - ✓ إمكانية توزيع تكاليف التوزيع الدولي على حجم المبيعات المتنامي، بحيث أن تكلفة الوحدة الواحدة تنخفض كلما زادت المبيعات.
- هذا بالإضافة إلى أن هناك عوامل أخرى تدفع الشركة إلى الإعتماد على إستراتيجية التوزيع المباشر في الأسواق الخارجية نذكر منها:<sup>2</sup>
- ✓ أن الشركة الدولية ستنتمتع بعائد كامل في المبيعات للأسواق الخارجية، فكلما تطورت أعمال الشركة التصديرية قلت مشاركة الشركات الأخرى المستقلة في الربح؛
  - ✓ أن المنتج محمي من الإهمال في وظيفة إدارة المبيعات، فهو يمتلك سيطرة كاملة على طرق التسويق وترويج المبيعات، كما أنه ليس مضطرا لكي يكون قلقا على أن خطوط منتجات المنافسين له قد تدفع على حساب مبيعاته؛
  - ✓ توفر إستراتيجية التوزيع المباشر للشركة الدولية المعرفة الغزيرة أكثر عن الأسواق الأجنبية فهي تستطيع أن تحدد بسرعة ما هو ضروري في تكييف منتجاتها من أجل مقابلة حاجات ورغبات المشترين الأجانب؛
  - ✓ تتصف قنوات التوزيع المباشرة بالديمومة أكثر من قنوات التوزيع غير المباشرة وبالتالي فإن الشركة الدولية لن تكون قلقة بأن موزع أجنبي ما سيسقط فجأة خط منتجاتها بتفضيل خط منتجات المنافسين؛
  - ✓ شهرة المنتج تعود مباشرة إلى الشركة الدولية وليس إلى الموزع.

### ثانيا: إستراتيجية التوزيع غير المباشر في الأسواق الدولية

إستراتيجية التوزيع غير المباشر تعني استخدام الشركة الدولية، شركات تسويقية مستقلة لتوزيع منتجاتها في الأسواق الدولية، أي إعتماد وسطاء بين الشركة والمستهلك في الدولة المضيفة، وفيما يلي أهم هذه البدائل المتاحة أمام الشركة للتوزيع في الأسواق الأجنبية:<sup>3</sup>

**1- سمسرة التصدير:** إن وظيفة سمسار التصدير هي تجميع كل من البائع والمشتري مقابل الحصول على رسوم السمسرة والوساطة، وقد يعمل في سوق معينة أو عدة أسواق خارجية، هذا ويعمل سمسار التصدير كممثل للشركة

<sup>1</sup> - بديع جميل قفو، مرجع سبق ذكره، ص290.

<sup>2</sup> - هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص:375، 376.

<sup>3</sup> - عادل المهدي، مرجع سبق ذكره، ص:196، 200.

المنتجة ولا تنتقل إليه ملكية المنتج، كما لا يعتبر مسؤولاً من الناحية المالية، ولا يتحمل أية إلتزامات بخلاف القيام في بعض الأحيان بعمل ترتيبات إئتمانية محددة ومتفق عليها.

ولاشك أن الإعتقاد على سمسار التصدير يعتبر من الأمور المفيدة بالنسبة للشركة الدولية نظراً لمعرفته الجيدة بالعملاء الأجانب، وبأحوال السوق عموماً، كما أنه يعتبر ذو أهمية كبيرة في الحالات التي تتصف بعدم الإستمرار، كما هو الحال بالنسبة للسلع الزراعية الموسمية، ولا يتطلب التعامل معه موارد مالية كبيرة وتكاليف تسويقية مرتفعة؛

**2- وكلاء التصدير:** يعمل وكيل التصدير مثل السمسار بالعمولة، غير أن العلاقة بين الوكيل والشركة المنتجة تأخذ عادة صفة الإستمرار والعقد يتم تنفيذه خلال فترة زمنية محددة، ويتجدد بإتفاق الطرفين، ويحدد العقد العمولة، وشروط البيع، ومناطق التوزيع وغيرها.

وعادة يواجه وكيل التصدير مجموعة من المشاكل في التوزيع، راجعة إلى عدم قيامه ببعض الخدمات كالإعلان، تسهيلات الإئتمان، الإصلاح والصيانة، وفي معظم الأحيان لا يتحمل أية مخاطر، كما أن الشركة الدولية تفقد إمكانية السيطرة أو التحكم في الأنشطة التسويقية المختلفة عبر مختلف الأسواق الدولية إذا ما اعتمدت عليه.

وعلى الرغم من المشاكل السابقة فإن هذه القناة توفر مجموعة من المزايا أهمها تجنب التكاليف الثابتة التي من الممكن إنفاقها في حالة تكوين شبكة توزيع مملوكة للشركة في الأسواق الخارجية، فضلاً عن توفر وكلاء التصدير عادة على الخبرة والمعرفة الكافية بطبيعة ما يجري في الأسواق الدولية المتعامل معها؛

**3- شركات التصدير:** تعمل شركات التصدير بإدارة التوزيع لعدد من الشركات المنتجة وغير المتنافسة، وتتفوق شركات التصدير على سمسارة ووكلاء التصدير في قدرتها على تقديم بعض الخدمات الخاصة بالترويج والشحن وإعداد المستندات فضلاً عن مسؤوليتها الكاملة عن كافة الأنشطة التسويقية الدولية، كما أنها قد تعمل أيضاً تحت إسم الشركة المنتجة أو علامتها، بل تستخدم خطاباتها كما لو كانت ممثلة لإدارة التسويق الدولي بها، وتحصل على مكافئتها بعدة طرق سواء عمولة أو مرتب؛

**4- وكلاء الشراء:** يمثل وكيل الشراء المشتري أو المستورد الأجنبي، وذلك من خلال الإقامة وإدارة نشاطه في دولة الشركة الدولية المصدرة، وهو يتلقى طلبات موكله ويتولى البحث عن المنتجات المطلوبة والتي تتوافق مع الرغبات والتفضيلات الخاصة بالمستوردين الأجانب، ويحصل على رسم أو عمولة على الخدمات التي يؤديها إليهم.

والواقع أن التعامل مع وكيل الشراء لا يعتبر بالنسبة للشركة الدولية المنتجة مصدراً مستمراً يمكن الإعتماد عليه في التوزيع للأسواق الدولية، كما أنه لا يتحمل أية مخاطر مرتبطة بالتوزيع، وفي معظم الأحيان فإن وكيل الشراء يقوم بعقد الصفقة نيابة عن موكله ويتولى إعداد كافة الترتيبات الخاصة بشحن السلع المصدرة إلى الخارج؛

**5- تجار التصدير:** يعتبر تاجر التصدير وسيط يتحمل مخاطر التوزيع وتنتقل إليه ملكية المنتجات ويعمل للحصول على أرباح وليس عمولات، حيث يقوم بدراسة الأسواق الخارجية والبحث عن الإحتياجات أو الفرص التصديرية، ثم يقوم بالشراء من الشركات المنتجة في السوق المحلي لتلبية الإحتياجات السابقة، وذلك تحت إسمه ولحسابه وهو في ذلك يتحمل كافة المخاطر المصاحبة لانتقال الملكية إليه؛

**6- موزعو التصدير:** يتعامل موزعو التصدير مع الشركات المنتجة على أساس دائم، على العكس من تجار التصدير الذين يقومون بالشراء من الشركات المنتجة عندما يتلقون أوامر أو طلبات الشراء من عملائهم في الخارج، ويختلف موزع التصدير عن الموزع الأجنبي من حيث مكان مزاوله النشاط، فالأول يزاول نشاطه في الدولة المصدرة، أما الثاني فيزاول نشاطه في الدولة المستوردة؛

**7- الشركات التجارية:** قد نجد أن الأطراف التي ترغب في الشراء لا تستطيع كما قد لا تعرف كيفية الإتصال بالشركات المنتجة، ومن ثم فإن الشركات التجارية تقوم عادة بسد هذه الفجوة، وتقوم الشركات التجارية بتأدية مجموعة من الوظائف أو الخدمات، حيث أنها تقوم بالشراء والبيع لحسابها الخاص أو بعمولة لحساب الشركات المنتجة، إضافة إلى أنها قادرة على تحمل المخاطر المترتبة على التوزيع للأسواق الخارجية والبحث عن المشترين والتخزين والنقل والشحن وتخطيط الأسواق ... الخ.

مما سبق نستنتج أن الوسطاء ينقسمون إلى وسطاء محليين يؤدون مهامهم داخل الدولة التي تنتمي إليها الشركة الدولية، ويقدمون خدماتهم من القاعدة المحلية، ووسطاء دوليين يؤدون مهامهم من داخل الدولة المضيفة. كما أن الوسطاء ينقسمون كذلك إلى وكلاء وتجار، حيث يعتبر الوكيل وسيط لا تنتقل إليه ملكية المنتجات ويعمل نظير عمولة، أما التاجر فتنقل إليه ملكية المنتجات ويبيعها لحسابه الخاص.

عموما هناك مجموعة من العوامل التي تدفع إلى اعتماد الشركة على إستراتيجية التوزيع غير المباشر في أسواقها الدولية نذكر منها:<sup>1</sup>

- ✓ إن الإعتداد على التوزيع المباشر يتطلب حجما كبيرا من المال في البداية وهذا ما قد يكون كبيرا نسبيا إلى حجم المبيعات، وتتضمن هذه التكاليف معطيات مثل تكاليف الأجهزة والمكاتب، ورواتب الموظفين، وتكاليف الإحتفاظ بالمخزون، وتكاليف جهود البيع؛
- ✓ تتحمل الشركة مخاطر أقل في التوزيع غير المباشر لأن معظم المخاطر يتحملها الموزعون وذلك مقارنة بالتوزيع المباشر حيث أن هناك إمكانية بعدم تقبل المنتج في الأسواق الأجنبية لأن رغبات العملاء الأجانب قد تتغير فجأة؛
- ✓ يتطلب النجاح التسويقي الدولي معرفة متخصصة قد لا تكون متوفرة في الشركة الدولية أو تتطلب إنفاق كثيف لكي تحصل عليها، وهو ما يدفعها للإعتداد على الوسطاء؛
- ✓ إن الحصول على رضا عن حجم المبيعات قد يحتاج وقتا طويلا لبنائه، أو قد لا يتحقق فالموزعون المستقلون لهم إتصالات ومعرفة وخبرة ضرورية لبناء التسويق المحتمل في الأسواق الأجنبية.

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص376.

## المطلب الثالث: إستراتيجيات التغطية السوقية واختيار أعضاء قناة التوزيع الدولي

بعد تحديد نوع الإستراتيجية العامة للتوزيع بخصوص نوع الوسطاء الذين تستخدمهم الشركة الدولية، بمعنى تقرير ما إذا كانوا وكلاء أو تجار، محليين أو دوليين، سيتم بعد ذلك إختيار أي من البدائل الإستراتيجية التي يتم الإعتماد عليها لتغطية السوق الأجنبي سواء التوزيع الشامل، أو الإنتقائي أو الحصري، وعلى أي أساس يتم إختيار الوسطاء التسويقيين.

## أولاً: إستراتيجيات التغطية السوقية

أمام رجل التسويق الدولي مجموعة من البدائل الإستراتيجية لتغطية الأسواق الأجنبية هي:<sup>1</sup>

**1- إستراتيجية التوزيع المكثف:** تتضمن إستراتيجية التوزيع المكثف البيع لكل تاجر يرغب في إعادة بيع المنتج، وتستهدف هذه الإستراتيجية الحضور في العدد الأقصى من نقاط البيع الممكنة، وترغب الشركة من خلال إعتماد هذه الإستراتيجية من الحضور إلى تحقيق رقم أعمال كبير، والوصول إلى حصة سوقية عالية من السوق الأجنبي، وغالباً ما تتبع الشركات المنتجة للسلع ذات الإستهلاك الواسع هذه الإستراتيجية، مثل شركة "BIC"، التي قامت بتوزيع منتجاتها في أقصى عدد ممكن من الأسواق بطريقة تمكنها من الحصول على أكبر عرض ممكن لعلامتها.

وتتضمن هذه الإستراتيجية العديد من المساوئ بالإضافة إلى الإيجابيات السابقة منها:

- أن تكلفة التوزيع بهذه الطريقة تكون مرتفعة نظراً للعدد الكبير من الوسطاء؛
- الصورة الذهنية للعلامة التجارية غير جيدة، وغير مشهورة، وهو ما حدث لشركة "BIC" التي فشلت عندما استخدمت نفس خيارات التوزيع المكثف للعطر الخاص بها؛
- تتضمن إستراتيجية التوزيع المكثف تكلفة إتصال مرتفعة خاصة بتعريف المنتجات.

**2- إستراتيجية التوزيع الإنتقائي:** في حالة إستراتيجية التوزيع الإنتقائي تقلص الشركة من عدد الوسطاء بغية توطيد علاقات التعاون معهم عن طريق مشاركة الشركة في الإعلان أو النشاطات الترويجية للوسيط بصفة عامة، والذي من جانبه يعطي الأولوية لمنتجات الشركة، مع قبول منتجات جديدة لها، وزيادة حجم المخزون، ... وغيرها، ويخص التوزيع الإنتقائي المنتجات ذات العلامة المعروفة خاصة.

**3- إستراتيجية التوزيع الحصري:** تتضمن إستراتيجية التوزيع الحصري إختيار الشركة لوسيط واحد في سوق معين، أو منطقة معينة لتوزيع المنتج، مع إلتزام الشركة بعدم تسليم نفس المنتج لموزع آخر في نفس المنطقة المعينة، ويلتزم الموزع بعدم توزيع منتجات أخرى من نفس النوع لشركات أخرى.

وتسمح هذه الإستراتيجية للشركة الدولية بالمراقبة الجيدة للتوزيع، وزيادة حجم الجهود البيعية، لكنها تقلص من حصة السوق الخارجي، وتسمح لها بالحصول على هامش ربح ثابت ومريح، وتكون مفيدة غالباً في منتجات مثل العطور، السيارات والمنتجات ذات العلامة المشهورة، وتعتبر عقود التراخيص من بين أهم الأشكال الخاصة بالتوزيع الحصري، والجدول الموالي يبين الأسباب التي تدفع أو تحد من إختيار إستراتيجيات التوزيع الثلاثة السابقة:

<sup>1</sup> - Pasco barho, op-cit, p195-197.

جدول رقم (2- 4): بدائل إستراتيجية التغطية السوقية.

العوامل	إستراتيجية التوزيع	المكثف	الانتقائي	الحصري
التغطية	- عالية.	- محدودة.	- حصري (وحيد).	
عوامل القوة	- توزيع المنتجات في كل مكان.	- إختيار أفضل من يمكن التعامل معهم؛ - تجنب الإحتكار الوحيد.	- منفذ توزيع واحد؛ - تكلفة أقل؛ - تحديد السوق المرتقبة بوضوح.	
عوامل الضعف	- تكلفة عالية؛ - عدم دعم المتاجر للشركة.	- صعوبة تتبع المنافذ.	- مخاطر الإعتماد على وسيط واحد.	
السلع الإستهلاكية المناسبة	- المياه الغازية؛ - مواد البقالة.	- الأدوات الكهرو منزلية، سلع التسوق.	الساعات، السيارات، السلع الخاصة.	
السلع الصناعية المناسبة	- أدوات مكتبية.	- نصف مصنعة.	مكيفات هوائية مركزية، آلات وأدوات.	

المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص438.

### ثانيا: إختيار أعضاء قناة التوزيع الدولي

تواجه الشركة التي تعمل في مجال التسويق الدولي مشكلة إختيار الموزعين، وفي هذه المرحلة، يعرف السوق الدولي نوع الموزع الذي يحتاجه، فالمرشحين الذين لديهم إمكانية التوزيع يجب تقييمهم بحسب معايير ومقاييس معينة ثم إختيار أفضل المرشحين، وفيمايلي أهم هذه المعايير:<sup>1</sup>

**1- القدرات:** يجب أن تتوافر لدى الوسيط المعرفة الكاملة بالسوق، وجهاز رجال البيع اللازم لبيع المنتجات التي ترغب الشركة تسويقها، الأمر الذي يتطلب إنشاء مكاتب بيع في نقطة معينة من السوق الأجنبي، والذي قد يتطلب أيضا فنيين متخصصين للقيام بإرشاد العميل، وبصياغة المنتج بعد بيعه، وبالتخزين السليم للمنتج إذا لزم حفظه بشروط وفي ظل ظروف معينة.

كما يجب أيضا أن تكون له القدرات المالية الكافية لشراء المنتجات العالية الثمن ومواجهة المخاطر والظروف الطارئة في أوقات الكساد أو الأزمات المالية وقدرته على تغطية السوق؛

**2- السمعة:** هذا الإعتبار الشخصي له دور كبير في التسويق الدولي، والمطلوب هنا هو التأكد من السمعة الطيبة للوسيط في الأسواق التجارية، ويسترشد هنا بخبرة الشركة في هذا المجال؛

<sup>1</sup> - محمد صديق عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص:400، 402.

- 3- الإستراتيجية البيعية للوسيط:** وهي فلسفة الوسيط وأسلوبه في البيع من حيث درجة التحفظ في الترويج، ودرجة تطبيق الأساليب الحديثة في التسويق، أي أن تكون الإستراتيجية البيعية للوسيط تتماشى مع إحتياجات الشركة واستراتيجياتها في السوق الأجنبية المستهدفة؛
- 4- تكاليف إستخدام الوسيط مقارنة بالعائد:** الهدف الأساسي من التسويق الدولي هو تحقيق عائد معين، ويتأثر هذا العائد بتكاليف إستخدام الوسيط، وهذه الأخيرة تختلف من وسيط لآخر، ومن نوع الوسطاء إلى آخر، ويرتبط إختلافها إلى حد ما باختلاف كفاءة كل وسيط في إنتاج إيراد المبيعات، وعلى ذلك فمن الطبيعي أن يجري الإختيار في ضوء التحليل المقارن لتكاليف وعائد استخدام كل وسيط؛
- 5- الخدمات المقدمة:** يختلف نوع واتساع دائرة الخدمات التي يقدمها الوسطاء ولو حملوا نفس الإسم الوظيفي، وبالتالي على المسوق الدولي التأكد من أنها تتماشى مع ما تحتاجه الشركة الدولية؛
- 6- درجة السيطرة على الوسيط:** يختلف الوسطاء من حيث تقبل كل منهم لممارسة الرقابة عليه من قبل الشركة المنتجة، وتختلف الشركات في مدى الرقابة التي تريد ممارستها، وبالتالي يتعين أن يكون هناك إنسجام بين الدرجة التي ترغبها الشركة المسوقة، والدرجة التي يقبلها الوسيط المحتمل.
- والجدول الموالي رقم (2- 5) يلخص أهم المعايير المتبعة في اختيار الموزعين الدوليين:

جدول رقم (2-5): معايير اختيار الموزعين الدوليين.

درجة المرشح	الوزن	الخاصية
		1- الأهداف والإستراتيجيات.
		2- حجم الشركة المرشحة للقيام بالتوزيع.
		3- المقدرة المالية.
		4- السمعة والشهرة.
		5- التغطية المتوقعة لتوزيع المنتج.
		6- القدرة التنافسية والملاءمة.
		7- الخبرة في توزيع المنتج/ مع المنافسين.
		8- تنظيم المبيعات.
		9- الإمكانيات المادية.
		10- القدرة على تخزين المنتج.
		11- القدرة على تقديم خدمات ما بعد البيع.
		12- إستخدام الترويج.
		13- المبيعات التي حققها.
		14- العلاقات مع الحكومة المحلية.
		15- الإتصالات.
		16- التوجهات الإجمالية/ الإلتزامات.
	100%	المجموع الكلي

المصدر: بديع جميل قدو، مرجع سبق ذكره، ص 292.

**المطلب الرابع: تأثير بيئة التسويق الدولي على اختيار قنوات التوزيع الدولي**

تصطدم الشركة العاملة في مجال التسويق الدولي عند سعيها لاختيار قنوات التوزيع المناسبة للأسواق الأجنبية، بالعديد من القيود الثقافية، السياسية، القانونية والإقتصادية المتغيرة باستمرار، ذلك ما يجعلها تعمل على التكيف معها، كما تفرض على المسوق الدولي بها إدراك ومعرفة العوامل المؤثرة على اختيار قنوات التوزيع الملائمة.

**أولاً: خصائص المستهلكين الأجانب**

على الشركة أن تدرس خصائص المشترين في السوق المستهدفة بدقة شديدة، حيث ترتبط أهمية هذه الدراسة بالثقافة وتأثيراتها على التصرفات الشرائية للزبائن إذ تختلف العادات الشرائية من بلد لآخر ومن سوق لأخرى، فعلى سبيل المثال نجد أن المستهلكين الألمان أو النمساويين متعودون على شراء أدوات المطابخ في محلات الأثاث، بينما المستهلكين الفرنسيين يشترونها من المساحات التجارية الكبيرة والمتوسطة (GMS)، كما يجب أيضاً أن يأخذ المسوق الدولي بعين الاعتبار التشتت الجغرافي للعملاء في السوق المستهدف<sup>1</sup>.

**ثانياً: طبيعة المنتج**

تؤثر طبيعة المنتج على عملية اختيار قناة التوزيع المناسبة، وذلك للإختلاف الواسع في صفاته مثل "قيمة الوحدة، الوزن، الحجم، التعقيد الفني، والقابلية للتلف" واستخدامه أيضاً فعلى سبيل المثال إن طبيعة المنتج الفنية قد تتطلب خدمة قبل أو بعد البيع، إلا أنه في العديد من الأسواق الأجنبية، وخاصة في الدول النامية قد لا تستطيع المؤسسات التسويقية القيام بهذه الوظيفة، كما أن حجم ووزن المنتج، وحتى درجة الحرارة، وحالة المواد الغذائية المجمدة قد تحتاج إلى تسهيلات خاصة في المناولة، قد لا تكون متوفرة أو لا تملكها بعض المؤسسات التسويقية، كما أن قابلية التلف مادياً للمنتج، أو قابليته للتغير (كالمودة) غالباً ما تحتاج إلى سرعة في التوزيع وبالتالي فإن الشركة الدولية قد تستخدم أقصر قناة للتوزيع أكثر مما يعتقد في حالة استخدام أي قناة أخرى، وبالتالي فإنه سيفضل إستراتيجية التوزيع المباشر. كما أن مرحلة تطور المنتج، وكذلك نسبة حدائه في السوق الخارجية قد تؤثر على قنوات التوزيع المستخدمة، فإذا كان منتج الشركة غير معروف فإنه من الأفضل الإعتماد على تجار الجملة، أو الوكلاء أكثر من محاولة البيع بصورة مباشرة، هذا يعني توزيع غير مباشر بإستثناء حالة واحدة مما ذكر وهي حينما يكون المنتج جزءاً من خط إنتاج واسع معروف لدى العملاء<sup>2</sup>.

**ثالثاً: طبيعة المنافسة**

تعد القناة التوزيعية التي تستخدمها المنتجات المنافسة والبدائل المختلفة من بين العوامل الهامة، لأن ترتيبات القناة التي تسعى إلى خدمة السوق نفسها غالباً ما تتنافس فيما بينها، فالمستهلكون عادة ما يتوقعون أن يجدوا منتجات معينة في منافذ توزيع معينة (متاجر متخصصة)، أو أنهم تعودوا على شراء منتجات معينة من مصادر محددة.

<sup>1</sup> - Ulrike May Rhofer, *Marketing international* éd: économica , Paris 2004. p156.

<sup>2</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 345، 346.



بالإضافة إلى ذلك قد يعقد المنافسون المحليون والدوليون إتفاقيات مع بائعي الحملة الرئيسيين في بلد أجنبي، وهذه الإتفاقيات تخلق حواجز تعزل الشركة عن القنوات الرئيسية، ويكون البديل أحيانا هو تبني أسلوب توزيع مختلف تماما عن أسلوب المنافسين بهدف تحقيق ميزة تنافسية للشركة في أسواقها الدولية<sup>1</sup>.

#### رابعاً: الإعتبارات المتعلقة بالوسطاء

تتأثر عملية اختيار الشركة لقناة التوزيع بطبيعة هيكل التوزيع الموجود في كل من بلد الشركة الدولية وفي السوق المستهدفة، وبمدى توفر المؤسسات التوزيعية داخل هيكل التوزيع، فإذا لم يتوفر الوسطاء الجيدون أو أنهم حالياً ملتزمون ببيع المنتجات المنافسة، فإنه يتعين على الشركة استخدام قنوات توزيع مباشرة بصورة أكثر بين الدول وداخل السوق المستهدف، وفي بعض الحالات إن توفر الوسطاء المناسبين قد يكون عاملاً مصيرياً في قرار الشركة باختيار إستراتيجية التوزيع المناسبة<sup>2</sup>.

هذا بالإضافة الى درجة المقاومة للتغيير فالوسطاء في الدول النامية مثلاً أقل تقبلاً للتغيير منهم في الدول المتقدمة، وهذا ما يجبر الشركات على إتباع أساليب أخرى تتناسب وطبيعة الدولة وليس حسب أهداف الشركة فحسب<sup>3</sup>.

#### خامساً: التنظيمات القانونية

توجد عادة في كل بلد جملة من القوانين تمنع استخدام بعض قنوات التوزيع أو الوسطاء كما أن بعض المنتجات محصور توزيعها من قبل قنوات توزيع حكومية أي ليس هناك خيار أمام الشركة إلا إتباعها، فمثلاً حتى وقت قريب كانت المشروبات الروحية (الكحولية) توزع في السويد وفلندا عبر منافذ محتكرة من قبل الحكومات، ودول أخرى تمنع أسلوب البيع من خلال المرور على المنازل، وبالتالي فإن تغطية قناة التوزيع قد تتأثر بالأنظمة والقوانين السائدة في البلد المضيف، وبشكل عام يعد الوكيل الخاص أو الحصري إحتكاراً للتجارة ولاسيما إذا كان المنتج ذو مركز مهم في السوق، إضافة إلى ذلك فإن ممارسات الأعمال المحلية قد تتدخل في فعالية وإنتاجية القناة وقد تجبر شركة ما على قناة توزيع أطول من المرغوب به، فنظام التوزيع الياباني مثلاً والمتعدد الوسائط والذي يعتمد على طبقات كثيرة من الوسطاء يعتبر من أكثر أنظمة التوزيع تعقيداً في العالم، ويعتبر هذا التعقيد من أكثر الحواجز اللاتعريفية فعالية للحد من دخول الشركات الأجنبية إلى هذا السوق<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص236.

<sup>2</sup> - هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص346.

<sup>3</sup> - هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص436.

<sup>4</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 236، 237.

المبحث الرابع: تأثير بيئة التسويق الدولي على إستراتيجية الترويج الدولية

ليس كافياً أن تنتج المنتج، ولكن المهم أيضاً أن توفر المعلومات للمستهلك وتعرفه بالمنتج وتقعنه بإتخاذ قرار شرائه عن طريق مزيج من الإتصالات التسويقية الفعالة التي تلائم ظروف المنتج، وتواجه عملية الإتصال بالزبائن في الأسواق الدولية العديد من العوائق الثقافية والسياسية والإقتصادية والتشريعية التي تؤثر على وصول الرسالة الترويجية لأهدافها المرسومة.

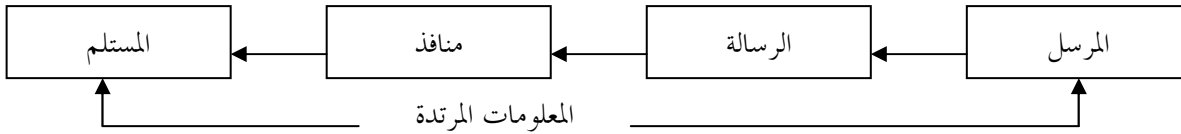
المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الترويج الدولي

لا يختلف الترويج على المستوى الدولي عنه على المستوى المحلي، غير أن تعقيدات واختلافات بيئة التسويق من مجتمع إلى آخر ومن بلد لآخر تضيف إعتبارات وخصوصيات أخرى قد لا تظهر على المستوى المحلي.

أولاً: مفهوم الترويج الدولي

يعتبر الترويج شكلاً من أشكال الإتصال في التسويق، ولكي نتفهم كيف يسير الترويج لابد وأن نستعرض عملية الإتصال ذاتها كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (2-7): عملية الإتصال.



المصدر: أحمد جبر، إدارة التسويق، المفاهيم، الإستراتيجيات، التطبيقات، المكتبة العصرية، مصر 2007، ص 289.

إذن تتكون عملية الإتصال من الأطراف التالية:<sup>1</sup>

- 1- المرسل: وهو صاحب الرسالة ومصدرها؛
  - 2- الرسالة: المعلومات المرسله التي سيستقبلها الطرف الآخر؛
  - 3- قناة الإتصال: وهي الطريقة التي تسلكها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر. بمعنى هي التي تربط بين طرفي الإتصال؛
  - 4- المستقبل: وهو محطة الوصول والذي يستلم الرسالة؛
  - 5- النتائج: المعلومات المرتدة إلى صاحب الرسالة والتي تكشف عن مدى تأثير الرسالة.
- ومنه فالتررويج هو "مجموعة الإتصالات التي يجريها المنتج بالمستهلكين المرتقبين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالسلع والخدمات المنتجة ودفعهم للشراء"<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> - عبد العزيز مصطفى أبو نبة، التسويق المعاصر (المبادئ، النظرية والتطبيق)، الطبعة 1، دار المناهج، الأردن 2006، ص 192.

<sup>2</sup> - طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 487.

- كما يعرف الترويج أيضا بأنه "عبارة عن رسالة من الشركة إلى المشتري أو المستهلك أو الوسيط بغرض إبلاغ كل منهم بأسباب شراء منتجات الشركة أو التعامل معها"<sup>1</sup>، وهو بذلك يهدف إلى جعلهم أكثر تقبلا لمنتجاتها وذلك عن طريق إعلامهم بالرسالة التي تفصح عن وجود منتج ذو خصائص فريدة معينة أو بتوليد إتجاهات إيجابية نحو المنتج، أو بتعديل إتجاهاتهم نحوه، أو زيادة تفضيلاتهم لمنتج على آخر وإقناعهم بشراء منتج الشركة؛

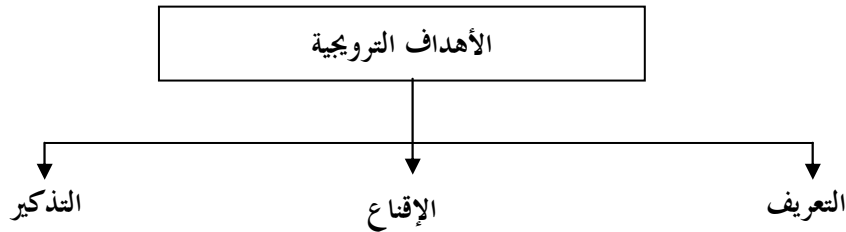
- إذن فالتررويج الدولي هو "الإتصال بالجمهير في الأسواق الدولية المختلفة، ويلعب الدور نفسه في الترويج المحلي، وهو بيع منتجات الشركة وتعزيز صورتها وسمعتها في مختلف الأسواق الدولية"<sup>2</sup>؛

- ومنه فالتررويج الدولي "يشمل كافة الأنشطة المتعلقة بتعريف العملاء المحتملين في دول أخرى لإقناعهم بالتعامل مع الشركة الدولية، وقد توجه أنشطة الترويج الدولي إلى رجال الأعمال من المستوردين والمصنعين أو الوكلاء التجاريين، وقد توجه إلى المستهلكين أو إلى المجتمع ككل"<sup>3</sup>.

### ثانيا: أهداف الترويج في الأسواق الدولية

الترويج هو نشاط الإتصال التسويقي الذي يهدف إلى إخبار أو إقناع أو تذكير الأفراد بقبول أو إعادة الشراء أو التوجيه أو استخدام منتج أو فكرة أو شركة. والشكل الموالي يلخص الاهداف الترويجية :

#### الشكل رقم (2-8): أهداف الترويج.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مراجع مختلفة .

يتضح من الشكل أعلاه أن نشاط الترويج يسعى إلى تحقيق ثلاث أهداف هي:<sup>4</sup>

- إخبار الجمهور ومستهلكي منتجات الشركة المحتملين بوجودها؛
- إقناع المستهلكين المتوقعين بفوائد المنتج ودفعهم إلى شرائه؛
- تذكير المستهلكين الحاليين بمنتجات الشركة في الأسواق المستهدفة.

<sup>1</sup> - يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره ، ص214.

<sup>2</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره ، ص487.

<sup>3</sup> - محسن فتحى عبد الصبور، أسرار الترويج في عصر العولمة (تجارب شركات دولية في الترويج) مجموعة النيل العربية، الطبعة1، مصر 2001، ص15.

<sup>4</sup> - عصام الدين أمين أبو علفة، الترويج (المفاهيم الإستراتيجية، العمليات) النظرية والتطبيق، تسويق متقدم (الجزء الثالث)، طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة 2002، ص15.

وتهدف الشركة الدولية من وراء عملية الترويج في الأسواق الدولية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:<sup>1</sup>

**1- إحلال الصورة الذهنية المناسبة عن الشركة:** والتي تسعى من خلالها الشركة إلى إنشاء فكرة، أو تمثيل معين للمنتج أو العلامة في ذهن المستهلك، فنجد مثلا شركة "BATA" للأحذية تهدف إلى إحلال صورة ذهنية لدى عملائها بأنها الشركة ذات الأحذية الرخيصة الثمن، ونفس الشيء بالنسبة لشركة "FIAT" للسيارات التي تنتج سيارات إقتصادية في الوقود ورخيصة في قطع الغيار، ويتم ذلك من خلال التعريف بالشركة ذاتها، أهدافها، وشهرتها السابقة، وعادة ما يكون في المراحل الأولى للدخول، حيث يهدف الترويج إلى إعطاء صورة ذهنية جيدة عن الشركة حتى تشجع المستهلك على التعامل المستمر معها؛

**2- التعريف بمنتج الشركة:** ويسمى هذا بالإشهار الإعلامي، حيث يتم عرض مواصفات المنتج، سعره، أماكن توزيعه وكيفية استخدامه وأماكن الخدمة والصيانة،... وهذا ما يتطلب دراسة سلوك المستهلك الأجنبي وخصائصه والعوامل الثقافية المؤثرة فيه، وحتى تصميم الحملة الترويجية باللغة والشكل المثير، ومن الأمثلة التي تبين ضرورة الاهتمام بسلوك المستهلك الأجنبي عند تصميم الحملات الترويجية ما قامت به شركة "جوانيا" للأغذية المحفوظة، التي صممت رسالة إعلانية تبين فيها بأن أغذيتها لا تحتاج إلى ربة بيت تجيد الطبخ، فنجحت هذه الحملة في إيطاليا وأوروبا بصفة عامة، إلا أنها أدت إلى نتائج سلبية في أسواق شمال إفريقيا، حيث أن ربوات البيوت رفضت هذه الرسالة باعتبارها إهانة لهن وحكمت على التي تشتري هذه الأغذية بعدم إجادة الطبخ، وبالتالي فإن هذا الفشل للحملة الإعلانية يرجع إلى عدم مراعاة الاختلافات الثقافية، وهو أن من عادات النساء في شمال إفريقيا الطبخ في المنازل عكس الدول الأوروبية؛

**3- تنمية الحصة السوقية:** من خلال الترويج يمكن للشركة إقناع المستهلك بالمميزات المتوفرة في منتجاتها وتجعلها متميزة بشكل أفضل عن المنتجات المنافسة، ودفعه إلى رد فعل إيجابي إتجاه منتجات الشركة عن طريق حثه على الشراء، تغيير سلوكه الشرائي، المشاركة في الألعاب والمسابقات... وبالتالي سيكون هناك إقبال جديد (مستهلكين جدد، فضلا عن جلب بعض زبائن المنافسين)، وهو ما يسمح للشركة من تنمية حصتها السوقية من خلال إزالة أو التقليل من العوائق التي تمنع المستهلك من شراء منتجات الشركة.

### ثالثا: المبادئ الأساسية لنجاح الترويج في الأسواق الدولية

للترويج أهمية فائقة في التسويق الدولي بصفة خاصة، وذلك لأن الشركة الدولية تعتبر كيانا أجنبيا بالنسبة للمستهلك في السوق الخارجي، وهي تبيع منتجات أجنبية بواسطة رجل بيع هو في العادة أجنبي، وكل ذلك يؤدي إلى غاية الحذر على المستهلك، فهو ينظر بعين الشك إلى هذه التوليفة الأجنبية بدرجة أكبر من الشك في العروض المحلية المنافسة، هذا الشعور بالشك يمكن أن يؤدي إلى تأثير سلبي على تسويق المنتج، ولهذا تقوم جهود الترويج بمهمة تهيئته عن طريق الإلتزام بمجموعة من المبادئ الأساسية أهمها:<sup>2</sup>

1- أن تحرص دائما على تطوير وتحديث أساليبها الترويجية؛

<sup>1</sup> - مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 142، 144.

<sup>2</sup> - محسن فتحي عبد الصبور، مرجع سبق ذكره، ص 148.

- 2- أن تبتكر الشركة الدولية أفكارا ترويجية جديدة غير تقليدية فالبيئة الدولية تفرض واقعا جديدا على رجال الأعمال يختلف عن البيئة المحلية؛
- 3- أن تتعامل الشركة وكأنها في سوق دولية مفتوحة وليست أسواقا محدودة ومحصورة جغرافيا؛
- 4- أن تتعامل بدون قيد سواء قيود زمانية أو قيود مكانية؛
- 5- أن تحرص الشركة الدولية على متابعة وتنفيذ الأساليب الحديثة في الترويج؛
- 6- أن تجعل المورد البشري أهم من الموارد الأولية؛
- 7- أن تعتبر المعلومات هي الثروة الحقيقية ولها الأولوية قبل الموارد الطبيعية.

### المطلب الثاني: المزيج الترويجي الدولي

يتضمن المزيج الترويجي مجموعة الأدوات والوسائل المكتوبة والسمعية والبصرية التي تمكن الشركة من الإتصال بكل شركائها وزبائنهم، وهذا الإتصال يتم من خلال الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة، والتسويق المباشر، وغيرها من الوسائل الترويجية الأخرى.

#### أولا: الإعلان الدولي

يعد الإعلان الشكل الرئيسي للترويج في التسويق الدولي وكذلك في التسويق المحلي وسواء كان الإعلان دوليا أو محليا، فإن الهدف منه يتلخص في إيصال المعلومات المتعلقة بالمنتج أو الشركات إلى الجمهور المستهدف وإقناع المستهلك المحتمل وحثه على شراء المنتج المعلن عنه.

ويشير الإعلان الدولي إلى "النشاط الذي يتم من قبل منتج سلعة أو مقدم خدمة مقيم في بلد معين، إلا أن الرسالة الإعلانية تكون موجهة إلى مشترين محتملين مقيمين في بلد آخر أو أكثر".

كما يشير الإعلان الدولي أيضا إلى النشاط الإعلاني الذي تقوم به الشركات الدولية والمتعددة الجنسيات لترويج منتجاتها، وأيضا فإن الحكومات وغرف التجارة ومختلف الشركات تقوم بنشاط الإعلان الدولي بوسائل متعددة<sup>1</sup>. ويظهر جليا تأثير بيئة التسويق الدولي على تطور وانتشار الإعلان على المستوى الدولي وذلك من خلال العوامل التالية:<sup>2</sup>

**1- زيادة انتشار الشركات المتعددة الجنسيات:** تقوم الشركات المتعددة الجنسيات بنشاطها الواسع في دول متعددة للوصول إلى أعلى أرباح ممكنة، وإن نجاح هذه الشركات وانتشارها عالميا قد ساهم بشكل كبير في تطوير وازدهار صناعة الإعلان الدولي، ومن خلال الإستخدام الفعال لتقنيات وفنون الإعلان، تمكنت هذه الشركات من الوصول بمنتجاتها إلى المستهلكين المحتملين في مختلف الأسواق الدولية؛

**2- تعظيم الأرباح:** إن الشركات التي تعلمت كيف تسوق إنتاجها بنجاح في الأسواق الأجنبية غالبا ما تتمتع بنسبة أرباح أكبر على مبيعاتها في الأسواق الأجنبية بالمقارنة مع ما تحققه من أرباح في البلد الأم للشركة، الأمر الذي دفع هذه الشركات للإعلان عن منتجاتها دوليا؛

<sup>1</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص268.

<sup>2</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره ، ص ص:270، 271.

**3- الثورة المعلوماتية والاتصالات:** من أبرز إنجازات الثورة المعلوماتية وتطوير شبكة الاتصالات العالمية والنقل أن العالم تحول إلى قرية كونية، ويكفي أن تقوم الشركة بالإعلان المتلفز على إحدى الفضائيات ليظهر إعلانها في جميع أنحاء العالم ويصل إلى المستهلكين في أي مكان، كما ساعد التطور في وسائل الإتصال مثل البريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت العالمية في تسهيل إيصال الإعلان بسرعة فائقة وبكفاءة عالية إلى المستهلكين في جميع أنحاء العالم؛

**4- الإتفاقيات والمنظمات الإقليمية والدولية:** منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وتحديدًا منذ إبرام إتفاقية بريتون وودز عام 1944 ظهرت عدة منظمات دولية مثل صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، والإتفاقية العامة للتعريف الجمركية التي تحولت إلى المنظمة العالمية للتجارة، وظهور التكتلات الإقتصادية الإقليمية، إن مثل هذه المنظمات والتكتلات ساعدت وبشكل كبير في إيجاد إقتصاد متماسك وقريب لاقتصاديات العالم وخلقت حالات من التعاون والمصالح المشتركة وبذلك ازدهرت الأنشطة التسويقية على نطاق دولي ولاسيما في مجال الإعلان، وأصبحت الشركات تتنافس فيما بينها لغزو الأسواق الدولية مستخدمة الإعلان بشكل واسع لإيصال المعلومات عن المنتجات إلى المستهلكين وترغيبهم في شرائها.

وأمام الشركة الدولية مجموعة من الوسائل الإعلانية تختار فيما بينها وهي:<sup>1</sup>

❖ **الوسائل الدولية:** وهي تنشر أو تسمع أو تشاهد في بلدين أو أكثر إضافة إلى المجالات المتخصصة التي توزع دوليا والإذاعات الدولية؛

❖ **الوسائل الأجنبية، المحلية:** وهي الوسائل الوطنية للبلدان المتجاورة مثل الدول العربية في الشرق الأوسط والدول العربية في شمال إفريقيا، ألمانيا، والنمسا، كندا والولايات المتحدة الأمريكية حيث تسمع وتشاهد الإعلانات فيها.

### ثانيا: البيع الشخصي على المستوى الدولي

تتضمن عملية البيع الشخصي كثير من الجهود التي يجب أن يقوم بها مندوب المبيعات لنجاح وإتمام عملية البيع، ويعد البيع الشخصي نشاطا معقدا خاصة على المستوى الدولي، حيث يعرف بأنه "التقديم الشخصي والشفهي لمنتج أو خدمة أو فكرة بهدف دفع الزبون في الأسواق الدولية نحو شراء المنتج والإقتناع به"<sup>2</sup>.

إن الهدف من أي عملية تسويقية دولية هي في النهاية تحقيق من خلال الأفراد، حيث أن الأمور الشخصية في التسويق تلعب دورا رئيسيا في نجاح أو فشل الشركة في التعامل مع الجمهور، لذلك يجب على الشركة من أجل بقائها وتقدمها في السوق الأجنبية أن تعتمد على المدخلات الشخصية والعملية لأولئك الأشخاص الذين يخلقون الطابع الشخصي ويجركون مصيرها، فالإهتمام والإعتناء الجيد برجال البيع هو في معظم الحالات من يصنع الفرق بين أحجام المبيعات الأجنبية الناجحة وغير الناجحة.

وفيما يلي أهم الوظائف الأساسية لرجال البيع في الأسواق الدولية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بديع جميل قلو، مرجع سبق ذكره، ص334.

<sup>2</sup> - محمود حاسم محمد الصميدعي، مدخل للتسويق المتقدم، الطبعة 1، دار زهران، عمان، الأردن 2000، ص263.

<sup>3</sup> - هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص325.

- ✓ إنجاز نشاط البيع الفعلي: وهذا يعني توصيل المعلومات للعملاء للحصول على طلباتهم؛
- ✓ جمع المعلومات وتوصيلها: فرجل البيع عادة ما يكون قادرا على تزويد الشركة بالمعلومات التي قد تفيده الشركة في تخطيط الإعلان وبرامج الترويج التجارية في الأسواق الدولية؛
- ✓ إقامة العلاقات مع العملاء الأجانب: فرجل البيع عليه الإهتمام والإحتفاظ بتحسين مكانة الشركة مع العملاء والجمهور العام في الأسواق الأجنبية.

ويتم إدارة رجال البيع التابعين للشركة على المستوى الدولي كمايلي:<sup>1</sup>

**1- تخطيط وتنفيذ البيع الشخصي في الخارج:** يتم تخطيط وتنفيذ جهود البيع الشخصي على المستوى المحلي داخل كل بلد أجنبي على حدى وليس على المستوى الدولي (لكافة الأسواق)، وذلك لأن جهود البيع الشخصي تكون عادة مبنية على الإتصال الشخصي والذي يرتبط بخصائص كل بلد من عادات وتقاليده ولغة تميزه عن بقية البلدان، وعند القيام بهذه الجهود يجب على الشركة أولا تحديد الدور الذي سيلعبه البيع الشخصي في البرنامج التسويقي (المزيح التسويقي في الخارج)، ويلاحظ أن تنظيم البيع الشخصي سيكون مبنيا على اللامركزية، ولكن المركز الرئيسي للشركة الدولية سيظل يلعب دورا مهما في عمليات التخطيط والتنسيق وتقديم النصائح ودعم الفروع الدولية بالخبرة والمعلومات والأبحاث؛

**2- إختيار مندوبي البيع وتعيينهم:** تقع مسؤولية إختيار رجال البيع وتعيينهم على عاتق إدارة الفرع الدولي بالسوق الأجنبية، ومع ذلك يساعد المركز الرئيسي للشركة الفروع الدولية في هذا الأمر من خلال شروط وأدوات الإختيار المناسبة والتي يثبت نجاحها في مختلف الدول؛

**3- تدريب مندوبي البيع:** يتم تدريب مندوبي البيع عادة في البلد الأجنبي طبقا للبرامج التي يصفها مديرو المبيعات وفقا لطبيعة الأفراد وظروف كل بلد، وأيضا يقوم المركز الرئيسي للشركة بمساعدة الفروع ومددهم بالبرامج وأدوات التدريب المناسبة، وأحيانا تقوم الشركة الدولية بتدريب فريق من الخبراء الرحالة الذين سيسافرون من بلد لآخر لإعطاء دورات تدريبية لمندوبي البيع في تلك الدول ثم العودة إلى المركز الرئيسي في الشركة؛

**4- مرتبات ومكافآت مندوبي البيع في الخارج:** لضمان رفع إنتاجية وأداء مندوبي البيع في الأسواق الأجنبية يجب على الشركة أن تقدم لهم مرتبات جيدة، ومكافآت مالية ومعنوية مناسبة تحقق لهم مستوى معيشة جيدة في تلك الدول كي لا يفكرون بأعمال أخرى تشغلهم عن مهمتهم الأساسية، ويتم تحديد مرتبات رجال البيع سواء بمرتبة ثابتة بناء على خبرة وكفاءة كل رجل بيع دون ربط المرتبة بإنتاجيته، أو عمولة كنسبة مئوية من حجم المبيعات التي يحققها، أو عن طريق المزج بين الأسلوبين. يمنحه حد أدنى من الدخل في صورة مرتبة ثابتة بغض النظر عن مردودية المندوب، إضافة إلى العمولة كنسبة مئوية من المبيعات التي يحققها للشركة؛

**5- الرقابة على مندوبي البيع وتقييم جهودهم البيعية في الخارج:** لكل شركة أو فرع دولي أسلوبه الخاص في الرقابة على مندوبي البيع وتقييم أدائهم، وتساعد الخبرة المكتسبة من الأسواق الأجنبية، ومن تحليل المنافسة في تلك

<sup>1</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص:313، 315.

الأسواق في إعداد النظام الفعال للرقابة على مندوبي البيع الدوليين، وعادة تسهم الدراسات المقارنة مع المنافسين في إنارة الطريق لمدير التسويق الدولي لحل مشكلات الرقابة في للشركة.

### ثالثا: تنشيط المبيعات في الأسواق الدولية

تعتبر تنشيط المبيعات وسيلة غير شخصية تتضمن جميع الوسائل والأنشطة البيعية التي تدعم وتقوي البيع الشخصي والإعلان، ومهما بلغت أهمية نشاط تنشيط المبيعات إلا أنها نسبيا تعتبر قصيرة الأجل.

ويتوفر أمام المسوق الدولي تشكيلة واسعة من النشاطات التي تستخدم كوسائل تنشيط المبيعات في الأسواق الدولية، لذلك يجب إختيار تلك الوسائل الأكثر ملائمة لمنتجات الشركة، وللأسواق التي تسعى لتطويرها ضمن إمكاناتها، ومن أهم هذه الوسائل نجد مايلي:<sup>1</sup>

1- عمل مسابقات وكوبونات؛

2- إجراء لعب الحظ؛

3- تقديم زيادات في كم المنتج أو هدايا؛

4- إستخدام أسلوب العينات؛

5- الأسواق والعروض التجارية؛

6- الإشتراك في المعارض التجارية.

وتجدر الإشارة إلى أن تنشيط المبيعات في الأسواق الدولية تواجهها عدة محددات تكون في الغالب قوانين الدول المضيفة التي تنظم استخدام وسائل الترويج، حيث تنص قوانين بعض الدول على عدم اشتراط الشراء للإشتراك في المسابقات البيعية وارتباط الهدايا بطبيعة المنتج، كما تنص بعض القوانين على عدم تجاوز قيمة الهدايا الممنوحة لنسب معينة من المنتجات كنسبة 5% بالنسبة لفرنسا<sup>2</sup>.

### رابعا: العلاقات العامة

يعرف معهد العلاقات العامة البريطاني العلاقات العامة بأنها "الجهود الإدارية المرسومة والمستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين الشركة وجمهورها"<sup>3</sup>.

فالعلاقات العامة تهدف إلى وضع وتنفيذ الخطط المؤدية إلى تحسين علاقة الشركة الدولية بالهيئات والمنظمات والجماعات الأخرى في الأسواق الدولية وخلق انطباع ممتاز عنها في أذهان الجمهور، ويشكل الجمهور في الأسواق الدولية (المنظمات المختلفة) كل من: العملاء، الموزعون، الموردون، الهيآت المالية والبنوك، وسائل الإعلام، المستثمرون، الجمهور بصفة عامة، المؤسسات الحكومية، الموظفون في الشركة، والجماعات ذات المصالح العامة والخاصة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عادل المهدي، مرجع سبق ذكره، ص212.

<sup>2</sup> - قرينات اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص103.

<sup>3</sup> - جميل أحمد خضير، العلاقات العامة، دار المنيرة، الأردن 1998، ص23.

<sup>4</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص316.



وتعتمد العلاقات العامة في الأسواق الأجنبية على عدة تقنيات من أهمها نجد:<sup>1</sup>

- ✓ **الإستقبال:** مثل استدعاء زبائن الشركة، وهو أمر لا بد أن يحضر له بطريقة جيدة من أجل إظهار جدية الشركة في خدمة زبائنها؛
- ✓ **العلاقات مع الصحافة:** وتشمل بلاغ صحفي، ملف صحفي، مقابلة مع الصحافة، حوارات، ندوات صحفية ... وغيرها مع الصحافة المحلية في البلد المضيف أو مع الصحف الدولية ذات الإنتشار الواسع والتي يمكن أن يصل صداها إلى الأسواق الأجنبية المستهدفة؛
- ✓ المشاركة في التظاهرات التجارية في الأسواق الأجنبية؛
- ✓ الإتصال بالحدث عن طريق التكفل والرعاية.

#### خامسا: التسويق المباشر

التسويق المباشر يضم عددا من المناهج التسويقية التي تستخدم مداخل مباشرة للوصول إلى المستهلك، حيث أصبح بالنتيجة الطريقة الفاعلة في التركيز على العملاء ولقد ازداد الإهتمام بالتسويق المباشر في الأسواق الدولية، وحنة الشركات في ذلك هو أنه لما تغطي الأسواق الدولية برجال بيع تزداد تكاليف إرسالهم يوما بعد يوم، في وقت يمكن استخدام الهاتف وخدمات البريد وشبكات الإنترنت ووسائل الإتصال المختلفة للوصول إلى الأهداف التسويقية بتكاليف أقل ويمكن استخدام الشركة للأساليب المولية في التسويق المباشر للأسواق الدولية:<sup>2</sup>

- **البريد المباشر:** ويتم من خلال البريد إرسال الدليل (الكاتالوج) إلى العملاء يضم كافة التفاصيل عن منتجات الشركة، وعلى المستوى الدولي على الشركة ترجمة الدليل إلى لغة البلد المضيف أو إلى اللغات الحية الأكثر استخداما، ولقد ازداد الإعتماد على هذه الطريقة نظرا للتطور الهائل في وسائل الإتصال كالحواسيب ووسائل الطباعة؛
- **الطواف على البيوت:** تكلف الشركة عدد كبير من رجال البيع بالطواف على البيوت وعرض منتجات الشركة، ولكن قد تبدو المسألة فيها بعض الصعوبات على المستوى الدولي، إلا أنها تقل مع الإعتماد على رجال بيع من البلد الذي سيروج فيه المنتج؛
- **التسويق بالإتصالات الحديثة:** ظهر التسويق بالإتصالات الحديثة كبديل للتكاليف العالية الناجمة عن البيع الشخصي في الإتصال بالمستهلكين خاصة في الأسواق الأجنبية، فيمكن استخدام الأجهزة الحديثة بوسائلها المنوعة للتعريف بالمنتجات وذلك لما لها من دور في تخفيض التكاليف وإكساب الشركة قدرة تنافسية في الأسواق الدولية، ومن بينها الهاتف، الفاكس، والإنترنت وغيرها.

<sup>1</sup> - غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص180.

<sup>2</sup> - أبي سعيد الديوه جي و تيسير العجامة، مرجع سبق ذكره، ص:197، 200.

### المطلب الثالث: إستراتيجيات الترويج في الأسواق الدولية

كثرة المتغيرات البيئية وتعقدتها على المستوى الدولي تدفع الشركات الدولية إتباع إستراتيجيات ترويجية معينة على حساب أخرى على حسب الفرص والتهديدات التي تخلقها تلك العوامل، حيث على الشركة المفاضلة بين إستراتيجيات توحيد أو تكيف المزيج الترويجي، المركزية و الامركزية في إتخاذ القرارات الترويجية و إستراتيجية الدفع أو الجذب الترويجي.

#### أولاً: إستراتيجية توحيد أم تكيف الترويج في الأسواق الدولية

يجد المسوق الدولي نفسه أمام بديلين إستراتيجيين مهمين على المستوى الدولي فيما يخص الترويج، وهما إستراتيجية ترويج موحدة أو إستراتيجية ترويج مكيفة مع كل سوق أجنبي مستهدف.

**1- إستراتيجية توحيد الترويج الدولي:** تتضمن إستراتيجية توحيد الترويج للأسواق الدولية، إستخدام الشركة الدولية لمزيج ترويجي وحملة ترويجية موحدة في جميع أسواقها الأجنبية المستهدفة وذلك لتأثير العوامل الموالية:<sup>1</sup>

- تجانس وتشابه بعض الحاجات على المستوى الدولي مثل أجهزة الحاسوب؛ - تجانس سلوك المستهلكين نظراً لتطور وسائل الإتصال والإستعمال المماثل لوسائل الإعلام كالتلفزيون والإنترنت؛
- عوامة الأفكار الجيدة في مجال التسويق والترويج؛
- سعي الشركة الدولية إلى تكوين صورة ذهنية موحدة عن نفسها ومنتجاتها وعلامتها التجارية؛
- الوصول إلى إقتصاديات الحجم من خلال توحيد الحملة الترويجية؛
- ندرة الأفكار الترويجية على المستوى الدولي.

**2- إستراتيجية تكيف الترويج الدولي:** وتتضمن إستراتيجية تكيف الترويج في الأسواق الدولية إعداد مزيج

ترويجي وحملة ترويجية مختلفة في كل سوق أجنبي تستهدفه الشركة الدولية، ويعود ذلك للأسباب الموالية:<sup>2</sup>

- إستراتيجية التكيف ترتبط مع إستراتيجية التسويق التي تتضمن الإستجابة لتوقعات مختلف الأسواق الأجنبية المستهدفة؛

- إستراتيجية تكيف الترويج تسمح بإحترام خصوصية الأسواق الوطنية المتمثلة في توقعات المستهلكين، المخاطر القانونية المحلية، تطبيقات الإتصال التجاري، وثقافة المجتمع؛
- تحديد وتطبيق إستراتيجية الترويج تجسدها الفروع المحلية وهو ما يسهل من تشجيع ودفع الفرق التجارية في الخارج إلى إعداد إستراتيجيات ترويجية ملائمة لظروف الأسواق التي يخدمونها.

<sup>1</sup> - Jean- Marc decandin , **La communication Marketing**, (concepts, techniques, stratégie), éd economica, Paris 1995, p181.

<sup>2</sup> - Pasco Barho ,op-cit,p223.

## ثانيا: الإستراتيجيات التنظيمية للترويج الدولي

تعد درجة السيطرة المركزية أو التفويض في تخطيط وتنفيذ ومراقبة أعمال الترويج في الأسواق الخارجية من الأمور الهامة التي يجب على الشركة أن تقرر بشأنها إستراتيجية واضحة ومناسبة لظروفها، وتزداد أهمية الإستراتيجية مع تزايد أهمية النشاط الترويجي في إستراتيجية التسويق الدولي، وأهم البدائل المتاحة أمام الشركة الدولية في هذا الشأن نجد:<sup>1</sup>

**1- إستراتيجية المركزية:** ومؤداها أن يمارس المركز الرئيسي الإشراف المباشر على برنامج الترويج في السوق الخارجية، ولعل السبب الرئيسي الذي يدعو الشركة إلى تطبيق إستراتيجية المركزية هو عدم ثقتها في قدرة الأجناب على تخطيط وتنفيذ البرنامج الترويجي بنفس الفعالية التي يمكن للمركز الرئيسي تحقيقها، وذلك بسبب إختلاف وجهات النظر فيما يتعلق بأهمية الجهد الترويجي كعنصر في الميزج التسويقي، وبمدى الثقل في أداء النشاط ذاته أي حجم الإنفاق الترويجي؛

**2- إستراتيجية المشاركة:** تتضمن هذه الإستراتيجية محاولة الحصول على تعاون ممثلي الشركة بالخارج في الجهد الترويجي عن طريق إسداء النصح والتعاون الإيجابي في كل مراحل الترويج مع تقسيم المسؤوليات بين الطرفين بوضوح، وكثيرا ما يشار إلى هذه الإستراتيجية بأنها (طريقة 50%، 50%) إشارة إلى أنها تعني التقسيم المتعادل لمسؤوليات ونفقات الترويج بين الشركة الدولية وبين ممثليها في الخارج. بما فيهم مديري الفروع.

ولعل أهم العقبات التي تصادفها تتعلق بكيفية التنظيم والتوزيع للمسؤوليات وكذلك بضمان توافر الدعم والتعاون من قبل الوكلاء والممثلين ومديري الفروع بالخارج، وأفضل سبيل لتحقيق ذلك هو الإتصال الشخصي، بالإضافة إلى هذا فهناك الحاجة في بعض الأحيان إلى تدريب وتوعية ممثلي الشركة بالخارج على أساليب وفنون الترويج؛

**3- إستراتيجية اللامركزية:** يعني تطبيق هذه الإستراتيجية من الناحية النظرية أن تترك لممثلي الشركة بالخارج السيطرة الكاملة على جهود الترويج، على أن ذلك يتعذر عمليا ونجد أن الشركة لا تفوض كل الأعباء وإنما جزء منها فقط، والدافع الرئيسي لإتباع هذه الإستراتيجية يكون في الغالب عدم إمكان إسترداد مواد الترويج بالنسبة للكثير من الأسواق الخارجية.

وتجدر الإشارة أنه لا يمكن التعميم بشأن الإستراتيجية الأفضل، فاختيار الإستراتيجية المناسبة ستؤثر فيه إعتبارات عديدة أهمها ظروف السوق وطبيعة المنتج، وإمكانات الشركة الدولية، وكفاءة ممثليها، ودرجة المعرفة بالسوق ومدى فاعلية وسائل الرقابة على الإنفاق، وخبرة الشركة في مجال التسويق الدولي... وغيرها.

والجدول الموالي رقم (2-6) يلخص العوامل التي تدفع إلى الإعتماد على إستراتيجيتي اللامركزية أو المركزية في الترويج دوليا:

<sup>1</sup> - محمد صديق عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص:377، 378.

جدول رقم (2-6): العوامل التي تدفع إلى استخدام كل من المركزية واللامركزية في الترويج الدولي.

الحالات التي يفضل فيها استخدام اللامركزية	الحالات التي يفضل فيها استخدام المركزية
- إذا كان حجم الأعمال والترويج صغيرا جدا مما لا يستدعي تدخل المركز الرئيسي للشركة؛	- إذا كانت الشركة تتعامل مع وكيل دولي واحد وله عدة فروع تغطي كافة أسواق الشركة؛
- إذا كانت الشركة تعاني من مشاكل في الإتصال مع فروعها في الأسواق الأجنبية المختلفة؛	- إذا كانت الشركة لها ترويج موحد في كافة أسواقها الخارجية؛
- إذا كانت الشركة تشعر أن السماح للفروع باتخاذ القرارات الخاصة بالترويج تحقق صورة ذهنية إيجابية عن الشركة؛	- إذا كانت ظروف السوق والوسيلة الترويجية متشابهة بين الأسواق الأجنبية.
- إذا شعرت الشركة أن السماح للفروع المحلية باتخاذ القرارات يخلق نوعا من الحافز للأفراد العاملين في تلك الفروع.	

المصدر: هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص331.

### ثالثا: إستراتيجية الجذب أو الدفع في الترويج الدولي

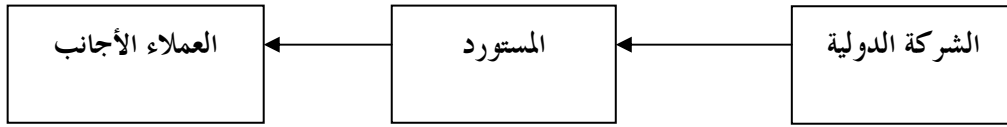
لا تختلف إستراتيجيات الترويج الدولي في هذا الخصوص عن مثيلاتها في السوق المحلي حيث يمكن للشركة أن تعتمد على إحدى الإستراتيجيات الموالية:<sup>1</sup>

**1- إستراتيجية الدفع:** تعتمد إستراتيجية الدفع على بذل الجهود الشخصية من جانب الشركة الدولية لإقناع الموزعين بالتعاقد على المنتج ودفعه إلى منافذ التوزيع التي تتعامل مباشرة مع المستهلك الأجنبي الأخير أو المستخدم لإقناعهم بالشراء.

وتعتمد هذه الإستراتيجية على الإتصال الشخصي بين الشركة وموزعيها بالأسواق الخارجية لإقناعهم بالتعامل في المنتج وتسويقه في الدول الأجنبية، فإذا نجحت شركة مصدرة لآلات تصنيع مستحضرات التجميل مثلا في التعاقد مع مستورد لهذه الآلات على أن يتولى تسويقها لدى مصانع مستحضرات التجميل محليا، فإن هذه الشركة إتبعت إستراتيجية الدفع كما يبين الشكل (2-9) التالي:

<sup>1</sup> - يحي سعيد، ص ص: 218، 219.

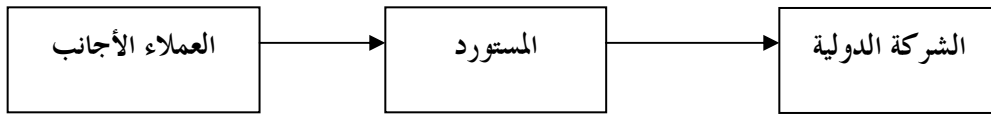
شكل (2-9): إستراتيجية الدفع في الترويج الدولي.



المصدر: من إعداد الباحث.

**2- إستراتيجية الجذب:** وتعتمد إستراتيجية الجذب على توجيه الرسالة الترويجية مباشرة إلى المشتري أو المستهلك الأخير بهدف تعريفه بالمنتج وإقناعه بشرائه ما يجعله يسعى الى منافذ بيع المنتج لطلب شرائه، وتسعى المنافذ بالتبعية إلى التعاقد على شراء المنتج من الموزعين ويسعى الموزعون إلى الحصول على المنتج من الشركة الدولية المنتجة وعادة ما يستخدم الإعلان واسع الانتشار في مثل هذه الحالات، ومن الطبيعي أن يتم الترويج للمنتج في السوق الخارجي المستهدف بالتعاون والتنسيق بين الشركة الدولية وموزعيها بالسوق حتى يضمن الطرفان توافر المنتج في منافذ التوزيع التي يلجأ إليها المستهلك الأخير.

شكل رقم (2-10): إستراتيجية الجذب في الترويج الدولي.



المصدر: من إعداد الباحث.

#### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على إستراتيجية الترويج الدولية

تلعب بيئة التسويق الدولي دورا مهما في التأثير على قرارات إستراتيجية الترويج في الأسواق الأجنبية نظرا لوجود العديد من العوامل غير الموجودة في الأسواق المحلية.

##### أولا: إنتشار وسائل الإتصال

تختلف نسبة إنتشار وسائل الإتصال من بلد لآخر، لذلك على المسوق الدولي أن يكون على علم بمدى توفرها في السوق المستهدف، وكذلك بعادات المستهلكين فيما يخص استعمال مختلف هذه الوسائل الإتصالية، بحيث نجد أنه في بعض البلدان يكون مجال اختيار وسائل الإتصال ضيقا لعدم توفر وسائل الإعلام، ومن جهة أخرى فإن الدعائم المتوفرة ليست متشابهة، ويمكن أن تكون لها فترات وأوقات متابعة مختلفة، لذلك يجب على الشركة الدولية دراسة معدل الوقت الذي يخصصه المستهلكون المحليون لمختلف وسائل الإتصال، فمثلا نجد أنه في الولايات المتحدة الأمريكية يمضي الناس أمام التلفاز وقتا كبيرا جدا مقارنة بالأوروبيين، وكذلك فإن المستهلكين الألمان يقرؤون الصحافة الظرفية أكثر من نظرائهم الفرنسيين، إضافة إلى أن الظروف المناخية للبلدان الشمالية تجعل من الملصقات

الإشهارية وسيلة أقل فعالية مقارنة بالبلدان الجنوبية لأوروبا، كل هذه الاختلافات في بيئة الإتصال يمكن أن تقود الشركة إلى تكييف إختياراتها لوسائل الإتصال مع خصائص وظروف السوق المحلية<sup>1</sup>.

### ثانيا: إختلاف الثقافات

الإختلافات الثقافية والعقائدية وتباين عادات وتقاليد المستهلكين من بلد لآخر تطرح بقوة في مجال التسويق الدولي، مما يستوجب على المسوق الدولي الفهم والإدراك الكبيرين لهذا البعد وذلك عن طريق إتباع والعمل بالدراسات القائمة حول المجتمعات من طرف المختصين والباحثين أو تكوين إطارات الشركة المسؤولين عن الإتصال في مراكز متخصصة في هذا المجال.

كما أن اللغات و إختلافها يصعب ترجمة المعنى الحقيقي للرسالة الترويجية المراد تبليغها حتى في البلدان المتشابهة اللغة كالولايات المتحدة وإنجلترا مثلا، وقصد التقليل من خطر الفهم الخاطئ للرسالة ينصح بتعزيز الرسالة الترويجية بصور ورسوم وألوان تساعد في تقريب الصورة الحقيقية للرسالة<sup>2</sup>.

### ثالثا: المنافسة

حالة المنافسة هي عامل آخر للحد من الترويج، ففي بعض الأسواق تتنافس الشركة الدولية ضد شركات دولية أخرى، وفي أسواق أخرى تكون المنافسة وطنية فقط، لذلك فإن صدى إستراتيجية الترويج في سوق معينة ليس بالضروري أن يكون نفسه في أسواق أخرى، علاوة على ذلك فإن منهج الشركات الدولية يثير ردود فعل مختلفة، ففي بعض الدول الشركات الدولية تجعل المنافسين المحليين يتبعون مجرى نشاطها، مثال على ذلك دخول شركة "procter & Gamble" أوروبا الغربية جعل المنافسين يسلكون النشاط نفسه وذلك بزيادة حملاتهم الترويجية.

وفي حالة أخرى فإن دخول شركة "British American tobacco" إلى الأسواق الهولندية قاد إحدى الشركات الهولندية المحلية لتصميم رسائل ترويجية هجومية دفاعية ضدها وانتهت المعركة في المحاكم الهولندية<sup>3</sup>.

### رابعا: القوانين الحكومية

المشكلة التي تواجه المسوقين في كل مكان هي الأنظمة الحكومية، فالمسوقون في أمريكا مثلا يجدون دول أجنبية أكثر تقييدا للترويج من أسواقهم المحلية، كما أن التعليمات والأنظمة الحكومية يمكن أن تؤثر على وسائل الإتصال، وعلى الرسالة الترويجية (منع الرسائل التي لا تتناسب مع ثقافتهم وقيم مجتمعهم) وعلى ميزانية الترويج وملكية وسائل الترويج، وهناك بعض القيود الخاصة ببعض الدول نذكر منها:<sup>4</sup>

- نوع المنتج المروج له، فالتبغ والكحول يمنع الترويج له في أغلب دول العالم حاليا؛
- هناك العديد من الدول تضع قيود على الإعلانات المقارنة ودول تتطلب تعديلا لبعض الرسائل الترويجية التي تتضمن مثلا صورا أو عبارات مخالفة لقيم المجتمع؛

<sup>1</sup> - Ulrike Mayrhofer, op-cit ,p179.

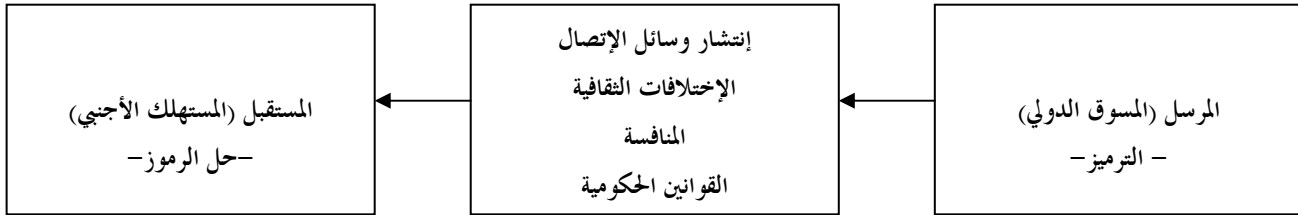
<sup>2</sup> - يحي سعيد علي عيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 219

<sup>3</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره ، 275.

<sup>4</sup> - رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 275، 276.

- ميزانيات الترويج يمكن أن تحرك إنتباه الحكومة، فالهند مثلاً هاجمت ميزانيات الترويج لشركات الإطارات الأجنبية، كما قامت بريطانيا بنفس الشيء مع شركة "Procter & Gamble" واعتبر هذا الأمر خطيراً؛
- بعض الدول تمنع ملكية وسائل الإتصال من قبل الأجنب مثل نيجيريا وباكستان وأندونيسيا.

شكل رقم (2-11): عوائق الإتصال.



المصدر: هاني حامد الضمور، بتصرف الباحث، ص295.

#### خامساً: طبيعة نشاط الشركة ومنتجاتها

تتحدد إستراتيجية الترويج في الأسواق الأجنبية بناء على أهداف الشركة، فمثلاً تختلف إستراتيجية الترويج في شركة تصدر صفقة عارضة من البسكويت إلى جمهورية الكونغو عن شركة تسعى إلى تطوير صورة ذهنية معينة لها ولمنتجاتها في الأجل الطويل، ذلك لأن الشركة الأولى سوف تكتفي بإلقاء العبء الترويجي على المستورد نظراً لأن الصفقة عارضة وأن الكميات المصدرة محدودة، وعلى عكس ذلك فإن الشركة الأخيرة سوف تعمل على وضع خطة متوازنة طويلة الأجل لتطوير الصورة الذهنية المأمولة، كذلك تختلف إستراتيجية الترويج لشركة تسعى لتغطية السوق العالمي مثل "IBM" عن شركة تسعى للنفاد لعدد محدود من الأسواق الخارجية.

كما تتحدد إستراتيجيات الترويج على أساس نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها للسوق، ويناسب أنواع معينة من المنتجات نماذج نمطية من الترويج في حين تتطلب منتجات أخرى إختلاف إستراتيجية الترويج بين سوق وآخر، فمثلاً يمكن الإعتماد على إستراتيجية إتصال نمطي في حالة المنتجات المعقدة فنياً مثل الحاسبات الآلية ومعدات المصانع والمعدات الطبية بينما يصعب الإعتماد على إستراتيجية ترويج نمطي لمنتجات المودة وخدمات الديكور<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - يحيى سعيد علي عيد ، مرجع سبق ذكره ، ص219.

## خلاصة الفصل :

تجعل الأهمية الإستراتيجية للمنتج على المستوى الدولي من مهمة رجل التسويق أكثر صعوبة في تحديد الاستراتيجية الملائمة للعمل في الأسواق الدولية، سواء فيما يخص المفاضلة بين إستراتيجيتي توحيد أو تكييف المنتج في الأسواق المستهدفة، أو الصعوبات الخاصة بالقرارات المتعلقة بخصائص المنتج من تمييز، تغليف، تبيين... و غيرها، و في نفس الوقت تفرض عليه تبني إستراتيجية تطوير المنتجات الجديدة للإستجابة لحاجات و رغبات المستهلكين في الأسواق الخارجية.

و تلعب بيئة التسويق الدولي دورا مهما في توجيه إستراتيجية التسعير في الأسواق الدولية نظرا لما تفرزه من مشاكل و تعقيدات تتعلق بحجم التكاليف و الرسوم الجمركية و القوانين الحكومية ... إلخ، حيث ان إختيار طرق وإستراتيجيات التسعير في الأسواق الدولية يتطلب الإعتماد على عناصر بيئة التسويق الدولي كأساس للتسعير.

كما ان كفاءة و فعالية إنجاز الشركة لأهدافها التي تسعى لتحقيقها من وراء التوزيع في الأسواق الدولية تصطدم بمجموعة من المؤشرات البيئية التي تؤثر على الطلب في السوق الأجنبي المستهدف، و بالتالي تشكل تحديات أمام المسوق الدولي للوصول إلى أهدافه بصورة مقبولة و هو يتعامل مع ذلك السوق، و حتى يتسنى له تطوير الإستراتيجيات التوزيعية الملائمة ( مباشرة و غير مباشرة، حصرية أو إنتقائية أو شاملة) عليه محاولة إدراك تلك البيئة بشكل مناسب لطبيعة الظروف و المرحلة حتى تستمر الشركة في خدمة أسواقها و تحقيق أهدافها.

و تمثل إستراتيجية الترويج مكونا مهما من إستراتيجيات المزيح التسويقي الدولي، لدورها الكبير في الإتصال بالجمهور في الأسواق الدولية المختلفة و تعزيز صورة الشركة فيها، حيث أن تكامل و إنسجام المكونات المختلفة للمزيح الترويجي، من شأنها إنجاح باقي مكونات إستراتيجية المزيح التسويقي الدولي إذا ما إستطاع المسوق الدولي تقديم و إختيار الاستراتيجية الترويجية الملائمة و تكييفها مع مختلف الأسواق الدولية، في إطار بيئة التسويق الدولي المتغيرة من سوق اجنبي مستهدف إلى آخر .



## الفصل الثالث

دور بيئة التسويق الجزائرية

في توجيه إستراتيجيات

التسويق لشركة تويوتا

## تمهيد:

بعدها تطرقنا في الجانب النظري من هذا البحث الى القرارات الأساسية للتسويق الدولي ، و تأثير بيئة التسويق الدولي على إستراتيجيات المزيج التسويقي الدولي، ينبغي في الأخير إسقاط هذه الدراسة على الواقع العملي للوقوف على مدى تأثير بيئة التسويق الدولي على إستراتيجيات التسويق لأحدى الشركات الدولية، و نظرا للنجاح المستمر الذي تحققه الشركات اليابانية في مواجهة تحديات المنافسة الدولية كنتيجة لتبني المفهوم الحديث للتسويق إستطاعت من خلاله غزو أسواق العالم.ممنجاتها، وجدنا أن التجربة اليابانية ظاهرة تستحق الدراسة و التقدير و من هنا وقع اختيارنا أن تكون دراستنا في الجانب التطبيقي على التجربة اليابانية في التسويق الدولي، و بالتحديد على شركة دولية كبيرة تعتبر من بين أفضل الشركات اليابانية المنافسة على المستوى الدولي و هي شركة تويوتا.

و لذلك سوف نتناول خلال هذا الفصل ثلاثة مباحث و هي :

✓ التجربة اليابانية في التسويق الدولي؛

✓ إستراتيجيات التسويق الدولي لشركة تويوتا ؛

✓ إستراتيجيات التسويق الدولي لشركة تويوتا الجزائر.

## المبحث الأول: التجربة اليابانية في التسويق الدولي

تعتبر التجربة اليابانية في التسويق الدولي إحدى أنجح التجارب العالمية، حيث تعتبر الشركات اليابانية من احسن الشركات الدولية التي تطبق المفهوم الحديث للتسويق في تعاملها مع الأسواق الأجنبية، هذا ما سمح لها بالوصول إلى غزو العالم كله. ممنتجاتها التي تتمتع بميزة تنافسية رغم كل الصعاب التي مرت بها اليابان كالحروب والعقوبات الدولية بعد الحرب العالمية الثانية، إلا أنها إستطاعت في فترة قصيرة ان تتفوق على شركات كانت رائدة في مجالها، كل هذه العوامل جعلت من التجربة اليابانية في غزو الأسواق الدولية تجربة ناجحة تستحق الدراسة وإستخلاص الدروس المستفادة و الإعتبار بها.

## المطلب الأول: خصائص إستراتيجية التسويق الدولي بالشركات اليابانية

العامل الرئيسي وراء قدرة الشركات اليابانية على المنافسة في الأسواق الدولية هو إستراتيجياتها التسويقية المعدة بعناية و الدراسة المسبقة للطلب على منتجاتها في الأسواق الدولية التي تنوي إستهدافها ، وذلك عن طريق بحوث التسويق الدولية، وتقسيم السوق الكلي إلى قطاعات، ثم تطوير المنتجات الجديدة الملائمة لكل قطاع مع تدعيمه بعناصر المزيج التسويق الأخرى بطريقة ملائمة.

## أولاً: مراحل تطور التسويق الدولي بالشركات اليابانية

إنّ تبني الشركات اليابانية لمفهوم التسويق الحديث في تعاملها مع الأسواق الأجنبية لم يأتي طفرة واحدة بل مرّ على خمس مراحل أساسية وهي:<sup>1</sup>

- **مرحلة ما قبل التسويق (قبل 1953):** وتتميز هذه المرحلة بالإهتمام بالعلوم التجارية بصفة عامة، و التركيز على الإحتياجات الأساسية في التصنيع مع القيام بدراسات محدودة في بحوث التسويق لتحسين جودة المنتجات اليابانية في نظر المستهلك الياباني؛
- **مرحلة الإهتمام بالتسويق:** وتتميز هذه المرحلة بإنشاء وكالة متخصصة لبحوث التسويق، والتأكيد على تخطيط المنتجات، ترجمة ونشر كتب متخصصة في التسويق، الإهتمام بتدريس مادة التسويق محلياً، إرسال خبراء لدراسة التسويق في الخارج؛
- **مرحلة تبني وإنتشار المفهوم الحديث للتسويق:** وتتميز بدراسة إحتياجات المستهلك ورغباته مع محاولة الوفاء بها، ولذا كان هناك إهتماماً متزايداً بوظيفة بحوث التسويق وتقسيم السوق إلى قطاعات، تطوير المنتجات الجديدة، الإعلان في التلفزيون، ترشيد منافذ التوزيع، إنتشار المنتجات اليابانية في الأسواق الأجنبية، تطوير المفهوم التسويقي لخدمة البيئة اليابانية، إنشاء معاهد متخصصة في التسويق وبحوث التسويق؛
- **مرحلة تزايد الدور الفعال للتسويق:** وتتميز بالتركيز على التسويق كأحد العوامل لنجاح الصناعة اليابانية، إستخدام التسويق كوسيلة لتحسين الإنتاج وجودته، وأخيراً تزايد المسؤولية الإجتماعية للتسويق؛

1- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص ص: 339، 341.

➤ **مرحلة التركيز على الأسواق الدولية:** وتتميز هذه المرحلة بالتركيز على إستراتيجيات التسويق الدولي، تشجيع التبادل مع الدول الأخرى، إلغاء الحواجز الجمركية مع الأخذ بعين الإعتبار الصناعات المحلية، التركيز على التصدير والتقليل من الإستيراد أو الحد منه، التركيز على التسويق الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي، مواجهة المنافسة الحادة في الأسواق الأجنبية، زيادة نصيب الشركات اليابانية من السوق الدولي، ثم إستغلال الفرص التسويقية فيها من خلال التكنولوجيا المتميزة التي تقدمها للأسواق الدولية.

ويعني آخر إنعكست نظرة الشركات اليابانية لأسواقها الدولية على طريقة تصميم المزيج التسويقي الذي تنافس من خلاله، فبحوث التسويق، تقسيم السوق الكلي إلى شرائح وقطاعات، تطوير المنتجات الجديدة، إستراتيجية التسعير، وإختيار منافذ التوزيع وتصميم حملات الترويج غالباً ما تكون بهدف خدمة الأسواق الدولية التي يتم التعامل فيها.

### ثانياً: خصائص الإستراتيجية اليابانية في دخول الأسواق الأجنبية

يلخص كل من "كوتلر وفاهي-Kotler & Fahey" إستراتيجية الشركات اليابانية التسويقية عند دخولها لسوق أجنبي جديد في النقاط الرئيسية التالية:<sup>1</sup>

- ✓ إستخدام بحوث التسويق الدولي لدراسة إحتياجات المستهلك الاجني ورغباته؛
- ✓ تقسيم السوق الكلي إلى شرائح وقطاعات؛
- ✓ تحديد قطاع معين من السوق يتميز بعدم وجود أي نوع من المنافسة؛
- ✓ تصميم المنتج الذي يفي بإحتياجات المستهلكين في ذلك القطاع؛
- ✓ دخول السوق الاجني بمنتج متميز ذو جودة عالية ومدعم بالخدمات المختلفة التي يرغبها المستهلك، بالإضافة إلى تخفيض السعر في الوقت المناسب؛
- ✓ إختيار منافذ التوزيع المناسبة والتي تتوافر لديها القدرة على خدمة الأسواق بأعلى كفاءة ممكنة؛
- ✓ تقديم المنتج للسوق مدعماً بالمزيج الترويجي الفعال والمؤثر.

فعند دخول سوق اجني جديد، تقوم الشركات اليابانية بتجميع البيانات والمعلومات الكافية وذلك لمعرفة إحتياجات ورغبات المستهلك الحقيقية، كما تقوم بتقسيم أسواقها بأكثر من طريقة، بحيث تقوم بخدمة مجموعة عريضة من العملاء، بالإضافة إلى إستخدام قنوات توزيع مختلفة، ومزيج ترويجي لكل مجموعة على حدى، وذلك عكس الشركات الاخرى التي تقوم بتقسيم السوق المستهدف طبقاً لأحد المتغيرات المستخدمة في نظرية تقسيم السوق.

وإذا كانت الشركات الامريكية تهتم بتقديم منتجات ذات جودة عالية في السوق المحلي (السوق الأمريكي)، مع تصدير المنتجات ذات الجودة الرديئة إلى الأسواق الأجنبية، فإن محور إهتمام الشركات اليابانية هو العكس، أي تصدير المنتجات ذات الجودة العالية وإستهلاك المنتجات ذات الجودة الرديئة، وذلك بهدف غزو الأسواق الأجنبية.

1- محمد جاسم محمد الصميدعي، مدخل التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص 373.

وعندما تقرر إنتاج منتج جديد لأحد الدول المتقدمة كأمریکا أو بريطانيا، فإنها تفضل دخولها على مراحل متعددة، بحيث تقوم باختبار ذلك المنتج في إحدى دول شرق آسيا، وجزء صغير منه في السوق الأمريكية أو السوق البريطانية، فإذا وجدت الظروف في الأسواق خالية من المخاطر فإنها تقرر التوزيع بشكل واسع أو شامل، أما في حالة وجود مخاطرة فإنها تفوض مهمة القيام بالانشطة التسويقية إلى الشركات ذات الخبرة الطويلة في السوق المستهدف.

### المطلب الثاني: مقارنة إستراتيجية التسويق الدولي للشركات اليابانية مع نظيراتها البريطانية والأمريكية

لقد تفوقت الشركات اليابانية على أقوى الشركات العالمية في مجال التسويق الدولي خاصة الشركات البريطانية والأمريكية، رغم ما تتميز به هذه الأخيرة من أسبقية في الإنتاج والتسويق وتطبيق مفهوم التسويق على مستوى إدارتها، ومن خلال هذه النقطة سوف نحاول التطرق إلى مقارنة إستراتيجية التسويق الدولي للشركات اليابانية مع كل من نظيراتها الأمريكية والبريطانية.

### أولا: مقارنة إستراتيجية التسويق الدولي للشركات اليابانية مع البريطانية

أوضح أحد المراكز الاستشارية في بريطانيا أنه بينما يشير الاستشاريون الأوربيون على شركاتهم بترك الأسواق التي تبدوا غير مربحة... فإن اليابانيين يفعلون عكس ذلك، إذ توجد لديهم مجموعة أخرى من الأولويات التي تنعكس في فلسفتهم التسويقية، حيث تتضمن ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ النمو و الاحتفاظ بنصيب السوق؛
- ✓ تقديم أفضل ما يمكن لعملاء الشركة؛
- ✓ الوفاء بإحتياجات العاملين داخل الشركة؛
- ✓ تحقيق الربح.

ومعنى ذلك أن الأهداف العامة لشركات الأعمال اليابانية هي الإهتمام بالنمو من خلال العمل على زيادة المبيعات في الأجل القصير، وتحقيق الربح في الأجل الطويل، ثم تأتي بعد ذلك الإستراتيجيات التابعة الأخرى، كتقديم أفضل المنتجات من خلال تحديثها أو تطويرها بما يتلائم وحاجات السوق الدولي المستهدف، وتوفير الجو الملائم للنشاط داخل الشركة من خلال تدريب وتمهين وتحفيز المستخدمين وترقيتهم ومراقبتهم... الخ.

من جانب آخر نجد أن الإستراتيجية التسويقية البريطانية تركز على نموذج إستراتيجية الربح، والذي يلزم الشركات بعدد من الإستراتيجيات الفرعية أهمها:<sup>2</sup>

- ✓ إنسحاب الشركات البريطانية من الأسواق الغير مربحة في حالة إثبات ذلك من النظام المحاسبي؛
- ✓ إن الشركات البريطانية مطالبة بتحديد أسعارها عند المستويات الضرورية لتحقيق الربح، إذ إن تكلفة النظام التسويقي الفعال سوف تكون مناسبة فقط بالنسبة للأسواق التي تقوم الشركات البريطانية بخدومتها في الوقت

1- الميسوم بوشنافة، حدود كفاءة سياسات التسويق الدولي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 193.

2- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 471.

الحالي وتحقق الربحية، والأسواق الجديدة سوف تفتح فقط في الحالة التي لا يؤدي دخولها إلى زيادة النفقات التسويقية؛

✓ إن الخطط والأهداف ستوجه بصفة مبدئية إلى تحقيق الربح من خلال الأساليب والإمكانات المتاحة للشركة أكثر من إيجاد طرق عمل جديدة لتنمية وضع الشركة في الأجل الطويل.

في دراسة مبدئية أجراها "Doyle" أحد أساتذة التسويق الدولي في بريطانيا، وجد أن أهم أسباب إختراق الشركات اليابانية للسوق البريطانية هي:<sup>1</sup>

✓ أن 30% من مديري الشركات البريطانية الذين شملتهم الدراسة ليس لديهم فكرة واضحة عن طبيعة وأهمية التسويق في مقابل 2% من مديري الشركات اليابانية؛

✓ أن تحقيق النمو والسيطرة على السوق الدولي هو الهدف الذي تسعى الشركات اليابانية لتحقيقه، حيث ذكر هذا العامل من قبل 87% من عينة البحث في مقابل 20% من الشركات البريطانية؛

✓ أن تحقيق الربح في الاجل القصير هو أهم الاهداف التي تسعى الشركات البريطانية إلى تحقيقه ولقد ذكر هذا العامل بنسبة 93% مقارنة بنسبة 40% من الشركات اليابانية؛

✓ ما نسبته 47% من الشركات البريطانية ليس لديها إلمام كاف عن الفئات المختلفة من المستهلكين داخل السوق وإحتياجاتهم الخاصة، بينما وصلت النسبة إلى 13% في الشركات اليابانية؛

✓ ما نسبته 87% من مديري الشركات اليابانية تعتقد أن منتجاتها أكثر جودة وقدرة على الأداء مقارنة بمنتجات المنافسين، بينما نجد ان 34% من مديري الشركات البريطانية والتي تشارك في هذا الرأي بالنسبة لمنتجاتهم؛

✓ تساوي كمية المنفق على الإعلان والترويج بالشركات اليابانية والبريطانية.

وكنتيجة نهائية أوضحت الدراسة أن الفرق بين أداء الشركات اليابانية والشركات البريطانية لا يرجع إلى قدرة الشركات اليابانية الإنتاجية أو عادات وتقاليد المجتمع الياباني، ولكنه يرجع بالدرجة الأولى لتبني الشركات اليابانية للمفهوم الحديث للتسويق وإيمانها بأن المستهلك هو المحور الرئيسي لكل قراراتها، على عكس الشركات البريطانية التي فشلت إستراتيجياتها التسويقية في فهم الديناميكية التي تحدث في السوق والتأكيد على النواحي الإنتاجية والمالية دون إعطاء القدر الكافي لدراسة إحتياجات المستهلك ورغباته.

### ثانيا: مقارنة بين إستراتيجية التسويق الدولي للشركات اليابانية والامريكية

إن أسباب تفوق الشركات اليابانية عن الشركات الأمريكية لا يختلف كثيرا عما هو الحال بالنسبة للشركات البريطانية، ففي إحدى الدراسات التي قام بها "فاهي و راندور - Randor & Fahey" بهدف التعرف على عوامل نجاح الإستراتيجية التسويقية للشركات اليابانية تبين ما يلي:<sup>2</sup>

1- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير مرجع سبق ذكره ، ص 471 .

2- محمود جاسم محمد الصميدعي ، مدخل التسويق المتقدم ، مرجع سبق ذكره ، ص376.

- ✓ توجه الإستراتيجية التسويقية اليابانية بإحتياجات المستهلك على عكس الشركات الأمريكية التي تهدف إلى تحقيق عائد إستثماري على المدى القصير من أجل الوصول إلى الكمية المستهدفة بغض النظر عن المستهلك؛
- ✓ تنعكس أهمية التوجه بالسوق في الإستراتيجية اليابانية في طريقة إتخاذ قرار بإنتاج منتج جديد وتقديمه إلى السوق، حيث يكون التركيز على قطاع معين في السوق الذي لم يتم دخوله أو خدمته من قبل، بينما في الشركات الأمريكية نجد ان المدير يفضل تقديم منتجاته وخدماته بالأسواق الموجودة بدلا من خلق أسواق جديدة، وكذلك التضحية بالإبتكار والتجديد في مقابل الوصول إلى الربح السريع؛
- ✓ إن الشركات اليابانية تقدم مجموعة كبيرة من المنتجات التي تتمتع بخصائص فريدة ذات جودة عالية بسعر منخفض، بالإضافة إلى إستخدام منافذ التوزيع المكثفة كوسيلة من وسائل الترويج للمنتج، وبعد الوصول إلى موقف متميز في السوق تقوم الشركات اليابانية بتطوير خطوط منتجات لإنتاج وتقديم منتجات جديدة تفي بإحتياجات المستهلك المستقبلية؛
- ✓ تأكيد الشركات اليابانية على إيجاد نوع من التكامل بين عناصر المزيج التسويقي لتعمل مترابطة في الواقع العملي، وهذا ما يتم تجاهله من قبل الشركات الأمريكية.
- وكتيجة لهذه الدراسات أدركت الشركات الأمريكية ان السبيل الوحيد لإختراق الاسواق الدولية هو الإتجاه نحو تطبيق المفهوم الحديث للتسويق، ومن اهم هذه الشركات شركة "FORD" للسيارات وذلك كما جاء على لسان رئيسها التنفيذي والمدير العام للأسواق المباشرة العالمية السيد "دل ويندل - Dale wendell" قائلا: "... أعتقد أن نظام القياس بأن نصبح الأكبر من حيث الإنتاج ليس بالهدف الذي نسعى لبلوغه، ما نحاول الوصول إليه وينبغي ان يكون جليا لدى المستهلك هو أن نكون شركة تتحرك وفقا لرغبات المستهلك، فإذا نجحنا في تحقيق ذلك فإن الإنتاج يأتي كتطور طبيعي، وأعتقد أننا نمشي في الطريق الصحيح، وأن هذا هو الهدف المنشود لدى شركة فورد للسيارات ولدى حملة أسهمها، فإذا إستطعنا تمييز أنفسنا والتحول من شركة تتحرك وفقا لرغبات المستهلك فإن المبيعات ومن ثم الأرباح ستتبع لاحقا، أعتقد أن ذلك تحولا جذريا عما كنا عليه في الماضي"<sup>1</sup>
- هذا الكلام يدل على تحول شركة "فورد" للسيارات كشركة من المفهوم التقليدي للتسويق الذي يعتمد بالدرجة الأولى على زيادة القدرة الإنتاجية وتحقيق الأرباح، إلى المفهوم التسويقي الحديث الذي يهتم بتلبية رغبات المستهلك من خلال القيام ببحوث التسويق وتقديم تشكيلة جيدة من المنتجات التي تعتمد على الجودة والضمان والمحافظة على ولاء العملاء ... الخ.
- كل هذه الإستراتيجيات ساهمت في نجاح شركة "فورد" على المستوى الدولي، بحيث وصلت مبيعاتها إلى نحو 7,5 مليون سيارة سنة 2000، وهي بذلك إحتلت المرتبة الثانية عالميا بعد الشركة الأمريكية "جنرال موتورز"<sup>2</sup>.

1- الميسوم بوشنافة ، مرجع سبق ذكره ،ص195 .

2- قدور بن نافلة، ما مدى امكانية الإستفادة من التجربة اليابانية في التسويق الدولي؟، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 3، ديسمبر 2005، ص 239.

ويمكن تلخيص أهم الاختلافات بين إستراتيجية التسويق الدولي في الشركات اليابانية، وكذا استراتيجية التسويق الدولي لكل من الشركات البريطانية والشركات الأمريكية في الجدول رقم (3-1) الموالي:

جدول رقم (3-1): المقارنة بين الفلسفة التسويقية في كل من الشركات اليابانية و البريطانية و الأمريكية.

خصائص الإستراتيجية التسويقية في:		
الشركات اليابانية	الشركات البريطانية	الشركات الأمريكية
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الإهتمام بالنمو في الأجل القصير؛</li> <li>● الإهتمام بالربح في الأجل الطويل؛</li> <li>● توجيه الخطط و الأهداف إلى تحقيق النمو و السيطرة؛</li> <li>● الإعتدال على سياسة السعر المنخفض؛</li> <li>● تحديث المنتجات و تطويرها عند دخول سوق جديد أو لوجود المنافسة الحادة؛</li> <li>● الإهتمام بالأسواق التي لم يتم الدخول إليها؛</li> <li>● توجه الإستراتيجية وفقا لرغبات المستهلك، و تحقيق الأهداف طويلة الأجل و زيادة حجم المبيعات بمعدلات أسرع عن المنافسين؛</li> <li>● الإلمام الكاف بطبيعة و أهمية التسويق من قبل مديري الشركات؛</li> <li>● تقديم مجموعة كبيرة من المنتجات التي تتمتع بجودة عالية و بسعر تنافسي؛</li> <li>● استخدام وسائل توزيع كثيفة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الإهتمام بالربح في الأجل القصير؛</li> <li>● توجيه الخطط و الأهداف إلى تحقيق الربح؛</li> <li>● تحديد الأسعار عند المستويات الضرورية لتحقيق الربح؛</li> <li>● الإهتمام بالأسواق المربحة فقط؛</li> <li>● نقص الإلمام و الفهم الصحيح لطبيعة التسويق؛</li> <li>● تقديم منتجات ذات جودة عالية و بسعر عال؛</li> <li>● استخدام وسائل توزيع مكثفة مركزة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الإهتمام بالربح السريع في الأجل القصير؛</li> <li>● توجيه الخطط و الأهداف إلى تحقيق الربح؛</li> <li>● تحديد الأسعار عند المستويات الضرورية لتحقيق الربح؛</li> <li>● الإهتمام و التركيز بالأسواق الموجودة فقط؛</li> <li>● توجيهها وفقا لعائد استثماري و الوصول إلى الكمية المستهدفة في الجمل القصير؛</li> <li>● تقديم منتجات ذات جودة عالية و بسعر عال؛</li> <li>● استخدام وسائل توزيع مكثفة مركزة.</li> </ul>

المصدر : الميسوم بوشنافة ، مرجع سبق ذكره ، ص 196.



## المطلب الثالث: دور المزيج التسويقي الدولي في إستراتيجية التسويق للشركات اليابانية

تقوم إستراتيجية الشركات اليابانية على المستوى الدولي على الفهم الواضح لديناميكية المنافسة الدولية، وفي هذا الصدد يقدم "أهما - Ohmae" صورة مميزة عن حيوية المنافسة اليابانية ويصف عدد من الطرق التي تتبعها الشركات الناجحة في المنافسة الدولية من أجل الوصول إلى موقف مميز، وهي كالآتي:<sup>1</sup>

✓ التركيز على عوامل النجاح الأساسية، والتي يمكن إكتشافها من خلال تحليل ودراسة السوق، بالإضافة إلى دراسة الشركات الناجحة لتحديد أسباب نجاحها؛

✓ تحديد أولويات الهجوم، وهذا يتضمن التساؤل عن الحالة الراهنة في السوق، ومدى ملاءمتها للظروف غير التقليدية لتحقيق ميزة تنافسية في السوق؛

✓ الدراسة المستمرة والدائمة لتحقيق ميزة تنافسية على المنافسين، وذلك من اجل تنمية الحصة المستهدفة في السوق؛

✓ درجة الحرية المتاحة أمام المنتج في إختيار الإستراتيجية الملائمة.

ومن خلال عرض مختلف الطرق السابقة في السيطرة على الأسواق الدولية، نستنتج أن قوة الإستراتيجية اليابانية في مجال التسويق الدولي تتمثل في المزيج التسويقي الأمثل بعناصره الأربعة:

" المنتج - السعر - التوزيع - الترويج "

## أولاً: دور المنتج في إستراتيجية التسويق الدولي للشركات اليابانية

بدأت الشركات اليابانية في السنوات الماضية الإتجاه نحو كسب الأسواق الدولية من خلال إستراتيجية المنتجات، بحيث تحولت من إنتاج منتجات بسيطة تعتمد على عنصر العمل، إلى إنتاج المنتجات الأكثر تعقيدا (المنتجات الإلكترونية) وإستخدام الكثير من الطرق التي تعتمد على عنصر رأس المال، و بذلك إستطاعت أن تحقق نجاحا مستمرا سمح لها بإختراق الأسواق الدولية.

ويشير خبراء التسويق الدولي إلى أن نجاح الصناعة اليابانية يعتمد بصفة أساسية على الجودة العالية، وتطوير المنتجات التي تقدمها للسوق بشكل مستمر ودائم، وغالبا ما تقوم هذه الشركات بالتغلب على الصعوبات التي تحد من الإبتكار والتجديد، كعدم إقتناع الإدارة بأفكار المنتجات الجديدة، القيود الحكومية و الإجتماعية، عدم توفر رأس المال، و دورة حياة المنتج.<sup>2</sup>

ولتجنب تلك الصعوبات والمخاطر تعمل الشركات اليابانية جاهدة على إيجاد وسائل متنوعة لتحسين أداء منتجاتها وجودتها، مثل تجميع البيانات عن المستهلك وآرائه حول المنتج، وكيفية تطويرها و إختبار المنتج بالسوق قبل توزيعه على مستوى شامل، بالإضافة إلى توفير الطاقة الإنتاجية الكافية لإنتاج السلع والخدمات، مع تفادي التقلبات

1- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق: مدخل تدعيم القدرة التنافسية في الأسواق الدولية، دار النهضة العربية، مصر، دون سنة نشر، ص 403.

2- محمود جاسم محمد الصميدعي، مدخل التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 384، 385.

والتغيرات التي قد تحدث في السوق أثناء تقديم المنتج، مع تجنب فرض أسعار عالية بالنسبة للمنتجات التي لا تتمتع بميزة نسبية، أو الدخول إلى الأسواق ذات المنافسة الحادة.

كما تولي الشركات اليابانية إهتماما متزايدا بخدمات ما بعد البيع وخاصة في الأسواق الجديدة، لأنه لا أهمية للمنتج إن لم يكن المستهلك على دراية بكيفية إستعماله أو إصلاحه في حالة توقفه، ولذلك قامت الشركات اليابانية بوضع مراكز خدمات في أنحاء العالم، بحيث يمكن إصلاح منتجاتها في أسرع وقت ممكن، ولاحظ المستهلكون في أمريكا أن نظام الخدمات المطبق من قبل الشركات اليابانية أكثر كفاءة وفعالية مما تقدمه الشركات الأمريكية نفسها.<sup>1</sup>

### ثانيا: دور السعر في إستراتيجية التسويق الدولي للشركات اليابانية

يعد السعر احد الأساليب الفعالة التي مكنت الشركات اليابانية من دخول الأسواق الدولية و النمو والبقاء فيها، ويرى الكثير من المحللين أن السعر من أبرز عناصر المنافسة في التسويق الدولي للشركات اليابانية، بحيث إستطاعت هذه الشركات أن تحقق إقتصاديات الحجم الكبير، والتمكن من السوق من خلال المنافسة السعرية.

ويرى "روز" أن مديري المصانع اليابانية يبذلون قصارى جهدهم لزيادة نصيبهم من السوق الكلي، من خلال تخفيض الأسعار حيث تكون أسعار المنتجات المصدرة من اليابان أقل من أسعار الدول الأخرى بل في بعض الأحيان تكون أقل من تكلفة الإنتاج والتوزيع، ومثال ذلك إغراق السوق الأمريكية بأجهزة التلفزيون اليابانية بأسعار غير عادلة حسب الأمريكيين، وعن طريق شركات يابانية صغيرة الحجم مقارنة بنظيراتها الأمريكية في نفس المجال، وهو ما دفع بمجلس التنمية الإقتصادية للولايات المتحدة الأمريكية إلى دراسة تقرير يلخص دراسة متعلقة بالموقف التنافسي للشركات الأمريكية في الدول النامية، محتواه الرئيسي تفوق الشركات اليابانية على نظيراتها الأمريكية في ذلك السوق وهو بالدرجة الأولى راجع إلى عامل السعر.

وعلى الرغم من ذلك فقليلا ما يشير اليابانيون إلى السعر كأحد الأساليب الأساسية التي يتم إستخدامها في الإستراتيجية التنافسية، حيث ان شعارهم هو هزيمة المنافس من خلال التكنولوجيا وخدمة المستهلك ودون التركيز على السعر بمفرده.<sup>2</sup>

### ثالثا: دور التوزيع في إستراتيجية التسويق الدولي للشركات اليابانية

بعد أن تقوم الشركات اليابانية بإنتاج منتج جيد، وتأسيس مراكز خدمات كافية لخدمة المستهلك، وإعلام المستهلكين بوجود المنتج، تتجه نحو إختيار القنوات التوزيعية الملائمة لكل سوق على حدى، وفي أسواق عديدة تختار الشركات اليابانية كبار الموزعين في السوق الدولي ومنحهم أسعار مخفضة على مشترياتهم مع تقديم بعض الخدمات المميزة التي يكون لها تأثير أقوى من السعر في جذب زبائن جدد في السوق الدولي، والمحافظة على ولاءهم، كما تمنح

1- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص: 459، 460.

2- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق- مدخل تدعيم القدرة التنافسية في الأسواق الدولية- مرجع سبق ذكره، ص: 419.

الشركات اليابانية عمولة أكبر للوسطاء مقارنة بالمنافسين من أجل توزيع أكبر قدر ممكن من المبيعات، هذا بالإضافة إلى تدعيم وتحفيز الموزعين على إختراق أسواق جديدة لتنفيذ الأنشطة التسويقية.<sup>1</sup> وفي النهاية تجدر الإشارة إلى أن الشركات اليابانية تركز بصفة أساسية على دور التوزيع كأحد عناصر الإستراتيجية التنافسية، فهي قادرة على إختراق جميع الأسواق العالمية من خلال إختيارها الجيد لمنافذ التوزيع المناسبة والملائمة لكل سوق على حدى.

#### رابعاً: دور الترويج في إستراتيجية التسويق الدولي للشركات اليابانية

تولي الشركات اليابانية إهتماماً كبيراً وبالغا بالترويج كأحد عناصر الإستراتيجية التنافسية وذلك لما يحققه من مهام فيما يخص تعريف المشتري بالمنتج، وإقناعه بشرائه ومن ثم زيادة حجم المبيعات، ومواجهة المنافسة الحادة في السوق. وفي إحدى الدراسات الميدانية تبين أن مجموع النفقات التسويقية الخاصة بالإعلان والترويج في الشركات اليابانية تصل إلى حوالي 360 مليون دولار سنوياً، وهذا المؤشر إن دل على شيء إنما يدل على مدى إستخدام الشركات اليابانية للإعلان كوسيلة لترويج المبيعات وتحقيق أهدافها التسويقية، أو كأحد العناصر الهامة في الإستراتيجية التنافسية في الأسواق الدولية.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: عوامل نجاح الشركات اليابانية في التسويق الدولي والإستفادة من نتائجها

الهدف من الدراسات المعمقة التي يقوم بها الباحثون في مجال التسويق و الاعمال بصفة عامة للتجربة اليابانية في التسويق الدولي، هو التعرف على المقومات والعوامل التي ساعدت الشركات اليابانية للوصول إلى ما هي عليه اليوم من نجاح وتطور، وإستخلاص النتائج التي يمكن الإستفادة منها في دفع الشركات بدولهم للحاق بالشركات اليابانية والمنافسة على مستوى الاسواق الدولية.

#### أولاً: عوامل نجاح الشركات اليابانية في التسويق الدولي

يعود سبب نجاح الشركات اليابانية في التسويق الدولي إلى العديد من المتغيرات والعوامل الإقتصادية والسياسية و الإجتماعية و الثقافية والقانونية التي ساهمت في توجيه الشركات اليابانية في مواجهة تحديات المنافسة الدولية، وإختراق الأسواق الدولية، ونذكر من اهم هذه العوامل ما يلي:<sup>3</sup>

1. الإستقرار السياسي والمالي والامني والإقتصادي منذ نهاية الحرب العالمية الثانية؛
2. إنعدام الامية منذ صدور قانون التعليم سنة 1872 والتفاني في حب العمل، مما أدى هاذين العاملين إلى إرتفاع معدلات إنتاجية اليابانيين مقارنة بإنتاجية العامل الأمريكي والألماني والفرنسي والإنجليزي؛

1- قدور بن نافلة، ما مدى إمكانية الإستفادة من التجربة اليابانية في التسويق الدولي؟، مرجع سبق ذكره، ص 243.

2- محمود جاسم محمد الصميدعي، مدخل التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص 387.

3- يحي سعيد علي عيد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 313، 345.

3. تزايد إستثمارات البنية الأساسية وخاصة في مجال شق الطرق البرية (من 934 ألف كلم سنة 1956 إلى 1024 ألف كلم في عام 1970)، وذلك لتسهيل انتقال البضائع والأفراد، بالإضافة إلى مشروعات البنية التحتية الأخرى مثل محطات الكهرباء، مراكز الإتصالات والسكك الحديدية؛
4. تبني الحكومة اليابانية برنامج تدريجي لتحرير قطاعات الصناعة من 1960 إلى 1971 مما نتج عنه تحسين الإنتاجية ونمو القدرات التنافسية لقطاعات الصناعة اليابانية؛
5. نقل التكنولوجيا المتقدمة من الخارج، إما عن طريق إستيراد السلع الرأسمالية من الدول الغربية المتقدمة والعمل على تفكيكها وتقليدها ثم تطويرها، أو عن طريق إستيراد التكنولوجيا وخاصة من الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا وفرنسا و إعتتماد مراكز بحث وتطوير لإستيعابها وتطويرها؛
6. تشجيع الصناعات الناشئة الواعدة عن طريق منحها قروض مخفضة الفوائد لتوسيعها والسماح بالإهلاك السريع لمعدات الصناعة الواعدة كذلك، مما يؤدي إلى سرعة تطوير معدات الإنتاج، ومن ثم زيادة الإنتاجية، وتشجيع إستيراد المعدات المتطورة تكنولوجيا لزيادة طاقة الشركات؛
7. تبني الحكومة اليابانية سياسات صناعية وتجارية ومالية بهدف تحسين القدرة التنافسية للصناعة وترشيد المنافسة المحلية الضارة، مع إعفاء العديد من الخدمات والسلع الوسيطة من سداد الرسوم الجمركية عند دخولها الجمارك اليابانية لتخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة القدرة على المنافسة السعيرية للشركات اليابانية؛
8. إرتفاع قيمة الين الياباني مما أدى بتحويل اليابان لجزء من الإستثمارات لبعض الدول الآسيوية المجاورة والأسواق الأخرى، بحثا عن اليد العاملة الرخيصة والسلع الوسيطة الرخيصة والأسواق الواعدة؛
9. قيام اليابان بخصوصية العديد من الشركات العاملة في مجال السكك الحديدية والإتصالات مع وضع عدة معايير لتحديد أولويات خصوصية الشركات، مع القيام بدعم الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم وتشجيعها وتحفيزها؛
10. تقديم برامج تحفيز متعددة لجذب المستثمرين الصناعيين وتشجيعهم على الإستثمار في مناطقها؛
11. فعالية الإدارة على مستوى الشركات، وإدراك مديري الشركات بالمفهوم الحديث للتسويق؛
12. توفير نظام متكامل لتنمية الصادرات اليابانية تحت شعار "التصدير أو الموت" منذ عام 1958، وتحفيز الشركات اليابانية على تنمية صادراتها، ولتحقيق ذلك أصدرت اليابان العديد من القوانين والتنظيمات، ومن أهم هذه القوانين: نظام خصم نفقات التصدير من وعاء الضريبة في عام 1953، ويعتبر هذا النظام أحد الحوافز التصديرية المشجعة للمصدرين اليابانيين؛
13. إتباع الدولة لنظام فعال لترويج الصادرات عن طريق هيئة التجارة الخارجية اليابانية وصندوق التعاون الإقتصادي لما وراء البحار.

❖ هيئة التجارة: من بين اهم الانشطة التي تقوم بها هي:

(1) المشاركة في المعارض الدولية؛

(2) إعداد البحوث التسويقية للمنتجات اليابانية في الأسواق الخارجية؛

(3) الترويج للصادرات اليابانية؛

(4) إصدار نشرات وكتيبات عن السوق الياباني والأسواق الخارجية.

❖ **صندوق التعاون الاقتصادي لما وراء البحار:** وبهتم بتقديم العون المالي للحكومات الأجنبية لإنشاء

مشاريع البنية الأساسية، وكذلك المشروعات الخاصة التي تتضمنها الحكومة، فمثلا عام 1995 بلغت

اليابان المركز الأول من بين الدول المانحة للمساعدات الرسمية لحكومات الدول الأخرى، حيث بلغ

إجمالي هذه المساعدات 14,722 مليون دولار أمريكي، بمعدل زيادة قدرها 9,4% عن نسبة عام

1994، وكانت أهم الدول المستفيدة من هذه المساعدات هي الصين، اندونيسيا ، وتايلندا.

**ثانيا: النتائج التي يستفاد منها من التجربة اليابانية**

بعد عرضنا للإستراتيجية التسويقية في الشركات اليابانية وإستراتيجياتها التنافسية، وكذلك العوامل التي ساهمت في

نجاحها، يمكن أن نستخلص بأن نجاح الشركات اليابانية في غزو الأسواق الدولية بمنتجاتها، لم تكن نتيجة عامل واحد

بل بتظافر العديد من الجهود والعوامل الاقتصادية والثقافية والتعليمية والسياسية ، كما يرجع كذلك لتبني الشركات

اليابانية للمفهوم الحديث للتسويق واهتمامها بالأسواق العالمية، وبناء على ذلك يمكن الاستفادة منها في الشركات

الجزائرية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

**1- على المستوى الكلي:**

من هذا الجانب يتوجب على متخذي القرار على المستوى الكلي العمل بما يلي:

(1) العمل على تحقيق الإستقرار السياسي والأمني والمالي والإقتصادي؛

(2) القضاء على الجهل والامية من خلال بناء الهياكل التعليمية وإصدار قوانين صارمة؛

(3) الإستثمار في مشاريع البنية التحتية، مثل شق الطرقات البرية وإصلاحها، تطوير السكك الحديدية، إنشاء مراكز

الإتصالات،... الخ؛

(4) إنشاء مراكز البحث والتطوير لجلب التكنولوجيا المستوردة وتطويرها؛

(5) إعفاء السلع الوسيطة والمواد الاولية من سداد الرسوم الجمركية عند دخولها الجمارك الجزائرية؛

(6) تشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم، من خلال تقديم القروض بأسعار فائدة منخفضة، او تدعيمها

ماديا؛

(7) تحفيز الشركات الجزائرية على تنمية صادراتها من خلال إصدار جملة من القوانين والتنظيمات ، كخصم نفقات

التصدير من الوعاء الضريبي؛

(8) إنشاء مراكز لبحوث التسويق مهمتها تجميع البيانات والمعلومات عن الأسواق المحلية والدولية؛

<sup>1</sup> - قدور بن نافلة، ما مدى إمكانية الإستفادة من التجربة اليابانية في التسويق الدولي؟، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 248، 249.

(9) القيام بالمعارض الدولية بشكل مستمر ودائم؛

(10) جذب المستثمرين الأجانب وتحفيزهم على الإستثمار في الجزائر من خلال تقديم التسهيلات؛

(11) القيام بإصلاحات جذرية في منشآت الدولة وعلى رأسها الإصلاحات البنكية.

## 2- على المستوى الجزئي:

وفي هذا المجال نقصد الشركات بحد ذاتها، فهي مطالبة بـ:

(1) القيام بالأنشطة التسويقية وفقا للمفهوم الحديث للتسويق؛

(2) دراسة حاجات ورغبات المستهلك المحلي او الدولي من خلال القيام ببحوث التسويق؛

(3) تحسين جودة المنتجات من خلال إدخال حلقات مراقبة الجودة وإدارة الجودة الشاملة؛

(4) التركيز على الأنشطة الترويجية خاصة الإعلان؛

(5) توفير الجو الملائم للعامل وترشيد العمال على التفاهم والتآزر والتعاون؛

(6) إشراك العاملين في تحديد الأهداف التسويقية للشركة؛

(7) إدخال الأساليب الحديثة في المعرفة الإنتاجية أو الإدارية أو الفنية؛

(8) القيام بتحالفات إستراتيجية إنتاجية أو تسويقية مع الشركات الاجنبية لتحسين جودة ونوعية المنتجات

والإستفادة من الخبرات الاجنبية للتوغل في الأسواق الأجنبية ومواجهة المنافسة الشديدة.

**المبحث الثاني : دور بيئة التسويق الدولي في توجيه إستراتيجيات التسويق لشركة تويوتا**

تعتبر شركة تويوتا من بين الشركات الرائدة في العالم في مجال صناعة السيارات، و هي بمثابة القائد أو الممثل الأول لنجاح التجربة اليابانية في التسويق الدولي ، حيث أن جل الكتابات و التجارب الناجحة التي تذكر عن اليابان، إلا و تكون شركة تويوتا حاضرة فيها بنسبة كبيرة ، نظرا لتفوقها على العديد من الشركات العالمية العملاقة في مجال المنافسة الدولية رغم تميز تلك الشركات بالأقدمية في صناعة السيارات و خدمة تلك الأسواق.

**المطلب الأول: نشأة شركة تويوتا**

مرت شركة تويوتا بمراحل عديدة و عصبية خلال مسيرتها خاصة في بداية دخولها عالم تصنيع السيارات، نظرا للأوضاع السائدة في اليابان و العالم خلال تلك الفترة تدرجت فيها الشركة على ميادين مختلفة.

**أولا: شركة تويوتا للنسيج**

كانت بداية نشاط شركة تويوتا في صناعة النسيج حيث تمكن "ساكيشي تويوتا" سنة 1910 من إختراع أول آلة لحياكة النسيج يدويا و كانت مصنوعة من الخشب، ثم تمكن بفضل ما أعده من اجثات في مجال صناعة النسيج من تحقيق خطوات كبيرة و تطورا مهما في هذا المجال في اليابان، و في نفس السنة و نتيجة لضخامة ميزانية الأبحاث اضطر "ساكيشي تويوتا" إلى الإستقالة نتيجة للضغط و اللوم الذي تعرض له بسبب ارجاع العجز المالي للشركة إليه نتيجة لأبحاثه التي كانت على حساب أقسام أخرى بالشركة.

و نتيجة لحببة الأمل الكبيرة التي لقيها و تعرض لها من تجربته في الشركة، زار "ساكيشي تويوتا" الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية نفس السنة التي إستقال فيها أي عام 1910، و ذلك من أجل الوقوف بعينه على آخر ما توصلت إليه الصناعة من تطور هناك خاصة في مجال السيارات، و منذ ذلك الحين جذبت السيارات إنتباه "ساكيشي" و أجهرتة لأنها كانت صناعة جديدة و لم تكن ظهرت بعد في اليابان، و صار حلمه منذ ذلك الحين ان تنتشر هذه الصناعة كذلك في اليابان، و هو ما دفعه إلى الاستمرار في صناعة النسيج لتوفير المال اللازم لتحقيق حلمه، و ما أن رجع إلى اليابان حتى فتح ورشة جديدة و حرص على إيجاد طرق جديدة لتحسين الإنتاج مواصلا أبحاثه في هذا المجال، و لقد احتاج إلى المال لتطوير أعماله فذهب إلى صديقه "أشيرو كوداما" الذي كان يعمل مديرا في إحدى مصانع "ميتسوي" و الذي وفر له التمويل الضروري الذي كان يحتاجه.

و في عام 1920 تخرج "كيشيرو تويوتا" ابن "ساكيشي تويوتا" من الجامعة و انضم إلى فنيي الشركة، و معه تمكن "ساكيشي" من إكمال تطوير اول محرك آلي لحياكة النسيج في اليابان عام 1924 مما اسهم في تطوير و تحديث نشاط حياكة النسيج، و منذ ذلك الحين أشتهر "ساكيشي" بدرجة كبيرة في اليابان باسم مخترع آلة اليابان، و نال إختراعه تقديرا منقطع النظير، و نال العديد من الجوائز داخل اليابان و خارجها حيث ساهم هذا الإختراع في زيادة الإنتاج بأربعة أضعاف، و إنخفضت تكاليفه حوالي 50% و هو ما كان له الدور الفعال في النهوض بالصناعة في اليابان. و في عام 1926 تأسست أعمال "تويوتا" للنسيج الآلي و بدأ معها "كيشيرو تويوتا" العمل في ورشاتها الخاصة.

## ثانيا: من تويوتا للنسيج إلى تويوتا للسيارات

بقي "ساكيشي تويوتا" على حلمه الذي جاء به من أمريكا، وهو تصنيع سيارات خاصة باليابان و لم تكن صناعة النسيج تستهويه كثيرا، غير أنها كانت الوسيلة التي كان يريد تحقيق حلمه بها، لذلك في عام 1929 باع حقوق براءة الاختراع لصناعة النسيج الآلية لشركة بريطانية معروفة مقابل مبلغ مالي كبير يقارب 100 الف جنيه إسترليني، وقدمه إلى ولده "كيشيرو" طالبا منه إستغلال هذا المال لعمل الأبحاث اللازمة لإنتاج أول سيارة يابانية، و في نفس العام سافر "كيشيرو تويوتا" إلى الولايات المتحدة الأمريكية ثم إلى أوروبا لدراسة علم صناعة السيارات.

توفي "ساكيشي تويوتا" سنة 1930 تاركا لإبنه "كيشيرو" حب العمل خاصة في مجال الأدوات الميكانيكية والآلات الصناعية، و كذلك المواضبة على الأبحاث من اجل الإبداع كما لم ينسى "كيشيرو" و لم تمحى من ذاكرته ما رواه له أبوه عن السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، و لم ينسى ما قاله له والده "مساھمي في مستقبل اليابان كانت في مجال حياكة النسيج، و أريدك أن تقدم مساهمك في مجال السيارات" و هو ما جعل "كيشيرو" يحمل حلم أبيه، و بقي يطمح لليوم الذي سينتج فيه السيارات في مصنع عائلته، و كرس حياته من أجل صناعة السيارات فكان عازما على إنتاج سيارة مصنعة كليا في اليابان، و كان من أهدافه صناعة هذه السيارة للناس بسعر مقبول و اداء جيد و أن تكون إقتصادية، و بدأ أبحاثه في محركات البترين في نفس العام، و في عام 1933 جاء اليوم الذي كان يسعى إليه "كيشيرو" حيث قامت "أعمال تويوتا للنسيج الآلي" بإنشاء فرع تابع لها متخصص في صناعة السيارات تحت إدارة ابن مؤسسها "ساكيشي تويوتا" و تم إنتاج أول محرك له في السنة الموالية من طراز "Type A" و هي بمثابة سيارة ركاب.

## ثالثا: من تويوتا إلى تويوتا

كانت شركة تويوتا في أوائل عهدها مع عالم السيارات تباع سياراتها تحت إسم "TOYODA" و هو إسم عائلة مؤسس الشركة "ساكيشي تويوتا"، إلى ان قام السيد "ريسابورو تويوتا" الذي لم يكن من العائلة و لم يحمل إسمها إلا بعد تزوجه منها بتعديل إسم "TOYODA" ليصبح "TOYOTA" نظرا لأنها أسهل في الكتابة باللغة اليابانية و مظهرها أبسط و تسمع و تنطق أفضل بحرف التاء و للفصل بين أعمال الأب و الابن بالإضافة إلى ان "تويوتا" تعني حقل الأرز الخصب، فكان تغيير الإسم افضل حتى تنسى العلاقة بين إسم الشركة و الزراعة القديمة و التقليدية في اليابان.

و في عام 1937 تم تسجيل الإسم الجديد لشركة "تويوتا للسيارات" رسميا و أستمر هذا الاسم حتى 08 يناير 2008 حيث أزلت الشركة كلمة السيارات من الإسم لتصبح "Toyota corporation" و ذلك لتوسيع نشاط الشركة إلى أكثر من صناعة السيارات، فأصبحت شركة متعددة الجنسيات كبرى لها عدة أعمال فبالإضافة إلى صناعة السيارات و الشاحنات و المركبات الصناعية المختلفة لها فرع لتقديم الخدمات المالية يسمى "Toyota Financial Services" و كذلك نشاطات صناعة الإنسان الآلي "الروبوت" إلى جانب أنها قامت كذلك بنقل كلمة شركة من آخر الاسم باللغة اليابانية لتضعه في أوله.



أما فيما يخص شعار الشركة "تويوتا"، فهو الآخر شهد تحيينا مع مرور الوقت حيث أن القائمين على الشركة أقاموا سنة 1936 مسابقة لتصميم شعار جديد للشركة شارك فيه 27000 شعار، كان الفائز من بينها هو الشعار المكون من ثلاثة حروف اليابانية "كاتاكان لتويوتا" داخل دائرة حيث كان طراز "AA" هو اول طراز للشركة يحمل الإسم و الشعار الجديد الذي إستمر العمل به حتى عام 1989.

و مع توسيع الشركة و إنشائها لفرع "Lexus" الفاخرة سنة 1989، اتت الحاجة بالنسبة لشركة تويوتا لتغيير الشعار حتى يتماشى مع تطورها، لذا تحول الشعار السابق إلى الشعار المعمول به لحد اليوم، و هو ذو الشكل البيضاوي الذي يتكون من ثلاثة إهليجات إثنان منها متعامدان بالمنتصف داخل إهليج كبير يحتويها، و يقع مقر شركة تويوتا الأم في ناغويا و آيتشي بطوكيو اليابانية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: استراتيجية التسويق الدولي لشركة تويوتا

تتبع تويوتا استراتيجية تسويق متميزة على المستوى الدولي سمحت لها بالتفوق على اكبر شركات السيارات العالمية الامريكية و الاروبية ، حيث اصبحت اليوم اكثر الشركات مبيعا للسيارات في العالم و تاسع اكبر شركة في العالم .

#### اولا : الاسواق الدولية لشركة تويوتا

تسوق تويوتا سياراتها في جميع انحاء العالم تقريبا حيث تنتشر في كل القارات و المناطق من العالم كما يلي :

**1. منطقة الشرق الاوسط :** يعتبر نجاح شركة تويوتا في الشرق الاوسط نجاحا قياسيا و ساحقا حيث اصبحت الخليج العربي مثلا من اكبر اسواق السيارات في العالم ، و من ابرز الطرازات الناجحة هناك هي سيارة "camry" التي اصبحت سائدة في الشارع الخليجي و كان طراز "land cruiser" في الثمانينات و التسعينات من اهم سيارات الدفع الرباعي في الاسواق الخليجية و خصوصا قطر و من الطرازات الناجحة ايضا هي سيارات النقل الصغيرة من طراز "HILUX" .

أما في مصر فلقد تأخر نجاح تويوتا قليلا الا انه اصبحت اليوم جيدا و خصوصا مع طراز "YARIS" و "COROLLA" لاقتصادهم الشديد في كمية الوقود ، و مازال طراز "HIACE" محتلا للمركز الاول في مبيعات فئة الحافلات الصغيرة و التي تستخدم كوسيلة مواصلات عامة و في السياحة و كحافلة مدارس .

**2. افريقيا :** تلقى تويوتا نجاحا كبيرا في القارة السمراء حيث كانت جنوب افريقيا من اوائل الدول التي استوردت منتجات تويوتا عام 1961 ، ثم بدأت تصنيع منتجات تويوتا محليا عام 1966 الى ان اعتلت المرتبة الاولى في سوق السيارات بجنوب افريقيا عام 1980.

كما تخطى سيارات تويوتا بمكانة مميزة في دول افريقيا الاخرى خاصة في شمال افريقيا كالمغرب و الجزائر .

**3. اوروبا :** تقدمت مبيعات تويوتا منذ دخولها للسوق الاوروبية عام 1963 اذ ادركت ان السوق الاوروي متباين و مختلف في متطلباته و أذواقه و هو ما كان سببا يقينا في اعتماد السيارات المحلية لكونها الافضل لملاءمة و تلبية المتطلبات المختلفة للسوق الاوروي فقامت بالابحاث و التطوير و التصنيع محليا عن طريق انشاء 29 شركة للتجارة و

<sup>1</sup> - WWW.TOYOTA.COM.POSTE LE: JEUDI 5MARS2010 a10:54.

التسويق في 48 بلد اوروبي باجمالي 3300 منفذ بيع لتغطية معظم مناطق اوروبا فبلغت مبيعات تويوتا حوالي 16مليون سيارة بحلول 2007 محققة رقما قياسيا في المبيعات للعام الحادي عشر على التوالي.

**4. الولايات المتحدة الامريكية :** كانت الطرازات الاولى لتويوتا معتمدة على الطرازات الأمريكية إذ أن بعضها اظهر تشابها كبيرا حيث بدأت تويوتا بتصدير السيارات للولايات المتحدة الأمريكية و ازدهر سوقها بشكل كبير و أنشأت بعدها عشرة مصانع، كما تبلغ حصتها حوالي 16 من السوق الامريكية و تقوم تويوتا بخدمة السوق الامريكية عن طريق بيع طرازات "LEXUS" بالإضافة الى طرازات "TOYOTA" كما انها انشأت فرع "SCION" عام 2002 المخصص لفئة الشباب بالاضافة الى انه لتويوتا طرازات مخصصة لسوق الولايات المتحدة لتلبية متطالباتها مثل طرازات "TACOMA" و "TUNDRA" و "Sequoia" .

**5. أمريكا الجنوبية :** بدأت تويوتا تصدير منتجاتها الى أمريكا الجنوبية بداية من البرازيل التي تم إنشاء فرع لتويوتا فيها عام 1958، ثم تم انشاء مصنع في نهاية العام نفسه و مصنع آخر عام 1998 لتحتفل تويوتا عام 2008 بمرور خمسين عاما على تاسيس تويوتا البرازيل .

كما تقوم تويوتا ايضا بتصدير سياراتها الى فنزويلا التي بدا التصدير اليها بطرازات لاند كروزر ثم بدأت بتجميعها عام 1963 و انتقلت صادرات تويوتا الى تشيلي كولومبيا و بيرو و غيرها .

**6. استراليا:** بدا تصدير سيارات تويوتا إلى أستراليا بطرازات "LAND CRUISER" عام 1959 ومنذ ذلك الحين ومبيعات تويوتا في إرتفاع مستمر، حيث قامت الشركة بإنشاء مصنعها الشهير في "بولت ميلبورن" عام 1963 والذي قام بانتاج السيارات للسوق المحلية، إلى ان أصبحت تويوتا عام 1991 هي رائدة السوق الأسترالية، و وصل عدد السيارات المصنعة محليا إلى مليون سيارة بحلول عام 1992 ليصل إلى مليونين عام 2004، و بدأ تصنيع طراز "CAMRY" عام 1995 بأستراليا و بدأ تصديره إلى الشرق الأوسط عام 1996 لتصل "كامري" للمملكة العربية السعودية 100 ألف سيارة عام 2001 ، و إجمالي الصادرات إلى 500 ألف سيارة عام 2006.

**7. آسيا:** بدأت تويوتا في تصدير سياراتها إلى آسيا في أواخر الخمسينيات حيث كانت دول جنوب آسيا من أوائل المستهلكين لطرازات تويوتا مثل سنغافورة و أندونيسيا كما أن تويوتا تحتل مكانة كبيرة في سوق سيارات باكستان، تايلاند، الهند، فيتنام، و مؤخرا في الصين، و كذلك بدأت سوقها بالازدهار في روسيا مؤخرا بعد افتتاحها لمصنع هناك.

### ثانيا: إستراتيجيات شركة تويوتا لدخول الدولية

تعمل شركة تويوتا في مجال السيارات على دراسة متعمقة للبيئة الدولية و كذا المحلية الخاصة بالبلد المحتمل دخوله وذلك قبل محاولة اقتحامه، خاصة الطلب الكلي المترقب عن طريق بحوث التسويق الدولية التي تسمح لها فيما بعد بتقسيم السوق الكلي إلى قطاعات و شرائح مختلفة، ثم تطوير أو تعديل المنتجات الملائمة لحاجات و رغبات المستهلك في الأسواق المستهدفة.

و تعتمد شركة تويوتا في غزو الأسواق الدولية على مجموعة من البدائل الإستراتيجية أهمها :

**1. إستراتيجية التصدير:** تعتمد شركة تويوتا إستراتيجية التصدير للأسواق الأجنبية غالبا لسببين هما:

✓ **تكون إستراتيجية التصدير:** كخطوة أولى لاعتماد إستراتيجيات عمل أخرى أكثر التزاما اتجاه المستهلكين في الأسواق الأجنبية المستهدفة، وذلك لغياب المعلومات الكافية و الخبرة اللازمة عن تلك الأسواق التي تشهد مستويات مخاطرة أقل، مثل ما قامت به الشركة في دول كالولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا و فرنسا، حيث قامت بالتصدير لأول مرة و بكميات محدودة لتجريب تسويق السيارات هناك و جمع المعلومات و الخبرات عن أسواق تلك الدول و عن المنافسين فيها، ثم قامت بعد ذلك بفتح فروع إنتاج لها هناك أو بالاشتراك مع شركات أخرى أدرى منها بأحوال الأسواق المستهدفة؛

✓ **تعتمد شركة تويوتا في أحيان أخرى على إستراتيجية التصدير:** في دخول الأسواق الأجنبية المستهدفة في حالة الأسواق التي تشهد مستويات كبيرة للمخاطرة و عدم الاستقرار السياسي والأمني و الاقتصادي حيث لا تغامر الشركة باستثمار رؤوس أموال كبيرة في أسواق هذه الدول، وهو ما قامت به في كثير من دول إفريقيا و الدول النامية بصفة عامة.

**2. التحالفات الإستراتيجية:** تجدد شركة تويوتا نفسها غير قادرة أحيانا على دخول بعض الأسواق الأجنبية، و ذلك لحدة العوائق المفروضة عليها من طرف حكومات الدول المعنية الجمركية منها و غير الجمركية، أو نقص الخبرة و المعلومات الكافية عن تلك الأسواق وهو ما فعلته الشركة عندما تحالفت مع شركة "جنرال موتورز" الأمريكية بتقديمها للشركة الأمريكية إمكانية الاستفادة من المعرفة الإنتاجية الخاصة بها في مجال صناعة السيارات المتوسطة والصغيرة الحجم، في مقابل حصول تويوتا على المساعدة الكافية للدخول إلى السوق الأمريكية، و ذلك عن طريق إقامة مشروع لإنتاج 200 ألف سيارة في العام ابتداء من سنة 1984 أين تم تأسيس "NUMMI" الشركة الجديدة المتحدة لتصنيع السيارات مستخدمين مصنعا "جنرال موتورز" كان مغلقا لعدة سنوات، و كانت دوافع هذا التحالف بالنسبة لشركة تويوتا هو التزايد الكبير للقيود المفروضة على واردات الولايات المتحدة الأمريكية من السيارات اليابانية.

هذا و لقد تحالفت شركة تويوتا كذلك مع "Peugeot-Citroen" لإقامة فرع إنتاج في جمهورية التشيك، و ذلك بسبب العوائق السياسية و خاصة الثقافية في بلدان مثل أوروبا الشرقية، و قلة الدراية والخبرة لدى تويوتا بهذه الأسواق، فكان هذا التحالف هدفه هو الاستفادة من خبرة "بيجو ستروين" في الأسواق الأوروبية بصفة عامة وأوروبا الشرقية بالخصوص تجسد هذا التحالف بإنتاج طراز "Aygo" بجانب طرازي "Peugeot107" و "Citroen C1".

**3. إستراتيجية الإستثمار المباشر:** بعد أن تكتسب شركة تويوتا الخبرة و المعلومات اللازمة عن الأسواق الأجنبية عن طريق نشاطها التصديري في هذه الأسواق، و بعد أن تجد أن هذه الأسواق ملائمة لمزاولة أنشطتها التسويقية تقوم بالاستثمار المباشر عن طريق إقامة فروع إنتاج خاصة بها في أسواق هذه الدول المضيفة، حيث تملك تويوتا استثمارات متمثلة في فروع إنتاج السيارات في جميع أنحاء العالم (اليابان، أستراليا، الهند، كندا، اندونيسيا، بولندا، جنوب

إفريقيا ، تركيا ، البرازيل ، المملكة المتحدة ، فرنسا ، الولايات المتحدة ، البرتغال ، باكستان ، الأرجنتين ، التشيك المكسيك ، ماليزيا ، تايلاند ، فيتنام ، الصين ، الفلبين ، و روسيا) و يلاحظ أن جل فروع شركة تويوتا تتواجد في الدول المتقدمة، أو على الأقل المستقرة سياسيا و اقتصاديا رغم أن هذه الدول تزداد فيها حدة المنافسة أكثر نظرا لوجود شركات كبرى لصناعة السيارات فيها، و التي تتميز بالأسبقية التاريخية في العمل فيها و لها خبرة أفضل من شركة تويوتا مثل شركات الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، و فرنسا، إلا أن تويوتا تفضل الاستثمار في هذه الدول للتغلب على القيود الجمركية المفروضة و تقليل التكاليف إضافة إلى أن تويوتا مستعدة للمنافسة في هذه الدول لثقة مسؤوليها في إمكانات الشركة التنافسية، على المخاطر في دول أخرى خاصة النامية منها لعدم ثقتهم في تقلبات البيئة التسويقية المحلية السياسية و الاقتصادية و القانونية.

### المطلب الثالث: تأثير بيئة التسويق الدولي على إستراتيجيات التسويق لشركة تويوتا

تلعب بيئة التسويق الدولي دورا كبيرا في تحديد و توجيه إستراتيجيات التسويق المنتهجة من طرف تويوتا في أسواقها الدولية، كظروف المنافسة التي تتفاوت درجة شدتها من سوق لآخر، أو القيود التي تفرضها حكومات الدول على مرور منتجاتها لأسواق هذه الدول، بالإضافة إلى الظروف السياسية و الأمنية التي مرت بها اليابان و العالم ككل خاصة خلال البدايات الأولى لنشاط شركة تويوتا، و غيرها من العوامل المتعددة بتعدد الأسواق الكبيرة عبر العالم لشركة تويوتا.

#### أولا: البيئة السياسية

شجعت الحكومة اليابانية شركة تويوتا من أجل إنتاج سيارات محلية نظرا لحاجة اليابان الشديدة لها بسبب كثرة ديونها اتجاه العالم الخارجي، و كذا حاجتها لتموين حربيها ضد الصين، لذلك في عام 1934 تم إنتاج أول محرك لشركة تويوتا تم اختباره في العام الموالي، و لكن لضعف الاقتصاد الياباني الناتج عن الاهتمام بالحرب مع الصين على حساب القطاع الاقتصادي، و بالتالي ضعف الطلب المحتمل على السيارات آنذاك جعل الشركة تقوم بإنتاج أول شاحنة من نوع (G1) في نفس السنة لتغطية ظروف الحرب ، ثم قامت بتطويرها سنة 1936 بإنتاج سيارة ركاب طراز (AA). هذا وعلى النقيض من ذلك فلقد واجهت تويوتا صعوبات كبيرة فرضتها حكومات الدول المضيفة لمنع دخول سياراتها، بهدف مساعدة شركاتها الوطنية مثل ما قامت و لا زالت تقوم به الولايات المتحدة الأمريكية كفرض الرسوم العالية أو مقاييس معينة بالإضافة إلى مساعدة الشركات المحلية و تقديم التسهيلات لها على إعتبار أن مثل هذه الصناعات تمثل مسالة سيادة لكثير من الدول ، جعل شركة تويوتا تتبع إستراتيجيات معينة للتغلب على هذه العوائق كالتحالف مع شركات منافسة محلية مثل ما سبق ذكره.

ولقد كان للحرب العالمية الثانية التي كانت اليابان طرفا مهما فيها إلى جانب ألمانيا ضد المعسكر الغربي بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية أثرا كبيرا في توجيه إستراتيجيات التسويق لشركة تويوتا، إذ كرس أعمالها لإمداد الجيش الياباني بالشاحنات نظرا للعجز الشديد في قدرات اليابان لأنها خرجت لتوها من الحرب أمام الصين لتدخل في حرب أخرى أكبر منها، ونظرا للظروف الصعبة وطلبات الجيش السريعة للشاحنات فلقد ركزت تويوتا على السرعة

في الإنتاج وبكميات كبيرة عن طريق تصنيع شاحنات بسيطة، فمثلا كانت تحتوي على كشاف أمامي واحد في منتصف غطاء المحرك، وتم استخدام فرامل خلفية فقط ومن هذه الطرازات نجد (KB - KC - KCY). كما قامت تويوتا أيضا بإنشاء عدد من الشركات لصناعة أجسام وقطع غيار السيارات وغيرها مثل "تويوتا سيكو" المعروفة الآن "بأعمال آيتشي للتسليح" وغيرها من الشركات التي تشترك معظمها الآن في اسم تويوتا وتسمى جميعا بمجموعة تويوتا .

و لقد أوقفت تويوتا تصدير سياراتها إلى السوق الإيرانية لأسباب سياسية تهدف إلى تعزيز الضغوط الدولية المفروضة على إيران بشأن برنامجها النووي ، حيث و رغم أن تصدير تويوتا لسياراتها إلى إيران لم يكن ينتهك العقوبات الأمريكية إلا أن المصنع الياباني أوقف التصدير إليها ، بعد أن تعرضت شركات أجنبية تتعامل مع إيران لإجراءات تدقيق من جانب الإدارة الأمريكية ، و رغم أن تويوتا كانت تسوق أكثر من 4000 سنويا سيارة في السوق الإيرانية إلا أنها تنازلت عنها للحفاظ على السوق الأمريكية التي تعتبر أكبر أسواقها الدولية .

### ثانيا: البيئة الاقتصادية

تلعب الظروف الاقتصادية دورا كبيرا في توجيه الإستراتيجيات التسويقية على المستوى الدولي ، حيث أن تزايد الطلب على السيارات الاقتصادية خلال فترة الستينيات جعل تويوتا توجه إستراتيجياتها نحو إنشاء مصانع جديدة لتلبية هذا الطلب حيث لاقى طراز "corolla" نجاحا كبيرا عندما تم إطلاقه عام 1966 في العديد من الأسواق الأجنبية.

وفي عام 1973 أدت أزمة النفط العالمية التي سببتها حرب العرب مع إسرائيل وقطعهم النفط عن الولايات المتحدة إلى توجيه السوق الأمريكية إلى السيارات الصغيرة التي تستهلك وقودا أقل، واعتبرت آنذاك الاتجاه المقبل لصناعة السيارات ، حيث كان اهتمام الشركات الأمريكية نحو تقليل جودة السيارات لتقليل أو المحافظة على أسعارها من أجل المحافظة على الطلب ، أما شركة تويوتا فكان اهتمامها بالسيارة الاقتصادية كبيرا جدا خصوصا من ناحية الجودة والكفاءة تماشيا مع غلاء وندرة النفط المادة الخام للبتزين الأمر الذي مكن الشركة من الحصول على حصة كبيرة في السوق الأمريكية لقدرتها على تخفيض تكاليف اكتساب المستهلك لسيارة .

كما أن ارتفاع أسعار الوقود وضعف اقتصاد العالم والولايات المتحدة الأمريكية منذ عام 2008 أين بدأت بوادر الأزمة المالية العالمية تظهر، بدأت مبيعات تويوتا بالتراجع وهو نفس الشيء بالنسبة لشركات منافسة كجنرال موتورز ، فورد ، وكرايسلر وعزى ذلك بالنسبة لتويوتا إلى بطئ مبيعات طرازات "TUNDRA" بشكل رئيسي وأيضا تقصيرها في كمية إنتاج السيارات صديقة البيئة مثل "YARIS" و "COROLLA" و "PRIUS" ، ونتيجة لذلك أعلنت تويوتا أنها ستنقص من إنتاج طرازات "TUNDRA" لترفع من كمية إنتاج سيارات أخرى تلبية لمتطلباتها.

هذا وقد أثر ارتفاع عملة الين بتراجع الطلب على السيارات عالميا أثناء الأزمة المالية العالمية منذ أواخر 2008 و اشتدادها في بداية 2009 وهو مادفع شركة تويوتا إعلانها عن تعليق كل إنتاجها في اليابان لمدة 11 يوما بين شهري فيفري و مارس.

وعند إعداد إستراتيجية التسويق الدولي تأخذ تويوتا بعين الاعتبار المقدرة الشرائية للمستهلكين في مختلف الأسواق المتعامل معها ، حيث أن طرازات تويوتا المسوقة ليست نفسها في كل دول العالم بحيث مثلا أن طرازات "Lexus" غير متوفرة في الدول التي تمتاز أسواقها بضعف القدرة الشرائية لان "Lexus" و التي يعني اسمها الفخامة "LUXERY" هي سيارة مخصصة للمستهلكين من أصحاب الدخول الكبيرة والباحثين عن الحياة الفارهة لذلك فهي تسوق فقط في البلدان ذات مستويات الدخل العالية كالولايات المتحدة الأمريكية التي سوقت فيها لأول مرة ثم بعدها إلى دول الخليج وأوروبا قبل أن تسوق في اليابان مؤخرا.

### ثالثا: البيئة الثقافية والاجتماعية

عند تسويق سياراتها إلى الأسواق الخارجية تعمل شركة تويوتا على الدراسة المتعمقة للخصائص الثقافية و المميزات الاجتماعية للمستهلكين في هذه الأسواق المستهدفة، لمواءمة سياراتها معها وإشباعها بالكيفية التي ترضي المستهلكين وتحقق أهداف الشركة، وذلك بالاستفادة من التجارب وتلافي الأخطاء السابقة إذ أن بداية إنتاج تويوتا لسيارتها في سنوات الثلاثينيات كان جليا عليها التأثير بالثقافة الامريكية في هذا المجال ، حيث تشابهت سيارات تويوتا مع السيارات الامريكية خاصة "Chevrolet" مع تطابق بعض الأجزاء تماما مع أصولها الامريكية وهذا يعود إلى كون سيارات تويوتا في مرحلة تأسيسها كفكرة بدأت من الولايات المتحدة الامريكية كما سبق ذكره في تاريخ نشأة الشركة ، هذا بالإضافة إلى تأثير ثقافة مؤسس الشركة "كيشيرو تويودا" على شكل السيارة المصنعة كونه درس علم صناعة السيارات بالولايات المتحدة الأمريكية.

وكانت سيارات تويوتا المتوسطة الحجم تباع تحت اسم "Toyopet" وكانت أول سيارة تباع تحت هذا الاسم هي "Toyopet SA" إلى أن اقتحمت السوق الأمريكية بالسيارة "TOYPET CROWN" و "TOYOPET CORONA"، ولكن لم يلقى الاسم استحسان الناس لأنه قريب من (toy←لعبة) و(pet←حيوان متزلي) مما جعل الشركة تغير هذا الاسم مع منتصف الستينيات لتصحيح إدراك المستهلكين الأمريكيين الخاطئ لمعناه نتيجة سوء التقدير اللغوي في اختيار الشركة للاسم .

وتلعب الخصائص الاجتماعية للمستهلكين دورا مهما في تحديد نوع الإستراتيجية المتبعة في سوق أجنبي ما، حيث قامت تويوتا سنة 1973 بتقديم سيارة "CRESSIDA" العائلية ، التي لاقت رواجاً كبيراً في أسواق الخليج العربي نظراً لطبيعة العائلة الخليجية الكبيرة الحجم ، وتميز المجتمع الخليجي بقوة الروابط الاجتماعية خاصة بين أفراد العائلة الواحدة ، وتم تدعيم تسويق السيارة عند تقديمها لأول مرة في السوق الخليجي بإعلان خاص يبرز عائلة ممتدة يركبون السيارة ويخرجون من منزل عائلي واسع تماما كما ينتشر في أغلب مناطق الخليج ، وخاصة على التلفزيون السعودي باعتبار السعودية أكبر سوق في المنطقة.

وعلى العكس من ذلك فإن سيارات تويوتا في الولايات المتحدة وأوروبا تسوق على أنها سيارات متوسطة أو صغيرة خاصة بكل فرد من العائلة، لان العائلة الامريكية في غالبها نوية وصغيرة الحجم، وكذلك لانخفاض درجة الترابط الاجتماعي في المجتمع الأمريكي حيث ينفصل الفرد عن العائلة بمجرد بلوغه سن معينة.

كما أن الدين يلعب دورا مهما في اختلاف الاستراتيجيات التسويقية من سوق لأخر لاختلاف الأديان من بلد لأخر، ففي المجتمعات الإسلامية المحافظة كما يحدث في السعودية مثلا لا يمكن أن يستقل الزوجان بسيارة لكل منهما حيث يمنع المشرع السعودي على المرأة سياقه السيارة، فيما تمنع دول إسلامية أخرى سياقه المرأة للسيارة لوحدها من دون مرافقة أحد محارمها، في حين نجد دولا أخرى لا تمنع قوانينها المرأة من سياقه السيارة، غير أن نظرة المجتمع المستمد من الفهم الخاص للدين الإسلامي تحد من ذلك، لذلك فإن تويوتا تراعي مثل هذه الحالات خاصة عند إعداد حملاتها الترويجية حيث تركز على الرجل في إعلانها ، وتوجيه السيارات العائلية إلى هذه الأسواق كما في حالة طراز "كرسيدا".

#### رابعا: البيئة التنافسية

تقدم شركة تويوتا نموذجا فريدا للشركات المنافسة في مجال التسويق الدولي وخاصة في مجال دخول الأسواق الجديدة، فمثلا كان هدفها دخول سوق السيارات صغيرة الحجم بأمريكا و نظرا لسيطرة شركة "Volkswagen" على هذا السوق أدركت تويوتا إن نجاحها وتفوقها يعتمد على منافسة "Volkswagen" وتحقيق ميزة تنافسية عليها، وللتوصل إلى ذلك يستوجب عليها القيام بدراسة استراتيجياتها وأسباب نجاحها و من اجل ذلك قامت شركة تويوتا باستئجار وكالات بحوث التسويق الأجنبية من اجل دراسة ميدانية للتعرف على آراء المستخدمين حول سيارة "فولكس واجن" فوجدت أن رغبة المستهلك في تحسين التدفئة داخل السيارة في فصل الشتاء، وكذلك إيجاد مقاعد أكثر خلف السيارة، مع مراعاة حجم ولون السيارة، ونتيجة لهذه الدراسة قامت تويوتا بأخذ هذه الرغبات بالحسبان في تصميم السيارة، بالإضافة إلى تقديم مزايا ايجابية وتنافسية أخرى ، ووصفت سعر منخفض للسيارة، مع زيادة الإنفاق على الإعلان والترويج ، ومنح حمولة أكثر للموزعين، ومن خلال هذه الإستراتيجية استطاعت تويوتا اختراق سوق السيارات الصغيرة والمتوسطة في السوق الأمريكية.<sup>1</sup>

و على الرغم من عمليات الاستدعاء التي قامت بها في الآونة الأخيرة لإصلاح مشاكل مصنعية ، أكد العملاء ثقتهم بعلامة تويوتا لتحتل المركز الأول ضمن دراسة مسحية لمؤسسة "تقرير المستهلك" \* تتناول انطباعات المستهلك نحو

1- محمود جاسم محمد الصميدعي ، مدخل التسويق المتقدم ، مرجع سبق ذكره ، ص 373 .

\*- نشير إلى أن مؤسسة تقرير المستهلك :هي مؤسسة لا تبغي الربح ، ما يعني حيادية نتائجها ، فخلافا للمجلات التجارية التي تمنح ألقابا مختلفة حسب الميزانيات الاعلانية التي تحصل عليها من كل شركة ، تتميز نتائج مؤسسة تقرير المستهلك بالارتكاز على الفحص العلمي الدقيق وفق أعلى المستويات و بدون تدخل تجاري لأنها مدعومة حكوميا.

العلامات و ذلك عن سنة 2010، و ارتكزت الدراسة في نتائجها على 7 تصنيفات: الأمان، الجودة، القيمة، الأداء التصميم، التقنية، و الابتكار، و اللطف بالبيئة.

و نلفت هنا إلى أهمية هذه الدراسة، ففي عالم التسويق هناك عنصران رئيسيان تعتمد عليهما عمليات التسويق وهما: الحقيقة و الانطباع، و لتحقيق النجاح يجب أن يتفوق الانطباع على الحقيقة، لان الحقيقة قد تكون نتيجة أداء فترة محدودة، و لكن الانطباع يتولد كنتيجة لتراكمات متعددة السنوات من النتائج الحقيقية. و بسبب تفوق تويوتا في دراسات الجودة على مدى سنوات طويلة ، و إحساس العملاء بمستوى جودة سياراتها، و الاهتمام السريع من تويوتا بكل مشاكل طارئة ، حملت العلامة أعلى مستويات الانطباع الايجابي بين العملاء .

و أجريت الدراسة المسحية لهذا العام عبر الهاتف على عينة تكونت من 2017 عميل بالغ خلال الفترة من 3 إلى 7 ديسمبر 2009 ، كما جمع مركز المؤسسة بيانات ميدانية عن 1752 بالغ يمتلكون على الأقل سيارة واحدة، و كانت النتائج كما يلي :

جدول رقم (3-2): النتائج النهائية لدراسة حول انطباعات العملاء نحو العلامات.

الأفضل		الأسوأ	
العلامة	النقاط	العلامة	النقاط
تويوتا	196	هامر	11
فورد	141	ساب	13
هوندا	135	ميركوري	13
شفروليه	124	مازدا	13
فولفو	92	سوزوكي	19
مرسيدس - بتز	92	انفينيتي	19
BMW	90	جيب	22
كاديلاك	87	لينكون	26
سوبارو	81	كيا	27
لكزس	80	ميتسوبيشي	28

المصدر : المديرية التسويقية لتويوتا الجزائر.

#### خامسا : البيئة الطبيعية

تعمل شركة تويوتا على تطوير سياراتها ومواءمتها مع ظروف البيئة الطبيعية للبلدان المستهدفة ، حيث تختلف ظروف البنية التحتية من سوق لآخر ، بحيث تكون أفضل في الدول المتقدمة منها في الدول النامية، وتختلف السيارات المسوقة في أمريكا و أوروبا عن تلك المسوقة في أفريقيا ، نظرا لتمييز طبيعة طرق ومسالك إفريقيا بوعورتها الشديدة ودرجات الحرارة العالية معظم أوقات السنة خاصة في الصحراء الإفريقية، لذا كان ومزال طراز "land cruiser"



و"land cruiser 70" في المرتبة الأولى بإفريقيا لإثباتها الكفاءة والتحمل للظروف الصعبة لهذه المنطقة لذا تم إطلاق لقب سيد إفريقيا (The master of africa) على هذا الطراز كشعار للحملات الترويجية في إفريقيا.

### سادسا: العوامل البيئية

تعمل تويوتا ليس فقط لتعزيز و تحديث سياراتها لتحقيق رضا الأفراد، و إنما تركز أيضا بمبادراتها على احترام والتماشي مع حماية البيئة العالمية من خلال تقديم مجموعة متنوعة من الأنشطة و المقترحات ذات الإهتمام بالقضايا البيئية، و ذلك من أجل مواجهة ضغوط المنظمات البيئية و الترويج لأعمال الشركة من خلال ما يعرف بالتسويق الأخضر<sup>1</sup>، و من أهم التقنيات المستخدمة في تحقيق ذلك نجد:

**1. تقنية توليد القوة:** تعتبر تويوتا هذه التقنية أساس الأداء البيئي لمركباتها و يجري تطوير هذه التقنية على ثلاث محاور هي:

- تحسين كفاءة الوقود من أجل الحد من إنبعاثات ثاني أكسيد الكربون الملوث للجو؛
- جعل إنبعاثات العادم أنظف للمساعدة في التقليل من تلوث الغلاف الجوي؛
- السعي لتنويع مصادر الطاقة.

**2. تقنية الهجين:** تعتبر تويوتا من بين أكبر الشركات التي تمد الأسواق الدولية بالسيارات الهجينة، و كانت هي الأولى في صنع سيارات الإنتاج الهجين مثلة في طرازها "PRIUS"، و تطورت هذه التقنية و إمتدت إلى الطرازات المتوسطة الرئيسية مثل "camry hybrid"، ومؤخرا بالسيارات الفارهة "lexus"، و أطلقت على هذه التقنية "hybrid synergy drive" وتدعى في "lexus" باسم "lexus hybrid drive" ولكل منهما شعاره الخاص ، ويعتبر طراز "PRIUS" هو الأول والأشهر ، كما يوجد لتويوتا طرازات هجينة أخرى وهي "Highlander hybrid" كما رتبت تويوتا ظهور السيارة العائلية "SIENNA" بنسخة هجينة ، و تخطط تويوتا لأن تقوم بحلول 2030 لكل طراز من طرازات تويوتا خيار أن يكون هجينة سواء الصغيرة أو العائلية أو الرباعية الدفع .

وبعد أن طورت تويوتا نظامها الهجين والذي زودت به عدة طرازات كطرازي "بريوس" و "كامري"، تقوم تويوتا بتطوير نظام جديد معتمد على النظام الأول وأطلقت عليه نظام تويوتا الهجين الثاني "Toyota hybrid the2" والذي يحقق مستويات عالية من التوافق بين الأداء البيئي وقوة المحرك الذي زادت قوته بحوالي 1.5 مرة، زيادة على جهد إمدادات الطاقة لتحقيق تقدم أفضل في نظام التحكم ، بهدف التآزر بين قوة المحرك الكهربائي وقوة محرك البنزين.

**3. تقنية خلية الوقود :** اعتمدت تقنية خلية الوقود على تقنية تويوتا الهجينة ، وتقوم تويوتا حاليا بتطويرها سريعا لاعتقادها بتعدد استخداماتها ، كما تبحث في مجال واسع من الوقود البديل وليس فقط الهيدروجين بالأخذ بالاعتبار قوانين الدول المختلفة ، بدأت تويوتا في 12 ديسمبر 2002 بالتسويق الحدود لطرازها الذي يعمل بالهدروجين "FCH" في الولايات المتحدة و اليابان .

<sup>1</sup> - التسويق الأخضر: يتضمن التزام الشركات بالتعامل في السوق بمنتجات صديقة للبيئة و غير ضارة بالمجتمع و البيئة الطبيعية ، و القيام بالأنشطة التسويقية في إطار الالتزام القوي بالمسؤولية البيئية ضمن ضوابط محددة لضمان المحافظة على البيئة الطبيعية و عدم إلحاق الضرر بها .

**4. تقنية الكهروجين :** نتيجة لإعلان المنافس الرئيسي لتويوتا خاصة في الولايات المتحدة جنرال موتورز إصدارها لطرازات "فولت" الكهروجين أعلنت تويوتا أيضا أنها ستصدر واحدة و قد أختبرت سيارتها "plug-in hv" باليابان وأمريكا وأوروبا والتي تعتمد على مجموعة بطارية أيون الليثيوم ، ثم أعلنت عن عزمها إنتاجها تحت اسم "PRIUS PLUG IN HYBRID" أواخر 2010 ، ومن المتوقع أن يكون تأثير هذه التقنية الضار بالبيئة أقل من تأثير تقنية الهجين.

**5. السيارات الكهربائية كليا :** تسعى تويوتا جاهدة إلى تطوير السيارات التي تعمل كليا بالكهرباء والتي تخطط طرحها خلال العقد القادم ، وقامت تويوتا بإنتاج إصدار كهربائي من طرازها " RAV 4 " بين عامي 1997 و 2003 وتم تسميتها " RAV4 EV " وبيع منها حوالي 1557 وحدة، ونتيجة لجهودها في مجال حماية البيئة حصلت تويوتا على العديد من الجوائز التي تساهم في الرفع من مصداقية الشركة لدى عملائها من أهمها وسام نجمة الطاقة عام 2007 الذي تقدمه وكالة حماية البيئة الأمريكية ، كما فازت تويوتا بوسام صانع السيارات الخضراء عام 2008 .

#### سابعاً: تأثير الرياضة

نظرا للدور المؤثر الذي أصبحت تلعبه الرياضة في يومنا هذا خاصة على فئة الشباب في إتخاذ قراراتهم الشرائية، و كذا الدور الذي يلعبه مشاهير و نجوم الرياضة عبر العالم في قيادة الرأي لدى فئة كبيرة من المستهلكين، أولت تويوتا لهذا المجال أهمية كبيرة، حيث دخلت ميدان الرياضة من خلال المشاركة في العديد من التظاهرات الرياضية من أهمها المشاركة و الحصول على عدة ألقاب بفريقها في الراليات، و سباقات لي مانز و الفورمولا 1 عن طريق تصنيع طرازات خاصة بالسباقات من بينها (SPORTS COROLLA و COROLLA WR ، LAND CRUISER ، CELICA) و 2000 GT4.

و لأن كرة القدم هي الرياضة الأكثر شعبية في العالم و ذات الحضور و المتابعة الجماهيرية الأكبر، فإن تويوتا تستغل هذا الإهتمام للترويج لنفسها و منتجاتها من خلال رعاية عدة أندية كبيرة لكرة القدم خاصة في أوروبا مثل فالنسيا الإسباني، و فيرونتينا الإيطالي، كما أنها ترعى كأس العالم للأندية و هي بطولة سنوية تجمع أبطال القارات الستة. و في أمريكا أين يوجد أكبر اسواق تويوتا حيث يفضل المستهلكون رياضات اخرى افضل من كرة القدم مثل كرة السلة و الريجي و الغولف... الخ ، فان شركة تويوتا ترعى افضل الاندية الجماهيرية هناك فهي ترعى عدة فرق في دوري المحترفين لكرة السلة مثل نادي "لوس انجلس ليكرز" اقوى الاندية العالمية في كرة السلة، و هي من بين الراعين للعديد من الاندية في الريجي... الخ .

## المبحث الثالث: تأثير بيئة التسويق الجزائرية على إستراتيجيات المزيج التسويقي لشركة تويوتا الجزائر

تؤثر بيئة التسويق الجزائرية على الاستراتيجيات التسويقية لشركة تويوتا الجزائر من خلال العديد من المتغيرات التي تختلف عن الأسواق الدولية الأخرى للشركة سواء الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية ، القانونية و السياسية... وغيرها.

## المطلب الأول: تقديم شركة تويوتا الجزائر

تمثل تويوتا أحد أهم شركات السيارات في السوق الجزائري خاصة في قسم السيارات النفعية، حيث تملك فرع توزيع في الجزائر منذ سنة 1993 ، يعتبر الممثل الوحيد لتسويق سيارات تويوتا في الجزائر.

## أولاً: تقديم شركة عبد اللطيف جمال

تعتبر تويوتا الجزائر فرعا تابعا لشركة عبد اللطيف جمال "ALJ" "ABD EL LATIF JAMEL" التي بدأت نشاطها في سنة 1955 عن طريق السيطرة على توزيع سيارات تويوتا في المملكة العربية السعودية، بإدارة مكونة من ثلاث أشخاص فقط في البداية، ثم أصبحت تتوسع شيئا فشيئا إلى أن صارت الأولى عالميا في توزيع سيارات تويوتا برقم أعمال سنوي يقدر بحوالي 4 ملايين دولار.

في سنة 1969، قرر صاحب الشركة أن ينوع مهامه بحيث توسع إلى نشاطات تجارية أخرى مسجلة في فرنسا، و بداية من سنة 1972 قام بخلق قسم يقدم تسهيلات للتسديد للاستجابة لطلبات الزبائن من الناحية المالية. فكان هذا من أهم مفاتيح النجاح للشركة ، و سنة 1979 أنشأت دائرة أخرى في الولايات المتحدة الأمريكية ركزت على التكوين، وفي نفس السنة تمكنت شركة عبد اللطيف جمال من السيطرة على متاجر المعدات الإلكترونية من علامة "AKAI" و المعدات الكهربائية من علامة "Toshiba".

و في سنوات الثمانينات توسع مجال نشاط الشركة (ALJ) كليا من خلال تأسيس نشاطات مالية بالإضافة إلى توزيع السيارات و الأدوات الكهرومترية، و ذلك بغية الحصول على أكبر حصة سوقية و جذب الزبائن بطريقة جيدة.

و اليوم و بفضل التسيير الجيد و الجودة و الإبداع و التجديد في تقديم الخدمات أصبحت مؤسسة (ALJ) هي الأولى في السعودية في مجال توزيع السيارات، و تتواجد كذلك في أكثر من دولة على غرار أمريكا، سوريا، الصين المغرب و الجزائر... الخ.

## ثانيا: التعريف بشركة تويوتا الجزائر

أنشئت شركة تويوتا الجزائر سنة 1993 في إطار قانون النقدييات و القروض، حيث تتمتع بوظيفة قانونية كشركة مساهمة (SPA) ذات رأس مال قدره 800 مليون دينار جزائري، و هي فرع من شركة (ALJ) و تمثل تويوتا في الجزائر.

تتواجد تويوتا الجزائر في (حيدرة، روكاردسود بن عكنون) الجزائر، و تتمتع بمساحة تقدر: 14502 م<sup>2</sup> منها 8690 م<sup>2</sup> مخصصة لفرع الجزائر (معرض للسيارات، قطع الغيار، خدمات ما بعد البيع) و منطقة مصلحة الجمارك، و المديرية العامة، كما أن لها 6 حظائر لتخزين السيارات توفر تشكيلة واسعة من السيارات النفعية و الخاصة للمستهلك الجزائري.

و من الناحية القانونية تعتبر تويوتا الجزائر الوكيل المعتمد في الجزائر لعلامة تويوتا و تحت هذا الإطار لتويوتا موزع وحيد في الجزائر للسيارات و قطع الغيار له حق بيعها في السوق الجزائري، بحيث يعطي العقد الوكالي تويوتا الجزائر من طرف شركة تويوتا اليابانية الحرة في:

- ✓ إمكانية تحديد المنتجات التي توزع في السوق الجزائري و مدى تطابقها؛
- ✓ الإستقلالية في تحديد الأسعار آخذين بعين الإعتبار الأهداف التجارية المدروسة مع تويوتا الأم في بادئ الأمر؛
- ✓ وضع شبكات توزيع في الأراضي الجزائرية؛
- ✓ إعداد إستراتيجية إتصال مناسبة لحاجات السوق الجزائري، و وضع الميزانية و الوسائل المناسبة و الضرورية لذلك.

و لأن تويوتا الجزائر مسجلة في ثقافة شركة تويوتا ، يجب أن تراعي حماية و المحافظة على صورة علامتها بدلالة الإتصال، خاصة في مجال جودة الخدمات، لذلك يوجد دائما تعاون و تنسيق ما بين الاثنين، لأن تويوتا الجزائر تترجم المكانة و التطور العالمي لتويوتا.

### ثالثا: أهداف و إستراتيجيات تويوتا الجزائر

تهدف تويوتا الجزائر الى تحقيق مجموعة من الأهداف من العمل في السوق الجزائري عن طريق تطبيق استراتيجيات خاصة على حسب طبيعة السوق الجزائري.

#### 1. أهداف تويوتا الجزائر: تهدف تويوتا الجزائر إلى :

- ملاءمة السوق الجزائرية من حيث السعر و تكييفها مع الظروف المناخية والطبيعية؛
- ضمان توزيع جيد لسيارات تويوتا عن طريق توسيع شبكتها عبر الوطن؛
- ضمان توفر قطع الغيار ؛
- الرفع من الحصة السوقية ؛

- الحصول على كمية و نسبة معينة من الأرباح ؛
- استخدام خدمات ما بعد البيع كسياسة إستراتيجية لجذب الزبون ؛
- تأكيد حضورها في السوق الجزائري و حماية علامة تويوتا ؛
- تنوع خدماتها و منتجاتها .

**2.** استراتيجيات تويوتا الجزائر : تنبع الإستراتيجية التنافسية لتويوتا الجزائر من الإستراتيجية العامة للشركة الأم ، و التي تركز على تجميع الأفكار و القرارات لوضع الشركة في المدى الطويل في محيط يسمح بتعريف و تحديد الطريق المراد الوصول إليه .

و تخطط تويوتا الجزائر بكونها الأولى في قسم السيارات النفعية استغلال قسم السيارات السياحية المحتكر من طرف القائدين في السوق و هي العلامات الفرنسية ، هذه الأخيرة التي استطاعت لفترة طويلة ربح ثقة المستهلكين الجزائريين ، و في هذه الحالة أو الوضعية التنافسية يكون الهدف الأساسي أو الجوهرى لتويوتا هو تحقيق تميز عرضها و خلق القيمة الخاصة بها عند زبائنها .

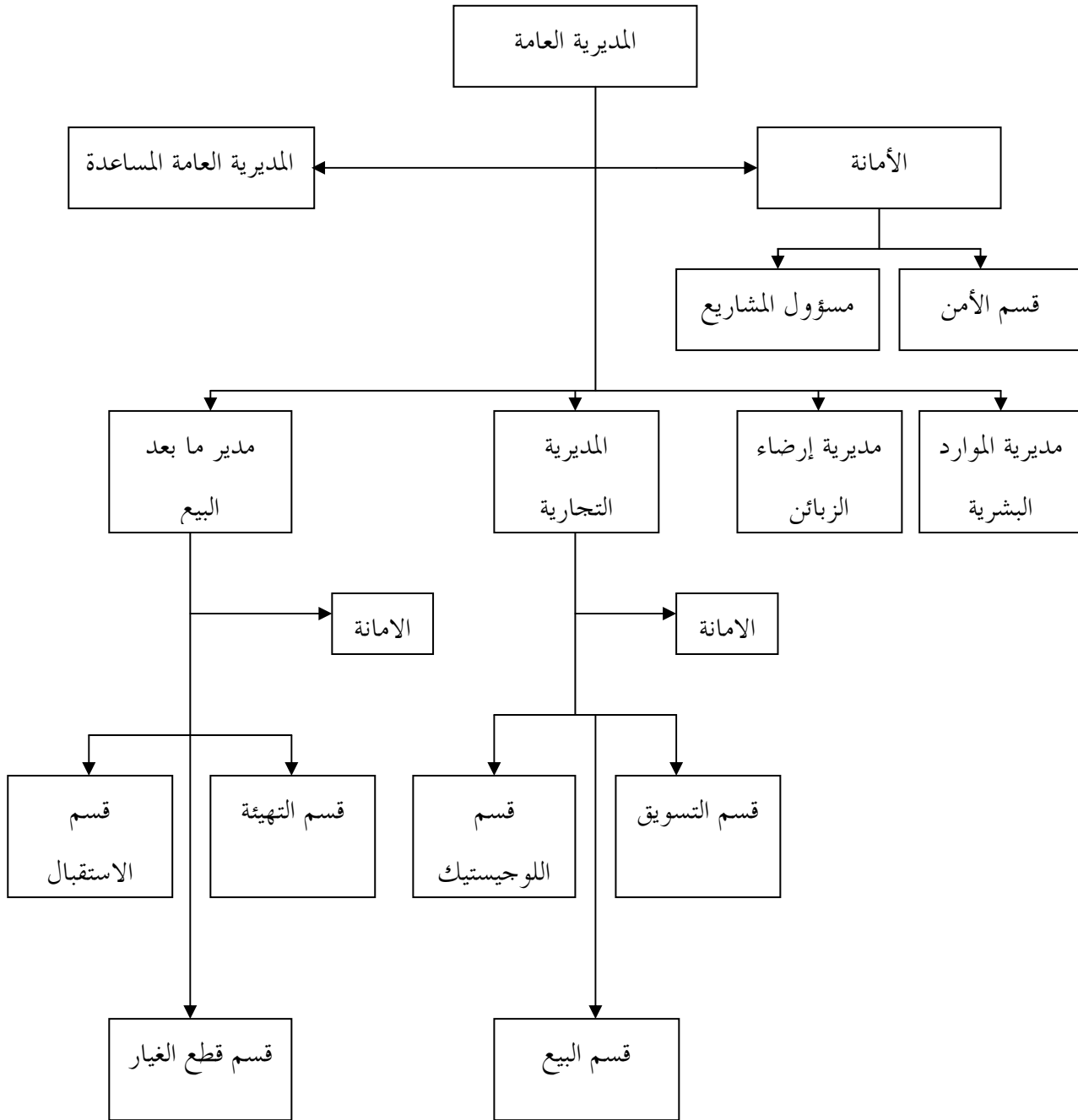
و هناك مجموعة من العوامل و مفاتيح النجاح التي تركز عليها الشركة لربح الامتياز التنافسي هي:

- صورة و وزن علامة تويوتا في العالم ؛
- الموارد و الكفاءات التقنية الطموحة التي تتميز بها الشركة؛
- الاتصال و الخدمات الجيدة التي تقدمها الشركة لربط علاقات جيدة مع الزبائن؛
- احترام الثقافة اليابانية التي من مبادئها احترام مواعيد التسليم.

رابعا : الهيكل التنظيمي لتويوتا الجزائر

يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لتويوتا الجزائر :

شكل رقم (3-1) : الهيكل التنظيمي لتويوتا الجزائر.



المصدر: تويوتا الجزائر 2010.

1. المديرية العامة : تكلف المديرية العامة بـ:

- إقامة خطة تسويقية اضافة الى خطة بيع سنوية ؛
- متابعة و تدعيم الأطر التجارية و البائعين عن طريق رسم اهداف تخصصهم في اطار تعظيم مبيعات تويوتا الجزائر ؛
- التنسيق بين المبيعات و التسويق؛
- إقامة علاقة تعاون بين تويوتا الجزائر و الشركة الام بتقديم متطلبات السوق الجزائري لأجل مطابقة طلب تويوتا الجزائر في السوق ؛
- هيكله الأسعار التي تعرضها تويوتا الجزائر؛
- دراسة السوق الجزائري بدقة .

## 2 . المديرية التجارية: تشرف المديرية التجارية على:

### ❖ قسم التسويق: مهمات هذا القسم هي:

- جمع المعلومات عن السوق؛
  - تسيير تسليم السيارات؛
  - تسيير الإعلانات؛
  - دراسة و تحليل إحصائيات البيع لتويوتا الجزائر.
- ### ❖ قسم اللوجيستيك: يقوم هذا القسم بما يلي:
- تحضير ملفات الجمركة؛
  - فحص ملفات الجمركة و العبور؛
  - تقديم ملفات الجمركة للعبورين؛
  - تسيير المخزون؛
  - متابعة وصول السيارات من اليابان إلى الجزائر؛
  - فحص تحركات الخروج و الدخول للسيارات على مستوى خطائر التخزين.

### ❖ قسم البيع: تتمثل مهام قسم البيع في:

- الإستقبال الهاتفي و الفعلي للزبائن؛
- معالجة و فحص الفواتير؛
- تحصيل التسبيقات؛

## 3 . مديرية ما بعد البيع: و تشرف هذه المديرية على ما يلي:

- ❖ قسم الإستقبال: يكون هذا القسم من أجل التكفل التام بالزبون عند تقدمه من مصلحة ما بعد البيع وبالتحديد قسم الصيانة من أجل التصليح أو الفحص التقني لسيارته، حيث تكون بعض المراحل إجبارية لكل ورشة من ورشات تويوتا و هي كالتالي:

- تحديد موعد اللقاء؛

- إستقبال الزبون؛

- فتح أمر التصليح؛

- متابعة حالة تقدم الأشغال؛

- شرح الأشغال الجارية؛

- متابعة ما بعد الإصلاح.

❖ **قسم قطع الغيار:** هذا القسم له ثلاث مهام أساسية هي طلب قطع الغيار، و بيعها، و الحرص على مدى توفر قطع الغيار.

❖ **قسم التصليح:** يقوم قسم التصليح بما يلي:

- فحص ما قبل عملية الإرسال؛

- برمجة المراجعة الدورية للزبائن؛

- تصليح السيارات.

**4. مديرية الموارد البشرية:** تهتم هذه المصلحة أساسا بإدارة المستخدمين (الأجور، الغيابات، الترقيات، التحويل...)

و متابعة نشاطهم منذ أول يوم لتوظيفهم.

**5. مديرية إرضاء الزبائن:** تقوم هذه المديرية خصوصا:

- متابعة الزبائن؛

- ضمان إرضاء الزبائن و تسيير شكاوهم.

**المطلب الثاني : إستراتيجية المنتج لشركة تويوتا الجزائر**

تمثل إستراتيجية المنتج الحجر الأساس لأي شركة لذلك تولى تويوتا الجزائر أهمية كبيرة لإعداد استراتيجيات المنتج في السوق الجزائري .

**أولا: أبعاد تشكيلة منتجات تويوتا الجزائر**

تقدم تويوتا تشكيلة واسعة من المنتجات للسوق الجزائري معتمدة إستراتيجية التميز بهدف توسيع اختيارات المستهلك الجزائري حيث تنقسم إلى :

**1)السيارات السياحية :** يوجه هذا النوع من السيارات إلى الخواص لاستعمالهم الخاصة أو الى مختلف المؤسسات أو الهيئات بغرض أداء وظائفهم اليومية وتنقسم إلى مايلي:

✓ **قسم Medium SD:** واهم السيارات التي يشملها هذا القسم "Corolla" والتي تحتل المرتبة الأولى في

هذا القسم بحصة سوقية تقدر بحوالي 26.85%.

✓ **قسم Small HB:** يمثل تويوتا في الجزائر في هذا القسم سيارة "yaris" والتي تحتل المرتبة الثانية بعد بيجو

206 بنسبة % 14.2 من حصة القسم .



**2) السيارات النفعية :** هذا النوع من السيارات مخصصة للعمل وموجهة أساسا إلى القطاع الفلاحي نقل البضائع والسلع نقل الأشخاص وينقسم إلى :

✓ **قسم pick up:** ويمثل هذا القسم بنجاح سيارة "Hilux" هذا النوع الذي عرف رواجا كبيرا خاصة في قطاع الفلاحة وسيطر على نسبة 73% من حصة هذا القسم.

✓ **قسم BUS:** متمثلة في المرتبة الأولى بنجاح سيارة تويوتا طراز "Coaster" حيث نجد أن تويوتا تسيطر بهذا القسم على حوالي 54.6% .

**3) السيارات الرباعية الدفع (4x4) :** هذه السيارات موجهة إلى المناطق النائية ذات المسالك الوعرة مثل الطرق الجبلية أو في الصحراء كما تستخدم في السباقات الرياضية وأهم سيارات هذا النوع هو طراز "land cruiser".

**4) قسم SUV:** ويشمل هذا القسم السيارات الموجهة للقطاع الحكومي سواء لمصالح الأمن كالشرطة و الدرك الوطني أو المؤسسات العمومية وقطاع الصحة خاصة سيارات الإسعاف وتملك تويوتا في هذا القسم حصة 7.71% .

**5) قسم Small truck:** يتمثل هذا القسم في الشاحنات الصغيرة المخصصة للأشغال العامة وهي الشاحنات من نوع "Dyna" التي تملك حصة قسم 1.06% .

وتجدر الإشارة إلى انه توجد أنواع أخرى من السيارات غير متوفرة في مخازن تويوتا الجزائر، غير أنه يمكن شرائها عن طريق تقديم طلبات مسبقة لتويوتا الجزائر والتي بدورها تقوم بطلبها من الشركة الأم في اليابان ، وهي تمثل نسب ضئيلة من حصة السوق منها :

**1) قسم VAN:** ويشمل هذا النوع سيارات من الحجم المتوسط الخاص بنقل البضائع .

**2) قسم CDV:** يشمل هذا النوع السيارات ذات الوزن القليل نسبيا.

**3) قسم MPV:** وهي السيارات ذات حجم متوسط.

**4) قسم Medium upper:** يدعى بالقسم الأعلى حيث يمثل الصورة الجيدة للعلامة التي تمتاز بتكنولوجيا متقدمة.

**5) قسم Small SD:** يتميز هذا النوع باختيارات واسعة ذات محركات وتجهيزات تكنولوجية عالية.

**6) قسم السيارات الاقتصادية:** ويتضمن هذا القسم السيارات الصغيرة التي تتأثر بالتسهيلات المقدمة للزبائن.

ثانيا : تأثير بيئة التسويق الجزائرية على إستراتيجية المنتج لشركة تويوتا

تساهم بيئة التسويق الجزائرية في توجيه إستراتيجيات المنتج لشركة تويوتا الجزائر وذلك لتأثير العوامل التالية:

## 1. العوامل الثقافية والاجتماعية :

تختلف إستراتيجيات التسويق للشركات الدولية تبعا لاختلاف و تميز ثقافة المستهلكين في الجزائر عن الثقافات الأخرى ، لذلك تنتهج تويوتا إستراتيجية خاصة لتسويق سياراتها في الجزائر تتماشى مع ثقافة المستهلك الجزائري المستمدة من تاريخه وعاداته وتقاليده وخاصة دينه الإسلامي.

لذلك نجد أن تويوتا تسوق سياراتها بألوان باهتة وتخلو من الألوان كالأحمر مثلا للفكرة السائدة في المجتمع الجزائري ، والتي مفادها أن الألوان الجذابة مجلبة للعين الحسود ، فنلاحظ أن الألوان الباهتة كالرمادي هي السائدة في الجزائر، كما أن أغلب المستهلكين في قطاع السيارات في الجزائر هم من الذكور والذين يعتقدون أن السيارات الملونة تخص النساء وليس الرجال.

هذا ولطبيعة العائلة الجزائرية وحجمها تأثيره على تصميم السيارات بالنسبة لشركة تويوتا الجزائر، حيث نلاحظ أن السيارات ذات الأربعة أبواب هي السائدة على خلاف السيارات بباين، وذلك نظرا لحجم العائلة الجزائرية الكبيرة والتي تعتبر أغلبها عائلات ممتدة ، بالإضافة إلى قوة الروابط الاجتماعية في الجزائر، حيث تستعمل السيارة لصالح العائلة والأقارب ويمكن استخدامها حتى من طرف الجيران أو الأصدقاء خاصة في المناسبات كالأعراس، وذلك على العكس من السيارات الموجهة إلى المجتمعات المتفككة عائليا كأوروبا و أمريكا أين تصمم سيارات تويوتا بباين بكثرة .

## 2. العوامل الطبيعية:

تتميز الجزائر بمساحتها الشاسعة وتضاريسها المتنوعة مما يجعلها غير متجانسة طبيعيا وبالتالي سوف تختلف حاجات ومتطلبات المستهلكين من منطقة لأخرى ، بحيث أن تويوتا لم تغفل هذه الناحية عند إعداد قراراتها الإستراتيجية فنجد مثلا أن ما قامت بزيادة قدرة التبريد في مكيفات سياراتها نظرا لدرجات الحرارة العالية في فصل الصيف، وذلك لتلطيف الجو في السيارة وتوفير راحة أكبر للمستهلك الجزائري وتحقيق رضاه في ظل المنافسة الشديدة خاصة وأن فصل الصيف طويل في الجزائر، فحين تركز تويوتا في دول أخرى على التدفئة في فصل الشتاء مثل ما حصل في الولايات المتحدة الأمريكية كإستراتيجية مكنت الشركة من التغلب على رائد السوق الأمريكية "فولكس واجن" في مجال السيارات الصغيرة والمتوسطة.

كما أن وعورة المسالك في بعض المناطق من الجزائر خاصة الصحراء الشاسعة أين تغطي الكثبان الرملية معظم طرفاتها وكذا بعد القرى والمدن عن بعضها لمسافات كبيرة ، جعل تويوتا تقرر الدخول إلى هذا القطاع السوقي بسيارات "land cruiser" وبالخصوص "land cruiser" الفئة 70 المعروفة لدى الجزائريين باسم "تويوتا ستايشن" وذلك لما لهذه السيارة من فعالية قصوى في التنقل عبر الأراضي الصحراوية والطرق المتكسرة ، حيث أكدت الدراسات أن سيارة "تويوتا ستايشن" رغم أن ثمنها لا يتعدى الحد الأقصى 20 ألف أورو، إلا أنها تتفوق على سيارات الدفع الرباعي الأحدث من فئة "هامر" أو "هامفي" الأمريكية التي يفوق ثمنها 100 ألف أورو .

## 3. البنية التحتية:

تأثر البنية التحتية لدول الأسواق الأجنبية المستهدفة على إستراتيجيات المنتج المعتمدة في كل سوق من هذه الأسواق ، حيث تختلف طبيعة البنية التحتية للدول المتقدمة مثل أوروبا و اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية عن تلك الخاصة بدول أقل تطورا كالجزائر، إذ تقوم شركة تويوتا بتصميم سياراتها تبعا لخصائص كل نوع منها بحيث

يكون مثلا هيكل سيارتها الموجهة للجزائر أعلى نسبيا عن تلك الموجهة لأسواق الدول المتقدمة نظرا لتدهور طرقا ومسالك الجزائر بنسبة كبيرة ، و هي إستراتيجية تهدف لحماية السيارة من الأعطاب وكذلك لتجنب حوادث السير بالإضافة كذلك إلى تجنب احتكاك الهيكل خاصة من الجانب الخلفي للسيارة بالأرض بسبب كثرة الممهلات على الطرق الجزائرية.

#### 4. عوامل البيئة القانونية والسياسية :

تلعب العوامل البيئية القانونية والسياسية الخاصة بالجزائر أهمية خاصة في التحكم بالنشاطات التسويقية لسوق السيارات في الجزائر وتوجيهه نحو ما هو مخطط له من طرف السلطات الجزائرية، لذلك على الشركات الدولية مراعاة خصائص و مميزات هذه البيئة عند اعداد استراتيجياتهم التسويقية، فشرية تويوتا و هي من اهم متعاملي سوق السيارات في الجزائر تتأثر هي الأخرى بطبيعة التشريعات والسياسات التي تفرضها السلطات الجزائرية في هذا المجال والظروف السياسية والأمنية التي تميز الجزائر بصفة عامة.

فعام 2010 كان عاما أسودا بالنسبة للمتعامل الياباني تويوتا في الجزائر، حيث وطبقا للمركز الوطني للإعلام والإحصائيات التابع للحمارك الجزائرية CNIS<sup>1</sup>، فإن السيارات المستوردة من طرف تويوتا الجزائر انخفضت بما لا يقل عن 40% في الثلاثي الأول من سنة 2010 والسبب الرئيسي يعود إلى فاعلية الإجراءات التي اتخذتها الحكومية الجزائرية سنة 2009 للحد من ارتفاع فاتورة الاستيراد وكذا خلق التوازن بين الطاقة الاستيعابية لحظيرة الطرق وعدد السيارات في الجزائر، بالإضافة إلى تشجيع الاستثمار المحلي لاقتطاع حصة من السوق العالمي فيما يتعلق بالتصنيع وتوفير مناصب العمل للجزائريين .. وغيرها من المزايا. خاصة بإلغاء قرض الاستهلاك والرسوم التي فرضتها الجزائر بهدف وضع سوق السيارات تحت ضوابط جديدة ، و هو ما أدى إلى عزوف المستهلك الجزائري البسيط عن اقتناء سيارة جديدة بسبب هذه الضريبة التي تعتبر ضخمة و ترفع بنسبة محسوسة سعر السيارة عند الموزع ، حيث وصلت مبيعات السيارات من العلامة تويوتا في السوق الجزائري إلى 18896 سيارة خلال الثمانية أشهر الأولى من سنة 2009 في حين بلغت 15162 وحدة خلال الثمانية أشهر الأولى من سنة 2010، أما عن المبيعات الاجمالية لسنة 2009 فقد بلغت 28112 الف وحدة، و تطمح الشركة إلى بيع 24 الف وحدة مع نهاية سنة 2010 بدلا من 30 الف كانت مبرمجة قبل تطبيق القوانين و الاجراءات الحكومية الجديدة.

كل هذه الاجراءات كان من شأنها أن تدفع بالمسؤولين في شركة تويوتا للتفكير في تغيير إستراتيجية العمل في السوق الجزائرية للتغلب على مثل هذه العوائق الجمركية وغير الجمركية، وذلك بالانتقال من مجرد التصدير فقط إلى دراسة إمكانية الاستثمار بفتح فرع تصنيع محلي، خاصة وأن الجزائر أصبحت أكبر سوق للسيارات في المغرب العربي وشمال إفريقيا ، وثاني أكبر سوق في القارة بعد جنوب إفريقيا البلد الوحيد الذي يوجد به مصنع لتويوتا بإفريقيا . كما أن الظروف السياسية للجزائر خاصة المتعلقة بالظروف الأمنية لها دور كبير في التأثير على شركة تويوتا في مزاولة نشاطها التسويقي بالجزائر، بحيث كان دخول تويوتا إلى الجزائر بداية التسعينات هذه الفترة التي تدهورت فيها

الأوضاع الأمنية جعل الشركة تتبع استراتيجيات نشاط جد حذرة ، من خلال الدخول بتشكيلة منتجات محدودة لحين هدوء الأوضاع وكسب الخبرة والمعرفة اللازمة عن السوق.

و للظروف السياسية كذلك دور كبير في إقرار التشريعات الحكومية التي تؤثر بدورها على إستراتيجيات النشاط التسويقي لقطاع السيارات بصفة عامة و تويوتا خاصة، إذ تأثرت مبيعات تويوتا بعد أن قررت أواخر 2009 السلطات الجزائرية ممثلة في وزارة التجارة منع استيراد وتسويق سيارات الدفع الرباعي ذات العلامة اليابانية من نوع "تويوتا لاندكروزر الفئة 70" المعروفة باسم "تويوتا ستايشن" عبر كامل التراب الوطني للأشخاص وحصرت بيعها للمؤسسات القادرة على حمايتها، والسبب يرجع لدوافع أمنية على علاقة بالتهريب والإرهاب، بعد ثبوت استخدامها من طرف المجموعات الإرهابية وبارونات المخدرات في الجنوب بشكل مكثف نظرا لكون سيارات "ستايشن" تمنح قدرات تنقل هائلة وعالية للمهربين والإرهابيين ، حيث يمكن أن تصل سرعتها إلى 180 كلم في مسالك صحراوية شديدة الوعورة وهو مالا يمكن لأي سيارة أخرى أن تحققه، ما يجعل عملية رصدتها ومطاردتها بواسطة قوات موجودة على الأرض عملية صعبة<sup>1</sup>.

وتضغط الجزائر على دول الساحل الأخرى كمالى وموريتانيا والنيجر من أجل وقف تسويق هذا النوع من السيارات في أسواقها ، مما يعني أن قرارات الحكومة الجزائرية اتجاه هذه السيارة يمكن أن يمتد تأثيره على مبيعات تويوتا حتى في هذه الدول ، لذلك تدرس تويوتا اعتماد إستراتيجيات جديدة بالتفاوض مع السلطات الجزائرية ، أهمها التعاقد مع مصالح الأمن الجزائرية دون سواها خاصة الجمارك لتزويدها بسيارات "تويوتا ستايشن" بحيث تستفيد تويوتا من تعويض مبيعاتها للأشخاص بالمبيعات إلى القطاع الحكومي ، فحين يمكن للدولة الجزائرية من استغلال قدرات السيارة لمكافحة التهريب والإرهاب خاصة في الصحراء لما هذه السيارة من قدرات وتقنيات حديثة تمكنها من التفوق على نظيراتها من العلامات الأخرى فهي قاهرة الرمال حقيقة كما يعني اسمها ، بالإضافة إلى احتمال تخفيض نسبي لقدرات السيارة الموجهة للأشخاص دون الموجهة للقطاع الحكومي للإبقاء على إمكانية السيطرة عليها في حال استخدامها من طرف العصابات والإرهابيين .

## 5. تأثير البيئة الاقتصادية :

تساهم ظروف و متغيرات البيئة الاقتصادية المحلية و الدولية في التأثير على القرارات و توجيه الاستراتيجيات التسويقية لتويوتا في السوق الجزائري ، و من اهم العوامل المؤثرة تداعيات الازمة المالية العالمية هذه الاخيرة التي دفعت البنوك المعروفة في الجزائر بتدعيمها للقروض على السيارات بطريقة غير رسمية الى فرض شروط جديدة تخص اجرة المستفيد و قدرته على التسديد ، الى جانب ارتفاع طفيف في نسبة فوائدها ، و هو الامر الذي اقصى العديد من الراغبين في اقتناء سيارة جديدة ، مما اثر على انتاج و مبيعات الشركة نظرا لتدني الطلب ، علما ان السيارات المسوقة في الجزائر تستورد مباشرة من المصنع الياباني الذي لا يعتمد على التخزين لمنتجاته فتصنيع اي سيارة يتوقف على الطلب عليها . و لمواجهة هذا الانخفاض في الطلب على سياراتها في الجزائر تعمل الشركة على المحافظة على زبائنها و

<sup>1</sup> - [www.alroya.com/node/90700.poste](http://www.alroya.com/node/90700.poste) le: samedi15mai2010 a13:25.

تحسين مستوى الطلب من خلال تحسين مستوى خدمات ما بعد البيع عن طريق تكوين اطارات و عاملين محليين داخل و خارج الوطن ، و كذلك من خلال الرفع من حجم و مدة الضمانات المقدمة للمستهلكين حيث رفعت مدة الضمان من عام الى عامين كاملين، او مسافة 100 الف كلم بدلا من 50 الف كلم قبل انخفاض الطلب.

أما فيما يخص المنافسة غير الشرعية التي تميز الاقتصاد الجزائري في مجال تسويق قطع الغيار، فلقد عانت شركة تويوتا الجزائر من ظاهرة قطع الغيار المقلدة و ذلك منذ ان اصبح المصنع الياباني رقم واحد عالميا ، الامر الذي دفع بالفرع الجزائري الى اتخاذ التدابير اللازمة و التي كان من بينها توكيل مكتب محاماة بالتعاون مع الجمارك الجزائرية لتوقيف السلع المشبوهة على مستوى ميناءات الجزائر . الى جانب ذلك تبنت الشركة استراتيجية توعوية من خلال الحملة الاعلانية التي قادتها لتوعية المستهلك الجزائري في هذا المجال .

#### المطلب الثالث: إستراتيجية التسعير لشركة تويوتا الجزائر

يحتل السعر مكانة خاصة في المخطط التسويقي لشركة تويوتا الجزائر، حيث تطبق هذه الأخيرة إستراتيجية تنافسية تعتمد على رقم أعمالها، و مكانتها في سوق السيارات العالمي و الجزائري.

أولا: هيكل أسعار تويوتا الجزائر

يتم تحديد السعر عند تويوتا الجزائر اعتمادا على سعر الشراء آخذين بالاعتبار الأهداف التجارية المرسومة من طرف الشركة الأم، و بالتالي فإنها تحدد أسعارها من خلال التكاليف كما يوضحه الجدول الموالي:

### جدول رقم (3-3): التكاليف المرتبطة بالتسعير لتويوتا الجزائر.

السعر بالأورو FOB التكلفة الثانية.
سعر FOB/تكلفة ثابتة X معدل التكلفة.
سعر التكلفة الثابتة بالدينار.
الحقوق الجمركية DD
القسط الجمركي 2% RD
النفقات المالية حول الأقساط الجمركية 4% RFD
ضريبة على الاستهلاك TIC
عبور، نقل، تأمين.
سعر العائد
الهامش %
سعر خارج الضريبة PHT
ضريبة على القيمة المضافة TVA
ضريبة 2% TAP
السعر النهائي P.TTC

المصدر: المديرية التجارية لتويوتا الجزائر.

و بالإضافة إلى السعر على أساس التكلفة، فإن هناك عناصر أخرى مكونة لبنية الأسعار تتمثل فيما يلي :

- التخفيض المقدم من طرف تويوتا و المقدر ب 20% ؛

- الهامش الذي تقدمه باعتبارها مستورد يتمثل في 8% ؛

- التخفيض لشبكة الوكلاء 9% ؛

- التخفيض المقدم للزبائن من طرف الوكلاء و هو في حدود 3.5%.

كل هذه التخفيضات تسمح لتويوتا بتقديم تشكيلة أسعار تنافسية نسبيا، على حسب درجات المنافسة و خصائص المستهلكين، حيث حققت سيارة "HILUX" مثلا أكبر هامش ربح للشركة فيما يخص المبيعات، كونها تقدم أسعارا مناسبة لتطلعات الفلاحين و قدراتهم الشرائية.

يكون تثبيت الأسعار عند تويوتا الجزائر بطريقة:

سعر البيع = سعر العائد + الربح.

و بعد تثبيت الأسعار يتم نشرها في قائمة على شكل جداول، ليكون على البائع احترامها خلال مدة صلاحيتها، لكن هذا لا يمنع من تقديم بعض المزايا و التخفيضات لزبائن الشركة و ذلك في المناسبات الموالية:

- تثبيت بالوحدة و تحت شروط السليم؛
- إذا كان الزبون وفيا لتويوتا الجزائر؛
- خلال الفترة التي تقدم فيها الشركة التخفيض أو خلال المعارض؛
- عندما تتجاوز فترة محدة بعد طلبيتها؛
- الأسعار الترويجية المقدمة أثناء المناسبات و ذلك لترقية تشكيلة منتجاتها مثل إقترحها في البداية تقديم طراز "HILUX" لسنة تأمين كاملة مجاناً.

ثانيا: تأثير بيئة التسويق الجزائرية على إستراتيجية التسعير لشركة تويوتا

هناك العديد من العناصر الخاصة ببيئة التسويق الجزائرية التي تأثر على إستراتيجيات تويوتا التسعيرية في السوق الجزائري نذكر من بينها:

### 1. تأثير العوامل القانونية و التشريعية:

تلعب البيئة القانونية و التشريعية الخاصة بالجزائر دورا مهما في تحديد إستراتيجية التسعير في السوق الجزائرية في مجال السيارات، حيث أن الاجراءات التي إتخذتها الحكومة الجزائرية سنة 2009 للحد من فاتورة الإستيراد و التي من أهمها إلغاء قروض الإستهلاك، و مضاعفة الضريبة على شراء السيارات الجديدة كانت من أبرز أسباب إرتفاع أسعار السيارات في السوق الجزائري، مما أدى بشركة تويوتا إلى إتباع إستراتيجيات تسويقية جديدة للتكيف معها كتحمل جزء مهم من حجم تلك الضريبة على السيارات، و زيادة اللواحق المصاحبة للسيارات، بالإضافة إلى تقديم بعض الخدمات كرفع مدة الضمان الذي أصبح عامين كاملين بدل عام فقط قبل إقرار هذه الإجراءات الجديدة من قبل الحكومة.

### 2. التكاليف:

تعتبر التكاليف عاملا مهما يجب أخذه بعين الاعتبار عند تقرير السعر النهائي للسيارة، لذا فإن شركة تويوتا ونظرا لإعتمادها على إستراتيجية التصدير للدخول إلى السوق الجزائرية، يشكل عامل بعد المسافة بين مكان إنتاج السيارات في البلد الأم اليابان و مكان إستهلاكها في الجزائر تكلفه نقل كبيرة لشركة تويوتا تضاف إلى تكاليف الشحن و التأمين ... وغيرها.

كما أن قرار تحويل التفريغ من ميناء العاصمة إلى مينائي مستغانم و جيجل يرفع من حجم تكاليف التوزيع نحو العاصمة بإعتبارها أكبر سوق للسيارات في الجزائر.

كل هذه التكاليف من شأنها أن تؤدي إلى تقليص حرية شركة تويوتا الجزائر في تسعير سياراتها نظرا لإرتفاع سعر التكلفة.

### 3. خصائص المستهلكين:

من العوامل المهمة أيضا في التأثير على إستراتيجيات التسعير للسوق الجزائري، ما هو مرتبط بشخصية المستهلك الجزائري نفسه و الدافع الأساسي وراء عملية الشراء لديه، فمنهم من يريد إشباع حاجة إجتماعية من وراء نوع السيارة التي يقتنيها، و منهم من يسعى وراء حاجة الإحترام، و كل حسب تسلسل الحاجات لديه.

كما لا يجب أن ننسى العلاقة بين الجودة المدركة و السعر حيث تلعب كافة عمليات الإحلال السلعي دورا مهما في تحديد العلاقة، والتي تنعكس تأثيراتها على الأنماط الشرائية و الاستهلاكية للفرد الجزائري.

ومن هنا إعتمدت تويوتا الجزائر إستراتيجية تسعير تتميز بتشكيلة أسعار متميزة كل منها خاص بطبقة أو فئة معينة من المستهلكين، وذلك من خلال تنوع الموديلات المعروضة لدى الموزعين و التي تعطي هامش حرية في التسعير للشركة، إذ تتوفر لدى تويوتا الجزائر فئة السيارات الصغيرة ذات الأسعار المقبولة و التي تتفوق فيها تويوتا في جل أسواق العالم، كما أنها تتوفر كذلك على سيارات متوسطة و كبيرة الحجم مرتفعة الثمن نوعا ما خاصة بفئة ذوي الدخل الميسورة، و الهدف من اعتماد هذه التشكيلة المتنوعة للأسعار هو التكيف مع تعدد المستويات والشرائح السوقية لسوق السيارات في الجزائر.

و لم تدخل تويوتا إلى السوق الجزائري في قسم "MEDIUM UPPER" وهو القسم الأعلى الذي يمثل الصورة الجيدة للعلامة والتي تمتاز بتكنولوجيا عالية، أين يمثل شركة تويوتا سيارة "LEXUS" الفاخرة، وذلك نظرا لإنخفاض معدل الدخل الفردي في الجزائر على إعتبار أن ثمن طراز "LEXUS" مرتفع جدا و هو مخصص فقط للمجتمعات التي تمتاز بإرتفاع معدلات الدخل الفردي بها كالولايات المتحدة الأمريكية، كندا وأوروبا.

### 4. ظروف المنافسة :

تعتبر درجة و طبيعة المنافسة من بين الأمور الشديدة الأهمية، التي يجب مراعاتها عند اتخاذ أو إعداد الإستراتيجيات التسعيرية لقطاع السيارات في الجزائر، و ذلك نظرا للعدد الكبير للمتعاملين الذين بلغ عددهم 40 شركة تنشط كلها عن طريق استراتيجية التصدير، حيث بلغ عدد السيارات المستوردة عام 2009 نحو 246522 وحدة.



لذلك تأخذ شركة تويوتا الجزائر طبيعة المنافسة بعين الإعتبار عند القيام بإعداد إستراتيجيات التسعير للسوق الجزائري، خاصة في مجال السيارات السياحية أين تسجل الشركة تأخرا ملحوظا بالمقارنة مع المنافسين، مما يقلل من هامش الحرية لديها في تسعير سياراتها.

أما في قسم السيارات النفعية أين تمثل تويوتا رائد السوق الجزائري بحصة سوقية تجاوزت نصف الحصة الإجمالية لهذا القسم، فإنها تملك حرية و مرونة كبيرة في التسعير و كمثل على ذلك فإن طراز "Hilux" يحقق للشركة أكبر هامش ربح فيما يخص المبيعات ، و تليها سيارة "Coaster" في المرتبة الثانية من حيث هامش الربح المحقق و الحرية في التسعير مقارنة بالمنافسين في هذا القطاع.

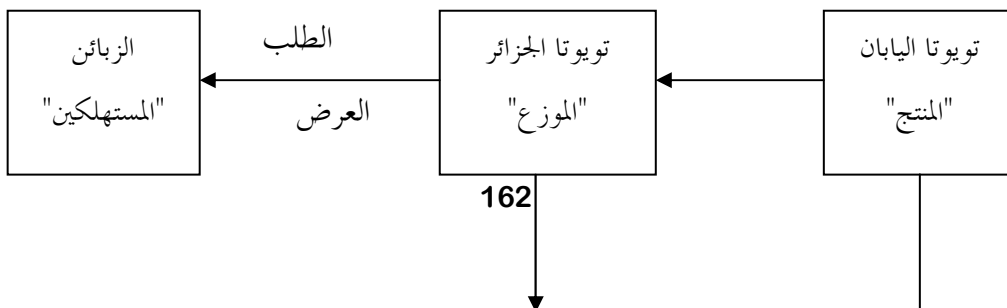
#### المطلب الرابع: إستراتيجية التوزيع لشركة تويوتا الجزائر

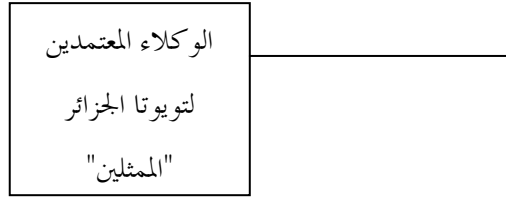
تتبع إستراتيجية التوزيع المعتمدة من قبل تويوتا الجزائر من إستراتيجية التوزيع للشركة الام في اليابان و كذا الشركة الموزعة "ALJ" مع مراعاة خصوصية السوق الجزائري .

#### أولا: مسلك التوزيع المطبق من طرف تويوتا الجزائر

تتبع شركة تويوتا إستراتيجية التوزيع غير المباشر لتسويق سياراتها في الجزائر، وذلك عن طريق توكيل مهمة التوزيع لشركة "ALJ" الممثل الحصري لشركة تويوتا في الجزائر. و الشكل الموالي يوضح مسلك التوزيع لشركة تويوتا في السوق الجزائري :

شكل رقم (2-3): مسار التوزيع المطبق من طرف تويوتا في الجزائر .





### المصدر: تويوتا الجزائر.

من خلال الشكل نلاحظ ان عملية التوزيع لسيارات تويوتا في الجزائر تتم عن طريق إستراتيجيتين:

➤ **إستراتيجية التوزيع المباشر:** وهنا يتم البيع عن طريق أعوان الخدمة التابعين لتويوتا الجزائر مباشرة للزبون النهائي، وتفضل تويوتا الجزائر الإعتماد على أعوان الخدمة بدلا من الوكلاء نظرا لما توفره هذه الإستراتيجية من مزايا للشركة أهمها المراقبة الشاملة لشبكتها، و تجنب الإضطرابات في أسعار السيارات لإختلاف الرسوم؛

➤ **إستراتيجية التوزيع غير المباشر:** تقوم شركة تويوتا الجزائر بالإعتماد على إستراتيجية التوزيع غير المباشر، من خلال إيكال مهمة التوزيع إلى وكلاء معتمدين يمثلون الشركة لدى مستهلكي علامات تويوتا في الجزائر، بحيث يكون هؤلاء الوكلاء وسطاء بين تويوتا الجزائر و المستهلكين النهائيين.

وتهدف تويوتا الجزائر من خلال تبني إستراتيجية التوزيع غير المباشر إلى بناء نظام توزيع يتمشى مع سنوات وجودها و المحيط الذي تنشط فيه، للوصول إلى وضع توزيعي يتلائم مع جودة منتجاتها من جهة و الزبون و المكان المناسب من جهة أخرى من خلال :

- خلق علاقة دائمة بين عدد المسارات؛
- المراقبة الدقيقة للمسلك التوزيعي خاصة فيما يتعلق بطريقة البيع؛
- السهر على تحليل كل ما يمكن أن يواجه الشركة خلال عمليات التوزيع و صياغة أفضل الإستراتيجيات لمواجهته.

### ثانيا: تسير مسلك التوزيع لتويوتا الجزائر

تكمن عملية تسير قنوات التوزيع لتويوتا الجزائر في النقاط التالية:

**1. علاقة تويوتا الجزائر مع وكلائها:** تطبق شركة تويوتا إستراتيجية هدفها تحريض الموزعين لدفع المنتجات نحو المستهلكين، و ذلك من خلال المزايا التي يقدمها الفرع للوكيل أهمها:

- المزايا المالية التي تتمثل في المكافآت،

- منح تخفيضات على عدد الوحدات المباعة.

و بالتالي فإن هذه المزايا سوف تشجع الموزع على بذل مجهودات أكبر لزيادة نسبة المبيعات و تحسين صورة علامة تويوتا لدى المستهلكين.

**2. توظيف وكلاء التوزيع:** تعمل تويوتا الجزائر لضمان تغطية كاملة لتوزيع السيارات عبر القطر الجزائري، وذلك من خلال توظيف أكبر عدد من الوكلاء، بحيث يتم اختيارهم بعد تقديمهم لملفات على مستوى الإدارة، وإستوفائهم للشروط الموالية:

- تجربة في ميدان تسويق السيارات؛

- توفر الوكيل على مساحة تقدر على الأقل 1000م<sup>2</sup>؛

- أن يملك الوكيل قاعدة مالية تحددتها الشركة.

**3. مهام وكلاء التوزيع لتويوتا الجزائر:** بعد قبول ملف الوكيل و إعتماده كـممثل رسمي لشركة تويوتا الجزائر في منطقة ما من السوق الجزائري فإن مهمته تتمثل في:

- توزيع سيارات تويوتا دون غيرها من العلامات الأخرى؛

- بيع قطع غيار سيارات تويوتا من خلال انشاء مستودعات مخصصة لذلك؛

- العمل على تحسين صورة العلامة لدى المستهلكين الجزائريين؛

- تزويد الفرع بالمعلومات عن تطور السوق و المنافسة؛

- إعداد و الاحتفاظ بالمخزون الكافي من قطع الغيار من أجل تحقيق رضا الزبائن؛

- التهيئة و التركيب للأدوات الخاصة بالصيانة و التصليح؛

- تطبيق طرق التصليح و الصيانة المنصوص عليها من طرف تويوتا.

**ثالثا: التقسيم الجغرافي لموزعي تويوتا الجزائر**

لدى تويوتا الجزائر 36 وكيلا مقسمين على كافة مناطق القطر الجزائري:

■ **الوسط:** تمتلك تويوتا الجزائر في منطقة الوسط 21 عميلا موزعين على الولايتين التاليتين:

- الجزائر العاصمة وفيها 11 وكيلا؛

- البليدة وفيها 10 وكلاء.

■ **منطقة الشرق الجزائري:** تملك 5 عملاء موزعين على ولاية عنابة.

■ **منطقة الغرب الجزائري:** و تملك تويوتا الجزائر 5 موزعين على مستوى ولاية وهران.

■ **منطقة الجنوب الجزائري:** تتوفر تويوتا الجزائر هناك على 5 موزعين كذلك مقسمين على مستوى ولاية ورقلة.

كما تتوفر تويوتا الجزائر على وسطاء آخرين في عدد من ولايات الجزائر، ولكنهم لا يوزعون كل طرازات تويوتا وإنما يختصون في توزيع طرازات معينة خاصة السيارات النفعية الواسعة الراج في السوق الجزائري مثل "HILUX" و"COASTER".

و الجدول الموالي يبين توسع شبكة توزيع تويوتا الجزائر عبر الزمن:

**جدول رقم (3-4):** توسع شبكة توزيع تويوتا الجزائر.

عدد الموزعين	السنة
09	2002
17	2003
28	2004
36	2005
40	2006
43	2007
47	2008
49	2009

المصدر: تويوتا الجزائر.

يلاحظ من خلال الجدول أن شبكة توزيع تويوتا الجزائر في توسع مستمر عبر الزمن و ذلك إستجابة للطلب المتزايد على سيارات تويوتا من طرف الزبائن، غير أن هذا التوسع يعاب عليه أنه أقوى في منطقة الوسط في حين يكون ضعيف في المناطق الأخرى من الجزائر، كما ان هذا التزايد اصبح بمعدل متناقص في الاعوام الاخيرة نظرا للاكتفاء النسبي للاسواق عبر مختلف مناطق الجزائر.

**المطلب الخامس :** إستراتيجية الترويج لشركة تويوتا الجزائر

لا يقتصر النشاط التسويقي لتويوتا الجزائر على تقديم المنتج و اختبار السعر و طريقة التوزيع، بل يتعدى ذلك إلى إبلاغ الجمهور وتقديم المعلومات له عن منتجاتها وطريقة بيعها و الخدمات المتوفرة.

### أولاً: أهداف شركة تويوتا الجزائر من عملية الترويج

تعمل الشركات الدولية على إيصال رسالتها وتمثيل بلدها الأصلي من خلال تصميم و تقديم الرسائل الترويجية والإعلانية، لذا تعمل شركة تويوتا الجزائر على تقديم صورة جيدة عن علامة تويوتا باعتبارها الممثل الرسمي لتويوتا في الجزائر وذلك من خلال العمل على تحقيق الأهداف الموالية:

- ✓ توسيع الصورة المدركة عن العلامة تويوتا؛
- ✓ التأثير على القرارات الشرائية للمستهلكين الجزائريين بدفعهم لشراء منتجات تويوتا؛
- ✓ تقوية شهرة الشركة نفسها.

### ثانياً: بدائل استراتيجية الترويج لشركة تويوتا الجزائر

تتميز إستراتيجية الترويج بالنسبة لفرع تويوتا الجزائر بنوعين:

- ✓ استراتيجية الترويج من خلال وسائل الاعلام؛
- ✓ استراتيجية الترويج من خارج وسائل الإعلام.

و الجدول الموالي يلخص مختلف أنواع الترويج المستخدمة من طرف تويوتا الجزائر:

### جدول رقم (3-4): استراتيجيات الترويج لتويوتا الجزائر.

نوع الاتصال	الاتصال بوسائل الإعلام	الاتصال عن طريق الأفراد
الاتصال الداخلي	-الإعلان حول مكان البيع؛ -البطاقة التقنية للسيارات؛ -بيان إشهاري؛ -شعار الشركة؛ -الديكور	-الزبون؛ -الفرد التجاري؛ -الاتصال بين الأفراد.
الاتصال الخارجي	-أعوان الخدمة؛ -المعارض؛ -الإعلان؛ -ترويج المبيعات.	-قوى البيع؛ -العلاقات العامة.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مصادر الشركة.

### ثالثاً: المزيج الترويجي لتويوتا الجزائر

تستخدم تويوتا الجزائر في الترويج لسياراتها العناصر التالية:

أ- الجرائد: نظرا لكونها الوسيلة الإعلامية الأكثر إقبالا من طرف الجزائريين فإن تويوتا الجزائر تخصص أكبر نسبة للترويج عن منتجاتها للجرائد الوطنية، حيث تقوم بالإعلان عن مختلف أصناف تشكيلة منتجاتها سواء من جانب خصائص المحركات، أو التصميم، و التكنولوجيا المستخدمة... وغيرها.

✓ الجرائد الإخبارية: مثل الشروق، الخبر، البلاد، النهار، ELWATAN، LEBERTE... إلخ؛

✓ الجرائد الرياضية: نظرا للإقبال الكبير خاصة من فئة الشباب على قراءة الصحف الرياضية خاصة أخبار كرة القدم فإن تويوتا، تمرر بعض الإعلانات عبر صفحات هذه الصحف خاصة خلال المناسبات الكبرى ككأس إفريقيا، وكأس العالم... إلخ.

ومن أهم الصحف الرياضية التي تعلن فيها تويوتا الجزائر نجد: الهدف، الشباك، LE BUTEUR... إلخ.

ب- اللوحات الإشهارية: تقوم تويوتا الجزائر بالإعلان عن منتجاتها من خلال الملصقات الإشهارية، حيث نجدها في ملاعب كرة القدم، و عبر سياراتها أين تضع الشركة علامتها بشكل مكبر في امام و خلف السيارة .

ج- التلفزيون: نلاحظ أن تويوتا الجزائر تقل إعلاناتها عبر القنوات الوطنية، لكنها تعرض بعض الإعلانات عبر القنوات الأجنبية خاصة الفرنسية منها ، هذه الأخيرة التي تحظى بنسبة مشاهدة لا بأس بها من طرف المستهلكين الجزائريين.

د- الراديو: تويوتا الجزائر حاضرة من خلال إعلاناتها عبر مختلف قنوات الإذاعة كالقناة الأولى، البهجة، والقناة الثالثة باللغة الفرنسية... وغيرها.

أما فيما يخص أهم قنوات الإتصال خارج الإعلام فنجد:

1. المعارض: أهم المعارض التي تشارك فيها تويوتا الجزائر بانتظام هو معرض السيارات السنوي بالجزائر، أين تعرض تويوتا كامل تشكيلة منتجاتها و تركز على الطرازات الجديدة خلال كل معرض للتعريف بها عند جمهور المستهلكين؛

2. الرعاية: تقوم تويوتا الجزائر برعاية عدة تظاهرات عالمية ووطنية من بينها رعاية عدة فرق وطنية خاصة في كرة القدم؛

3. قوى البيع: تتكون مديرية البيع التابعة للمديرية التجارية من مجموعة مندوبين رجال و نساء يهتمون بتقديم التوجيهات و النصائح للزبائن، و التفاوض على شروط البيع، و تقديم المعلومات للزبائن عن السيارات و الضمان و طريقة التسلم وخدمات ما بعد البيع الخاصة بها، و يتحصل البائع في تويوتا الجزائر على أجر ثابت، يضاف إليه نسبة معينة تحدد بحسب عدد السيارات التي يساهم في بيعها، وذلك لتشجيعهم للعمل على الرفع من كمية المبيعات.

و الجدول الموالي يبين مكونات قوى البيع لتويوتا الجزائر:

جدول رقم (3-5): قوى البيع لتويوتا الجزائر.

قوى البيع الخارجية	قوى البيع الداخلية
تتكون من بائعين معتمدين تربطهم عقود مع تويوتا الجزائر لخدمة الزبائن.	- تتكون من مدير البيع و شخص يسير مجموعة من البائعين داخل النظام التجاري؛ - إضافة إلى مصلحة ما بعد البيع التي تسير من طرف مدير ما بعد البيع.

المصدر: مديرية التسويق لتويوتا الجزائر.

- 4. تنشيط المبيعات:** تنقسم وسائل تنشيط المبيعات المستخدمة من طرف تويوتا الجزائر إلى استراتيجيتين هما :
- ✓ **إستراتيجية الدفع:** حيث يكون الترويج موجه للوسطاء الذين يقومون بدفع المنتجات نحو المستهلكين في السوق الجزائري؛
  - ✓ **إستراتيجية الجذب:** و يكون هنا الترويج موجه نحو المستهلكين حتى يطلبوا السيارات من الوسطاء الذين يطلبونها من فرع تويوتا الجزائر.
- و الجدول الموالي رقم (3-5) يلخص هاتين الإستراتيجيتين:

جدول رقم (3-5): إستراتيجية تنشيط المبيعات لتويوتا الجزائر.

إستراتيجية الدفع	إستراتيجية الجذب
- هدايا متنوعة؛ - عرض خاص بنهاية السنة؛ - تخفيضات خاصة خلال معارض السيارات.	- تخفيضات في أسعار شبكة التوزيع؛ - هدايا خاصة؛ - تخفيض للزبائن.

المصدر: مديرية التسويق لتويوتا الجزائر.

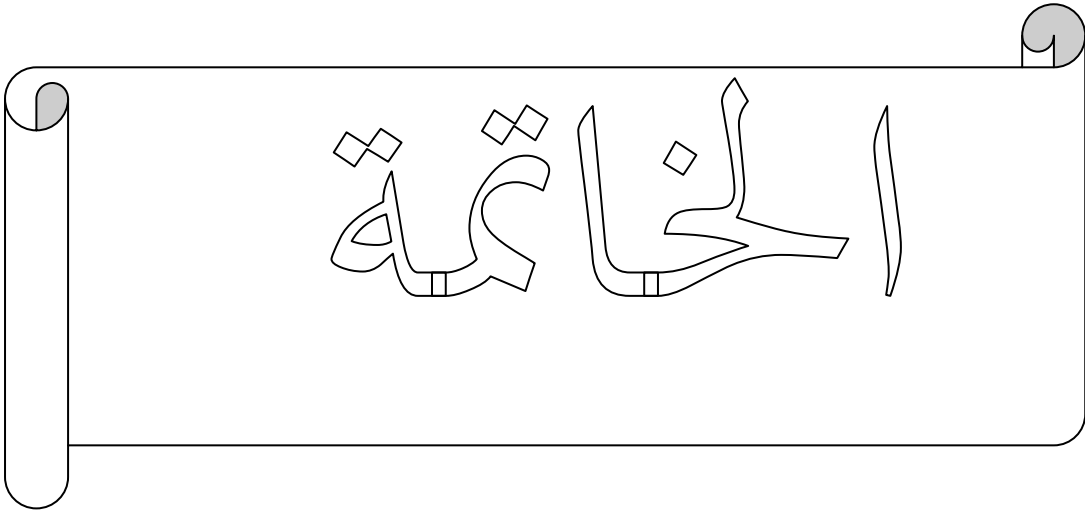
## خلاصة الفصل :

يرجع نجاح الشركات اليابانية في غزو أسواق العالم بمنتجاتها إلى تبنيها للمفهوم الحديث للتسويق، و الإنتاج وفقا لرغبات المستهلك، و إتباع إستراتيجية تنافسية قائمة على تكامل و ترابط العناصر الأربعة للمزيج التسويقي الدولي دون التركيز على عنصر واحد دون الآخر، على العكس من الشركات البريطانية و الأمريكية التي تركز على النواحي المالية و الإنتاجية من خلال تحقيق الأرباح في الأجل القصير، دون المجازفة في تحديث و تطوير منتجات عند دخول أسواق جديدة و اهتمامها فقط بالأسواق الموجودة .

و لأنها تعتبر من بين أحسن الشركات اليابانية الناشطة على المستوى الدولي تمثل شركة تويوتا نموذجا جيدا للشركات اليابانية المطبقة للمفهوم الحديث للتسويق، من خلال تكيفها مع التأثيرات المختلفة لعناصر البيئة التسويقية الدولية الاقتصادية و الثقافية و السياسية، عن طريق إعداد استراتيجياتها التسويقية المناسبة لمثل هذه الاختلافات في طبيعة و ظروف بيئة التسويق الدولية .

و في الجزائر فان تويوتا الجزائر تتعامل بشكل مرن مع تغيرات البيئة التسويقية الجزائرية الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، و السياسية، من خلال اتخاذ القرارات الملائمة لطبيعة بيئة التسويق في الجزائر، و المتميزة بشدة المنافسة في قطاع السيارات نظرا للعدد الكبير للمتعاملين في هذا المجال .





في خاتمة هذه الدراسة التي تم التطرق فيها للدور الذي يمكن أن تلعبه بيئة للتسويق الدولي في توجيه إستراتيجيات المزيج التسويقي الدولي، من خلال تأثيرها على النشاط التسويقي للشركة على المستوى الدولي، نقدم أهم النتائج التي تم التوصل إليها بالرجوع الى الفرضيات التي سبق وضعها بهدف تأكيدها او نفيها، ثم نعطي مجموعة من الاقتراحات و التوصيات، ثم نقترح آفاق الدراسة و هي مواضيع مرتبطة بجوانب لم نتعرض لها و التي قد تكون أرضية لبحوث مستقبلية.

### 1/ نتائج الدراسة النظرية :

1- يختلف التسويق الدولي عن التسويق المحلي بأنه ينصب أساسا على أن إدارة التسويق الدولي تختص في إنجاز الأنشطة التسويقية عبر بلدين أو أكثر من ذلك، و هو ما يؤدي إلى تغير في عملية إنتقال المنتج إلى بيئة خارجية أخرى وفقا لتغيرات جديدة تجعل الشركات في موقف تجبر فيه على إتخاذ ما يمكن إتخاذه من قرارات لمواجهة تلك المتغيرات الخارجية؛

2- يستخدم المسوقون في الشركات الدولية الاختلافات الاقتصادية، السياسية و القانونية، و الاجتماعية و الثقافية بين السوق المحلية و الدولية في اعداد الاستراتيجيات و اتخاذ القرارات التسويقية على المستوى الدولي، و ذلك بما يتيح لها استغلال الفرص المتوفرة و تلافي التهديدات و المخاطر المحتملة في تلك الاسواق المستهدفة؛

3- تسمح دراسة الاسواق الدولية و جمع المعلومات عنها عن طريق بحوث التسويق الدولي بترشيد القرارات التسويقية المتمثلة اساسا في كيفية دخول الاسواق الخارجية، و اختيار معايير تقسيم السوق الكلية الى اسواق فرعية ذات خصائص متشابهة، و من ثم اتخاذ قرار اعتماد الاستراتيجية التسويقية الملائمة لاستغلال الفرص التسويقية المتوفرة في هذه الاسواق، و كل ذلك اعتمادا على عوامل مختلفة لبيئة التسويق الدولي؛

4- بعد ان تدرك الشركة الدولية ان سوقا ما يمثل فرصة تسويقية لها، تفكر بعد ذلك في تحديد افضل اسلوب لاقتحام السوق الدولي المستهدف من بين الاساليب المتعددة أهمها : التصدير و الاتفاقات التعاقدية والاستثمار المباشر و التحالفات الاستراتيجية ؛

5- تجعل الأهمية الإستراتيجية للمنتج على المستوى الدولي من مهمة رجل التسويق أكثر صعوبة في تحديد الاستراتيجية الملائمة للعمل في الأسواق الدولية، سواء فيما يخص المفاضلة بين إستراتيجيتي توحيد أو تكييف المنتج في الأسواق المستهدفة، او الصعوبات الخاصة بالقرارات المتعلقة بخصائص المنتج من تمييز، تغليف، تبيين... وغيرها، و في نفس الوقت تفرض عليه تبني إستراتيجية تطوير المنتجات الجديدة للإستجابة لحاجات و رغبات المستهلكين في الأسواق الخارجية؛

6- ان فلسفة و ممارسة السعر الدولي لا تختلف من حيث الاساس عن تلك التي تتبع في بناء السعر المحلي، غير ان التسعير في الاسواق الدولية يكون اكثر تعقيدا منه في السوق المحلي، و ذلك لكثرة متغيرات البيئية الدولية المؤثرة على قرارات التسعير المتعلقة بحجم التكاليف و الرسوم الجمركية و المنافسة السائدة و القوانين... وغيرها، مما يحتم على رجل التسويق الدولي الاعتماد على عناصر بيئة التسويق الدولي كأساس للتسعير؛

7- كما ان البيئة التسويقية الدولية تجبر مدير التسويق و القائمين بعملية التوزيع على فهم المؤثرات البيئية المختلفة التي تؤثر على تصميم هيكل التوزيع، و بالتالي نجاح استراتيجية التسويق الدولية، لان كفاءة و فعالية إنجاز الشركة لأهدافها التي تسعى الى تحقيقها من وراء التوزيع في الأسواق الدولية، تصطدم بمجموعة من المؤثرات البيئية التي تؤثر على الطلب في السوق الأجنبي المستهدف، و بالتالي تشكل تحديات أمام المسوق الدولي للوصول إلى أهدافه بصورة مقبولة و هو يتعامل مع ذلك السوق، و حتى يتسنى له تطوير الإستراتيجيات التوزيعية الملائمة (مباشرة و غير مباشرة، حصرية أو إنتقائية أو شاملة) عليه محاولة إدراك تلك البيئة بشكل مناسب لطبيعة الظروف و المرحلة حتى تستمر الشركة في خدمة أسواقها و تحقيق أهدافها؛

8- تمثل إستراتيجية الترويج مكونا مهما من إستراتيجيات المزيج التسويقي الدولي لدورها الكبير في الإتصال بال جماهير في الأسواق الدولية المختلفة و تعزيز صورة الشركة فيها، حيث أن تكامل و إنسجام المكونات المختلفة للمزيج الترويجي من شأنها إنجاز باقي مكونات إستراتيجية المزيج التسويقي الدولي، إذا ما إستطاع المسوق الدولي تقديم و إختيار الاستراتيجية الترويجية الملائمة، و تكييفها مع مختلف الأسواق الدولية في إطار بيئة التسويق الدولي المتغيرة من سوق اجنبي مستهدف إلى آخر .

## 2/ نتائج الدراسة الميدانية :

1- تمكنت الشركات اليابانية من النجاح في الاسواق الدولية نظرا لتطبيقها المفهوم الحديث للتسويق في تعاملها مع المستهلكين في تلك الاسواق، حيث تقوم بتحديد احتياجات المستهلك و رغباته بعناية في الاسواق المستهدفة، ثم تطوير المنتج الذي يلي هذه الاحتياجات و الرغبات، مع تصميم المزيج الترويجي الملائم لتدعيم المنتج عند تقديمه الى السوق بما يحقق رضا المستهلك؛

2- تمثل شركة تويوتا مثلا جيدا للشركات اليابانية المطبقة للمفهوم الحديث للتسويق، حيث تعتبر من احسن الشركات اليابانية الناشطة على المستوى الدولي ، نظرا لقدراتها الكبيرة على التكيف مع تأثير اختلاف عناصر بيئة التسويق الدولي الاقتصادية منها و السياسية و القانونية و الثقافية، من خلال تصميم استراتيجيات تسويقية مناسبة تراعي الاختلاف في ظروف و طبيعة البيئة التسويقية الدولية؛

3- تفرض متغيرات البيئة التسويقية الجزائرية الاقتصادية و الاجتماعية و خاصة السياسية و الثقافية على شركة تويوتا الجزائر التعامل بشكل مرن و حذر مع السوق الجزائرية، و ذلك عن طريق اتخاذ القرارات الملائمة لطبيعة المستهلك الجزائري و كذا السوق الجزائرية المتميزة بشدة المنافسة .

## 3/ نتائج اختبار الفروض :

لقد جاءت اختبارات فروض هذا البحث على النحو الموالي :

1 - بخصوص الفرض الاول المتعلق بماهية التسويق الدولي و هل يختلف عن التسويق المحلي، فان التسويق الدولي يتعلق بالتخطيط و اجراء الصفقات خارج حدود الدولة لتلبية حاجات الافراد و تحقيق اهداف الشركات، و رغم اختلاف التعريفات الخاصة به الا انها متقاربة في كونه يعني التسويق في اكثر من بلد واحد، و بالتالي في اكثر من بيئة تسويقية

واحدة، الامر الذي يؤدي الى صعوبة تطبيق قرارات و استراتيجيات التسويق الدولي رغم عدم اختلافه من حيث المبدأ عن التسويق المحلي؛

2- يؤدي اختلاف ظروف و طبيعة البيئة التسويقية للاسواق الدولية عن الاسواق المحلية الى اختلاف استراتيجيات المزيج التسويقي الخاصة بالسوق الدولي عن السوق المحلي؛

حيث و نظرا لما تتميز به الاسواق الدولية من التأثير الكبير لمتغيرات البيئة التسويقية من التعقيد و التغير السريع مقارنة بالبيئة المحلية، فان ذلك يفرض على مديري التسويق بالشركات الناشطة على المستوى الدولي من اعداد استراتيجياتهم التسويقية بما يتناسب مع طبيعة البيئة التسويقية التي ينشطون فيها، من اجل مواجهة هذه التغيرات و التي من اهمها المنافسة الشرسة، و ذلك للاستجابة لحاجات و رغبات المستهلك في هذه الاسواق، و بالتالي تحقيق اهداف الشركة ؛

3- تتأثر استراتيجيات التسويق لشركة تويوتا في الجزائر و ذلك نظرا للطبيعة المتميزة للسوق الجزائرية للاختلاف بين خصائص بيئة التسويق الجزائرية و بيئة التسويق في الأسواق الأجنبية الأخرى للشركة، من حيث الخصائص الثقافية واللغوية والظروف الاقتصادية والسياسية والقانونية... وغيرها، ما يفرض على شركة تويوتا تبني استراتيجيات تسويقية خاصة تماشيا مع هذه المتغيرات .

#### 4/التوصيات و الاقتراحات:

نقترح على الشركات الوطنية مايلي :

- 1- تبني المفهوم الحديث للتسويق عند القيام بالأنشطة التسويقية سواء على المستوى المحلي أو الدولي؛
- 2- القيام بدراسة حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق الدولية المستهدفة من خلال بحوث التسويق الدولية قبل المغامرة بتقديم المنتجات إليها؛
- 3- تحسين جودة المنتجات من خلال إدخال حلقات مراقبة الجودة وإدارة الجودة الشاملة؛
- 4- تدعيم الأنشطة التسويقية بحملات ترويجية و إعلانية جيدة تتناسب مع خصوصيات المستهلك في الأسواق الدولية؛
- 5- ضرورة الاهتمام بدراسة و تحليل عناصر و مكونات البيئة التسويقية الدولية و العمل على تكييف و تطوير الاستراتيجيات التسويقية تبعا للتطورات التي تحدث فيها ، بما يتناسب مع حاجات و رغبات المستهلكين و خصائصهم الاجتماعية و الثقافية ...الخ.
- 6- الاهتمام اكثر بالتوجه نحو الاسواق المجاورة في اطار استراتيجية الجار الاقرب، نظرا لتشابه بعض جوانب البيئة التسويقية الجزائرية مع الاسواق المجاورة لها خاصة الاسواق المغاربية ؛
- 7- توفير الجو الملائم للعامل و تشجيع العمال على التفاهم والتآزر والتعاون؛
- 8- إشراك العاملين في تحديد الأهداف التسويقية للشركة؛
- 9- إدخال الأساليب الحديثة في المعرفة الإنتاجية و الإدارية و الفنية؛

10- القيام بتحالفات إستراتيجية إنتاجية أو تسويقية مع الشركات الاجنبية ، لتحسين جودة ونوعية المنتجات والإستفادة من الخبرات الاجنبية للتوغل في الأسواق الأجنبية ومواجهة المنافسة الشديدة.

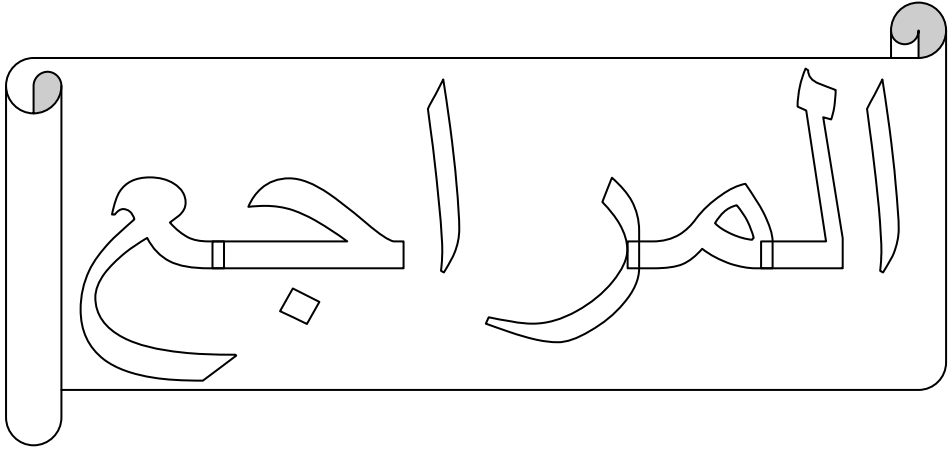
### 5/ آفاق الدراسة:

لا يمكن أن نجزم بكون هذه الدراسة قد غطت كافة الجوانب الخاصة ببيئة التسويق الدولي و دورها في توجيه إستراتيجيات التسويق في الشركات الدولية، إذ يتطلب الأمر القيام ببحوث و دراسات أخرى في هذا الموضوع لما له من أهمية كبيرة في تنوير شركائنا المصدرة و تزويدها بالتجارب الناجحة في كيفية التعامل مع الأسواق الأجنبية من خلال تطوير نشاطها التسويقي، حيث يمكن أن تتناول الأبحاث المستقبلية ما يلي:

- 1- تأثير بيئة التسويق الدولي على إختيار اسلوب الدخول للأسواق الدولية؛
- 2- واقع التسويق الدولي في الشركات الجزائرية المصدرة؛
- 3- دور بحوث التسويق الدولي في ترشيد إستراتيجيات التسويق الدولي.

### 6- صعوبات البحث :

- من بين اهم الصعوبات التي واجهتنا خلال دراستنا لهذا الموضوع ما يلي:
- نقص المراجع المتخصصة و المتعمقة في مجال التسويق الدولي و تشابه المتوفرة منها ؛
  - نقص الدراسات حول أثر بيئة التسويق الدولي على إستراتيجيات التسويق الدولي ؛
  - ضيق فترة البحث ؛
  - صعوبة إيجاد دراسة الحالة نظرا لقلة الشركات الوطنية المصدرة، و عدم اعتمادها على المفهوم الحديث للتسويق و رفض الشركات الاجنبية لطلبنا في كل مرة نقصد احداها ؛
  - نقص المعلومات المتاحة على مستوى شركة تويوتا الجزائر و عدم توفر المؤطرين فيها، بالإضافة إلى التحفظ في الإجابة على بعض أسئلتنا.



## قائمة المراجع:

### اولا :باللغة العربية

#### I- الكتب :

1. أبي سعيد الديوه جي وتيسير العجارمة، التسويق الدولي، الطبعة الاولى، دار الحامد، الاردن 2000.
2. احمد جبر ، ادارة التسويق "المفاهيم و الاستراتيجيات و التطبيقات"، المكتبة العصرية، مصر 2007.
3. احمد عبد الرحمن أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر، الرياض 1994.
4. بديع جميل قدو، التسويق الدولي، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، 2009 .
5. أبري ويلسون، إتجاهات جديدة في التسويق، الدار الدولية للنشر، مصر 1996.
6. بشير العلاق، قحطان عبدلي، إدارة التسويق، دار زهران عمان، 1999.
7. بشير عباس العلاق و قحطان العبدلي ، ادارة التسويق ، دار زهران ، الاردن 2007.
8. بشير عباس العلاق، التسويق عبر الإنترنت، ط 1،الوراق للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
9. توفيق محمد عبد المحسن، التسويق مدخل تدعيم القدرة التنافسية في الاسواق الدولية، دار النهضة العربية مصر ، بدون سنة نشر .
10. توفيق محمد عبد المحسن ، التسويق و تحديات التجارة الالكترونية ، دار الفكر العربي ، مصر 2004.
11. توفيق محمد عبد المحسن ، التسويق و تدعيم القدرات التنافسية للتصدير ، دار النهضة العربية ، مصر 2001.
12. توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، مصر 2001.
13. ثابت عبد الرحمن إدريس، "بحوث التسويق، أساليب القياس والتحليل وإختبار الفروض"، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، بدون سنة نشر.
14. جميل احمد خيضر، العلاقات العامة ، دار المنيرة ، الاردن 1998 .
15. حسين محمد خير الدين و آخرون ، التسويق ، مكتبة عين شمس ، مصر 1995.
16. رضوان محمود العمر ، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
17. زكي خليل المساعد ، التسويق في المفهوم الشامل ، دار زهران ، الاردن 1997.
18. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، الأساسيات و التطبيق، الطباعة المتحدة للإعلان، مصر 1999.
19. عادل المهدي، التسويق الدولي في ظل عولمة الأسواق، الدار المصرية اللبنانية، مصر، بدون سنة النشر.
20. عبد السلام أبو قحف ، التسويق وجهة نظر معاصرة ، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر 1999.
21. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية مصر. 2002.

22. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
23. عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
24. عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، ط 1، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2001 .
25. عبد العزيز مصطفى ابو نبعة، الترويج "المبادئ النظرية و التطبيق" ، الطبعة الاولى، دار المناهج ، الاردن 2006 .
26. عصام الدين أبو عفلة، تسويق متقدم الجزء الثالث، التسويق الدولي، الطبعة الاولى، مؤسسة حورس الدولية، مصر 2003.
27. عصام الدين امين ابو علفة ، التسويق المتقدم الجزء الثالث(الترويج المفاهيم،الاستراتيجيات،العمليات) ، دار طيبة ، القاهرة 2002 .
28. عمر سلمان، التسويق الدولي من منظور بلد نامي، الدار المصرية اللبنانية ، مصر، 1996.
29. عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مجهول دار و بلد النشر، 1996.
30. غول فرحات، التسويق الدولي مفاهيم و أسس النجاح في الأسواق العالمية، الطبعة الأولى، الدار الخلدونية، الجزائر 2008.
31. فهد سليم الخطيب، محمد سليمان العواد، مبادئ أساسية للتسويق ، الطبعة الأولى ، دار الطباعة عمان،2000.
32. كوتلر وأرمسرنج، أساسيات التسويق، ترجمة ابراهيم سرور و آخرون ، ج 2، دار المريخ، السعودية 2007.
33. محمد ابراهيم عبيدات، اساسيات التسويق المعاصر " مدخل سلوكي" دار المسيرة ،ط1، الاردن 2004.
34. محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك "مدخل إستراتيجي" دار وائل للنشر، ط 4، الأردن 2004.
35. محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق الدولي " مدخل سلوكي"، الطبعة الثالثة، دار المستقبل الأردن 1999.
36. محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، المكتب العربي الحديث، مصر 1995.
37. محمد صديق عفيفي، التسويق الدولي، نظم التصدير و الإستيراد، ط 10، مكتبة عين شمس، مصر 2003.
38. محمد فتحي عبد الصبور ، اسرار الترويج في عصر العولمة (تجارب شركات دولية في الترويج)، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الاولى ، الاردن 2006 .
39. محمد فريد الصحن ، التسويق المفاهيم و الاستراتيجيات ، الدار الجامعية ، مصر 1998.



40. محمد فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الواحد والعشرين ط 1، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر 1999.
41. محمود الشيخ، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع عمان الأردن 2008 .
42. محمود جاسم محمد الصميدعي ، استراتيجيات التسويق " مدخل كمي و تحليلي " ، دار الحامد ،عمان الاردن، 2007.
43. محمود جاسم محمد الصميدعي ، مدخل التسويق المتقدم، الطبعة الاولى، دار زهران ، الاردن 2000 .
44. محمود جاسم محمود الصميدعي، إدارة الاعمال الدولية، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2007.
45. مصطفى محمود حسن هلال ، التسويق الدولي. بدون بلد و سنة نشر .
46. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، الطبعة الخامسة، دار الحامد عمان، 2006.
47. نوري منير، التسويق. مدخل المعلومات والإستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2007.
48. هاني حامد الضمور ، ادارة قنوات التوزيع ، الطبعة الاولى ، دار وائل ، الاردن 2002 .
49. هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2004.
50. هناء عبد الحليم سعيد، إدارة التسويق، جامعة القاهرة، مصر 1998.
51. يحيى عيد ، التسويق الدولي و المصدر الناجح، الطبعة الأولى، دار الأمين مجهول بلد النشر، 1997.
52. يوسف أبو فارة، التسويق الإلكتروني. عناصر المزيج التسويقي عبر الإنترنت، دار وائل، ط 2، الأردن 2007.

## II- المذكرات و الأطروحات :

1. إبراهيم لجلط ، تأثير متغيرات البيئة التسويقية على سياسات المزيج التسويقي الدولي ، بالإسقاط على عينة من المؤسسات الجزائرية خلال الفترة 2000-2010، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الشلف 2010.
2. احمد فلاح ، التسويق الدولي في عالم متغير، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2002 .
3. اسماعيل قرينات ، اهمية المزيج التسويقي الدولي في اداء النشاط التسويقي للمؤسسة ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة 2005.
4. بوشنافة الميسوم ، حدود كفاءة سياسات المزيج التسويقي الدولي في المنشآت الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2004 .

5. شلابي مصطفى، دور التسويق الدولي في اقتحام الاسواق الدولية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 1998 .
6. قدور بن نافلة، مكانة بحوث التسويق الدولية في اكساب المؤسسة ميزة تنافسية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2008 .
7. محمد عبيلة ، دور التسويق الدولي في ترشيد الإستراتيجية الدولية للمنظمة ، دراسة حالة تونيك للصناعات التغليفية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة 2004.

### III- المجالات :

1. سعدون بوكبوس و اسماعيل قرينات ، أهمية التسويق الدولي في النشاط التسويقي للمؤسسة ، مجلة جديد الاقتصاد، العدد 4، الجزائر، ديسمبر 2006.
2. مصطفى الزغل و ناجي بوسلامة ، التسويق الدولي في ظل العولمة ، الخصائص و المبادئ ، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي بتونس ، مجلة المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر، بدون سنة نشر.
3. قدور بن نافلة ، ما مدى امكانية الاستفادة من التجربة اليابانية في التسويق الدولي ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، 2005.

### ثانيا: باللغة الأجنبية

1. A.BERELIER ET AUTRES "EXPORTER: PRATIQUE DU COMMERCE INTERNATIONAL" 13 eme ed, ED FOUCHER, PARIS 1997.
2. AUDIGIER GUY, "MARKETING ET ACTION COMMERCIALE" ED: DUNOD, PARIS 1992.
3. C. PASCO BARHO, Marketing **international**, 4eme édition, éd Dunod .paris 2002.
4. CHARLES CROUE, **Marketing international**, 3eme éd -De Boeck université, paris 1999.
5. CHIBANI- CHIH AMINA, **le marketing stratégique de A a Z**, chihab ed, Alger 2004.
6. ELIANE KARZAKLIAN, **LE Marketing International** -Stratégie Global Compagne locale - les éditions D'ORGANISATION, PARIS 2007.
7. HOCINE AKROUTE. **Marketing et Globalisation**, De boeck université. Paris 2003.
8. JEAN MARE DE LEERSUYDER"**Marketing international**"IMPRIMERIE DUCULOT, Belgique 1999.
9. Jean Pierre helfer et jacques orsoni, **marketing**, 5EME EDITION, ED: VUIBERT. PARIS 1998.
10. Jean-Marc decandin, **la communication Marketing** (concepts - techniques - strategic), éd economica, Paris 1995.
11. Jeffrey Seglin ,**Cour Pratique de Marketingen12Lecon** ,Ed Inter ,Paris1990
12. Lendrevie Lindon, **Mercator**, 5eme éd, Dalloz, paris1997.
13. P. Kotler - B. Dubois, **Marketing Management**.12Edition Pearson éducation Paris 2006.
14. SABIN URBAN, **MANAGEMENT INTERNATIONAL**, EDITION LITEC, PARIS 1999.

15. Sylvie martin et jean pierre Védrières, **Marketing**) les concepts clés)ED: d'ORGANISATION, PARIS 1993.
16. Ulrike May Rhofer, **Marketing international**, éd economica, Paris 2004.
17. Yves Chirouze, **Le Marketing**, Tome 1, office des publications universitaires, 2eme Ed. Alger 1990.

### ثالثا: مواقع الكترونية

1. [http:// www.le Maghreb.dz](http://www.le Maghreb.dz)
2. [www.alroya.com/node/90700](http://www.alroya.com/node/90700)
3. [www.toyota.com](http://www.toyota.com)
4. [www.toyota-algerie.dz](http://www.toyota-algerie.dz)