



كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:/ 2019

قسم: العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)
دفعه: 2019

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: العلوم التجارية

التخصص: تسويق الخدمات

عنوان المذكرة:

دور المزيج التسويقي الدولي في تحسين الأداء التصديري في المؤسسة الإقتصادية
دراسة حالة: مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) - تبسة

تحت إشراف الأستاذ:

- حميدة مالكية

من إعداد الطالبين:

- كمال حسيني

- لخضر بن تواتي

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tébessi - TEBESSA

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بسمة عولمي	أستاذة (ة) دكتور (ة)	رئيسة
حميدة مالكية	أستاذ مساعد - أ-	مشرفا ومقررا
زايد عبد السلام	أستاذ مساعد - أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2019

شكر وتقدير

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في انجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد وعلى رأسهم المشرف الأستاذ مالكية حميدة الذي لم ييخل علينا بالمعلومات والنصائح لإتمام هذا العمل. وكذا كل من مد لنا يد المساعدة وأرشدنا في هذه المذكرة نذكر بالأخص الأستاذين طارق فارس وعبد العالي منصر. ولا ننسى كل موظفي المؤسسة الوطنية للفوسفات - تبسة خاصة مصلحة التسويق الذين لم ييخلوا علينا بالبيانات والمعلومات الضرورية لإتمام المذكرة. و لا ننسى كل أساتذة التسويق الخدمى .

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
29	العوامل المؤثرة على تحديد السعر	01
34	أهم وظائف الموزعين	02
54	الاستراتيجيات الخمسة للمنتج الكلي	03
61	أهداف الترويج خلال دورة حياة المنتج	04
78	الحصة السوقية للجزائر للفوسفات دوليا لسنة 2017 (الوحدة 310 طن)	05
81	تصدير أنواع الفوسفات الجزائري حسب الوجهة (الوحدة 310 طن)	06
85	صادرات الفوسفات للأسواق العالمية (الوحدة 310 طن)	07
86	تشكيلة منتجات المؤسسة بالنسبة لمنتوج الفوسفات	08
87	تطور إنتاج وتصدير أنواع الفوسفات (الوحدة 310 طن)	09
88	أهم الأسواق لمبيعات الفوسفات الجزائري والمنافسين لسنة 2016 (الوحدة 310 طن)	10
90	تطور مبيعات الفوسفات النوع الأول (%63-65 BPL) (الوحدة 310 طن)	11
91	تطور مبيعات الفوسفات النوع الأول (%66-68 BPL) (الوحدة 310 طن)	12
92	تطور أسعار الفوسفات (السعر المتوسط المرجح بـTM/USS) بالدولار للطن لسنوات 2013-2017	13
93	تطور النقل بالسكك الحديدية لسنة 2018	14
94	تطور النقل البري لسنة 2018 (وحدة النقل البري UTR)	15
95	تطور النقل البري (الخاص) لسنة 2018	16
95	المساهمة في شحنات النقل لسنة 2018	17
101	مشاريع إستراتيجية تطوير الفوسفات	18

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
12	القرارات التسويقية والبيئة التسويقية الخاصة بالتسويق الدولي	01
13	العوامل الدافعة والجاذبة للتسويق الدولي.	02
19	البيئة الدولية للتسويق	03
27	الطلب على المنتج في مختلف الدول	04
28	دورة حياة المنتج الدولي	05
45	نموذج عام للأداء التصديري	06
63	إستراتيجية الدفع	07
70	الهيكل التنظيمي للمؤسسة لمؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)	08
96	تطور المساهمة في شحنات النقل لسنتي (2017-2018)	09

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
01	الحصة السوقية للجزائر للفوسفات دولي السنة 2017 (الوحدة 310 طن)
02	تصدير أنواع الفوسفات الجزائري حسب الوجهة (الوحدة 310 طن)
03	صادرات الفوسفات للأسواق العالمية (الوحدة 310 طن)
04	تشكيلة منتجات المؤسسة بالنسبة لمنتوج الفوسفات
05	تطور إنتاج وتصدير أنواع الفوسفات (الوحدة 310 طن)
06	(أهم الأسواق لمبيعات الفوسفات الجزائري والمنافسين لسنة 2016 الوحدة 310 طن)
07	تطور أسعار الفوسفات (السعر المتوسط المرجعي TM/USS) بالدولار للطن لسنوات 2013-2017
08	تطور النقل بالسكك الحديدية لسنة 2018
09	تطور النقل البري لسنة 2018 (وحدة النقل البري UTR)
10	تطور النقل البري (الخاص) لسنة 2018
11	تطور المساهمة في شحنات النقل (2017-2018)
12	مشاريع إستراتيجية تطوير الفوسفات

الفهرس العام

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
II	الشكر والتقدير
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
VI	الفهرس العام
أ	المقدمة العامة
08	الفصل الأول: عموميات حول التسويق الدولي والمزيج التسويقي الدولي
09	تمهيد
10	المبحث الأول: مدخل للتسويق الدولي والبيئة التسويقية الدولية
10	المطلب الأول: مفهوم التسويق الدولي ومراحل تطوره
10	1- مفهوم التسويق الدولي
11	2- خصائص التسويق الدولي
12	3- الفرق بين التسويق الدولي والتسويق المحلي
13	4- مراحل تطور التسويق الدولي
14	المطلب الثاني: أهمية التسويق الدولي وأهدافه
14	1- أهمية التسويق الدولي
15	2- أهداف التسويق الدولي
16	المطلب الثالث: الأبعاد ومشاكل (المعيقات) التسويق الدولي
16	1- أبعاد عملية التسويق الدولي
17	2- مشاكل (المعيقات) التسويق الدولي
18	المطلب الرابع: البيئة التسويقية الدولية
19	1- البيئة الاقتصادية والاجتماعية
21	2- البيئة الثقافية
21	3- البيئة السياسية والقانونية
22	4- البيئة التكنولوجية

24 المبحث الثاني: المزيج التسويقي الدولي
24 المطلب الأول: المنتج في التسويق الدولي
24 1- تعريف المنتج
24 2- إشكالية توحيد أو تعديل مواصفات المنتج الدولي (التميط أو التكييف)
25 3- خصائص المنتج في لأسواق الدولية
26 4- دورة حياة المنتج الدولي
28 المطلب الثاني: التسعير في التسويق الدولي
28 1- مفهوم التسعير وأهميته
28 2- العوامل المهمة في التسعير الدول
31 المطلب الثالث: الترويج في التسويق الدولي
31 1- تعريف الترويج (الاتصال التسويقي)
31 2- خصوصية الترويج الدولي
31 3- أهداف الترويج على المستوى الدولي
32 4- العوامل الواجب مراعاتها عند تصميم الحملة الترويجية في السوق الأجنبية
33 المطلب الرابع: التوزيع في التسويق الدولي
33 1- تعريف قنوات التوزيع
34 2- وظائف الموزعين
35 3- أهداف قنوات التوزيع الدولية
36 خلاصة الفصل
37 الفصل الثاني: الأداء التصديري ودور المزيج التسويقي الدولي في ترقيته
38 تمهيد
38 المبحث الأول: أساسيات حول الأداء التصديرية
38 المطلب الأول: الإطار العام للأداء التصديري
40 1- مفهوم العملية التصديرية
40 2- أنواع التصدير ومستوياته
42 3- متطلبات التصدير وعوامل نجاحه
42 المطلب الثاني: مفهوم الأداء التصديري
46 المطلب الثالث: محددات الأداء التصديري
46 1- المحددات الداخلية للأداء التصديري

48 2- المحددات الخارجية للأداء التصديري
49 المطلب الرابع: قياس الأداء التصديري
49 1- إشكالية قياس الأداء التصديري
50 2- المقاييس الاقتصادية (الموضوعية)
50 3- كثافة التصدير
50 4- حجم الصادرات
50 5- نمو الصادرات
50 6- نمو أرباح الصادرات
50 7- المقاييس غير الاقتصادية
51 المبحث الثاني: مساهمة المزيج التسويقي الدولي في تحسين الأداء التصديري
51 المطلب الأول: إسهام المنتج الدولي في تحسين الأداء التصديري
51 1- مراعاة خصائص المنتج في الأسواق الدولية
53 2- أهمية اسم بلد المنشأ (بلد المنتج)
53 3- الجودة والمواصفات العالمية
53 4- سياسة الضمان والخدمة في الأسواق الدولية
54 5- المفاضلة بين سياسي التميط أو التعديل
54 6- استراتيجيات أخرى
55 المطلب الثاني: إسهام التسعير الدولي في تحسين الأداء التصديري
55 1- سياسة خفض السعر
56 2- سياسة الرفع في السعر
56 3- ردود الأفعال من تغيرات الأسعار
56 4- أسعار التصدير
58 المطلب الثالث: إسهام التوزيع الدولي في تحسين الأداء التصديري
58 1- اختيار إستراتيجية التغطية السوقية
59 2- تحفيز أعضاء القناة
59 3- تقييم أداء الوسيط
60 4- فن عرض المنتجات
60 المطلب الرابع: إسهام الترويج الدولي في تحسين الأداء التصديري

60	1- العوامل المؤثرات على الترويج الدولي
62	2- دورة حياة المنتج
62	3- الثقافة والعروض الإعلانية
62	4- الاختلافات اللغوية
62	5- التنميط أو التكيف لسياسة الترويج الدولي
64	6- أنواع الاستراتيجيات الترويجية
64	خلاصة الفصل
65	الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة مناجم فوسفات (SOMIPHOS) تبسة...
66	تمهيد
67	المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)
67	المطلب الأول: تعريف لمؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) ونشأتها
68	1- فروع مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)
69	2- علاقات المؤسسة مع المحيط الاقتصادي
70	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)
72	المطلب الثالث: طبيعة نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) وأهدافها
72	1- طبيعة نشاط المؤسسة
73	2- أهداف المؤسسة
75	المطلب الرابع: التكوين في مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)
75	1- الإجراءات العملية لإعداد مخطط التكوين
75	2- عملية التكوين بالمؤسسة
76	3- الطرق والتقنيات المتبعة في التكوين بالمؤسسة
77	4- المتابعة والتقييم في المؤسسة
79	المبحث الثاني: تحليل القرارات التصديرية والسياسات التسويقية الدولية لمؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)
79	المطلب الأول: تحليل البيئة التنافسية لمؤسسة مناجم الفوسفات
79	1- تحليل البيئة الخارجية
83	2- تحليل البيئة الداخلية
85	المطلب الثاني: الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة ومعايير إختيار الأسواق
85	1- معايير إختيار الأسواق

852- أهم الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة
863- الإستراتيجيات التسويقية لمؤسسة مناجم الفوسفات
91المطلب الثالث: إستراتيجيات المزيج التسويقي الدولي لمؤسسة مناجم الفوسفات
911- إستراتيجية المنتج
922- إستراتيجية التسعير
933- إستراتيجية التوزيع
974- إستراتيجية الترويج
99المطلب الرابع: التوجهات الجديدة والآفاق المستقبلية لمؤسسة مناجم الفوسفات
991- التوجهات الجديدة
1002- الآفاق المستقبلية
104خلاصة الفصل
105الخاتمة العامة
114قائمة المراجع
XIالملاحق
XIIالملخص

المقدمة العامة

المقدمة العامة

تمهيد

شهدت نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين سلسلة من التطورات والأحداث المهمة في العديد من القطاعات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ما أسهم في تبلور نظام اقتصادي عالمي جديد، فمع اشتداد حدة المنافسة الدولية وزيادة انتشار الشركات المتعددة الجنسيات أضحت النشاط التصديرية محركا للتكتلات الاقتصادية الإقليمية والدافع لتنامي دور منظمة التجارة العالمية.

وقد اتسمت هذه التغييرات بحدوث ثورة تكنولوجية شملت عالم الاتصالات والمواصلات وسهولة التدفقات المالية والمعلوماتية ذات المقدرة الفائقة في جمع وتخزين المعلومات وسرعة انسيابها بين أبعد نقطتين في العالم، فاققتصاد السوق والتحدي التكنولوجي والانفتاح الاقتصادي العالمي مع بروز ظاهرة العولمة التي تلاشت بفعلها الحواجز والقيود بين الأسواق المحلية والإقليمية التي باتت أكثر استيعابا لتواجد المؤسسات العالمية، هذا الواقع يجعل المؤسسات الاقتصادية المحلية أكثر عرضة لمواجهة منافسة محلية و عالمية في آن واحد، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة الاستجابة لمقتضيات التسويق الدولي عبر تسخير كل إمكانياتها ومواردها المتاحة من متطلبات إدارية ومعلومات وميكانيزمات في جانب البحوث والتجديد المستمر لخلق منتجات وتطوير تقنيات وأساليب جديدة في اقتحام الأسواق الدولية وتصريف منتجاتها، فتبني استراتيجيات التسويق الدولي يسمح بانتقال هذه المؤسسات من الاحتكار إلى المنافسة ومن الاستقرار إلى الديناميكية مع مراعاة الاطلاع الدائم والشامل لمستجدات الوضع الحالي الذي يسود البيئة المحيطة بها وحسن التنبؤ بالوضع المستقبلي حتى تضمن بقائها ضمن نطاق المؤسسات الرائدة في مجالها الاقتصادي.

ومن بين الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية المحلية للدخول والتواجد في الأسواق الخارجية، نجد التصدير الذي يكتسي أهمية بالغة على مستوى السياسة الاقتصادية في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، فهو واحد من أهم عناصر ميزان المدفوعات ويساعد على زيادة الكفاءة الاقتصادية الصناعية للدولة المصدرة عبر إقامة اقتصاد منتج للقيمة بعيدا عن اقتصاد الربح الذي يتغذى على عوائد التصدير من الموارد الطبيعية فقط وهو شأن الدول النامية، فكل مؤسسة منتجة لسلعة أو خدمة تتبنى تفكيرا عالميا يدخل التصدير ضمن استراتيجياتها لحملة الفوائد المترتبة عنه في زيادة القدرة التنافسية وتقليل الكلف وزيادة جودة منتجاتها وتحقيق إمكانية الوصول لمستويات عالية من التشغيل الإنتاجي للطاقات المتاحة نتيجة تباطؤ فرص تشغيلها في السوق المحلي، فضلا عن تحقيق أهداف الربح والنمو والاستقرار في حجم الإنتاج والمبيعات.

ويشمل التسويق جملة من العناصر التي تمكنه من أن يكون الحل الأنسب بالنسبة لأي مؤسسة تريد تصدير منتجاتها إلى الأسواق الدولية وتعظيم مبيعاتها وحصتها السوقية فيها، حيث تشكل هذه العناصر مجتمعة ما يسمى بالمزيج التسويقي من منتج وتسعير وتوزيع وترويج، والذي من خلاله يتم العمل بشكل متكامل ومنسق لتحقيق أهداف المؤسسة التسويقية في السوق الدولي.

وفي إطار هذه التغيرات الدولية والظرف الاقتصادي الذي تمر به الجزائر بفعل تبعات أزمة انهيار أسعار المحروقات وتراجع المدخيل من العملة الصعبة ما أوقع الدولة في عجز مالي جعلها تتبنى توجه اقتصادي يشجع ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات.

• إشكالية الدراسة

جاءت هذه الدراسة لتلقى الضوء على أداء صادرات مؤسسة مناجم الفوسفات ومدى اعتمادها في ترقية هذا الأداء على سياسة المزيج التسويقي الدولي، هذا الأخير يلعب دورا في هذا الضعف المسجل على مستوى الاداء التصديري أو بالعكس هو يسهم في تحسينه، ووفقا لذلك جاءت إشكالية الدراسة على النحو التالي:

- ما مدى مساهمة المزيج التسويقي الدولي في تحسين الأداء التصديري في المؤسسات الاقتصادية؟ وما مدى تحقق ذلك في مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) تبسة؟

• الأسئلة الفرعية

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهم عمليات التسويق الدولي ضمن البيئة التسويقية الدولية؟
- ما هي مكونات والعناصر الأساسية المزيج التسويقي الدولي؟
- ما هي العوامل المؤثرة على الأداء التصديري؟ وما هي أدوات قياسه؟
- ما هو واقع استخدام المزيج التسويقي الدولي في المؤسسات؟ وما هي درجة تأثيره على الأداء التصديري؟

• فرضيات الدراسة

في هذه الدراسة سيتم اعتماد مجموعة من الفرضيات، وهي:

- الفرضية 01: التسويق الدولي يشمل عمليات التبادل التي تتم عبر الحدود الدولية، لغرض إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، من خلال توسيع السوق وجذب عملاء جدد وتجنب المنافسة وزيادة رقم الأعمال.

- **الفرضية 02:** عناصر المزيج التسويقي الدولي هي نفس عناصر التسويق المحلي، إلا أن تصميم هذه العناصر يكون ارتباطاً بالأسواق العالمية، لمحاولة تحقيق التجانس في الطلب العالمي على المنتجات.
- **الفرضية 03:** يعتمد قياس الأداء التصديري على درجة تحقيق أهداف التصدير التي تتعلق بمبيعات المؤسسة والتي تخضع لمقاييس اقتصادية فقط.
- **الفرضية 04:** يظهر أثر المزيج التسويقي الدولي على الأداء التصديري في العديد من النتائج كزيادة نسبة المبيعات والربحية ومعدل نمو الصادرات، من خلال تكيف عناصر المزيج التسويقي الدولي ببعضها والتي تؤثر على القرار الشرائي للمستهلك بما يعمل على تحسين الأداء التصديري.

● أهمية الدراسة

تبرز أهمية البحث ضمن المجالات التالية:

- تسليط الضوء على عملية التصدير باعتبارها من الأنشطة الهامة للمؤسسة التي تسعى لتحسين وضعيتها التنافسية سواء محلياً أو خارجياً وعمليات قياسه والارتقاء به؛
- إبراز أهمية المزيج التسويقي الدولي وأثره الإيجابي في تحسين الأداء التصديري؛
- كيفية مواجهة المؤسسة الوطنية للفسفات للتحديات في غزو الأسواق العالمية من خلال وضع استراتيجيات للمزيج التسويقي والاعتماد على المعارف الكامنة لدى الموارد البشرية للمؤسسة.

● أهداف الدراسة

يرجى من هذه الدراسة تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- دراسة الجوانب النظرية لكل من المزيج التسويقي الدولي والأداء التصديري؛
- التعرف بالدراسة والتحليل على وضعية صادرات الجزائر لمادة الفسفات وما تواجهه من صعوبات من منافسة خارجية وعراقيل داخلية.

● مبررات اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب كانت وراء اختيار هذا الموضوع منها ما يرجع لاعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية والتي يمكن إيجازها في:

❖ المبررات الذاتية

- الاهتمام الشخصي بالمجال التسويقي والبحث عن نوع جديد من الدراسات التسويقية؛
- محاولة أخذ فكرة وتوسيع المعارف عن التسويق الدولي وكذا الأداء التصديري؛

❖ المبررات الموضوعية

- كون الدراسة من المواضيع الجديدة المطروحة على الساحة الإقتصادية والمهنية؛
- محاولة إثراء المكتبة الجامعية بموضوع يتوافق إعداده بين الإطار النظري والتطبيقي؛
- التطرق إلى هذا الموضوع يعد دراسة تمهيدية أولية شاملة وإعطاء نظرة توضيحية له، قد يفتح مجال البحث أمام المهتمين به مستقبلا بأكثر تفصيل وتعمق، فالموضوع خطوة أولى يليها تتابع الخطوات.

● الإطار الزمني والمكاني للدراسة

❖ الحدود الزمنية

تم إجراء موضوع البحث على مرحلتين:

- مرحلة إعداد الجانب النظري من بداية فيفري 2017 إلى منتصف أفريل 2017؛
- مرحلة إعداد الجانب التطبيقي من بداية أفريل 2017 إلى منتصف ماي 2017.

❖ الحدود المكانية

- تمثل في مكان إجراء التبرص وهي مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) تبسة.

● منهجية الدراسة

لمعالج الإشكالية والإجابة على الأسئلة الفرعية واختبار الفرضيات تم الاعتماد على للإجابة على التي تم طرحها أسلوب المنهج الوصفي التحليلي ضمن الفصلين الأول والثاني من اجل عرض مختلف المفاهيم المرتبطة بالدراسة وتحليل العلاقة التأثيرية للمتغيرات، أما في الفصل الثالث وهو الفص التطبيقي تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من اجل إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة على الجانب التطبيقي.

● خطة الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول:

- **الفصل الأول:** تناولنا فيه على أساسيات التسويق الدولي والبيئة التسويقية الدولية المزيج التسويقي الدولي؛
- **الفصل الثاني:** تم في تناول فيه نبذة على التصدير والأداء التصديري وقياسه، ودور المزيج التسويقي الدولي في ترقيته؛
- **الفصل الثالث:** اختص بعرض حلة للمؤسسة الوطنية للفوسفات، ومحاولة لعرض سياستها التسويقية في المزيج التسويقي وأدائها التصديري وإبراز ما تملكه من موارد وكفاءات ومؤهلات إستراتيجية التي تؤهلها للبقاء في غزو أسواق عالمية وآفاقها المستقبلية.

• الدراسات السابقة

من خلال البحث والمراجعة التي تم القيام بها لأدبيات الموضوع يمكن القول أن هناك عددا كبيرا من الدراسات التطبيقية التي أجريت في العديد من الدول العربية والدول المتقدمة خاصة التي تناولت موضوع الأداء التصديري والمزيج التسويقي الدولي بأهداف وطرق تحليلية مختلفة وبشكل متصل ومنفصل بين المتغيرين، و في ما يلي ملخص لأهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع:

- دراسة (الضمور والشواقفة، 1999) بعنوان: **الاداء التصديري للمنشآت الصناعية بالأردن**. هدفت الدراسة إلى تحليل اثر الخصائص التنظيمية والأنشطة التسويقية التصديرية التي تمارسها المنشآت الصناعية الاردنية على معدل أدائها التصديري، وقد تكونت عينة الدراسة من 322 مؤسسة صناعية تابعة لخمسة قطاعات مختلفة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة منها هناك بعض الأنشطة التسويقية التي تمارسها المنشآت الصناعية الأردنية موضع الدراسة في الأسواق الخارجية تعتبر ذات أهمية في التأثير على معدل الأداء التصديري وهي سياسة السوق التصديرية، وجود خطط رسمية للتصدير، مدى إجراء دراسات على الأسواق الخارجية، مراجعة الأعمال التصديرية، الجهة المسؤولة عن التصدير، سياسات المنتجات، نوع القناة التصديرية، أوجه الدعم للموزعين، ومدى إجراء التعديلات على الخطط الترويجية.
- دراسة (افرام، 2003) بعنوان: **اثر المزيج التسويقي للصادرات على الأداء التصديري دراسة مقارنة على شركات قطاعي الصناعات الغذائية والصناعات الكيماوية في الأردن**. هدفت الدراسة إلى: تحليل اثر المزيج التسويقي للصادرات على الأداء التصديري عبر إجراء دراسة مقارنة بين قطاعي الصناعات الكيماوية و الغذائية، وتكونت عينة الدراسة من 118 شركة من كلا القطاعين الصناعيين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة منها:
 - وجود علاقة بين مدى تطبيق عناصر المزيج التسويقي للصادرات لدى شركات قطاعي الصناعات الكيماوية و الغذائية والأداء التصديري؛
 - وجود علاقة بين سياسات المنتج والترويج والتوزيع التصديرية المتبعة لدى شركات قطاعي الصناعات الغذائية والكيماوية والأداء التصديري.
 - لا توجد علاقة بين سياسات التسعير المتبعة لدى شركات الصناعات الغذائية و الكيماوية والأداء التصديري

- لا يوجد تأثير لنوع القطاع الصناعي (الصناعات الغذائية و الصناعات الكيماوية) على الأداء التصديري فقد توصلت الدراسة إلى أن كلا القطاعين تعطي نفس الأهمية النسبية لعناصر المزيج التسويقي ويعزى هذا التشابه في الاهتمام إلى أن منتجات كلا القطاعين هي منتجات استهلاكية ميسرة وكذلك إلى العمر التصديري لشركات القطاعين مازال قصير نسبيا.
- دراسة (حداد، 2009) بعنوان: العوامل المؤثرة في الأداء التصديري للشركات الصناعية الجزائرية المصدرة للمنتجات غير النفطية.

هدفت الدراسة إلى تحديد وتحليل أهم العوامل (الداخلية والخارجية) المؤثرة في الأداء التصديري للشركات الجزائرية المصدرة للمنتجات غير النفطية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة منها كلا من العوامل الداخلية والخارجية للشركات الجزائرية المتعلقة بالبيئة المحيطة بالشركات الجزائرية تؤثر على الأداء التصديري، وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل الداخلية ذات تأثير كبير على الأداء التصديري حيث تعيق عملية التصدير للأسواق الخارجية بينما العوامل الخارجية فهي ذات تأثير بسيط على الأداء التصديري، و من أهم العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء التصديري هي خصائص الشركة من حيث امتياز الشركة بالخبرة ومكانتها في السوق المحلي، ولا يوجد تأثير للمزيج التسويقي.
- دراسة (وردة سعيدي، 2018) بعنوان: دور المزيج التسويقي الدولي في تحسين الأداء التصديري للمؤسسة الاقتصادية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المزيج التسويقي الدولي (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج) في تحسين الأداء التصديري لمؤسسات الصناعة الغذائية المصدرة بالجزائر. ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم إستبانة، حيث شملت عينة الدراسة 66 مؤسسة مصدرة بقطاع الصناعة الغذائية الجزائري، وجرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (SPSS 22). وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

 - توافر عناصر المزيج التسويقي الدولي لدى المؤسسات الجزائرية المصدرة بقطاع الصناعات الغذائية؛
 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المزيج التسويقي الدولي والأداء التصديري لدى مؤسسات الصناعة الغذائية المصدرة بالجزائر؛
 - لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المزيج التسويقي الدولي والأداء التصديري لدى مؤسسات الصناعة الغذائية المصدرة بالجزائر.

الفصل الأول

عموميات حول التسويق الدولي

والمزيج التسويقي الدولي

تمهيد

لقد أصبح المحيط الدولي يتغير وبسرعة، مما يؤثر على المؤسسات والافراد ولاسيما السياسات التسويقية، وهذا يتطلب نشاطات تسويقية دولية تمارس في أسواق دولية جديدة بالنسبة للجميع، وخاصة للمسوقين الذين عليهم أن يكتفوا بأنشطتهم تبعاً لتلك المتغيرات وتجنب التعارض مع الواقع السياسي والثقافي والقانوني والاقتصادي والاجتماعي السائد في تلك الاسواق، ولكي يصبح التبادل التجاري مصدراً للنمو والربح وإشباع الحاجات والرغبات وتطوير مستوى المعيشة.

لذا تسعى المؤسسات الحديثة ليس فقط لتحقيق الربح، بل أيضاً لتحقيق النمو والاستمرارية والتوسع، وهي على دراية تامة بأن تحقيق تلك الاهداف يتوقف على مدى امتلاكها لنظام تسويق فعال، باعتبار أن التسويق يلعب دوراً بارزاً في نجاح مسعاها خاصة في ظل تنمية صادرات المؤسسة في الاسواق الخارجية.

وقد تناولنا هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل للتسويق الدولي والبيئة التسويقية الدولية.

- المبحث الثاني: المزيج التسويقي الدولي.

المبحث الأول: مدخل للتسويق الدولي والبيئة التسويقية الدولية

تعد الدراسة التسويقية أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري، ذلك أن التسويق يهتم بإشباع الرغبات والحاجات الإنسانية، ولا يخفى على أحد ما يحظى به التسويق الدولي من اهتمام في ظل المرحلة الراهنة. وقد تم تقسيم المبحث إلى المطالب الآتية:

- المطلب الأول: مفهوم التسويق الدولي ومراحل تطوره؛
- المطلب الثاني: أهمية التسويق الدولي وأهدافه؛
- المطلب الثالث: الأبعاد ومشاكل (المعيقات) التسويق الدولي؛
- المطلب الرابع: البيئة التسويقية الدولية.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الدولي ومراحل تطوره

إن عالم الأعمال اليوم ما فتئ يتعرض لتغيرات وتقلبات عديدة وسريعة تتميز بشدة المنافسة التي ترجع أساسا إلى عوامة الأسواق والتطورات الهائلة التي عرفتها حركة التجارة الدولية في إطار ما يسمى بالتكتلات الاقتصادية وما يتبعها من صراعات بين الدول، أو بالأحرى بين المؤسسات للاستحواذ على أكبر حصة من السوق العالمي بغرض تصريف منتجاتها على نطاق واسع، وفي هذا المطلب سنحاول فهم طبيعة التسويق الدولي وأهم المبادئ التي يقوم عليها.

1- تعريف التسويق الدولي

كما تعددت الاجتهادات لأجل تعريف التسويق، كذلك هو الأمر بالنسبة للتسويق الدولي، فقد تعددت اجتهادات الاقتصاديين والخبراء من أجل تعريفه، مما أدى إلى بروز عدة مفاهيم له نوجز أهمها فيما يلي:¹

1-1- تعريف الكاتب كاهلر RUEL-KAHLER للتسويق الدولي يهدف إلى تسويق السلع والخدمات في

أكثر من دولة لأخرى، أو عن طريق إنتاج وتسويق السلع في أكثر من دولة بدون أن تعبر الحدود القومية، مثل شركة فورد التي تنتج وتسوق سياراتها داخل الولايات المتحدة الأمريكية، كما أنها تصنع سياراتها في ألمانيا وتسوقها في السوق الألمانية.

1-2- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق الدولي: التسويق الدولي هو إنجاز المرافقة لتدفق السلع والخدمات من المنتج

إلى المستهلك أو المستخدم، كما قدمت الجمعية تعريفا آخرًا للتسويق الدولي قائلة بأنه "عبارة عن عملية دولية لتخطيط و تسعير و ترويج السلع و الخدمات بغرض إيجاد التبادل الذي يحقق أهداف المنظمات والأفراد.

¹- فضيل فارس، التسويق الدولي، مفاهيم عامة، إستراتيجية، بينته، وكيفية اختيار الأسواق الدولية، مطبعة الإخوة الموساك، الجزائر، 2010، ص18.

من خلال هذين التعريفين نجد ان الجمعية الامريكية قد ركزت على أنشطة التسويق الدولية، وبينت أن أهداف التسويق الدولي لا تقتصر على المؤسسة فقط، وانما على المؤسسة والفرد معا. كما عرفه صديق محمد عفيفي بانه "عملية تشمل كافة الأنشطة الخاصة بتحديد احتياجات المستهلكين في أكثر من سوق وطنية واحدة، ثم العمل على اشباع تلك الاحتياجات بإنتاج وتوزيع السلع والخدمات التي تتلاءم معها.

من خلال هذه التعريفات يتضح لنا بأن فلسفة التسويق الدولي لا تختلف كثيرا عن التسويق المحلي، فالاختلاف الوحيد يكمن في المحيط التي تمارس فيه المؤسسة نشاطاتها التسويقية. ومن خلال هذا يمكن استخلاص مجموعة من النقاط تخص التسويق الدولي وهي:¹

✓ التسويق الدولي عبارة عن مجموعة من الأنشطة تتبلور في:

- تخطيط وتطوير المنتجات،
- تجسيد طرق التسعير حتى يكون السعر معقولا للمستهلك والمستخدم معا،
- وضع استراتيجية محكمة للترويج وتفعيل قنوات التوزيع.

✓ دراسة الأسواق الدولية الحالية والمتوقعة،

- إن أهداف التسويق الدولي لا تقتصر على تلك التي تخص المؤسسة فحسب، بل هي تعنى بالفرد أيضا؛
- تحديد السياسة الملائمة لاقتحام الاسواق الاجنبية (دخول انفرادي، شراكة، تراخيص...).

2- خصائص التسويق الدولي:

إن أغلب المبادئ التي يقوم عليها التسويق الدولي مأخوذة من تلك التي تركز عليها التجارة الدولية (التبادل التجاري) والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

2-1- مبدأ التخصص وتقسيم العمل:

حيث تخصص كل دولة في إنتاج سلعة معينة أو مجموعة من السلع يقوم التبادل التجاري أساسا على مبدأ التخصص الدولي، حيث تخصص كل دولة في إنتاج سلعة أو مجموعة من السلع، وتبادلها مع غيرها من الدول.

2-2- فوائض الإنتاج:

غالبا لا يتم تصدير المنتجات حتى يتم الاشباع المحلي للأسواق هنا يبدأ الإنتاج لغرض التصدير، وهذه النقطة يطلق عليها مصطلح نقطة فائض الإنتاج.

¹- فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق، مفاهيم أساسية، الطبعة 01 دار الطباعة، عمان، الأردن، 2000 : ص 19.

2-3- توازن عناصر المزيج التسويقي: يقصد بتوازن عناصر المزيج التسويقي الاهتمام بجميع عناصره الأربعة (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)، دون التركيز على أحدها على حساب العناصر الأخرى، وأن يكون ملائماً لقوى السوق الخارجية، ومن ثم ملائماً لأسواق المستهلكين الأجانب وقدراتهم الشرائية وان تكون له (المزيج التسويقي) قدرة تنافسية لمواجهة المنافسين¹.

2-4- توازن ميزان المدفوعات: يقصد بميزان المدفوعات، إجمالي معاملات الدولة مع العالم الخارجي خلال فترة زمنية معينة وهو ينقسم إلى قسم الحساب الجاري، وقسم حسابات الصفقات الرأسمالية، وقسم الحساب النقدي.

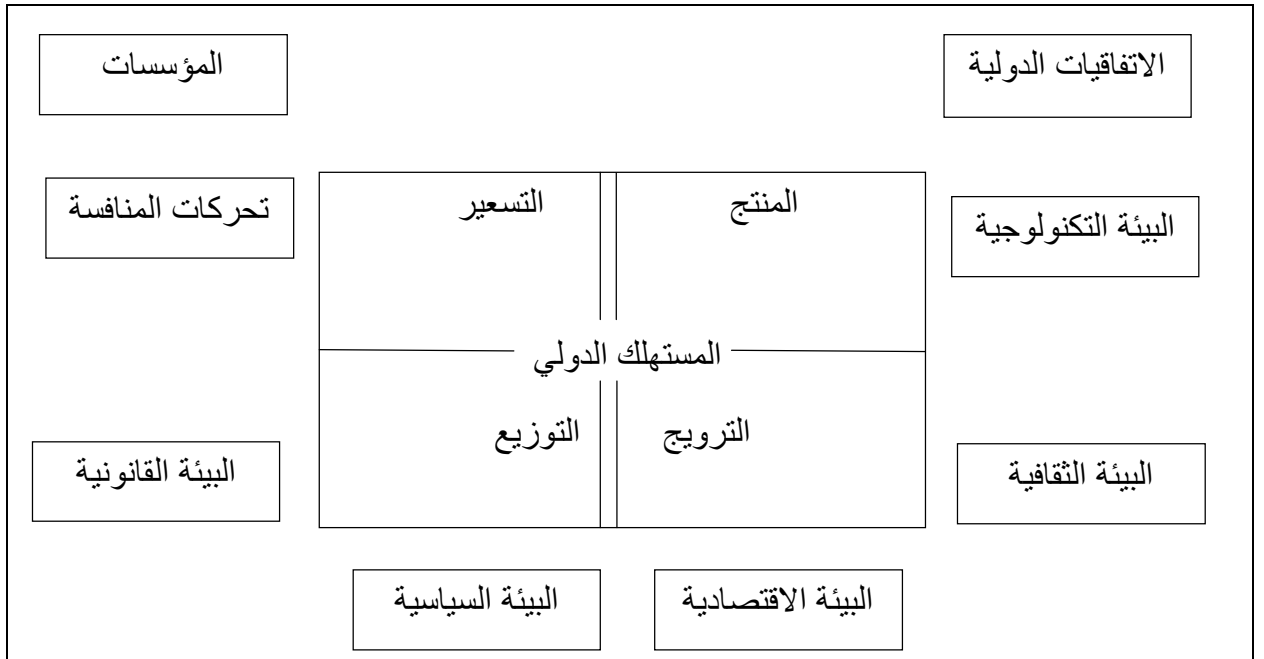
2-5- الميزة التنافسية للمنتج: مما يدفع المؤسسة للبحث عن اكتساب مزايا تنافسية لضمان الاستمرارية الى أبعد من ذلك، حيث تختار الدولة المنتجات التي تتحقق لها ميزة تنافسية في مواجهة المنتجات المنافسة لها في الاسواق الخارجية.

3- الفرق بين التسويق الدولي والتسويق المحلي.

بالرغم من عمومية مبادئ التسويق إلا أن هناك بعض الفروقات بين التسويق المحلي والتسويق الدولي والمتمثلة في:

3-1- إختلاف البيئة التسويقية: إن إختلاف البيئة الدولية يجعل المسوق الدولي أمام ضرورة إجراء مختلف عمليات التعديل والتكييف مع القرارات التسويقية الدولية المتعلقة بالمنتج، تسعيره، ترويجه، وإختيار المنافذ المناسبة لتوزيعه.

شكل رقم (01): القرارات التسويقية والبيئة التسويقية الخاصة بالتسويق الدولي.

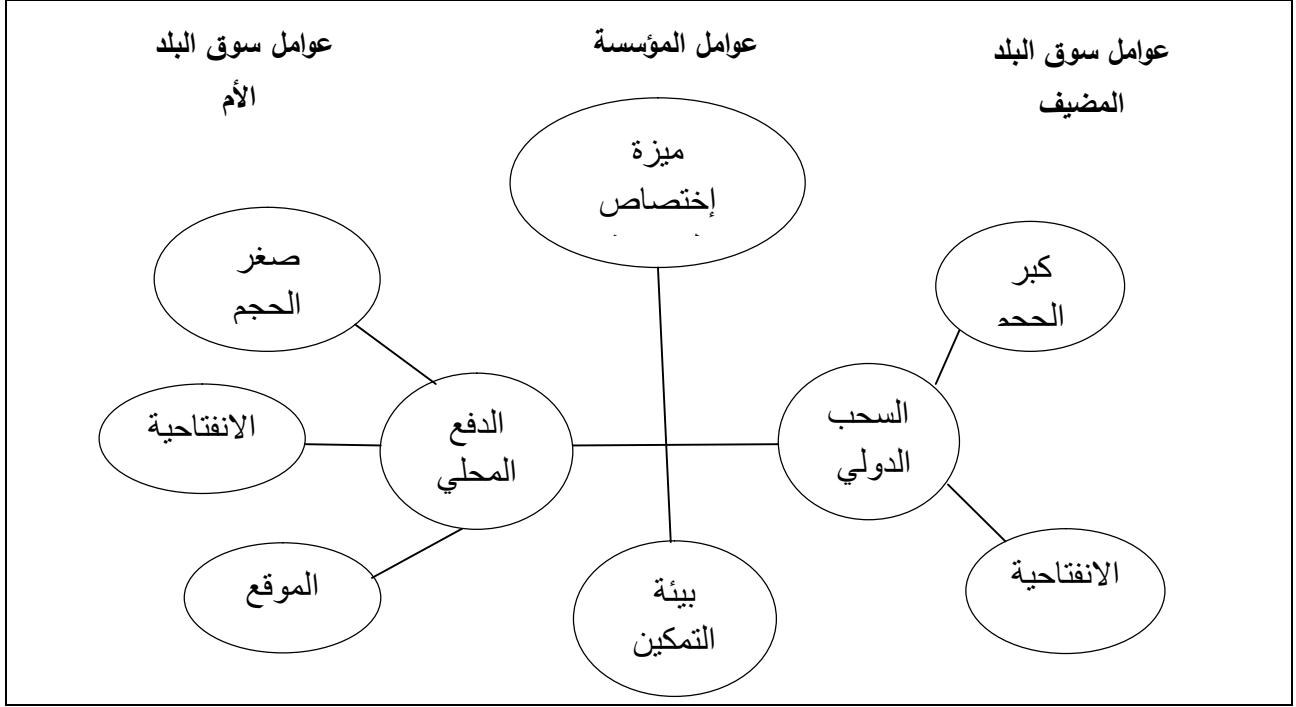


المصدر: عمرو خير الدين، التسويق الدولي، دار النشر، مصر، 1996، ص: 33.

¹- عبد السلام أبو قحف، التنافسية تغير قواعد اللعبة، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص: 25.

3-2- وجود مستويين من عدم التأكد. يخضع المسوق الدولي الى مستويين من عدم التأكد على المستوى الخارجي للمؤسسة، ويعني عدم التأكد، عدم قدرة الادارة التسويقية السيطرة على مجموعة من العوامل الخارجية.

الشكل رقم (02): العوامل الدافعة والجاذبة للتسويق الدولي.



المصدر: صالح أحمد علي، إدارة الأعمال الدولية (مدخل منهجي شامل)، ط1، دار وائل للنشر و

التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 548.

4-مراحل تطور التسويق الدولي: سوف نستعرض بإيجاز المراحل الأساسية التي مر بها التسويق الدولي في تطوره:¹

4-1-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 لتسهيل نفاذ السلع الى الاسواق الخارجية، وجاءت هذه المرحلة في أعقاب الحرب العالمية الثانية وامتدت تقريبا إلى الستينات من القرن الماضي.

4-2-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

¹ - الخضر إبراهيم، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار رسلان للطباعة و النشر و التوزيع، دمشق، سوريا، 2007، ص 311.

قيام السوق الأوروبية المشتركة والتي تهدف إلى حرية انتقال السلع، الخدمات، المعلومات، الأموال والأفراد بين أسواقها، وكان ذلك مؤشرا للاتجاه نحو التجمعات الاقتصادية الإقليمية في عدة مناطق من العالم.¹

4-3- مرحلة ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم منذ بداية الثمانينات: ظهرت في الدول المتقدمة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي شجعتها حكومات العديد من الدول بهدف الاستفادة من الادخارات الوطنية وتشغيلها في مجالات إنتاجية وتسويقية، حيث استطاعت هذه المؤسسات أن تحترق العديد من الأسواق الدولية وتحقق نجاحات كبيرة في زيادة مبيعاتها وحصتها السوقية.

4-4- مرحلة مفهوم التسويق العالمي منذ منتصف الثمانينات: أثار بعض الباحثين التسويقيين إمكانية تدويل المنتج بطرحه دفعه واحدة في مجموعة كبيرة من الأسواق الدولية المتقاربة أو المتشابهة وأحيانا المتجانسة من حيث خصائصها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وأتماطها الاستهلاكية.

المطلب الثاني: أهمية التسويق الدولي وأهدافه

تميز العقدين الأخيرين بتطور جذري للتجارة العالمية، حيث أصبحت الحدود الجغرافية وهمية وشكلية فقط، كل هذا أدى إلى زيادة الاهتمام بالتسويق الدولي والعمل في إطار العولمة سواء من ناحية العرض أو من ناحية الطلب.

1- أهمية التسويق الدولي

- التسويق الدولي يدفع برجال الأعمال والمؤسسات الذين يرغبون في الدخول إلى الأسواق الدولية أن يراعوا المزايا التنافسية مما يؤدي بهم إلى تكثيف البحوث والتطوير من أجل إنتاج منتجات جديدة، أو تحسين منتجات موجودة؛
- يفرض على المؤسسة اليقظة الدائمة من أجل المحافظة على المكتسبات فيها، كما أنه يساعد على اكتشاف أسواق جديدة، ومن ثم استهدافها؛²
- الاستفادة من التصدير، حيث يسمح ببيع فائض المؤسسة من الإنتاج في الخارج وهو ما يمكن من الحصول على العملة الصعبة؛
- يسمح للمؤسسات المتواجدة بالاستمرار في الأسواق العالمية مع فرصة الاطلاع على التطورات التكنولوجية والمالية والإنتاجية والتسويقية. فظهور تكنولوجيا جديدة يؤدي إلى توفير السلعة بشكل أكثر

¹ - عيد يحي سعيد علي، التسويق الدولي والمصدر الناجح، الطبعة الأولى، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، 1997، ص 19.

² - فضيل فارس، التسويق الدولي، مفاهيم عامة، إستراتيجيته، بينته، كيفية اختيار الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 30.

فائدة وجاذبية للعميل، وهنا تظهر حاجة المؤسسة إلى سرعة التعرف على التكنولوجيا وتطبيقها، وإلا تضاءلت حصتها في السوق؛¹

- هذا بالنسبة لأهمية التسويق الدولي بالنسبة للفرد، أما أهميته بالنسبة للدولة فهناك العديد من الفوائد التي تعود عليها كون أن فعاليات التسويق الدولي ترتبط مع كل من عمليتي التصدير والاستيراد، وأيضاً الاستثمار الأجنبي بشكله المباشر وغير مباشر.

2- أهداف التسويق الدولي: للتسويق الدولي مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلاله، والتي يمكن ذكر أهمها فيما يلي:²

- اكتشاف وتحديد حاجات المستهلك الدولي وذلك من خلال بحوث التسويق الدولي، حيث تساعد هذه البحوث على فهم حاجات ورغبات وسلوك المستهلكين في الأسواق المختلفة؛

- إشباع حاجات المستهلك الدولي والذي يتطلب تفعيل المزيج التسويقي وجعله مؤاماً لإشباع حاجات مختلف المستهلكين بالدول والمناطق المختلفة؛

- مواجهة المنافسين والتفوق على المنافسين من داخل الدولة أو الدول المضيفة ومن خارجها أيضاً، وهو ما يتم من خلال تقييم ورصد ومتابعة ماذا يفعل المنافسون والاستجابة السريعة للتطور، بل وضرورة السبق في هذا؛

- فهم وإدراك القيود البيئية على المستوى الدولي، خاصة إذا علمنا بأن البيئة التسويقية تختلف من بلد لآخر، سواء تعلق الأمر بالسياسات الاقتصادية (صناعية، زراعية، خدماتية...) أو درجات الحماية التي تتبعها كل دولة للمحافظة على صناعاتها.

بالإضافة إلى هذه الأهداف هناك أهداف لا تقل أهمية عن الأولى تتمثل في:

- استغلال الطاقة الإنتاجية الفائضة؛

- الاستفادة من الفرص التسويقية الدولية والتي تعتمد على مدى قدرة المؤسسة على توفير الموارد الضرورية للاستفادة من هذه الفرص؛

¹ - عيد يحي سعيد علي، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² - عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، الطبعة 02، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

- إمتداد في دورة حياة السلع، حيث يعد فتح أسواق جديدة أو تطويرها إحدى الاستراتيجيات التي تتبعها بعض المؤسسات، خاصة تلك المنتجة للسلع التكنولوجية، من أجل إطالة عمر حياة السلعة، فقبل أن تصل السلعة إلى مرحلة الانحدار في السوق المحلية، تقوم المؤسسة بالعمل على إيجاد أسواق جديدة لها لكي تكتسب دورة حياة جديدة في ذلك السوق.¹

المطلب الثالث: الأبعاد ومشاكل (المعيقات) التسويق الدولي

1. أبعاد عملية التسويق الدولي

يمكن ذكر أهم أبعاد التسويق الدولي في النقاط التالية²:

- عدم قيام المؤسسة بأي جهد للبحث عن عملاء لها بخارج الحدود الوطنية، و مع ذلك تبع المؤسسة بعض منتجاتها لعملاء أجنب، وهم الذين يسعون إليها بأنفسهم؛
- ند وجود فائض من الإنتاج بصفة مؤقتة، قد تلجأ المؤسسة لتصريفه في الأسواق الخارجية، دون النية في التصدير؛
- تبعاً للمرحلة السابقة، قد تفكر المؤسسة في أن تستمر في محاولات التسويق خارج حدودها الوطنية، لتحقيق عائد أكبر في شكل عقود وصفقات غير منتظمة، بمعنى أن المؤسسة تحاول الحصول على صفقات البيع في الأسواق الخارجية و لكن دون أن يكون لها تمثيل دائم؛
- امتلاك المؤسسة طاقة إنتاجية دائمة، مع استخدامها لوسطاء دائمين للقيام بعمليات التسويق الخارجي، أي بهدف توسيع سوق المنتجات التي يتم تسويقها محلياً، مع إدخال بعض التعديلات على المنتج إذا تطلب الأمر ذلك، بهدف مراعاة ذوق المستهلك الأجنبي؛
- منح التراخيص لمؤسسة أجنبية لنتج بموجبها في أسواق تلك المؤسسات المحلية، وتكتفي المؤسسة المرخصة بعائد الترخيص، وخير مثال عل ذلك ما قامت به (كوكا كولا)، حيث قامت هذه الأخيرة بمنح تراخيص لعدة مؤسسات أجنبية في دول مختلفة لإنتاج نفس المنتج، وبنفس المواصفات والخصائص، وتحت نفس العلامة التجارية، و هذا بغية غزو الأسواق الدولية وتوفير المنتج للمستهلك بنفس الخصائص (الذوق،...) في كل مكان مثلما فعلته في الجزائر، مصر، العربية السعودية... إلخ.

¹ - هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة 03، الأردن، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² - عفيفي صديق محمد، إدارة التسويق، ط 12، مرجع سبق ذكره، ص 85.

2. مشاكل (المعيقات) التسويق الدولي

إن امتياز البيئة التسويقية الدولية بالتنوع والتعقيد ينتج عنه بعض المشاكل والعراقيل أمام المؤسسات الراغبة في التصدير عند القيام ببحوث التسويق الدولية والتي يمكن تلخيصها في ما يلي:¹

- **اتساع مجال الدراسة:** إن البيئة التي تمارس فيها العملية التسويقية في الأسواق العالمية تختلف عن البيئة التسويقية الوطنية، فالحقل هنا يتسع من حيث الخطوات والإجراءات الخاصة بتصميم وتنفيذ وتقييم البحوث الخارجية نظرا لتباين واتساع البيئات الخارجية لذا يجب أن تمتلك المؤسسة معرفة واسعة ومتنوعة في مجالات مختلفة، ويتضمن حقل الدراسة المجالات التالية: العرض والطلب، المنافسة المحلية والأجنبية، الموزعين وقنوات ومنافذ التوزيع، الموظفين والفنيين وأصحاب قرار الشراء في البلد المستهدف، البيئة الدولية وهذا ما ينجم عنه ضخامة في حجم العمل المطلوب.²
- **مشاكل المعلومات الثانوية:** إن نقص المعلومات الثانوية هي الحالة السائدة في كثير من الدول مع أن هذه المعلومات ضرورية لتحليل الأسواق الخارجية حتى وإن توفرت فإنها غير دقيقة، إن الاتحادات التجارية أو الشركات التجارية هي أهم مصدر للحصول على مثل هذه المعلومات خاصة لبعض الأنواع من الصناعات ولكنها لسوء الحظ ليست متوفرة في كثير من الدول، ضف إلى ذلك عند الانتهاء من جمع البيانات عن عدة دول فإن الباحث سيلاحظ وجود فجوة في المعلومات تجعل عملية المقارنة بين المعلومات المحصل عليها بسبب: اختلاف سنة الأساس، تفاوت درجة الدقة والثقة... إلخ.³
- **مشاكل الدخول، الحفاظ وتنمية السوق الأجنبية:** يمكن حصر هذه المشاكل في ثلاثة مجموعات هي:
- **مشاكل دخول السوق الأجنبية:** تعترض المؤسسة عدة مشاكل لدخول الأسواق الأجنبية لأول وهذه المشاكل تتمثل في:

- تحديد خصائص المستهلك الأجنبي ورغباته وقدرته الشرائية.
- تجزئة السوق الأجنبية وتحديد الشريحة التسويقية التي إليها سيواجهها المزيج التسويقي للمؤسسة.
- تصميم استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي.
- تحديد استراتيجية الدخول للسوق الأجنبية.
- تحديد توقيت الدخول إلى السوق الأجنبية.

¹ - نفس المرجع السابق، ص139.

² - الخضر علي ابراهيم، ادارة الأعمال الدولية، مرجع سبق ذكره، ص314.

³ - الضمور هاني محمد، التسويق الدولي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص129-131.

● **مشاكل الحفاظ على السوق الأجنبية:** وهي مشاكل ترتبط برغبة المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وهي بذلك تشمل ما يلي:

- تقييم الموقف التنافسي لمنتج المؤسسة مقارنة بمنتجات المنافسين.
- متابعة التغيرات التي طرأت على خصائص المستهلك الأجنبي ورغباته وقدرته الشرائية.
- إحداث التغيرات اللازمة على عناصر المزيج التسويقي لتلائم التغيرات التي طرأت على المستهلك الأجنبي لتواجه استراتيجيات المنافسين.

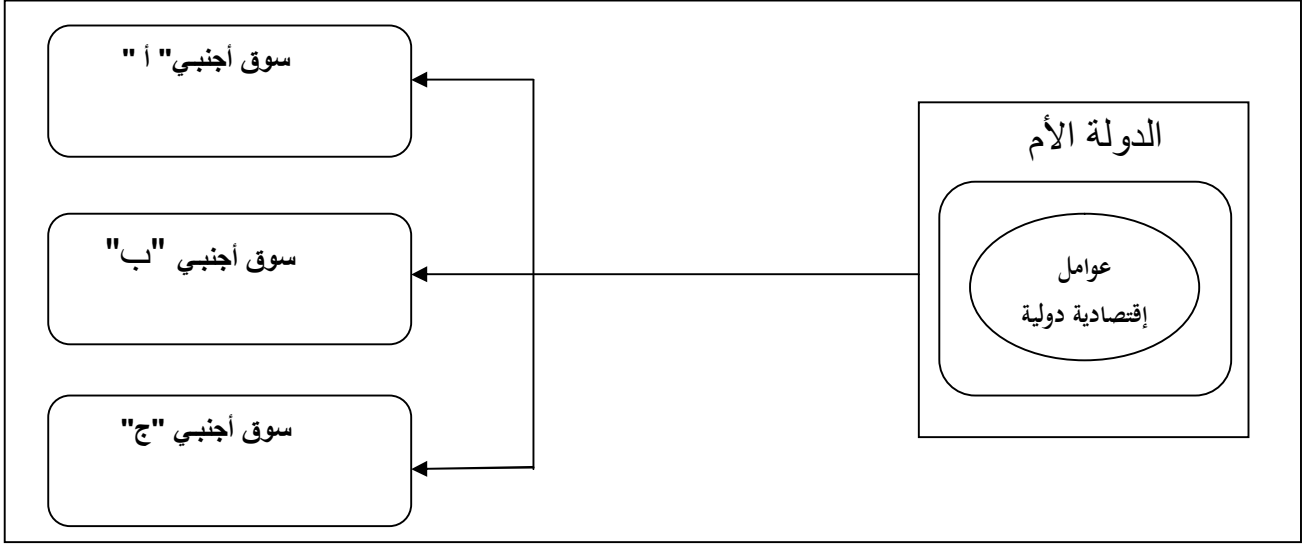
● **مشاكل تنمية السوق الأجنبية:** وهي مشاكل ترتبط برغبة المؤسسة في زيادة الحصة السوقية لها في السوق الأجنبية، وهذه المشاكل تشمل على:

- متابعة التغيرات التي طرأت على الحصص التسويقية لكل متنافس على حدا وتحديد أهم الاستراتيجيات الخاصة بكل مهتم.
- تصميم استراتيجيات مواجهة المنافسين بغرض التغلب عليهم من خلال استغلال نقاط الضعف الخاصة بكل منافس على حدا.

المطلب الرابع: البيئة التسويقية الدولية

قبل أن يتم اتخاذ قرار الاندماج في البيئة الدولية من طرف أي مؤسسة، لابد عليها أن تراعي بدقة نقاط قوتها ونقاط ضعفها، وأن يكون لديها فهما واضحاً عن بيئة التسويق الدولي، بغرض التكيف مع مختلف العوامل البيئية التي تؤثر على بقائها (البيئة الاقتصادية، الثقافية، القانونية وغيرها...) كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (03): البيئة الدولية للتسويق



المصدر: عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

1- البيئة الاقتصادية والاجتماعية: إن المؤسسات تعمل في ظل بيئة اقتصادية مؤثرة على نشاطها، ولها أبعاد مختلفة لا بد أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار قبل اقتحام أي سوق أجنبي، والمخاطرة بأموالها واستثماراتها الضخمة، ومن أهم هذه التغيرات نجد: ¹

• **حجم السوق المستهدف:** لا شك أن اهتمام المؤسسة الأول عند تحليلها للأسواق الدولية، هو حجم المبيعات المحتمل في هذه الأسواق، والذي من شأنه مساعدة المؤسسة في تخصيص مواردها بفاعلية على مختلف الأسواق التي تنشط فيها الأسواق التي تضعها في مفكرتها لاقتحامها. ومن أهم المؤشرات المحددة لحجم السوق نجد: ²

- السكان:

وهم يمثلون المستهلكين أو المستخدمين لمختلف السلع والخدمات في أي مجتمع، وتركز المؤسسة عند دراستها للسكان على بعض المؤشرات والتي من أهمها:

✓ عدد السكان؛

✓ معدل نمو السكان؛

✓ توزيع السكان.

¹ - فرحات غول، التسويق الدولي، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، الطبعة 01 دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص 55

² - عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

- الدخل:

يعتبر الدخل أحد المؤشرات الدالة على جاذبية السوق من عدمه، وتلجأ المؤسسة لاستخدام هذا المؤشر

من الجوانب التالية:

- توزيع الدخل؛
- متوسط الدخل؛
- مجموع الدخل القومي.
- **طبيعة السوق:** من أهم العناصر المؤثرة على النشاطات التسويقية للمؤسسة في هذا الصدد.
- **البيئة الطبيعية:** وتمثل في
 - ✓ الموارد الطبيعية (مدى قرب الموارد منها، اعتبار دخول المادة الخام كمادة أولية)،
 - ✓ الخصائص الجغرافية،
 - ✓ المناخ
- **طبيعة الاقتصاد السائد:** معلوم أن العالم تسوده اقتصاديات متنوعة ومتباينة، وذلك تبعاً لتباين درجة اهتمام الدول بالهياكل التي تميزها، وهنا يمكن التمييز بين أربعة أنواع لهيكل الاقتصاد:¹
- **الاقتصاديات البدائية:** وفي إطارها تكون الأغلبية العظمى من السكان يشتغلون بالزراعة حيث يستهلكون معظم إنتاجهم ويتبادلون الفائض ببعض السلع والخدمات البسيطة، وهذا النوع من الاقتصاديات يشكل فرصاً صغيرة للتسويق الدولي.
- **الاقتصاديات تصدير مواد الخام:** وهي تتمثل في الدول التي تتمتع بوفرة في الموارد الطبيعية، مما يجعل منها سوقاً مناسباً للآلات الخاصة باستخراج هذه الخامات، ونقلها، كما قد تكون سوقاً واعدة للسلع الكمالية تبعاً لعدد الأجانب المقيمين فيها.
- **الاقتصاديات المتجهة إلى التصنيع:** وهي اقتصاديات تقف على عتبة التصنيع، بحيث بدأت الصناعة فيها تلعب دوراً مهماً من الناتج القومي الإجمالي.
- **الإقتصاديات الصناعية:** وهي تعني تلك الدول المستقرة صناعياً، حيث تعتبر مصدراً لكل السلع (المصنعة أو الإستثمارات) بفعل تعدد الأنشطة الصناعية فيها.

¹ - عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق الدولي، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة، مصر، 2003، ص 129-130.

2- البيئة الثقافية: هي مجموعة القيم المكتسبة والموروثة التي تستخدم لتفسير سلوكيات وتصرفات الأفراد في دولة ما. لذا فالتعامل مع الأسواق الدولية يتطلب التفاعل مع بيانات ثقافية مختلفة من حيث الاتجاهات، العادات والقيم... إلخ.¹

وحتى تتمكن المؤسسة من إنجاح تواجدها في الأسواق الأجنبية عليها الانتباه إلى:

- اللغة: تعتبر وسيلة إتصال بين أفراد المجتمع.
- الدين، المعتقدات، العادات والتقاليد: وهي من العناصر المهمة في ثقافة البلدان والتي يجب التعرف عليها ذلك بمراعاة الاعتبارات التالية كالأعياد والنمط الاستهلاكي.
- موقف الرأي العام: يتعين على المؤسسة التي ترغب في التواجد في الأسواق الدولية، معرفة موقف الرأي العام اتجاهها، وهل هو معادي أم مرحب به.

3- البيئة السياسية والقانونية: تعد البيئة السياسية والقانونية من أكبر العوامل والمتغيرات التي تؤثر على عمل المؤسسات في الأسواق الدولية، ذلك لأن المؤسسات لا تخاطر بأموالها واستثماراتها في ظل عدم الاستقرار وعدم وضوح القوانين، أو عدم تشجيعها للمؤسسات الأجنبية.

ويمكن تلخيص العوامل التي يجب على رجل التسويق الدولي أخذها بعين الاعتبار فيما يلي:

- الإطار السياسي والقانوني للدولة المضيفة: تتأثر القرارات التسويقية الدولية بتصرفات وسلوك التشكيلات الحكومية على جميع المستويات الإدارية، كما أن مدى تدخل الحكومة في التأثير على قرارات التسويق الدولية وطبيعة هذه التدخلات يعتمد على النظام الاقتصادي السائد في الدولة (رأسمالي، إسلامي، اشتراكي...)، وذلك من خلال درايتها ب:

- نوعية النظام السياسي السائد؛
- درجة تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية؛
- مدى بروز حرية الإعلام والتعبير؛
- هل هناك بيروقراطية حكومية اتجاه المستثمرين ورجال الأعمال، أم لا؟

- طبيعة موقفها من الأعمال الدولية: هناك بعض الدول تعتبر إيجابية من حيث تشجيع الاستثمار الأجنبي، بينما البعض الآخر تكون له نظرة مغايرة اتجاهه، وهنا نجد المؤسسة التي ترغب في الدخول للأسواق الدولية وممارسة التسويق الدولي مجموعة من التدابير والسياسات.

¹ - عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

4- البيئة التكنولوجية: إن الانفتاح العالمي هو نتيجة التغير العميق في التكنولوجيا وخاصة في ميدان الاتصالات ونظام المعلومات، كما أن هذا التغير سيستمر في المستقبل. فسهولة تحويل الأموال من بلد لآخر والتقدم في المواصلات والاتصالات على النطاق العالمي قدم الكثير من الفرص للاستثمار في الدول النامية، كما ترتب على التقدم التكنولوجي خلق الكثير من الأسواق للشركات المتعددة الجنسيات التي تتمتع بمستوى عالي من التكنولوجيا في مجال الاتصالات وخدماتها، ولا تقتصر تأثير التقدم التكنولوجي على ما سبق بل امتد إلى تغير هيكل العمالة والصناعة وتحويلها إلى الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة.¹

وتساعد التكنولوجيا على إنتاج السلع والخدمات بتكلفة أقل، وبجودة عالية، ونتيجة لذلك، فإن المستهلك العالمي في عصرنا الحاضر يفضل الحصول على السلع الأكثر تقدماً من الناحية التكنولوجية، وهذا يتطلب من المؤسسة أن تواكب التطورات التكنولوجية بهدف تحسين متطلبات الإنتاج والمنتجات، ودراسة مدى إمكانية استخدام التكنولوجيا الحديثة بهدف تقليل حدة المنافسة التي تواجهها في السوق الدولية.

ويتجلى تأثير التكنولوجيا الجديدة في العشر سنوات القادمة في المجالات التالية:

- التقدم في التكنولوجيا الحيوية والتي تساهم في إحداث ثورة في مجال الزراعة والطب والصناعات المرتبطة بها؛
- الأعمار الصناعية التي ستلعب دوراً رئيسياً في مجال التعليم والتعلم ونقل المعرفة في كل بقاع العالم؛
- الهواتف التي تقوم بالترجمة الفورية بشكل آلي من لغة إلى أخرى تؤدي إلى سهولة الاتصال بين الناس؛
- تطور صناعة رقائق السليكون سوف تساعد في صناعة الحاسبات الآلية العملاقة؛
- ظهور الحاسبات الآلية العملاقة القادرة على حساب أو التعامل مع مليار عملية حسابية في الثانية الواحدة والحاسبات الناطقة؛
- تطور طرق الدفع عن طريق البريد الإلكتروني سوف يسهل العمليات التجارية والصناعية بشكل غير مسبوق؛
- تطور طرق الاتصالات السلكية واللاسلكية والمواصلات بالدول النامية والأسواق العملاقة الناشئة في آسيا وإفريقيا وغيرها.

ونلخص في الأخير بأنه، إذا أرادت أي مؤسسة أن تدخل إلى الأسواق الدولية، عليها أن تحلل البيئة التي تعمل أو تسعى إلى العمل فيها تحليلاً دقيقاً، وأن تدرس المتغيرات العديدة التي طرأت عليها، وأن تلم بالمعلومات الكافية حول الأسواق المستهدفة.

¹ - Jean -Paul -Lemiare : stratégie d'internationalisation -DUNOD- Paris 1997- p : 45.

المبحث الثاني: المزيج التسويقي الدولي

يكتسي المزيج التسويق أهمية بالغة في مجال التسويق، حيث يؤثر مباشرة على نجاح أو فشل تحقيق الأهداف التسويقية، وبالتالي الأهداف الكلية للمؤسسة التي تسعى إليها. لذلك تم التطرق إلى المطالبة الآتية:

- المطلب الأول: المنتج في التسويق الدولي؛
- المطلب الثالث: الترويج في التسويق الدولي؛
- المطلب الثاني: التسعير في التسويق الدولي؛
- المطلب الرابع: التوزيع في التسويق الدولي.

المطلب الأول: المنتج في التسويق الدولي

يدور موضوع تسويق المنتج الدولي حول تلبية احتياجات المستهلك في الأسواق الخارجية، لذلك يجب أن تكون سياسة المنتج الدولية الحجر الأساس التي تدور حوله أوجه الأنشطة التسويقية.

1- تعريف المنتج: عرف المنتج بأنه المجموع الكلي للمنافع المادية والنفسية التي يتحصل عليها المشتري، كنتيجة للشراء أو الاستخدام أو التبادل، فالمؤسسة تقوم بتسويق المنافع الناتجة عن استهلاك أو استعمال السلعة أو الخدمة أو الفكرة التي تقوم بإنتاجها¹.

وتأسيسا على ما تقدم نستنتج بأن المنتج لا يقصر على السلعة أو الإشباع المادي فقط، فالمستهلك عند شرائه للمنتج سوف يعتمد على ما يلي:

- شراء الحاجة الأساسية (الإشباع المادي)؛
- شراء الإشباع الذي يحصل عليه (أي مختلف الخصائص والمواصفات التي يتميز بها المنتج)؛
- الخصائص النفسية (صورة المنتج لدى المستهلك).

2- إشكالية توحيد أو تعديل مواصفات المنتج الدولي (التنميط أو التكييف): إن مسألة التوحيد أو تكييف المنتجات التي تشكل خط المنتج هي من القرارات الأساسية التي يجب اتخاذها من قبل السوق الدولي، فالقرار الذي يجب اتخاذه بعد عملية الدخول للأسواق الدولية يتعلق بمدى الحاجة إلى تعديل المنتج أو تويده، وفيما يلي ذكر لأهم العوامل المشجعة على التوحيد والعوامل الدافعة للتعديل.

¹ -هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص185.

1-2- عوامل توحيد مواصفات المنتج الدولي

- تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج وتخفيض تكاليف البحوث والتطوير وتكاليف التسويق؛
- زيادة ولاء المستهلك؛
- تدعيم الصورة الذهنية لبلد المنشأ؛
- السلع الصناعية: غالباً ما تكون السلع الصناعية أكثر نمطية (موحدة) من السلع الاستهلاكية، وحتى في حالة تعديل السلع الصناعية فإن التعديل غالباً ما يكون طفيفاً وضرورياً مثل تعديل التيار الكهربائي لمنتج ما.

2-2- عوامل تعديل مواصفات المنتج دولياً:

- اختلاف ظروف ومهارات وعادات الاستخدام؛
- اختلاف مهارات المستخدم للسلعة خاصة بين الدول النامية والدول الصناعية؛
- اختلاف متوسط دخل الفرد وتباين الأذواق؛
- التأثير الحكومي: حيث قد تؤثر بعض اللوائح الحكومية على تباين مواصفات المنتج بين الدول وخاصة في مجال الأغذية والأدوية؛
- تباين القطاعات السوقية محل الخدمة، (ريف أو مدن، دول نامية أو متقدمة).

3- خصائص المنتج في الأسواق الدولية: من أهم خصائص المنتج الواجب مراعاتها عند التصدير إلى الأسواق الدولية ما يلي:

- 3-1- مكونات السلعة:** حيث يقع على عاتق المسوق الدولي التأكد من أن المنتج المصدر لا يحتوي على مكونات مخالفة للتشريعات القانونية أو الأعراف الدينية أو العادات والتقاليد الاجتماعية.
- 3-2- الماركة أو العلامة التجارية:** الماركة تنقل صورة عن السلعة أو الخدمة، وهي تعني استخدام الأسماء أو العبارات أو العلامات أو الرموز أو الرسوم أو مزيج منه بغرض تعريف سلعة معينة حتى يميزها المستهلك عن غيرها من السلع المنافسة.
- 3-3- التعبئة والتغليف:** تعد عملية التغليف الطريقة الأرخص والأسرع والأسهل لتكثيف السلعة وجعلها أكثر ملائمة ومتطلبات الأسواق الدولية، ولعملية التغليف دورين رئيسيين هما:
 - الحماية: أي حماية المنتج من التلف، الكسر، أو التحلل أثناء النقل، التخزين أو الاستعمال.
 - الترويج: حيث يلعب التغليف دوراً هاماً في الترويج للمنتج وإكسائه ميزة معينة.

إن التعامل مع الأسواق الخارجية يفرض على المؤسسة عند تصميمها للغلاف والعبوة مراعاة ما يلي:

- أن يتلائم مع البيئة الاجتماعية للمستهلك وعوامل الثقافة السائدة في المجتمع الأجنبي؛
- أن يتلائم مع نمط الاستهلاك والعادات الشرائية لأفراد المجتمع الأجنبي؛
- أن يتلائم مع نمط الاستهلاك والعادات الشرائية لأفراد المجتمع الأجنبي؛
- أن يتلائم مع الطبيعة المناخية والجغرافية للدول الأجنبية.¹

3-4- تأثير بلد المنشأ: يشار إلى بلد المنشأ بعبارة: صنع في ... ولذلك تأثير كبير على نوعية التوقع من

السلع المشتراة وربط ذلك بالصور الموجودة عن البلد الذي صنع فيه.

3-5- الضمانات والخدمات في الأسواق الدولية: تعتبر سياسة الضمان والخدمة من أصعب ما تواجهه

المؤسسة في السوق الدولية، وهذا راجع إلى أن الخدمة المقدمة للمستهلك أصبحت جزءاً لا يتجزأ من العملية التسويقية.

3-6- الجودة والمواصفات العالمية: يمكن القول بأن جودة المنتج تدل على الدرجة التي يعتبر فيها

المنتج مطابقاً لرغبات ومتطلبات المستهلك، والتي صنع من أجلها هذا المنتج.

وعليه تعرف الجودة على أنها: " مجموعة من الخصائص والسمات لمنتج/خدمة "فالجودة هي قدرة المنتج

على إرضاء حاجيات المستهلك".²

4- دورة حياة المنتج الدولي: للمنتج الدولي نفس مراحل المنتج المحلي، فهي تبدأ بمرحلة التقديم، ثم مرحلة النمو،

فمرحلة النضج، لتصل في الأخير لمرحلة الانحدار، غير أن المنتج لا يحتل نفس الموقع في منحنى دورة حياته في مختلف

الدول المطروح فيها، ففي بعض الأسواق الدولية يكون في مرحلة النمو، وأخرى في مرحلة التقديم، وهذا نتيجة

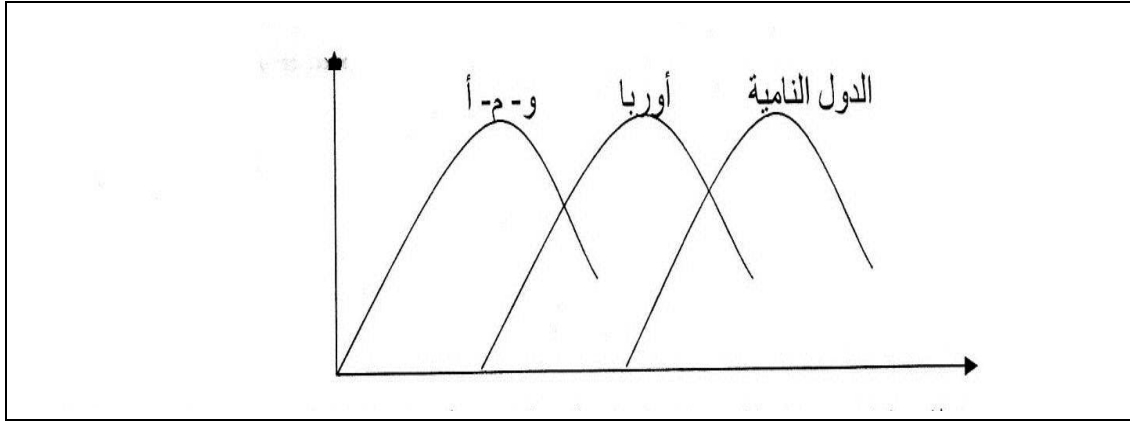
لمواقف الأفراد اتجاه المنتج المطروح، والاختلافات الحاصلة في الظروف والمتغيرات الدولية، وطبيعة مستوى دخل الأفراد

وعوامل التمدن وغيرها من العوامل التي تؤثر بشكل أو بآخر على طلب السلعة كما يوضحه الشكل التالي:

¹ - بديع جميل قنود، التسويق الدولي، الطبعة 01 دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 218.

² - محمد درويش، يحي إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، مصر، 2000، ص 15.

الشكل رقم (4): الطلب على المنتج في مختلف الدول



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

المرحلة 01: مرحلة المنتج الجديد: تبدأ بتقديم المنتج الجديد داخل أسواق الدول الغنية لما فيها من موارد مالية، تكنولوجية، ومهارات بشرية، وكذلك للأعداد الكبيرة من المستهلكين ذوي القدرات الشرائية.

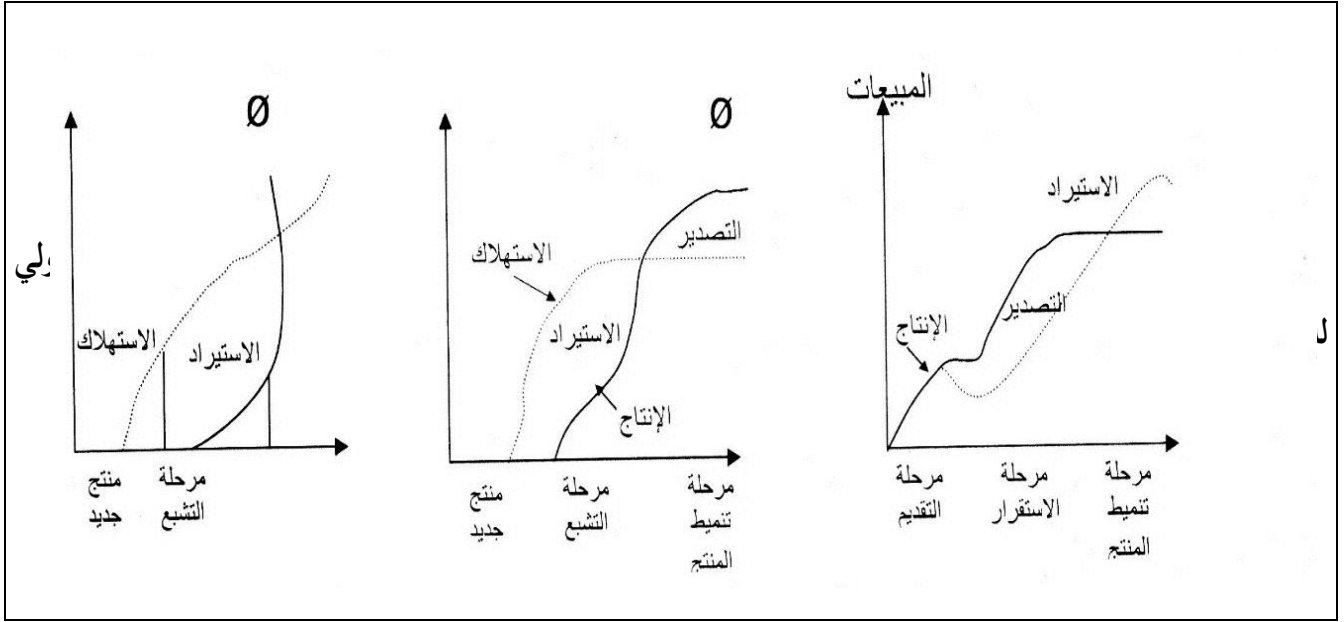
المرحلة 02: مرحلة التصدير: وهنا يبدأ المنتج باختراق الأسواق، ويمتد إلى كل قطاعات المستهلكين المحتملين، كما أنه في هذه المرحلة يبقى المخترع الأصلي هو القائد في مجال الاختراع، غير أن هذا التوسع يدفع بالمنافسين إلى القيام بعملية التقليد وتطوير منتجات مماثلة.

المرحلة 03: توحيد الفنون التكنولوجية المستعملة: تبدأ هذه المرحلة عندما تنمو المنافسة في الأسواق، حيث تصبح التكنولوجيا الخاصة بالمنتج شائعة، وتشهد هذه المرحلة كذلك السعي إلى الاستثمار المباشر في الخارج¹. ونخلص بالقول إلى أن للأسواق الخارجية أثر على المنتج الدولي، نظرا لوجود العديد من المتغيرات التي لها طبيعة متغيرة في كل سوق خارجي، وكذا المتغيرات الدولية، أسعار الصرف وغيرها من المتغيرات المختلفة في كل سوق، كالمنافسة، النظام القانوني، العادات الإجتماعية²... إلخ.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 17.

² - نفس المرجع السابق، ص 18.

شكل رقم (05) : دورة حياة المنتج الدولي



المصدر: إسماعيل قرينات أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي 2005، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005، ص 85.

المطلب الثاني: التسعير في التسويق الدولي

إن فلسفة وبناء السعر الدولي، لا تختلف 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 دفعه.

1- مفهوم التسعير وأهميته: "السعر هو القيمة المعطاة لسلعة أو خدمة معينة، والتي يتم التعبير عنها في شكل نقدي. " فالسعر إذا هو مقياس للقيمة المدركة¹.

أما فيما يتعلق بالتسويق الدولي، فيمكن تعريف السعر الدولي على أنه " تلك القيمة التبادلية للمنتج المسوق دولياً، والتي تستجيب لاعتبارات في تحديدها من طرف المؤسسة والأساليب الاستراتيجية في تعديلها".

2- العوامل المهمة في التسعير الدول: هناك العديد من العوامل المرتبطة بتحديد سعر المنتج في الأسواق الدولية، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل يمكن التحكم والسيطرة عليها من قبل المؤسسة إلى حد بعيد، وعوامل لا يمكن التحكم فيها، لأنها ترجع أساساً إلى المؤثرات البيئية الخارجية، كما يوضحها الجدول التالي:

¹ - فضيل فارس، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 254.

جدول رقم (01) العوامل المؤثرة على تحديد السعر

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

المصدر: محمد فريد الصحن، التسويق، المفاهيم و الإستراتيجيات، الدار الجامعية، مصر،

1998، ص. 290

2-1 -العوامل التي يمكن التحكم فيها: وهي تتمثل في:

•الأهداف التسويقية:

تختلف أهداف المؤسسة من سوق دولي لآخر، فإذا كان هدفها هو إغراق الأسواق الخارجية، فإن السعر الذي سيفرض سيكون منخفضا، بحيث يصبح مناسبا لأكبر عدد من المستهلكين، بينما إذا كان الهدف هو الحفاظ على الحصة السوقية في الأسواق الأجنبية، فإن تسعير المنتجات يكون مقاربا لأسعار المنتجات المنافسة.

•مستوى التكنولوجيا المستخدم: يؤثر المستوى التكنولوجي للمنتج على تحديد سعره، وذلك من خلال:

-المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فيما يخص التحكم في التكاليف، ومن ثم قدرتها على تحديد السعر الذي نراه مناسبا؛

-السماح للمؤسسة من تحقيق منتج مبتكر، أو جودة عالية لمنتجاتها السائد، ومن ثم إمكانية رفع سعره على اعتبار أن ذلك يتماشى مع مستوى الجودة العالي؛

-يمكن للمؤسسة من ضمان ولاء المستهلكين لمنتجاتها نظرا لميزة الجودة¹.

•عناصر المزيج التسويقي الأخرى: لا يتم تحديد سعر المنتج بمعزل عن عناصر المزيج التسويقي الأخرى، حيث نجد أنه يؤثر ويتأثر ببقية العناصر الأخرى، وعليه يجب اتخاذ قرار التسعير في ضوء علاقته بالقرارات الخاصة بالعناصر الأخرى من سلعة، وترويج وتوزيع. فعلى سبيل المثال: ارتفاع تكاليف الترويج قد يؤدي إلى ارتفاع محتمل لسعر المنتج، كما أن تحكم المؤسسة في تكاليف البحوث والتطوير يساهم إلى حد ما في تخفيض السعر.

¹ نفس المرجع السابق، ص.256.

• **التكاليف الكلية:** للتكاليف دور هام في تحديد السعر في الأسواق الدولية، وهو المر الذي لا يمكن تجاهله في التسويق، لذلك فإن التكلفة في الأسواق الأجنبية يجب أن تتضمن كل شيء ضروري لتوصيل المنتج إلى المستهلك، مثل نفقات المبيعات، الإعلان، تكاليف البحوث... .

وتجدر الإشارة إلى أنه كلما تمكنت المؤسسة من مراقبة عناصر التكاليف بشكل جيد،مكنها ذلك من تخفيض التكلفة الإجمالية للمنتج، أو على الأقل ثباتها مع زيادة رقم المبيعات، إضافة إلى تحقيق قدر من المرونة في التسعير، ومن ثم تحقيق معدلات ربحية متزايدة مستقبلاً

2-2-العوامل التي لا يمكن التحكم فيها: والتي يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

• **القوانين والنظم الحكومية:** قد تفرض القوانين والنظم الحكومية في الدولة المستوردة، بعض القيود على تسعير المنتج، بما لا يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، حيث نجد أن الدولة تتولى مهمة تحديد أسعار بعض السلع بشكل إجباري، أو تحدد هامش ربحي لا يحق تجاوزه بالنسبة للسلع المستوردة.

• **درجة المنافسة:** تعتبر المنافسة من أهم العوامل المؤثرة في تحديد وإعداد الأسعار بشكل صحيح ودقيق، فالمنافسة هي الوسط الذي تتم فيه مراقبة الأسعار عن طريق السوق بدرجة عالية من تشابه السلع والخدمات، لذلك يجب على المؤسسة قبل أن تصل إلى قرار التسعير أن تلاحظ مختلف مستويات الأسعار، وتتابعها، وتتنبأ بسلوك المنافسين، كما تدرس سياسة المؤسسات التي دخلت حديثاً، أو التي ستدخل قريباً.

وهنا نشير إلى أن المنافسة بشكلها الكامل واحتكار القلة، تؤثر على تحديد السعر، ففي ظل المنافسة الكاملة، نجد أن ظروف وعوامل السوق هي التي تحدد السعر، بينما في ظل احتكار القلة، فإن المؤسسة هي التي تسيطر على عملية التسعير¹.

• **مستوى الطلب:** تتأثر قرارات التسعير بالحالة الاقتصادية السائدة، ولهذا فعلى المؤسسة وضع إستراتيجية محكمة تتماشى وتتناسب مع الظروف الاقتصادية، لذا فإن المرحلة الأولى في عملية التسعير هي التنبؤ بحجم الطلب الكلي على السلعة، وقد يكون ذلك أمراً سهلاً في حالة السلع التي يتم تقديمها بصفة فعلية إلى السوق مقارنة بالسلع الجديدة والتي لم يتم تقديمها بعد².

فمن خلال التنبؤ بمقدار الطلب على السلعة، يمكن للمؤسسة أن تحدد منحى الطلب على السلعة، وكذلك مرونة الطلب السعرية، فإذا كان الطلب على السلعة في السوق طلب مرناً، فقد يكون من الأفضل فرض سعر منخفض، والعكس صحيح في حالة ما إذا كان الطلب على السلعة غير مرناً.

- محمد جودت ناصر، الأصول التسويقية في إدارة المحلات والمؤسسات التجارية، دار مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص162.

²- محمد عبد المحسن توفيق، التسويق، مدخل تدعيم القدرة التنافسية في الأسواق الدولية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2003، ص208.

المطلب الثالث: الترويج في التسويق الدولي

يعتبر الترويج نقطة البداية و أول خطوة تتبعها المؤسسة عند الاتصال بعملائها أو المستهلك الأجنبي في السوق الخارجية، إذ ليس كافيا تنتج السلعة وتوفرها لمن يطلبها، ولكن المهم أن توفر معلومات للمستهلك تعرفه بها، وتقنعه باتخاذ قرار شرائها عن طريق مزيج من الاتصالات التسويقية الفعالة التي تتلائم وظروف المنتج.

1- تعريف الترويج (الاتصال التسويقي): الترويج يمثل النشاطات التي تمارسها المؤسسة من أجل

الاتصال بالمستهلكين المستهدفين، ومحاولة إقناعهم بشراء المنتج، ويشمل: الإعلان، البيع الشخصي،

تنشيط المبيعات والعلاقات العامة.

وتأسيسها على هذا يمكن تعريف الترويج الدولي بأنه " يعني استخدام المؤسسة المسوقة دوليا لمجموعة من

الأساليب وفق استراتيجية واضحة ومحكمة من أجل إقناع المستهلكين في الأسواق الدولية التي تتعامل معها على اتخاذ

قرار اقتناء منتجاتها وثباتهم على الولاء لها، أو تكريس ثقتهم من جديد في اقتنائهم بما يخدم أهدافها"¹.

2- خصوصية الترويج الدولي:

تظهر خصوصية الترويج الدولي من خلال الصعوبات التي يواجهها المسوق الدولي والمتمثلة فيما يلي:

- الصعوبات المتعلقة بتباين الثقافات وتداخلها؛
- النظم والقوانين الخاصة بكل دولة، فلكل دولة قوانين ونظم داخلية تنظم كيفية سير عملية الترويج الدولي تتماشى وخصوصية هذا البلد؛
- الصعوبات المتعلقة بتعدد اللغات واختلافها مما يؤثر على الرسالة الترويجية.

3- أهداف الترويج على المستوى الدولي: هناك ثلاثة أهداف رئيسية للترويج في الأسواق الدولية

هي:²

3-1- إظهار الصورة الذهنية المناسبة عن المؤسسة: تسعى المؤسسات التي تقوم بتسويق منتجاتها

دوليا إلى إظهار صورة ذهنية لها لكافة المتعاملين معها، وتعتبر عملية إظهار الصورة الذهنية عن المؤسسة أول مهمة

للترويج في السوق الأجنبي، ويكون هدف الترويج خاصة في المراحل الأولى لدخول المؤسسة للسوق الأجنبية هو إعطاء

صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة حتى تشجع المستهلك الأجنبي على التعامل المستمر معها.

¹ - فارس فضيل، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 278-279.

² - عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 218-219.

3-2- التعريف بمنتج المؤسسة: ويعرف أيضا بالإشهار الإعلامي، وفيه يتم عرض مواصفات المنتج، سعره، أماكن توزيعه، وكيفية استخدامه، وأماكن الخدمة والصيانة...، وتعتبر هذه المهمة من أصعب المهام في السوق الأجنبية، حيث تستلزم دراسة سلوك المستهلك الأجنبي، خصائصه، والعوامل الثقافية المؤثرة في سلوكياته، وفيه يتم تصميم الحملة الترويجية باللغة والشكل اللذين يثيران رغبة المستهلك الأجنبي للإقبال على شراء المنتج.

3-3- تنمية الحصة السوقية للمؤسسة: يمكن للمؤسسة من خلال الترويج إقناع المستهلك الأجنبي بالميزات التي تتوافر في منتج المؤسسة وجعله متميزا وبشكل أفضل عن المنتجات المنافسة له، وهو يؤدي إلى زيادة إقباله (المستهلك الأجنبي) على منتج المؤسسة، إضافة إلى تحول بعض المستهلكين من شراء المنتجات المنافسة إلى شراء منتج المؤسسة الذي يزيد من الحصة السوقية التي تحصل عليها.

4-العوامل الواجب مراعاتها عند تصميم الحملة الترويجية في السوق الأجنبية:

يمكن تحديد أهم العوامل الواجب مراعاتها عند تصميم الحملة الترويجية عن منتج المؤسسة في السوق الأجنبية في كل من العوامل التالية:

4-1- خصائص المستهلك الأجنبي: تهدف دراسة المستهلك الأجنبي إلى التعرف على الخصائص الديموغرافية مثل: السن، المهنة، المستوى الثقافي، والمنطقة الجغرافية، والتي تمثل نقطة البداية لتخطيط الحملة الترويجية، فعلى أساس هذه الخصائص يمكن تحديد أهم المفردات البيئية الموجهة لسلوك المستهلك واللغة والرموز التي يفهمها، ولها دلالة مؤثرة على درجة إقناعه ومستوى إشباعه.

4-2- استراتيجيات الترويج للمنافسين: وهنا لابد للمؤسسة أن تتعرف على الإستراتيجيات الترويجية التي يتبعها المنافسون حتى تتمكن من الاستفادة من مواطن القوة وإستغلال نقاط الضعف لصالحها لإعطاء ميزة تفضيلية لمنتجاتها مقارنة بالمنتجات الأخرى، مع ضرورة القيام بذلك في إطار أخلاقي يتفق مع الأعراف التجارية في الدول الأجنبية. فلا يصح مثلا الاستهزاء بعلامة تجارية أو الاسم التجاري لأحد المنتجات المنافسة، حيث أن هذا الأمر سيعرض المؤسسة للمساءلة القانونية، فضلا عن ذلك فقد يعطي انطبعا سيئا عنها بأنها لا تحترم الأعراف التجارية¹.

4-3- اختلاف المرحلة من دورة حياة المنتج: تختلف الإدارة الترويجية وإستراتيجية الترويج المتبعة باختلاف المرحلة التي يمر بها المنتج من دورة حياته حيث نجد أنه في:

- **مرحلة التقديم:** تحتاج المؤسسة إلى جهود ترويجية مكثفة لتعريف المستهلك الأجنبي بالمنتج من خلال الإعلان الإرشادي أو التعليمي.

¹- نفس المرجع السابق، ص 221.

- **مرحلة النمو:** وهنا يسعى الترويج إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة إما عن طريق تنمية السوق وزيادة الطلب على منتج المؤسسة وإما على حساب الحصة السوقية للمنافسين.
- **مرحلة النضج أو التشبع:** وفيها تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على حصتها السوقية لأطول فترة زمنية ممكنة حتى تتمكن من تطوير منتجاتها لكي يبدأ دورة حياة جديدة قبل الدخول في مرحلة الانحدار¹.
- 4-4-ميزانية الترويج:** تتوقف عملية تحديد الميزانية المطلوبة للحملة الترويجية على مجموعة من المحددات هي:
 - يمكن للمؤسسة أن تخصص نسبة معينة من المبيعات المتوقع تحقيقها من أجل الإنفاق على الحملة الترويجية؛
 - متابعة ومراقبة الحملات الترويجية للمنافسين، ومن ثم الاستعلام عن حجم النفقات التي خصصت لها من أجل تخصيص نفس حجم النفقات؛
 - الإحتياجات الفعلية للحملة الترويجية، حيث تحدد البنود المطلوبة لتنفيذ الحملة، وتقدير الإحتياجات المالية لكل بند منها، ويعتبر هذا الأساس هو الأفضل والأكثر شيوعاً في الواقع العملي.

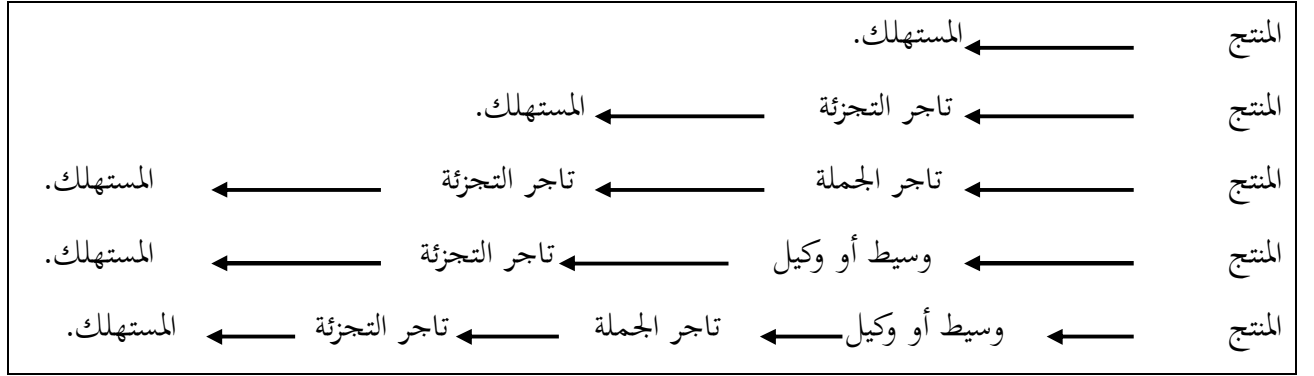
المطلب الرابع: التوزيع في التسويق الدولي

- تعتبر سياسة التوزيع من ضمن السياسات الأربعة المشكّلة للمزيج التسويقي الدولي الذي تعتمد عليه المؤسسة من أجل تفعيل أداء أعمالها الدولية، وممارسة فاعلة لأنشطة التسويق الدولي بغية تحقيق الأهداف المسطرة من طرفها.
- 1- تعريف قنوات التوزيع:** يطلق على الطرق التي تسلكها السلعة من المؤسسة المنتجة إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي "منافذ التوزيع" أو "قنوات التوزيع" أو "مسالك التوزيع"²، ويمكن توضيحها كالاتي:

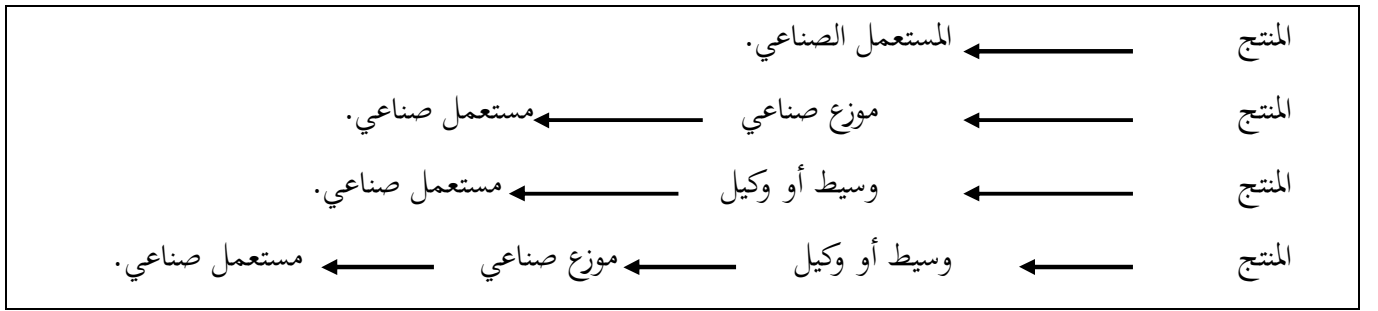
¹ - فرحات غول، التسويق الدولي، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سبق ذكره، ص 173-174.

² - نفس المرجع السابق، ص 154.

"بالنسبة للسلع الاستهلاكية"



"بالنسبة للسلع الصناعية"



2- وظائف الموزعين: يمكن تلخيص الوظائف التي يقوم بها الموزعين في الجدول التالي:

جدول رقم (02): أهم وظائف الموزعين:

الوظيفة	وصفها
الشراء.	شراء تشكيلة كبيرة من البضاعة من المنتجين أو من الأعضاء الآخرين في قناة التوزيع.
الإحتفاظ بالمخزون.	تحمل المخاطر المرتبطة بشراء و الإحتفاظ بالمخزون.
البيع.	القيام بالنشاطات التي يتطلبها بيع السلعة إلى المستهلك أو الأعضاء الآخرين في قناة التوزيع.
النقل.	القيام بترتيبات شحن البضاعة.
التمويل.	توفير الأموال اللازمة لتغطية تكاليف النشاطات المختلفة.
الترويج.	المساهمة في الحملات الترويجية و القيام بنشاطات البيع الشخصي
التفاوض.	محاولة تحديد السعر النهائي للمنتج.
بحوث التسويق.	توفير معلومات عن إحتياجات المستهلك.
الخدمة.	توفير مجموعة متنوعة من الخدمات مثلك الإئتمان، التوصيل، قطع الغيار ...

المصدر: فرحات غول، التسويق الدولي، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سبق ذكره، ص

- أهداف قنوات التوزيع الدولية: يعتبر تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من قنوات التوزيع في الأسواق الدولية، الخطوة الأولى عند إتخاذ قرار بشأن أنسب هذه القنوات.¹ ويمكن تلخيص أهم الأهداف فيما يلي:
- تحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات والأرباح؛
- تحقيق درجة عالية من تواجد المؤسسة في الأسواق الأجنبية؛
- زيادة درجة التحكم والسيطرة على المنتج؛
- تحقيق عائد مناسب للأموال المستثمرة.²

¹ - عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 268.

² - PASCO CORRINE, Marketing International, Dunod, Paris, 3^{eme} Edition, 2000, P : 185.

خلاصة الفصل

- من خلال هذا العرض لمختلف المفاهيم المتعلقة بالتسويق الدولي، وما يتبعه من عناصر ومتغيرات تسمح للمؤسسات بالتكيف مع مختلف الأوضاع السوقية، يمكن الوصول إلى النتائج التالية:
- يعتبر التسويق الدولي امتداداً للتسويق المحلي، فهو يمثل في مجموعة من الأنشطة التي تمارس بإحكام من طرف المؤسسة في مختلف أسواق العالم بغية تمكنها من خلق حصص فيها؛
 - يتم إشباع حاجات الفرد اليومية، في مجال الاستهلاك والاستعمال، ليس فقط عن طريق السوق المحلي، ولكن أيضاً عن طريق السوق الدولي؛
 - لا بد على المؤسسة أن تعمل بعد تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها وتقدير الإمكانيات المتاحة لديها على تحليل البيئة الدولية التي تؤثر على ممارسات المؤسسة وفعاليتها المختلفة؛
 - تتمثل أهم المتغيرات البيئية التي يجب على المؤسسة دراستها بعناية في البيئة الاقتصادية والاجتماعية، البيئة الثقافية والبيئة السياسية والقانونية، وهذا دون إهمال البيئة التنافسية التي تعتبر في الوقت الراهن من أهم العوامل التي تؤثر على نشاطات ونتائج المؤسسة في السوق المحلي أو الدولي؛
 - يسمح تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة من استخلاص نقاط القوة ونقاط الضعف التي تتميز بها مقارنة بالمنافسين؛
 - كما أن تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة يمكنها من التعرف على الفرص والتهديدات المتاحة في الأسواق الأجنبية؛
 - المزيج التسويقي يضم أهم المتغيرات التسويقية التي من شأنها أن تكون سبباً لزيادة تنافسية المؤسسة، والتي تم جمعها في أربعة عناصر هي: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج؛
- يشمل المنتج عناصر متعددة ومتنوعة تزيد من نجاعة المنتج في الأسواق الأجنبية (التغليف، الخدمة والضمان، الجودة)؛
- يعتبر قرار التسعير في الأسواق الدولية أكثر تعقيداً من قرار التسعير في الأسواق المحلية، ويرجع ذلك لتأثيرات البيئة الخارجية التي لا يمكن للشركة السيطرة عليها. ويرتبط بجملة من المتغيرات أهمها: هدف الشركة، التكلفة، المنافسة، تدخل الحكومة، هيكل قنوات التوزيع؛
- وفيما يتعلق بإستراتيجية التوزيع الدولي يجب على المؤسسة أن تحرص على إنجاز عملية إيصال المنتجات التي تنتجها إلى المستهلك الأجنبي، وذلك من خلال قيامها بالتوزيع المباشر، أو من خلال إسناد مهام توزيعه للوسطاء؛
- يلعب الترويج أهمية بالغة في التقليل من مخاطر الفشل في الأسواق الأجنبية، وضمان صورة جيدة للمؤسسة في تلك الأسواق؛

الفصل الثاني

الأداء التصديري ودور المزيج

التسويقي الدولي في ترقيته

تمهيد

يقدم التصدير ميزات عديدة على المستوى الكلي للدول وعلى المستوى الجزئي للمؤسسات عبر تعزيز القدرة على المنافسة، فبالنسبة للدولة يسهم في زيادة حصولها على العملات الأجنبية وبالتالي زيادة الدخل القومي الذي يسمح بزيادة الإنفاق العام ونتيجته تظهر في تحسين مستوى المعيشة، وبالنسبة للمؤسسة فهي يمكنها من زيادة مبيعاتها وأرباحها و الحصول على حصة في الأسواق الدولية تزيد من قاعدة تسويقها الخارجية، ويقاس أداء المؤسسة التصديري من خلال معايير كمية ومعايير سلوكية، وتحتاج المؤسسة التي تصدر للأسواق الخارجية إلى دراسة الظروف البيئية المختلفة والمتغيرة باستمرار والتي تختلف عن ظروف البيئة المحلية، فقد يتطلب التصدير إلى سوق معينة تكييف المزيج التسويقي أو بعض عناصره من منتج وتسعير وتوزيع وترويج كي يناسب ذلك السوق حيث يعتبر التعديل مفتاح النجاح في بعض الأسواق، فيما قد لا تحتاج أسواق أخرى إلى أي تعديل أو إلى تعديلات بسيطة في المزيج التسويقي، لذا يجب على المؤسسة الانتباه إلى هذه النقطة والتي من شأنها أن تؤثر على أدائها التصديري.

وقد تناولنا هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: أساسيات حول الأداء التصديري؛
- المبحث الثاني: مساهمة المزيج التسويقي الدولي في تحسين الأداء التصديري.

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء التصدير

واقع الحال يجعل صعوبة تصور وجود دولة سواء كانت متقدمة أو نامية لا تتفاعل مع عالمها الخارجي من خلال عمليات التبادل التجاري تصديراً أو استيراداً، فهي بحاجة الى تصريف جزء من منتجاتها إلى الدول الأخرى مقابل استيراد ما تحتاجه من سلع وخدمات وفق لمبدأ التخصص الدولي وتقسيم العمل. هذا ما يجعل النشاط التصديري من القضايا الأساسية التي أولتها الدول أهمية كبيرة، وهذا راجع للدور المحوري الذي يؤديه في دعم مسار التنمية الاقتصادية، عبر الدفع لإقامة قاعدة صناعية توجه منتجاتها في جزء منها او في غالبيتها نحو التصدير للأسواق الأجنبية وهذا ما يسهم في جلب الثروة وتحسين الأداء الاقتصادي على المستوى الجزئي والكلبي في الدولة .

وقد تم تقسيم المبحث إلى المطالب الآتية:

- المطلب الأول: الإطار العام للأداء التصديري؛
- المطلب الثاني: مفهوم الأداء التصديري؛
- المطلب الرابع: قياس الأداء التصديري؛
- المطلب الثالث: محددات الأداء التصديري.

المطلب الأول: الإطار العام للأداء التصديري

1- مفهوم العملية التصديرية

يعتبر التصدير الطريقة الأبسط للدخول إلى السوق الخارجي، فالمؤسسة قد تصدر بشكل غير فعال الفوائض من فترة الى أخرى أو قد تقوم بعمل تعهدات فعالة للتوسع في التصديرات الى الاسواق الخاصة¹. ولا يقتصر الأمر لدى المؤسسات المتمدرسة في التصدير على مبادلة البضائع فقط بل يمتد ليشمل رؤوس الأموال والتكنولوجيا وذلك لتنمية التجارة الخارجية ولبلوغ أهدافها وتدويل أنشطتها بشكل أوسع على النطاق الدولي.

1-1- تعريف التصدير: تعددت التعاريف المرتبطة بالتصدير أهمها ما يلي:

- التصدير هو أحد الطرق التي تستطيع بها المؤسسة النفاذ الى الاسواق الاجنبية فهو يعني قيام المؤسسة بتصريف المنتجات التي يتم صنعها أو إنتاجها في المصانع المملوكة للمؤسسة في الدولة الأم إلى الأسواق الخارجية².

¹ - الصميدعي محمود جاسم، يوسف ردينة عثمان، إدارة الأعمال الدولية، ط1، دار الميسر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص136.

² - سلمان عمر، التسويق الدولي من منظور بلد نامي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 1996، ص257.

- التصدير هو العملية التي يتم من خلالها تدفق السلع والخدمات من التراب الوطني والتي تحول خارج هذه الحدود ويمكن أن تكون بكثرة أو بقلّة.¹
- الصادرات هي مجموع السلع والخدمات المباعة في الاسواق الخارجية وتفيد مداخيل رؤوس الاموال على أنها صادرات في ميزان المدفوعات لأنها تمثل بيع عناصر محلية مالية منها أو حقيقية لمستثمرين أجنب. وقد عرف التصدير أربعة مفاهيم متباينة يتماشى كل مفهوم مع مرحلة معينة:

● المفهوم الأول: إحلال الصادرات

يقصد بإحلال الصادرات سعي البلدان الى إنتاج السلع التي هي بحاجة إليها محليا لكي تتجنب عملية الاستيراد أي أنها كانت تسعى الى الاكتفاء الذاتي بإحلال الصادرات.

- **المفهوم الثاني تصدير الفائض:** سعت البلدان في هذه المرحلة الى تصدير الفائض من المنتجات المصنوعة محليا لبلدان بحاجة إليها.

- **المفهوم الثالث التصدير أو الموت:** ظهر في هذه المرحلة شعار النمر الآسيوية الذي كان يرمي الى "التصدير أو الموت" حيث أصبح من الضروري القيام بعملية التصدير من أجل الحاجات الضرورية كاللدواء مثلا.

- **المفهوم الرابع استهلاك فائض التصدير:** عرف التصدير مؤخرا معنى جديدا بحيث أصبحت الدول تسعى بالدرجة الاولى للتصدير ثم استهلاك الفائض، وهذا من أجل السعي وراء اكتساب الأسواق الخارجية ولأنها لا تستطيع العيش منعزلة عن الدول الأجنبية.

1-2- أهداف التصدير: يعمل قطاع التصدير على تحقيق جملة من الاهداف أهمها:

- اقتناص الفرص التصديرية في العالم.
- متابعة العملاء والمستهلكين في أسواق التصدير.
- تحقيق تنويع جغرافي للصادرات لتجنب المخاطر.
- تحقيق خطوط متكاملة من المنتجات التصديرية.
- الاستفادة من معدلات النمو الاقتصادي في دول العالم.
- استغلال الفروق بين دورات حياة المنتج في أسواق التصدير.
- فتح فروع للمنتجين المصدرين في أسواق التصدير.
- الرغبة في الحصول على العملات الأجنبية.

¹ياسين سعد غالب، الإدارة الدولية مدخل إستراتيجي، ط1، دار اليازوردي العلمية، الأردن، 1996، ص40.

- الحاجة في تطوير المنتجات وفق اتجاهات المنافسين.
 - التخلص من الفوائض الانتاجية.
 - تصدير الثقافات والتاريخ.
 - استغلال عبقرية الزمان والمكان.
 - المؤسسات التصديرية عادة ما تربط أعمالها التصديرية مع عدد من الأهداف والتي يمكن أن تكون إستراتيجية مثل: التوسع في الأسواق والاستجابة التنافسية أو الاقتصادية مثل: المبيعات والأرباح¹.
- 2- أنواع التصدير ومستوياته:** من المعروف أن التصدير للأسواق الاجنبية يعتبر من أبسط أشكال الدخول إليها لأنه يضمن أقل نسبة مخاطرة، والتصدير حسب نشاط المؤسسة يمكن أن يكون تصديرا موسميا حسب الفرص المتاحة، وقد يحدث التصدير في حالة وجود فائض سلعي من وقت لآخر حسب سعة واستيعاب السوق المحلي للمؤسسة، أو قد يكون التصدير مستمرا².
- 2-1- أنواع التصدير:** يحتاج التصدير إلى الحد الأدنى من رأس المال مقارنة بالبدائل الأخرى المطروحة أمام المؤسسة للتواجد في الأسواق الدولية، ولا يتطلب تغيير جذري في خط منتجات المؤسسة (وإنما بعض التغييرات البسيطة التي تتماشى مع احتياجات السوق الأجنبي)، أو تغيير في هيكلها التنظيمي أو الإستراتيجية المسيطرة ويمكن للمؤسسة أن تقوم بعملية التصدير بشكل مباشر أو غير مباشر³.
- 2-1-1- التصدير الغير مباشر:** يعد التصدير الغير مباشر الطريقة الأكثر شيوعا في اقتحام الأسواق الخارجية ويقصد به: " النشاط الذي يترتب عن قيام مؤسسة ما ببيع منتجاتها الى مستفيد محلي يتولى عملية تصدير المنتج إلى الأسواق في الخارج سواء كان المنتج بشكله الأصلي أو بشكله المعدل.
- وفي سياق هذا النوع تلجأ المؤسسة لإنتاج المنتجات التي تتلاءم مع احتياجات السوق الأجنبي، عادة ما يتطلب ذلك تغيير في خطوط إنتاجها أو استراتيجياتها التسويقية وطرق تنظيمها أو فلسفتها⁴. ويعتمد التصدير الغير مباشر على الوسطاء المستقلين الممثلين في:
- **التاجر المصدر (المحلي):** حيث يقوم بشراء المنتجات المصنعة ثم يبيعها في الخارج لحسابه الخاص.
 - **وكالة التصدير المحلية:** والتي تعمل على إيجاد أسواق خارجية للسلع المحلية والتفاوض مع المستوردين الأجانب وذلك لقاء عمولة معينة.

¹ - النجار فريد، التصدير المعاصر و التحالفات الإستراتيجية،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر، 2008، ص119.

² - الصوص شريف علي،التجارةالجولية (الأسس و التطبيقات)،ط1،دار أسامة للنشر و التوزيع،عمان، الأردن، 2012، ص88.

³ - جمعي عماري،إستراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه،تخصص:تسيير المؤسسات، جامعة باتنة،

2011، ص152.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص153.

● **المنظمة التعاونية:** تقوم هذه المنظمة بالأنشطة التصديرية نيابة عن عدة منتجين وتكون هذه الأنشطة تحت سيطرتها الادارية، وغالبا ما يستعين بهذه المنظمة من قبل منتجين للمنتجات الأساسية أو الأولية كالمنتجات الزراعية والحيوانية¹.

2-2-2-التصدير المباشر: هو دخول المؤسسة بصورة مباشرة في عمليات التصدير مع تحملها كلفة الاستثمار والمخاطرة ومفترضة بأن العوائد المتحققة من وراء دخولها المباشر يغطي بشكل كاف الاستثمار فضلا عن رغبتها في عدم إعطاء حصة من عوائدها المتحققة إلى الوسطاء.

وتتم عملية التصدير المباشر عبر القنوات التالية:

● **شعبة أو قسم تصدير محلي:** حيث تخصص المؤسسة (في بلادها) قسما خاصا بعمليات التصدير وبإشراف مدير يرأس مجموعة عاملين، تنحصر مهام القسم في عمليات البيع الفعلي للمنتجات وتقديم المساعدة التسويقية للمؤسسة في مجال التصدير للأسواق الخارجية، وبعبارة أخرى يختص هذا القسم بآداء كافة الأنشطة المتعلقة بعملية التصدير.

● **فرع تجاري في الخارج:** تقوم المؤسسة بإنشاء فرع تجاري تابع لها في السوق المستهدف الذي تصدر إليه منتجاتها ويقوم هذا الفرع بالمراقبة المباشرة للعمليات الدولية للمؤسسة، ويتولى أيضا التكفل بسير المبيعات وأحيانا التخزين والترويج وكثيرا ما يستعمل هذا الفرع كمركز لعرض منتجات المؤسسة وأيضا لتقديم خدمات ما بعد البيع.

● **ممثلي مبيعات التصدير المتجولين:** وهذا ترسل المؤسسة ممثلين مندوبين عنها إلى الدول الأخرى بغرض التعريف بمنتجاتها أو التفاوض وعقد الصفقات التجارية مع الجهات المستفيدة، وغالبا ما يناسب هذا العمل المنتجات الكبيرة الحجم كبيع وسائل النقل الجوية والبحرية والبريد أو السلع الإنتاجية الكبيرة ونحو ذلك.

● **الوكلاء أو الموزعين الأجانب:** يمكن أن تتعاقد المؤسسة مع وكلاء أو موزعين أجنبى لغرض بيع منتجاتها نيابة عن المؤسسة، وفي هذا الإطار يمنح للوكلاء الحقوق الخاصة التي تتيح لهم إمكانية تمثيل المؤسسة في بلادهم.

وضمن التصدير المباشر تستجيب المؤسسة لطلبات الزبائن في الأسواق الأجنبية من خلال:

✓ الاشتراك في المعارض المحلية أو الدولية.

✓ الاعلانات التجارية في الصحف المتخصصة.

¹الصميدعي و عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 136.

✓ البيع عن بعد وفي هذه الحالة تستعين بأخصائيين للبيع بالمراسلة وتعرض منتوجاتها في السوق الخارجي من خلال إرسال فهرس أو اقتراحات العمل عبر الفاكس والأنترنت... الخ¹.

3- متطلبات التصدير وعوامل نجاحه: المؤسسة الراغبة في خوض تجربة التصدير وإعطاء البعد الدولي لنشاطها التجاري عليها الاستجابة لعدد من المتطلبات التي تفتضيها العملية التصديرية في مختلف مراحلها لتحقيق الأهداف المسطرة على المدى القصير والطويل في سياستها التصديرية.

3-1- تحتاج عملية التصدير لمجموعة من الخدمات للقيام بوظائفها ونذكر منها:

- **التمويل:** تحتاج المؤسسات قبل الخوض في تجربة التصدير الى إمكانيات مالية خاصة بها، وفي بعض الأحيان يتعدى ذلك الامكانيات الذاتية وتلجأ الى العالم الخارجي للقيام بالعملية من خلال مجموع المبالغ المالية التي تمنحها البنوك الوطنية والخارجية أو الهيئات المالية الأخرى في شكل قروض.
- **التأمين:** إن عملية التصدير تكون عرضة الى مجموعة من المخاطر وهذا الأمر يستوجب على المصدر الاحتياط لها وذلك عن طريق تحويل مجموع هذه المخاطر الى مؤسسات مختصة تعرف بمؤسسات التأمين.
- **النقل:** تلعب وسائل النقل دورا أساسيا في مجال التصدير من حيث أنها تسهل هذا النشاط بنقل السلع والبضائع من دولة الى أخرى، وهناك العديد من طرق النقل البري، النقل الجوي والبحري والنقل بالسكك الحديدية دون إهمال دور عامل الزمن، ففي بعض الأحيان نجد أن المستورد يهتم باستلام السلع في أقرب الآجال الممكنة لأجل ذلك يتوجب على مؤسسات النقل الاحتياط لعامل الزمن أكثر من غيره من العوامل الأخرى.
- **الجبائية:** يلعب النظام الجبائي دورا مهما في النشاط الاقتصادي كونه يمثل أداة الدولة التي تستعمل لإنعاش نشاط التصدير بتخفيض نسب الضرائب المفروضة على عملية التصدير أو بالعكس لإحجائه بالرفع من هذه النسب، وهذا تبعا للسياسة التجارية المتبعة.
- **الجمركية:** تخضع عملية التصدير لعملية الرقابة والمتابعة والتنظيم من قبل الادارة الجمركية بتطبيق الاجراءات اللازمة لكل عملية وفقا لأنظمة التصدير المعمول بها، حيث نجد أن الخدمات الجمركية أحد الركائز الأساسية لقيام نشاط التصدير².
- **العبور:** حيث يتم انتقال السلع من المصدر الى المستهلك عبر التصدير المباشر أو الغير مباشر.

3-2- عوامل نجاح عملية التصدير: يتعين على الدولة الأخذ بعين الاعتبار لجملة من العوامل التي تساهم في

نجاح العملية التصديرية والتي تتمثل في:

¹- جمعي عماري، مرجع سبق ذكره، ص153.

²- نعيمي فوزي، غراس عبد الحكيم، دروس في قانون الأعمال الدولي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص74.

- **الموارد المتاحة والجاهزة لنجاح عملية التصدير:** وهذه العوامل متنوعة منها ما هو متعلق بموارد المؤسسة التصديرية ومنها ما يتعلق بالموارد الوطنية وأهم ما يمكن إدراجه في أنواع هذه الموارد هما:
أولا المقدرّة في القيام بدراسات وأبحاث السوق والوصول الى المعلومات المناسبة، وثانيا اجتناب الموارد البشرية الماهرة والمتعلمة.
- **طرق ومنهجية التسويق:** وهناك بنود متعددة في هذا العامل ولكن أهمها عاملين الأول يتعلق بدراسات السوق والمقدرة للوصول الى المعلومات والاستنتاجات والتحليلات الصحيحة وهذا مرتبط بالعامل الأول، أما العامل الثاني ولوج المؤسسة في الاسواق الخارجية وتحقيق المزيد من العوائد والأرباح على مستوى المؤسسة وعلى المستوى الوطني.
- **الاهتمام بالأسواق المحلية على حساب الخارجية:** عندما تتحسن الظروف الاقتصادية في البلد الأم بحيث يزداد الطلب على السلع مما يقلص من التوجهات نحو التصدير، في الوقت الذي يجب أن يكون السعي دائما لتعظيم أرقام وحجوم الصادرات¹.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء التصديري

يعتبر الأداء التصديري من أكثر المجالات دراسة في التسويق الدولي والأعمال الدولية، فعلى مدى الأربعين سنة الماضية تم إنجاز العديد من الدراسات التي كان محورها الأداء التصديري سواء كمتغير مستقل وحيد أو كمتغير تابع، وعلى الرغم من كونه مجالا مدروسا بعمق في الدراسات التطبيقية إلا أنه يفتقر لدراسات نظرية وكذلك الشأن بالنسبة للمحددات الداخلية والخارجية.

1- تعريف الأداء التصديري: يعد التصدير إحدى الخطوات المغربية والهامة للمؤسسة المهتمة بتوسيع أنشطتها

التجارية نحو الخارج، وعلى خلاف التصدير فإن الأداء التصديري نجد فيه افتقار للتوحيد في وضع المفاهيم سواء من حيث التعريف أو معايير القياس في أدبيات التصدير.

يتفق معظم الباحثين على تعريف الأداء التصديري على أنه درجة تحقيق أهداف التصدير التي تتعلق بالمبيعات بالربحية أو بالتغير في نمو الصادرات، ويشير أداء الصادرات الى الأبعاد الثلاثة: الكفاءة الفاعلية و الإنتاجية.

● **الكفاءة:** تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، و تقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات

المستقلة لتحقيق أهداف المنظمة و ترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات (من الموارد والأموال و الناس) اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين. و تعين الكفاءة تحقيق أعلى منفعة

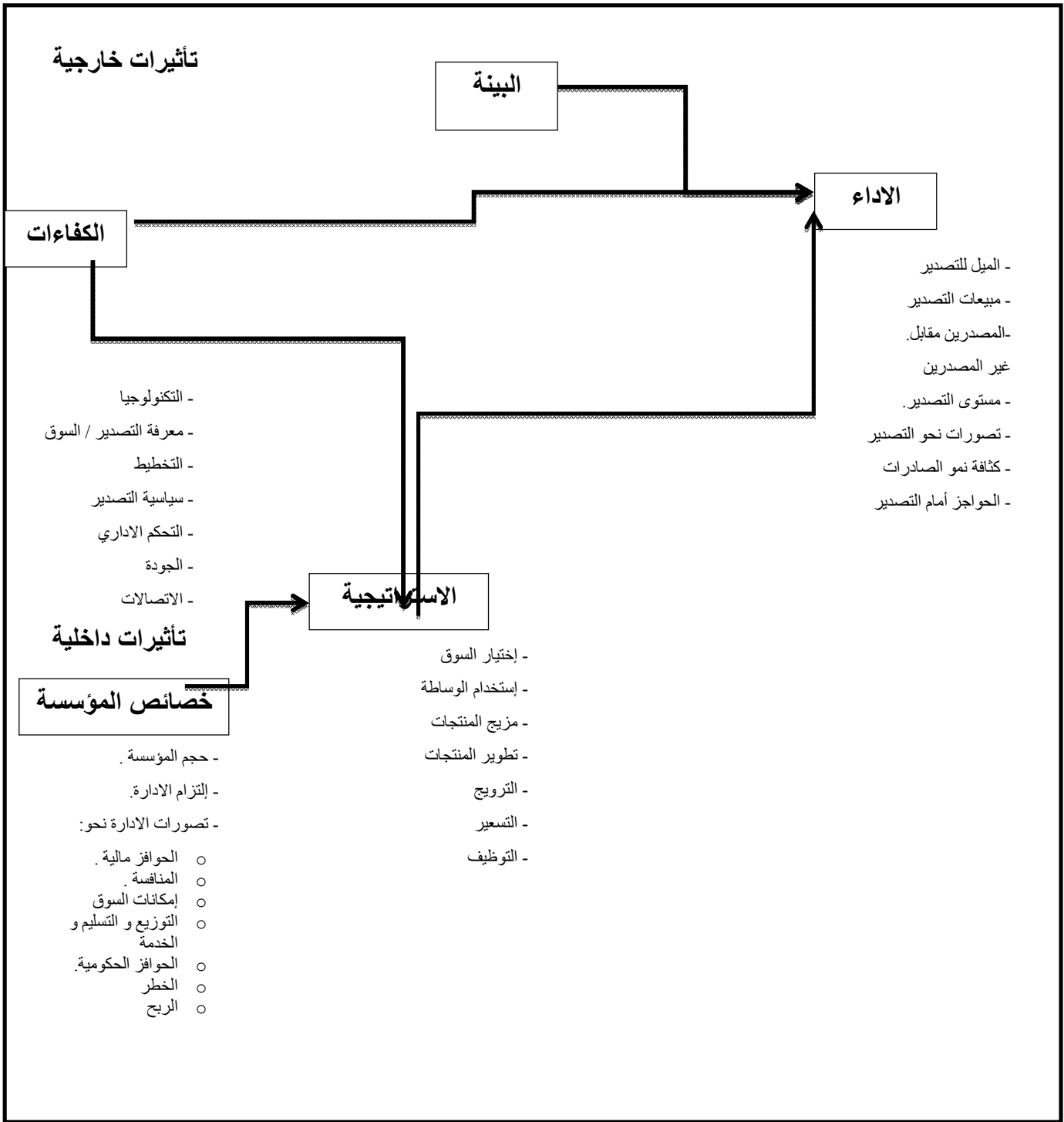
¹-الخضر علي ابراهيم، ادارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، مرجع سبق ذكره، ص 388.

مقابل التكاليف و تكون المنظمة كفؤة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه (أعلى ربح، أعلى جودة).

- **الفعالية :** تستخدم الفعالية لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة. و على هذا الأساس ، يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقا للخطة. والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها.
- **الإنتاجية:** وتعرف بأنها الاستغلال الكفاء للموارد من قوى بشرية، معدات، مواد خام، رأس المال و هي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات.
- **تعريف ثاني:** يعرف الأداء التصديري على انه نتيجة التحركات والتصرفات والأعمال التي قامت بها المؤسسة في السوق الدولي، فأداء الصادرات يركز بدرجة أكبر على المشكلات بدلا من القضايا القائمة على النظرية، أي ان تعريف أداء الصادرات قد يختلف باختلاف المشكلات المطروحة التي يتم تناولها في أجزاء محددة من البحث، و يختلف مفهوم أداء الصادرات باختلاف أهداف وآراء أصحاب المصالح الذين يشملون: الموظفين وكلاء المؤسسة و الإدارة العليا.¹
- **تعريف ثالث:** الأداء التصديري هو استجابة إستراتيجية من قبل إدارة المؤسسة المصدرة، فهو منعكس لسلوكيات النشاط التصديري عند تعرضه لظروف مختلفة بفعل تأثير المحددات الداخلية و الخارجية المحيطة بيئتها و بذلك هو مقياس ومدى تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية منها والإستراتيجية فيما يتعلق بتصدير منتجاتها الى السوق الخارجي من خلال تخطيط وتنفيذ إستراتيجية تسويقية معينة.
- إن مفهوم الأداء التصديري هو مفهوم يخضع لخصوصية واقع كل دراسة ونوع المؤسسة المعتمدة اذ غالبا ما يعتبر أداء الصادرات من إنجازات المؤسسة المصدرة من حيث المبيعات الدولية وهذه النتائج تشمل العوامل المالية والإستراتيجية. وإجمالاً يمكننا محاولة تعريف الأداء التصديري على النحو التالي: الأداء التصديري هو محصلة المواءمة التفاعلية بين المحددات الداخلية للمؤسسة والمحددات البيئية المحيطة بها فتترجم في شكل استجابة سلوكية معينة تجسدها الآلية التي تزاوّل بها المؤسسة نشاطها التصديري في الأسواق الدولية، ويتم التعبير عنه بمؤشرات تقيس درجة إنجاز الأهداف المسطرة مسبقا من قبل المؤسسة المصدرة اعتمادا على معايير كمية مالية ومعايير ذاتية بتقديرات شخصية.

¹- Jean –Paul –Lemiare : stratégie d'internationalisation ,référence ci-dessu,p66.

شكل رقم (6) : نموذج عام للأداء التصديري



Source: Jean –Paul –Lemiare : stratégie 'internationalisation ,référence ci-dessu,p68.

المطلب الثالث: محددات الأداء التصديري

محددات الأداء التصديري هي العوامل التي ستحدد ما إذا كانت الصادرات إلى جهة معينة بالمقارنة مع إجمالي الصادرات الحاصلة للمؤسسة هي ناجحة أم لا.

● **المتغيرات الداخلية:** هي تلك العوامل التي تشمل بيئة المؤسسة الداخلية والتي يمكن السيطرة عليها وتمثل العوامل الداخلية في:

- الخصائص الإدارية: تتعلق بصانع القرار وشخصيته ومستوى التعليم والسلوك والمواقف والخبرة الدولية والابتكار والتزام التصدير الدولي والدعم وغيرها... الخ.
- الخصائص التنظيمية: فيما يتعلق بالموارد والقدرات والكفاءات والعمليات وأهداف المؤسسة.
- الخصائص الثابتة: تشمل حجم المؤسسة هيكل الملكية قدرات المؤسسة ومواردها.
- الاستهداف: الذي يشمل تحديد الأسواق الدولية واختيارها وتجربتها.
- إستراتيجية المزيج التسويقي: المنتجات التسعير التوزيع الترويج.

● **المتغيرات الخارجية:** وتتعلق بالجانب البيئي أي الجوانب التي لا تستطيع المؤسسة السيطرة عليها والتي تشمل البيئة الكلية لكل من الأسواق المحلية والدولية، وتشكل عوامل هذه المحددات فرصاً وتحديات محتملة للمؤسسات ويجب النظر في تأثيراتها على صياغة الاستراتيجيات التنافسية لأدائها التصديري.

1-المحددات الداخلية للأداء التصديري: تشمل المحددات الداخلية للأداء التصديري في هذه الدراسة كل من: الحجم، العمر، الخبرة الدولية، التزام التصديري، التوجه الريادي، القدرة على الابتكار، القدرة التكنولوجية، استراتيجيات المزيج التسويقي، وتمكن هذه الموارد إدارة المؤسسة من تصور وتنفيذ الاستراتيجيات الرامية إلى تحسين فعالية وكفاءة المؤسسة في التصدير، فالعوامل الداخلية تؤثر على خصائص المؤسسة من حيث اختيار إستراتيجية التسويق وقدرتها على تنفيذ إستراتيجية التصدير المختارة.

1-1-عمر المؤسسة: جانب من الدراسات التجريبية حول أداء الصادرات كان بها خلط بين العمر والخبرة أو على الأقل استخدام العمر كمؤشر للتجربة عندما لا تكون البيانات الخاصة بالتجربة يمكن اعتباره إيجابياً بشكل عام إلا أن الثقة أقل بكثير حول تأثيرات العمر، يمكن أن يسير التأثير في اتجاهين متعاكسين في حين أن العمر يمكن أن يكون مؤشراً غير مباشر للتجربة ويمكن أن يكون أيضاً مؤشراً على التفكير المتصلب أو الجمود من جانب فريق الإدارة أو المؤسسة ككل¹.

¹-الغانمي عبد الجبار مندبل الغانمي، الإعلان (بين النظرية و التطبيق)، دار البازوردي للنشر و التوزيع،الأردن، 1998، ص 146-147.

وبفعل ذلك لم يكن من المستغرب أن تتوصل الدراسات السابقة الى نتائج متعارضة حيث توصل البعض منها الى أن العمر مرتبط بشكل إيجابي بالأداء التصديري.

1-2-حجم المؤسسة: حجم المؤسسة هو بذلك أحد المتغيرات الأكثر تحليلاً في التصدير لأن العديد من المؤسسات ترى أن حجمها الصغير قد يكون عائقاً في التصدير، وينظر الى حجم المؤسسة كمصدر لفوائد إضافية تؤثر على أنشطة التصدير، يقاس حجم المؤسسة بمواردها البشرية والمالية فهو يشمل عدد الموظفين والإداريين والأصول وحجم المبيعات.

وجدت بعض الابحاث أن العلاقة سلبية بين حجم المؤسسة والصادرات وهذا راجع بحكم أن التصدير لا يشكل دائما الورقة الراجعة بمفرده في العملية التصديرية وإنما توجد متغيرات أخرى تأثيرها كبير على الأداء التصديري¹.

1-3-الخبرة التصديرية: تشير الخبرة التصديرية إلى الدرجة التي تتمتع بها إدارة المؤسسة في مجال الخبرة الخارجية بعد أن عملت لمدة في الأسواق الدولية ما يمكنها من التمتع بمهارات وقدرات متراكمة تستخدم لتحقيق أهداف وغايات التصدير للمؤسسة، وتعد الخبرة و المعرفة فيما يتعلق بالأسواق والأنشطة الخارجية عامل محوري في تدويل نشاط المؤسسة وقد حددت دراسة أن الخبرة التسويقية الدولية ستساعد المديرين على تعلم ومواجهة حالات الطوارئ المحددة لكل سوق وتساعدهم أيضا في تنفيذ إستراتيجية السوق الأكثر ملائمة في الأسواق المختلفة، فالخبرة الدولية تساعد في التغلب على الصعوبات والشكوك المحيطة بعملية التصدير .

تتجسد الخبرة الدولية عادة في عمر نشاط التصدير وعمر أهمية نشاط التصدير من حيث المبيعات في الخارج وعدد الأسواق الاجنبية المصدرة إليها، وقد كان هذا المتغير موضوعا لعدة دراسات للتحقق من علاقتها الايجابية بأداء التصدير، ويؤكد على الافتراضات التي تفيد بأن تجربة التصدير تكشف عن وجود علاقة إيجابية بشأن الالتزام بالتصدير مما يؤثر إيجابا على الميزة المدركة ومع ذلك فقد انعكس تأثير تجربة التصدير فيما يتعلق بالالتزام التصدير.

1-4-التزام التصدير: إن المشاركة في عملية التصدير أمر حيوي للعديد من المؤسسات لتوزيع المخاطر التجارية عبر الأسواق المختلفة وتوليد المزيد من الإيرادات والأموال لإعادة الاستثمار وزيادة النمو، فعندما تعاني المؤسسات من تشبع الأسواق المحلية أو تحتاج إلى نمو إضافي فإنها تعتمد بشكل أكبر على الأسواق الأجنبية لزيادة الإيرادات والمبيعات.

برز التزام التصدير كواحد من المحددات الرئيسية للنجاح في التصدير، فهو يسمح للمؤسسة من اغتنام فرص سوق التصدير ومتابعة استراتيجيات تسويق الصادرات الفعالة التي تحسن أداء التصدير.

¹- نفس المرجع السابق، ص، 149-150.

يشير الالتزام الدولي بالتصدير لدى المؤسسة إلى مقدار مشاركة المؤسسة في عملية التدويل على المستويين الجغرافي والثقافي مع مساعدة المؤسسة في اكتساب المعرفة اللازمة لتصبح أكثر عالمية، يتم تحديد درجة التزام المؤسسة بالتصدير من خلال نيتها للتكيف مع رغبات واحتياجات وسطاءها وعملائها الأجانب.

1-5- الريادة في إدارة الأعمال (التوجه الريادي): التوجه الريادي هو مفهوم تجاري يتعلق بإدارة أعمال

المؤسسة وهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة التصديرية، حيث أن التوجه الريادي يمثل السياسات والممارسات التي تشكل أساساً لأساليب صنع القرار والعمليات ضمن قواعد ومعايير تجعل المؤسسة مميزة في أداء أعمالها، وهذا يشير إلى أن التوجه الريادي هو جزء لا يتجزأ من الإجراء الروتيني التنظيمي على مستوى كل المؤسسة¹.

1-6- القدرة على الابتكار: الابتكار هو محرك قوي للمنافسة لأنه يمنح المؤسسة تقنيات ومزايا متعددة في

منتجاتها تدفع بها نحو التصدير، ويتم التمييز في غالب الأحيان بين ثلاثة (3) أصناف أو أشكال من الابتكار التي تمس المنتج والعمليات أو التنظيم العام، فالتحسين في جودة المنتجات المقدمة من المؤسسة لأجل إرضاء حاجات المستهلكين والاستجابة لمتطلبات الجودة والبيئة تمثل إشارة جيدة على النجاح، ففي دراسة تمت الإشارة إلى أن الجهد الابتكاري يمكن قياسه من خلال الاستثمار في الأبحاث أو من خلال عدد براءات الاختراع المقدمة، لكن هذين المؤشرين يقيان غير كافيين كون الجهد الابتكاري يعتمد أيضاً على عوامل أخرى غير قابلة للرصد مثل: كفاءة الإطار العامل وأهمية الوظائف التجارية.

1-7- القدرة التكنولوجية: القدرة التكنولوجية هي القدرة على الاستخدام الفعال للمعرفة التكنولوجية من

أجل استيعاب واستخدام وتكييف وتغيير التقنيات القائمة وكذلك القدرة على خلق تقنيات جديدة وتطوير منتجات وعمليات جديدة استجابة للبيئة الاقتصادية المتغيرة.

2- المحددات الخارجية للأداء التصديري: تتمثل المحددات الخارجية للأداء التصديري في كل من: خصائص

الصناعة، خصائص السوق الخارجية، خصائص السوق الداخلية.

2-1- خصائص الصناعة: في بيئة الأعمال الدولية الحالية على المؤسسة أن تنافس لتعيش لذا فعليها أن تحلل

البيئة الصناعية التي تعمل بها تحليلاً دقيقاً يمكنها من تحديد وفهم مكانها في القطاع، وكيف يمكنها إيجاد المكان المناسب لها لتنمية صادراتها وتحقيق أهدافها في البقاء والنمو، ويمكن القول أن تحليل المنافسة في الأسواق الدولية المستهدفة يتم وفقاً لمستويات ثلاثة هي:

¹ - فتحي عبد الصبور محسن، أسرار الترويج في عصر العولمة، مجموعة النيل العربي، مصر، 2000، ص74.

- هيكل المنافسة: توزيع حصص السوق بين المنتجين المختلفين (محلي واستيراد).
- طريق المنافسة: المنافسة السعرية أو بعناصر المزيج التسويقي الأخرى غير السعر.
- وسائل المنافسة: الاعلان، تقديم منتجات جديدة، الخصومات والعمولات وهوامش الأرباح وباقي مكونات الاتصالات التسويقية¹.

2-2- خصائص السوق الخارجية: تعتبر مدى جاذبية السوق التصديرية من العوامل البيئية الهامة التي تؤثر على الاستراتيجية التصديرية المناسبة لتلك الأسواق وبالتالي على مستوى الأداء التصديري الذي يمكن تحقيقه، إذ أن عناصر جاذبية تلك الأسواق أهمها الحجم الكلي المتوقع للسوق، معدلات نموه السنوية، هوامش الأرباح التي يمكن تحقيقها اعتماداً على درجة وكثافة المنافسة المتوقعة، مدى تطور تلك الأسواق وتوفر البنى التحتية والتوزيع الجغرافي للمستهلكين المستهدفين فيه، تلعب دوراً هاماً في اتخاذ القرار المناسب.

2-3- خصائص السوق المحلية: إذا كانت السوق المحلية محدودة الحجم فستستفيد المؤسسات من العمل في السوق الدولية الأكبر حجماً واتساعاً، ففي ظل وجود منافسة قوية على السوق المحلية ومع نضج أو تراجع الطلب فيها أو محدودية فرص السوق المحلية من الأفضل أن تركز المؤسسات المحلية انتباهها بشكل رئيسي على الأسواق الخارجية.

المطلب الرابع: قياس الأداء التصديري

قياس الأداء هو دليل لا غنى عنه لأي مؤسسة لتحليل مستوى نجاحها في الساحتين المحلية والدولية حيث أن تقييم أداء الصادرات مهمة معقدة وقيمتها تعتمد على مصداقية المعايير المعتمدة (أي المقاييس المالية / أو غير المالية) وعلى الطرق التي يقيس بها الباحث الأداء التصديري، فقد يصبح التعامل مع هذا المتغير معقداً للغاية نظراً لأن الأداء التصديري يمكن تصوره وتطبيقه بطرق عديدة².

1- إشكالية قياس الأداء التصديري: بالنظر إلى أن التصدير هو خيار استراتيجي للمؤسسة الراغبة في التواجد بالأسواق الدولية فإن الأهداف يمكن أن تتفاوت على نطاق واسع بين المؤسسات والصناعات والسياقات والآفاق الزمنية، ويرتكز قياس الأداء التصديري على أهداف المؤسسة المحققة سواء لزيادة هوامش الربح أو الدخول إلى أسواق جديدة أو زيادة الحصة السوقية أو تحقيق شريحة جديدة من العملاء.

¹ - الشهران فراس عطالله فضيل، تطوير نموذج يوضح أثر المحددات الداخلية والخارجية على الأداء التصديري لشركات الأدوية الأردنية، الأردن، 2007.

² - سويدان نظام موسى، حداد شفيق إبراهيم، التسويق مفاهيم معاصرة، ط2، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص117.

- 2- المقاييس الاقتصادية (الموضوعية):** المقاييس الموضوعية هي مقاييس اقتصادية ذات صبغة كمية محاسبية يتم الحصول عليها من المصادر الرسمية مثل: البيانات المالية للمؤسسة والتقارير، وهذا المقياس يعطي معلومات دقيقة خاصة عند قياس الأداء على المدى القصير¹.
- 3- كثافة التصدير:** هو مقياس أكثر شيوعاً موضوعياً يعبر عنه كنسبة مبيعات التصدير إلى إجمالي المبيعات الكلية أي يقاس بمقدار المبيعات المتحققة في الأسواق الدولية بالنسبة لرقم الأعمال السنوي الصافي.
- 4- حجم الصادرات:** يقاس بمقدار المبيعات المتحققة في الأسواق الدولية بالنسبة لرقم الأعمال السنوي الصافي وهذه النسبة هي مقياس كلاسيكي يستخدم بشكل متكرر.
- 5- نمو الصادرات:** إن نمو الصادرات السنوي الحقيقي أي زيادة النسبة المئوية لصادرات المؤسسة على أساس سنوي يستخدم على نطاق واسع كمؤشر عملي حيوي ومفيد لقياس أداء التصدير.
- 6- نمو أرباح الصادرات:** هذا المؤشر على أنه التغيير في الربحية أو معدل العائد المالي المرتبط بمبيعات التصدير.
- 7- المقاييس غير الاقتصادية (الذاتية):** تركز المؤشرات الذاتية أو الشخصية على تصورات المدير الذاتية للأداء التصديري أي على التجربة الشخصية للمسؤول الجيب وهي مكملة للمعلومات الموضوعية، وتكون هذه المعلومات الذاتية مهمة خاصة عند استحالة أو صعوبة الحصول على البيانات الموضوعية المطلوبة والتي عادة ما تكون أول تفضيل للباحثين، فالمقاييس الذاتية موجهة للمسؤولين القائمين على النشاط التصديري بالمؤسسة لقياس مدى استيعابهم وتقييمهم للأداء التصديري من حيث درجة تحقيقه لأهداف المؤسسة المسطرة، وتصلح المقاييس الذاتية لتقييم الأداء التصديري على المدى الطويل².
- إن الأداء التصديري هو بناء معقد يحمل خصوصية بالنسبة للمؤسسة فيما قد يعتبر ويصنف على أنه رضا عند مؤسسة ما عن نجاح أداءها التصديري هو فشلاً بالنسبة لمؤسسة أخرى، وتماشياً في نفس الطرح يرى أن الرضا الذاتي الإداري عن الأداء التصديري مهم لأنه يؤثر على الاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة في مجال التصدير.
- إن المؤشرين الرئيسيين للأداء التصديري من حيث المقاييس الذاتية تشمل: إدراك الإدارة لربحية الصادرات ورضا الإدارة عن أداء الصادرات مقارنة بأداء المنافسين الرئيسيين أو نسبة إلى توقعات المؤسسة.
- من بين المؤشرات غير الاقتصادية للأداء التصديري كذلك يتم فحص المعايير ذات الصلة بالسوق التصديري ومستوى التوسع في الأسواق الخارجية، حيث أن عدد الأسواق الأجنبية مرتبط بعوامل معينة خاصة بالمؤسسة والمنتج وجاذبية ذلك السوق وسياسة التسويق.

¹ - الغرابوي علاء، عبد العظيم محمد، شقير إيمان، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص88.

² - عبد الحميد طلعت أسعد التسويق الفعال (الأساسيات والتطبيق)، ط 1، المتحددة للإعلان، مصر، 1992، ص128.

المبحث الثاني: مساهمة المزيج التسويقي الدولي في تحسين الأداء التصديري

تظهر أهمية المزيج التسويقي الدولي بالنسبة للأداء التصديري في العديد من النتائج منها زيادة نسبة المبيعات والربحية ومعدل نمو الصادرات، فالخطط والعمليات التسويقية الدولية لكل من المنتج والتسعير والتوزيع والترويج بحيث يكون كل عنصر من هذا المزيج مرتبط بالآخر، تصل إلى المستهلك وتؤثر على قراره الشرائي نحو منتجات المؤسسة بما يعمل على تحسين أدائها التصديري وأيضاً قدرتها التسويقية والتنافسية.

وقد تم في هذا المبحث تناول المطالب الآتية:

- المطلب الرابع: إسهام الترويج الدولي في تحسين الأداء التصديري؛
- المطلب الثاني: إسهام التسعير الدولي في تحسين الأداء التصديري؛
- المطلب الثالث: إسهام التوزيع الدولي في تحسين الأداء التصديري؛
- المطلب الأول: إسهام المنتج الدولي في تحسين الأداء التصديري.

المطلب الأول: إسهام المنتج الدولي في تحسين الأداء التصديري

يجب أن يشمل منتج المؤسسة المصدرة عدداً من الخصائص والخدمات حتى تتمكن من تسويقه دولياً بما يستجيب لأكبر قدر من متطلبات المستهلكين الدوليين¹.

1-1-مراعاة خصائص المنتج في الأسواق الدولية:

المؤسسة يجب ألا تهتم فقط عند تسويق منتجاتها في الأسواق الدولية بتبني سياسة الجوهر المادي، بل عليها أن تهتم بوضع سياسات تخص الجوانب الملموسة في المنتج وكذلك الخدمات الإضافية المتعلقة به والتي تتمثل في:

1-1-1- سياسة العلامة التجارية أو التمييز: تعرف العلامة التجارية الدولية بأنها: استخدام الاسم أو المصطلح

أو الإشارة أو الرمز أو التصميم أو مزيج منها جميعاً بهدف تمييز منتجات مؤسسة معينة عن تلك التي تخص المنافسين². والمؤسسة عند تعاملها مع الأسواق الأجنبية تجد نفسها أمام اختيار أحد السياسات والبدائل بالعلامة وهي:

- استخدام علامة واحدة حول العالم: تعتبر السياسة مفيدة في حال قيام المؤسسة بتسويق منتج واحد حول العالم على نطاق واسع وعدم تعارض الاسم المميز مع ثقافة المجتمع.

¹- فضيل فارس، التسويق الدولي، مفاهيم عامة، مرجع سبق ذكره، ص247.

²-Acrouc Hocine ,markiting et globalisation,comentrealiserl unité au pluriel,colombelle,France.2006.p311.

- **تعديل العلامة لكل سوق:** يتم الاعتماد على هذه الطريقة أحيانا لملائمة الظروف المحلية مثلا: مؤسسة نستله (Nestlé) قدمت للقارة الأوروبية في الستينات متوجها من مسحوق القهوة بأسماء متميزة في كل دولة، فالمؤسسة بهذا تحاول التغلب على جنسيتها الأجنبية والظهور بمظهر المؤسسة الوطنية في سوقها الجديد.

- **علامات مميزة محلية:** تلجأ المؤسسة الى استخدام هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

✓ عدم إمكانية ترجمة القسم المميز الى اللغة المحلية،

✓ إنتاج وبيع واستهلاك المنتج محليا،

✓ كون الاسم المميز يتبع مؤسسة محلية رائدة تم بيعها الى مؤسسة دولية،

✓ رغبة المؤسسة الدولية في التخلي عن صورتها الأجنبية والظهور بمظهر المؤسسة المحلية،

✓ وتمتاز هذه الاستراتيجية بأنها تحافظ على سمعة منتجات المؤسسة المشتري في حالة فشلها في تسويق منتجات المؤسسة المشتراة.

- **استخدام اسم المؤسسة كعلامة للمنتجات:** حيث تواجه بعض المؤسسات الدولية مشكلة الاختيار بين

استخدام اسم المؤسسة كأداة تمييز لجميع منتجات المؤسسة (ما يسمى علامة الأسرة)، او استخدام اسم مميز

لكل مفردة من مفردات الخط الإنتاجي¹.

1-2- سياسة التعبئة والتغليف في الأسواق الدولية: تعرف بأنها المادة التي تمثل وظيفتها المؤقتة في حفظ منتج معين

من التلف أثناء عملية شحنه ونقله وتخزينه وعند عرضه للبيع لحماية خصائصه حتى يصل الى المستهلك في أحسن حالاته

عند الاستخدام النهائي، ويؤدي التغليف عددا من الوظائف التسويقية:

- **وظيفة تقديم المعلومات:** تقتضي قوانين معظم الدول بتسجيل بيانات السلع على الغلاف سواء كانت

للاستهلاك المحلي أو للتصدير.

- **وظيفة ترويج المبيعات:** يلعب الغلاف دور رجل البيع الصامت وخاصة في الأسواق التي اعتادت خدمة

الاعتماد على الذات في اختيار السلع من أرفق المتاجر.

- **وظيفة التكيف مع عادات الشراء:** يعتبر عامل عادات الشراء من العوامل العامة المؤثرة في تحديد تصميم العبوة

والحجم المناسب لها، فمثلا نجد أن عدد مرات شراء السلع الاستهلاكية من جانب المستهلك الأمريكي يقل عن

عدد شراء هذه السلع من جانب المستهلك الأوروبي الغربي، ولهذا يفضل المستهلك الأمريكي عبوات أكبر من

العبوات الأوروبية².

¹- فرحات غول، التسويق الدولي، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سبق ذكره، ص124-126.

²- بديع جميل قنو، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص35-36.

- وظيفة الإغراء للغلاف: يجب أن يكون مثيرا وأنيق لتحريك دوافع المستهلك لاقتناء المنتج فينجذب إليه من خلال التصميم والألوان والكتابة.

1-3- سياسة التبين في الأسواق الدولية: يقصد بتبين المنتجات تلك البيانات التي يتم الإفصاح عنها حول المنتج من حيث وزنه أو حجمه ومحتوياته وتاريخه وصلاحيته وطريقة استعماله والدولة المنشئة له وكيفية الالتزام بمختلف الإرشادات المتعلقة باستخدامه حتى يحقق أكبر استفادة ممكنة منه¹.

2- أهمية اسم بلد المنشأ (بلد المنتج): في الواقع إن الكثير من المستهلكين في العالم لا يقيمون السلع من حيث مظهرها الخارجي وخصائصها الفيزيائية فقط إنما يقيمونها أيضا من حيث سمعة البلد المنتج للسلعة.

3- الجودة والمواصفات العالمية: تعريف الجمعية الأمريكية لضبط الجودة والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة: هي المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة.

وينظر الى إدارة الجودة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير الى الأفضل ومقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات حيث اعتمدت في الكثير من المؤسسات لأهميتها الاستراتيجية الفائقة مما زاد من فاعليتها وقدرتها على البقاء في السوق التنافسية². فمنذ أن أصبحت الجودة بمثابة حجر الزاوية للمنافسة العالمية تحركت المؤسسات نحو تفعيل متطلبات معايير ضمان الجودة من مصادر التوريد التي تتعامل معها تماشيا مع نفس المتطلبات التي يشترطها عملائها الذين تقوم بتسويق منتجاتها لهم، هذا وقد تم طرح شهادة (ISO9000) بغرض التأثير على أداء المؤسسات وأسعار السلع وبالصورة الإيجابية المزمع تحقيقها.

4- سياسة الضمان والخدمة في الأسواق الدولية: ويتم ذكرهما على التوالي:

4-1- سياسة الخدمة في الأسواق الدولية: أصبحت الخدمة المقدمة الى المستهلك جزءا من العملية التسويقية ففي ظل المفهوم التسويقي الحديث لا تنقطع العلاقة بين البائع والمستهلك بعد الانتهاء من عملية البيع حيث يتحمل البائع بعض المسؤوليات حتى يتأكد أن السلعة تحقق الخدمات المتوقعة منها³.

4-2- سياسة الضمان في الأسواق الدولية: الضمانات هي وعد من البائع بأن السلعة تحتوي على بنود ضمانات وهذه تعطي للمستهلك الاطمئنان للشراء، وتعتبر الضمانات ذات أهمية كبيرة حينما يتم البيع في بلدان خارجية⁴.

¹ - ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص272.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2002، ص128.

³ - فضيل فارس، التسويق الدولي، مفاهيم عامة، مرجع سبق ذكره، ص252.

⁴ - الضمور هاني محمد، التسويق الدولي، الطبعة الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص198-199.

5-المفاضلة بين سياستي التنميط أو التعديل: من أهم المشكلات التي تواجه رجل التسويق الدولي عند وضع سياسات المنتجات المصدرة هي المفاضلة ما بين تصدير منتجات نمطية لإشباع احتياجات مختلفة المستهلكين في السوق الدولية، وما بين تكييف منتجاته بحسب الظروف الخاصة بكل سوق أجنبي على حدة.¹

5-1-عوامل توحيد (تنميط) مواصفات المنتج: يقوم تنميط المنتجات على فكرة مفادها أن هناك تماثل في الثقافة والأفكار والأذواق والحاجات النفسية في العديد من الأسواق أو على الأقل في أجزاء من هذه الأسواق، لذا يجب إيجاد منتجات نمطية بشكل مناسب لكافة الأسواق العالمية.²

5-2-عوامل تعديل المنتجات: على الرغم من فوائد التنميط المذكورة سابقا والتي تشكل نقاط ضعف على استراتيجية التعديل إلا ان العديد من المؤسسات تجد أن من الضروري تعديل منتجاتها، ذلك أنه حتى إذا كانت حاجات المستهلكين متشابهة عبر العالم إلا أن الاختلاف يكمن في طريقة اشباع هذه الحاجات وفقا لمتغيرات البيئة المحيطة والتي تختلف من دولة إلى أخرى، فتنشأ ثقافة ومعتقدات معينة خاصة بشعوب كل دولة تؤثر على تصرفاتهم الشرائية وكيفية نظرهم واستيعابهم للمنتج.³

6-استراتيجيات أخرى: حدد كوتلر (kotler 1994) خمسة استراتيجيات لتعديل أو تكييف المنتج و الترويج للسوق الأجنبية كما يلي :

جدول رقم (03): الاستراتيجيات الخمسة للمنتج الكلي

	تطوير منتج جديد	تكييف	بدون تكييف
بدون تغيير	5-ابتكار المنتج	3-تكييف المنتج	1-التوسع بنفس المنتج
تكييف		4-تكييف المنتج و الترويج	2-تكييف الرسالة الترويجية

Source ; Kotler Philip et Dubois Bernard, Marketing management, 12eme edition, publiunion edition, paris,2006,France,p785.

¹ - العمر رضوان المحمود،التسويق الدولي،ط1،دار وائل للنشر و التوزيع عمان، الأردن،2007،ص160.

² - نفس المرجع السابق،ص161.

³ - الصميدعي و عثمان، إدارة الأعمال الدولية،ط1، مرجع سبق ذكره،ص143.

6-1- الإبقاء على المنتج المحلي والترويج: هذه الاستراتيجية تقتضي قيام المؤسسة بتسويق المنتج المحلي في الأسواق الدولية دون إجراء أي تغيير وبنفس وسائل الترويج¹.

6-2- عدم تغيير المنتج وتغيير الترويج: فقد يكون المنتج مقبولا دوليا غير معروف أو مفهوم بلغة الدولة الأجنبية الأمر الذي يتطلب تغيير استراتيجية الترويج وتدعى هذه الاستراتيجية بتكييف الاتصالات.

6-3- تغيير المنتج دون الترويج: وتدعى أيضا تكييف المنتج وخاصة المنتجات الاستهلاكية، فالمنتج الذي نال شهرة قد يكفي بالإعلان عن اسمه فقط ولكن من الضروري أن تشهد السوق أنواعا جديدة من نفس المنتج وبأشكال متعددة ومختلفة.

6-4- تغيير المنتج والترويج معا (التكييف المزدوج): وهي سياسة ترتبط بتكلفة عالية جدا، لكونها تعتمد على أهمية المنتج وضرورة تعديله وتغييره فضلا عن تغيير وسائل الاتصال.

6-5- ابتكار منتج جديد: ويأخذ ابتكار منتج جديد للأسواق الدولية صيغتين هما:²

- **الابتكار الخلفي:** أي إعادة تقديم منتجات قديمة سبق وأن تم تكييفها بطريقة جذابة وجدية لحاجات السوق الدولية.

- **الابتكار الأمامي:** أي ابتكار منتج جديد لتلبية السوق الدولية.

المطلب الثاني: إسهام التسعير الدولي في تحسين الأداء التصديري

تصادف المؤسسة حالات يجب عليها أن تعدل أسعارها إما بالزيادة أو بالنقصان وهذا بفعل التغيرات التي تشهدها المؤشرات الاقتصادية التي تنشط ضمنها المؤسسة من بينها: التضخم والتغيرات في النظم الفنية والتكنولوجية المؤثرة على خفض التكلفة... الخ، وهذا التعديل يجب أن يكون مبني على استراتيجية معينة تتناسب مع ظروف المؤسسة وتجنبها العديد من المخاطر³.

1- سياسة خفض السعر: إن سياسة خفض الأسعار تكون مجدية في الحالات التالية:

1-1 وجود طاقة إنتاجية كبيرة فائضة: توجد صناعات تكون فيها الطاقة الاستيعابية للأسواق محدودة وتكون

الربحية ميسرة من خلال استغلال الطاقة الإنتاجية الفائضة التي تسمح للمؤسسات بإنتاج كميات وفيرة من

المنتجات فيمكنها تخفيض أسعارها بصورة هجومية لتزدهر مبيعاتها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذا الإجراء قد

تعود الى حروب أسعار في صناعة محملة بطاقة فائضة عندما يحاول المنافسون أن يحتفظوا بحصص السوق.

¹ - kotler et dubois, reference ci dessus , p785.

² - جلاب أحمد دهاش، فوزي هشام، العيادي دباس التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص732.

³ - عبد الحميد طلعت أسعد، التسويق الفعال (الأساسيات والتطبيق)، ط 1، مرجع سبق ذكره، ص419.

1-2- انخفاض حصة المؤسسة في السوق في مواجهة سعرية قوية: غالباً ما يقوم المنافسون الذين يخسرون الحصة السوقية بشن حروب سعرية لاستعادة هذه الحصة فعلى سبيل المثال فقدت عدة صناعات أمريكية كصناعة السيارات والالكترونيات والكاميرات والساعات وصناعات الصلب حصة السوق للمنافسين اليابانيين الذين حملت منتجاتهم مرتفعة الجودة أسعاراً أقل من نظيرتها الأمريكية.

1-3- السيطرة على السوق وقيادة الاسعار: تقوم الشركات الكبيرة بتخفيض الأسعار مع استغلال ميزة التكاليف الأقل من باقي المنافسين على أمل أن تكسب حصة سوقية أوسع من خلال انخفاض تكاليف إنتاج الوحدة بفعل الحجم الكبير في الإنتاج وتحقيق وفورات في التكاليف، وبذلك تقوم بإزاحة العديد من المنافسين¹.

2- سياسة الرفع في السعر: إن السبب الرئيسي الذي تبرر به المؤسسة لجوئها لزيادة أسعار منتجاتها هو تأثير ارتفاع التكاليف لتجنب انخفاض الأرباح، أيضاً قد يكون رفع الأسعار المبرر هو زيادة معدل الطلب في فترات معينة على منتجات المؤسسة وعدم مقدرتها على مجازاة هذا الارتفاع بالزيادة في حجم الإنتاج²، أيضاً قد ترفع المؤسسة من أسعار منتجاتها بفعل ارتفاع قيمة وجودة المنتج لدى المستهلكين بالمقارنة مع منتجات المؤسسة. ورفع السعر في الكثير من الاحيان يولد حالة من عدم الرضا والتذمر لدى المستهلكين الذين يجدون صعوبة في تقبل السعر الجديد، لذلك من المهم للمؤسسة أن تستعين بسياسة اتصالية ترويجية توضح من خلالها الأسباب الكامنة وراء إقدامها على زيادة أسعار منتجاتها.

3-ردود الأفعال من تغيرات الأسعار: إن أي تغيير في مستوى الأسعار من طرف المؤسسة يثير ردود أفعال متباينة سواء من طرف المشتريين أو من طرف المنافسين كما يلي:

3-1-ردود فعل المشتريين والعملاء للتغيرات في السعر: إن أي تغيير في السعر يرسل رسائل مختلفة للعملاء يجعل المؤسسة تجمع المعلومات وتحدد أي الأسعار أفضل والى أي عميل موجه هذا التعديل في السعر.

3-2-ردود فعل المنافسين للتغيرات في السعر: يجب على المؤسسة التي تريد أن تحدث تغيرات في أسعارها ان تحتاط أيضاً لرد فعل المنافسين بنفس درجة الأهمية التي توليها لردة فعل عملائها.

4-أسعار التصدير: إن الأسعار الدولية (أسعار تصدير المنتجات الى الأسواق الدولية) ليس بالضرورة أن تكون مطابقة للأسعار المحلية (أسعار المنتجات في السوق المحلية)، والأسعار الدولية قد تكون في حالات معينة مساوية للأسعار المحلية، وقد تكون في حالات أخرى أعلى من الأسعار المحلية، وقد تكون أيضاً في بعض الحالات أقل من الأسعار المحلية³.

¹- كوتلر فيليب، أرمسترانغ جاري أساسيات التسويق، ج 2،ترجمة ابراهيم سرور وآخرون، دار المريخ، السعودي، 2007،ص652.

²-Kotler Philip et Dubois Bernard,référenc ci_dessu ,P113.

³-كوتلر فيليب، أرمسترانغ جاري،مرجع سبق ذكره، ص654.

4-1 الأسعار الدولية مساوية للأسعار المحلية: تلجأ بعض المؤسسات الجديدة في الأسواق الدولية إلى اعتماد هذه الاستراتيجية التسعيرية بسبب قلة خبرتها ومعرفتها في هذه الأسواق، وبسبب تخوفها من إتهامها باعتماد سياسة الاغراق (في حال بيع المنتجات بأسعار منخفضة أقل من أسعار السوق المحلية)، وهذه الاستراتيجية تكون استراتيجية مناسبة وناجحة إذا كانت الأسعار المعتمدة في السوق المحلية هي أسعار قادرة على تحقيق هامش ربح مناسب يحقق أهداف المؤسسة الربحية، أما إذا كانت هذه الأسعار أسعاراً منخفضة نسبياً ولا تحقق هامش الربح الكافي فإن اعتماد نفس الأسعار المحلية في السوق الدولية لن يكون مجدياً وسيقود إلى خسارة المؤسسة وإخفاقها في تلك السوق إذا استمرت بهذه الأسعار.

4-2 الأسعار الدولية أقل من الأسعار المحلية: تلجأ بعض المؤسسات إلى بيع منتجاتها في الأسواق الدولية بأسعار تقل عن الأسعار المعتمدة في السوق المحلية، وتلجأ هذه المؤسسات إلى هذه الاستراتيجية لواحد أو أكثر من الأسباب التالية:

- ظروف المنافسة الخارجية في ظل انخفاض تكاليف بعض عوامل الإنتاج (مثل المواد الخام والأيدي العاملة والبنى التحتية...)
- حداثة المنتجات في الأسواق الدولية وعدم معرفة الزبائن لهذه المنتجات، ولذلك فإن المؤسسة تسعى لطرح هذه المنتجات بأسعار أقل من الأسعار المعتمدة في السوق المحلي؛
- خطط المؤسسة لبناء حصة سوقية كبيرة في الأسواق الدولية؛
- الافتراض بأن الإنتاج والبيع بأحجام كبيرة يحقق لها اقتصاديات الحجم، ومن ثم القدرة على بيع المنتجات في السوق الدولية بأسعار أقل من أسعار بيعها في السوق المحلية.
- 4-3-4- الأسعار الدولية أعلى من الأسعار المحلية:** تلجأ مؤسسات كثيرة إلى بيع منتجاتها في الأسواق الدولية بأسعار تفوق أسعارها في السوق المحلية وهناك أسباب عديدة تدفعها إلى اعتماد هذه الاستراتيجية منها:
- الأسعار السائدة في تلك السوق؛
- القدرات الشرائية للزبائن في الأسواق الدولية؛
- تباين التكاليف في الأسواق الدولية عنها في السوق المحلية، حيث تتحمل المؤسسات تكاليف إضافية تتعلق بتسويق منتجاتها في هذه الأسواق مثل تكاليف الشحن والنقل والتخزين وما يترتب على عمليات التصدير من رسوم جمركية؛
- المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسات في الأسواق الدولية، مثل المخاطر السياسية والمخاطر الاقتصادية ... الخ¹

¹ يوسف ابو قارة، ادارة الاسعار في الاسواق التقليدية والالكترونية واسواق المياه، ط 1، مكتبة الجامعة، إثناء للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص340-341.

4-4- أسعار التحويل بين الشركات العالمية وفروعها: تعرف أسعار التحويل بتلك الأسعار التي تخص الصادرات والواردات المتعلقة بمختلف السلع والخدمات بين المؤسسة الأم الموجودة في الدولة الأصلية وفروعها الموجودة في الدولة المضيفة أو بين فرعين أو عدة فروع للمؤسسة العالمية.

ثمة حالات عديدة تبرز بجلاء كيفية تحديد أسعار التحويل بين المؤسسة العالمية الأم وفروعها في الخارج والتي يمكن إيجازها في بعض الأمثلة التالية:

- في حال استيراد المواد الأولية في شكل عملية بين المؤسسة الأم وإحدى فروعها في الدولة المضيفة فإن السعر المطبق هو سعر أعلى بكثير من السعر المطبق عالميا في هذه الحالة، وذلك ينصب حتما على شكل أحسن وفعال لتحويل أرباح الفروع الى خارج الدولة المضيفة (تحويل الأرباح للمؤسسة الأم) مما يؤدي الى إضعاف إيرادات الدولة المضيفة من مورد " الضرائب المطبقة على الأرباح".

في حال تصدير السلع المنتجة من طرف المؤسسات العالمية في الدولة المضيفة فإن سعرها يكون أدنى بكثير من السعر المطبق عالميا عندما تتم الصادرات من إحدى فروع المؤسسة الأم إليها مباشرة. وهذا السلوك الذي يميزها من خلال السياسة التسعيرية يكون له أثر سلبي على الوضع التجاري للدولة المضيفة¹.

المطلب الثالث: إسهام التوزيع الدولي في تحسين الأداء التصديري

لتحقيق التغطية السوقية المختارة على المؤسسة اختيار وسطاء قناة التوزيع الذين ستنعامل معهم في توزيع منتجاتها بالسوق الدولي فإن المؤسسة عليها بالحرص على ربط علاقات جيدة مع هؤلاء الوسطاء عبر المتابعة المستمرة والتسيير الحسن والتحفيز للحصول على أفضل أداء منهم.

1- اختيار إستراتيجية التغطية السوقية: يعتبر تحديد درجة كثافة النطاق التوزيعي المرتبط بمستوى تغطية السوق من القرارات الهامة في مجال التوزيع فهو مرتبط بعدة عوامل تتعلق بالمؤسسة ومحيطها البيئي وعناصر المنتج لتختار المؤسسة من ضمن 3 أنواع من التغطية.

التغطية السوقية هي الكثافة التوزيعية في المنطقة الجغرافية بمعنى عدد الوسطاء من كل نوع والذي ينبغي أن يتواجدوا في القناة التوزيعية وتشمل هذه التغطية ثلاثة أنواع وهي²:

¹ - فضيل فارس، التسويق الدولي، مفاهيم عامة مرجع سبق ذكره، ص 340-341.

² - عيد يحيى سعيد علي التسويق الدولي والمصدر الناجح، الطبعة الأولى، دار الامين للطباعة والنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، 2007، ص 207.

1-1- التوزيع المكثف (الشامل): هو شكل من التوزيع يكون فيه هدف المؤسسة هو تواجد منتجاتها في كل نقاط البيع المناسبة والممكنة لبيع منتجها حيث وفقها تعمل المؤسسة على إقناع أكبر عدد من تجار التجزئة الموجودين في منطقة بيع منتجاتها بمعنى أنها تسعى لاستغلال واستخدام كل منفذ متاح أن يذهب إليه المستهلك في المنطقة¹.

1-2- التوزيع الانتقائي: هو قيام المؤسسة بتحديد عدد من المتاجر في المنطقة الواحدة تقوم بالتعامل في منتجات المؤسسة دون المتاجر الأخرى، حيث يتم البحث عن المتاجر التي يمكن أن تعكس الجهد التسويقي والإنتاجي للمؤسسة من حيث امكانياتها وموقعها وما تتمتع به من سمعة طيبة في نفوس المتعاملين، ويمكن الاعتماد على هذه الاستراتيجية في حالة تطلب السلع الموزعة جهدا خاصا من جانب التجار في العمليات البيعية.

1-3- التوزيع الحصري (الوحيد): هنا يتم الاعتماد على موزع وحيد فقط من قبل المؤسسة لتوزيع سلعتها في منطقة معينة، وبموجب ذلك يلتزم كل من المنتج والموزع الحصري باتفاق في شكل عقد وكالة أو عقد امتياز².

2- تحفيز أعضاء القناة: التحفيز يقوم على أساس أن هناك علاقة تكامل بين أجزاء النظام ولا يجب أن يقتصر اهتمام المنتج على مجرد متابعة عمليات البيع التي ينفذها الموزعون ولكن عليه أن يعمل ويتعاون معهم كشركاء في أنشطة التوزيع الخاصة به، فمعظم المؤسسات تنظر في البداية الى وسطائها على أنهم الخط الأول من عملائها، فيجب ألا تباع للمستهلكين من خلال الوسطاء بل تباع كذلك لهؤلاء ثم تنظر إليهم على أنهم شركائهم في الوصول الى المستهلكين وهذا ما يسمى بإدارة العلاقات مع الشركاء³.

3- تقييم أداء الوسيط: يجب أن تتعامل المؤسسة مع عملية اختيار الوسطاء على أنها عملية مستمرة، بمعنى أنه يجب أن تقوم بمراجعة دورية لأداء كل وسيط وتقييمه على أساس معايير تضعها لهذا الغرض، والهدف من هذا التقييم هو التأكد من استمرارية صلاحية الوسيط للعمل في سلسلة توزيع سلعة المؤسسة.

4- فن عرض المنتجات " Le Merchandising ": فن العرض أو تقنيات العرض هو وسيلة تسييرية يستخدمها الموزعون في نقطة البيع لتشجيع إلتقاء العرض والطلب من خلال اعتماد طريقة جذابة وملفتة في ترتيب المكان (مكان البيع).

¹ - الصحن محمد فريد، المبادئ والتطبيق مرجع سبق ذكره، ص207.

² - الصميدعي و عثمان، إدارة الأعمال الدولية، ط1، مرجع سبق ذكره، ص296.

³ - نفس المرجع السابق، ص148.

المطلب الرابع: إسهام الترويج الدولي في تحسين الأداء التصديري

الترويج الدولي يسمح بالاتصال والتواصل بين المؤسسة ومختلف المتعاملين بمنتجاتها والمنتشرين في أسواقهم التصديرية، فهو يخلق حلقة ربط وجسر من التفاهم المشترك لإيصال منتجات، خدمات وافكار المؤسسة وفقا لإمكاناتها ومواردها الى المستهلكين المستهدفين في السوق الدولي بما يتناسب مع ثقافتهم وخصوصياتهم وتركيباتهم المجتمعية بمختلف قيمها وتوجهاتها عبر اعتماد المزيج الترويجي المناسب.

1-العوامل المؤثرات على الترويج الدولي: هناك عدة محددات للبرنامج الاتصالي للمؤسسة في الأسواق الدولية

ومن أهمها:

1-1-خصائص المستهلك الأجنبي: تتمثل في التعرف على الخصائص الديمغرافية (السن، الجنس، المهنة،

المستوى الثقافي ...) حيث من خلال ذلك يمكن للمؤسسة تحديد اللغة، الرموز والمفردات التي يفهمها المستهلك وتؤثر على سلوكه.

1-2-استراتيجية الاتصال للمنافسين وطبيعة المنافسة: يتحتم على المؤسسة معرفة مواطن القوة والضعف

بالنسبة للاستراتيجيات الاتصالية للمنافسين، حتى تتمكن من تطويع مواطن القوة واستغلال نقاط الضعف لصالحها، مع ضرورة القيام بذلك في إطار اخلاقي يتفق مع الأعراف التجارية في الدول الأجنبية بحيث لا يصح الاستهزاء بعلامة تجارية أو القيام بالإشهار الكاذب وإلا فسوف تجد المؤسسة نفسها أمام المحاكم نظرا لمخالفتها.

1-3-طبيعة المنتج الذي يراد تسويقه: إن الحملة الترويجية ككل لا بد ان تستجيب لطبيعة المنتج الذي يراد

تسويقه وذلك على اعتبار أن الحملة الترويجية للمنتج الاستهلاكي النهائي تختلف عن تلك التي تخص المنتج الاستهلاكي النهائي تختلف عن تلك التي تخص المنتج الاستهلاكي الصناعي.

2-دورة حياة المنتج: كما هو متعارف عليه فإن المنتج يمر بأربعة مراحل أساسية وهي: التقديم، النمو، النضج،

التدهور فمن الطبيعي أن تتأثر الحملة الترويجية بمراحله المختلفة حيث يمكن إظهار ذلك من خلال:

-المرحلة الأولى: عند تقديم المنتج للمرة الأولى لا بد على المؤسسة ان تكثف من الاعلان للمستهلكين على أن المنتج

يتميز بخصائص معينة وله فوائد عديدة وتبيان طريقة استخدامه، وذلك كله من أجل التعريف بالمنتج وحتى يتسنى للمستهلكين من اكتشافه واقتنائه في نقاط بيع محددة.

-المرحلة الثانية: عندما يبلغ المنتج مرحلة النمو فهي المرحلة التي تشهد تمكن المستهلكين من المعرفة التامة به و بروز

دور الوسطاء في توزيعه بشكل واسع، مما يؤدي بالمؤسسة الى تكريس ولاء المستهلكين له والتطلع نحو جذب المستهلكين

المحتملين من أجل تنمية حصتها السوقية، وربما أيضا محاولة تقليص الحصة السوقية للمؤسسات المنافسة لها، مما يدفع بالمؤسسات في إطار حملتها الترويجية الاعتماد على كامل عناصر الترويج.

-**المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة النضج الذي يصبح يميز منتج المؤسسة حيث خلالها تشهد منافسة شديدة بين المؤسسة والمؤسسات المنافسة لها، لذلك تسعى المؤسسة قدر الامكان للحفاظ على حصتها السوقية من خلال استخدام الاعلان التذكيري من أجل تذكير المستهلكين بجميع خصائص وفوائد منتجاتها مع عدم إهمال عنصر تنشيط المبيعات.

-**المرحلة الرابعة:** هي مرحلة التدهور التي تستدعي قيام المؤسسة بتخفيض النفقات المخصصة للحملة الترويجية فيما يخص منتجاتها، في الوقت الذي تكون فيه قد قطعت أشواط كبيرة لتطويره او لإنتاج منتج بديل¹.

جدول رقم (04): أهداف الترويج خلال دورة حياة المنتج

مرحلة دورة حياة المنتج	ما يركز عليه الترويج	النشاط الترويجي المناسب
التقديم	الوعي والمعرفة	إعلان إخباري، شعارات، وصف المنتج، إعلان يركز على المزايا الفريدة التي يحصل عليها مقني المنتج.
النمو والنضج	حب المنتج وتفضيله	الإعلان التنافسي، التركيز على الصورة الذهنية والمكانة وجاذبية المنتج.
التشبع والإنحدار	الاقناع والشراء	عروض نقاط البيع، إعلانات محلات التجزئة، عروض أسعار مخفضة، الاستشهاد برأي مستخدمي المنتج.
خلال جميع المراحل	إلغاء الاختلاف الإدراكي بين المؤسسة و مستقبلها الترويجية.	الإعلان الذي يركز على الصورة الذهنية، الاستشهاد برأي مستخدم المنتج.

المصدر: الخضر إبراهيم، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة 1، مرجع سبق ذكره، ص374

¹ - فضيل فارس، التسويق الدولي، مفاهيم عامة، مرجع سبق ذكره، ص283-285.

3-الثقافة والعروض الإعلانية: يعد هذا العنصر من أكثر العوامل أهمية عند صياغة وتخطيط الحملة الترويجية ذلك أن الاتصال يعتمد على الرموز والشرح أو التعبير عن شعار، وضعية معينة خلال مرحلة صياغة الرسالة الاعلانية.

4-الاختلافات اللغوية: الاختلافات اللغوية من دولة لأخرى تشكل عائق كبير للقيام بحملة ترويجية ذات شعار موحد، في كافة الدول التي تصدر إليها المؤسسة منتجاتها.

5-التنميط أو التكييف لسياسة الترويج الدولي: تجد المؤسسة نفسها أمام اختيار أحد البديلين عند تنفيذ سياسة الترويج على المستوى الدولي إما تنميط سياسة الترويج بصورة موحدة في جميع الأسواق المصدر لها أو تكييف السياسة الترويجية مع كل سوق أجنبي مستهدف.

5-1-سياسة الترويج المنمطة أو الموحدة: إن توحيد الترويج الدولي للمؤسسة تترجم باستعمال اتصال متماثل أو متشابه في كل البلدان أو في منطقة جغرافية معينة (أوروبا مثلاً)، ويتميز بإيجابيات كما أنه هناك صعوبات لإنجازها¹.

5-2-سياسة الترويج المكيفة أو المعدلة: تكييف سياسة الترويج الدولي للمؤسسة تراعي خصوصية كل سوق مصدر له على حدا، وهذا ما يجعل سياسة الترويج لكل سوق مختلفة ومستقلة عن باقي الاسواق الأخرى.

6-أنواع الاستراتيجيات الترويجية: تعتمد صياغة الإستراتيجية الترويجية على الأهداف العامة للمؤسسة وحيث تكون هناك علامة تجارية محددة ومنتجات محددة و منافذ توزيع تم اختيارها وأسعار تم وضعها، يمكن تحديد الإطار العام لاستراتيجية الترويج ويتوقف اختيار نوع الاستراتيجية الترويجية على جملة من العوامل أهمها دورة حياة المنتج، نوع السوق المستهدف ... الخ

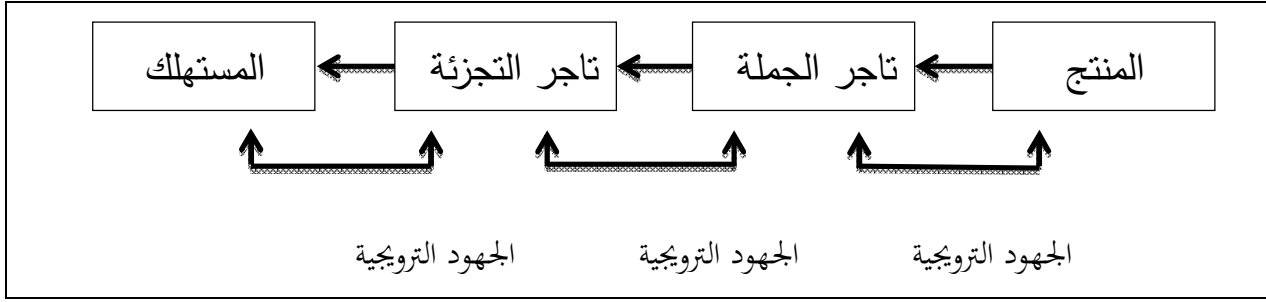
وعملياً يتوفر لدى المؤسسة نوعين رئيسيين من البدائل الاستراتيجية للمفاضلة بينهما ويتمثلان في:

6-1-إستراتيجية الدفع: في ظل هذه الاستراتيجية يحاول المنتج إقناع تاجر الحملة بالتعامل في مجموعة السلع التي ينتجها مستخدماً في ذلك جهود البيع الشخصي خاصة للتأثير عليه، فهو يهدف الى إقناعه بالحصول على كميات معينة من السلع لتصريفها، وبنفس الأسلوب يقوم تاجر الحملة بالتأثير على تاجر التجزئة للتعامل مع هذه السلع والذي يقوم بدوره بالتأثير على المستهلك واستمالاته للشراء².

¹- غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 182.

²- الصحن محمد فريد التسويق، المبادئ والتطبيق، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مصر، 1992، ص 64.

شكل رقم (05): إستراتيجية الدفع



المصدر: الخضر إبراهيم، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة 1، مرجع سبق ذكره، ص 385.

6-2- إستراتيجية الجذب: البديل الثاني من الاستراتيجيات الترويجية هو استراتيجية الجذب وتسمى هكذا لأنها تركز على المستهلك النهائي لإقناعه وحثه على شراء المنتج أو الخدمة، وبالتالي خلق الطلب عليها وجعله يطلبها من أعضاء القناة التوزيعية ويبدو واضحاً من هذه الاستراتيجية أنها تعتمد على الإعلان بشكل أساسي أكثر من بقية العناصر الأخرى للمزيج الترويجي، حيث تعتمد على الإعلان المكثف مع التكرار الذي يؤدي بالنتيجة إلى جعل المستهلك يسأل الموزع عن المنتج أو الخدمة¹.

تعتمد المؤسسة على إحدى الاستراتيجيتين كما تستطيع استخدام كليهما بهدف دفع الجهود الترويجية من خلال الموزعين، وفي نفس الوقت جذب العملاء للتعامل مع تاجر التجزئة في منتجاتها وخدماتها.

¹ - قحطان العبدلي و العلاق بشير عباس، استراتيجيات التسويق، دار هيران للنشر، عمان، الأردن، 1992، ص 291.

خلاصة الفصل

تحتل الصادرات موقعا في الفكر الاقتصادي عند التجاريين الذين طالبوا بتدخل الدولة من اجل تنظيم علاقتها التجارية مع الدول الأخرى، وعند الفكر الاقتصادي الكلاسيكي نادوا بالحرية الاقتصادية في مجال التجارة الخارجية، بينما الفكر الحديث أبرز إسهام الصادرات من خلال عمل المضاعف على زيادة الدخل بصورة أكبر من قيمتها، ويعد التصدير احد الطرق التي تستطيع بها المؤسسة النفاذ الى الأسواق الخارجية و يتم ذلك بصورتين اما تصدير غير مباشر بالبيع مباشرة الى مستفيد محلي في السوق الأجنبي، او تصدير مباشر عبر دخول المؤسسة بصورة مباشرة في عملية التصدير، ويحتاج التصدير الى متطلبات تشمل: التمويل والتأمين والنقل والحماية والجمرك و العبور.

حيث يستخدم مقياس مركب لقياس الأداء التصديري بمؤشرات كمية وهي: نسبة مبيعات التصدير إلى المبيعات الكلية، ونسبة أرباح التصدير إلى الأرباح الكلية، نسبة نمو المبيعات التصديرية كثافة الصادرات، مع مؤشرات سلوكية تشمل: درجة بلوغ الأهداف المرجوة من العملية التصديرية للمؤسسة من تعظيم الحصة السوقية وتنمية المبيعات وزيادة الأرباح على المدى المتوسط والطويل وامتلاك المؤسسة لخطة مستقبلية لتنمية صادراتها

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات

(SOMIPHOS) – تبسة

تمهيد الفصل

بعد التطرق في الدراسة والتحليل من خلال الفصول السابقة للمفاهيم النظرية للمزيج التسويقي الدولي بصفة عامة والأداء التصديري الذي يتأثر بالسياسات المختلفة للمزيج التسويقي الدولي سيتم في هذا الفصل التطبيقي تسليط الضوء على سياسات واستراتيجيات المزيج التسويقي الدولي التي تتبعها مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة في نشاطها لتحسين الأداء التصديري وزيادة حصتها السوقية الدولية.

مما جعلها تسعى إلى تحقيق مبيعات أكثر، خاصة في ظل منافسة دولية شديدة من قبل شركات عالمية تتمتع بقدرات تنافسية عالية، الأمر الذي يحتم عليها انتهاج استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي التي تتلائم مع ظروف بيئتها التنافسية.

تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) تبسة؛
- المبحث الثاني: تحليل القرارات التصديرية والسياسات التسويقية الدولية لمؤسسة مناجم الفوسفات.

المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) - تبسة

تزرع الجزائر بخيرات طبيعية معدنية وفيرة، الأمر الذي جعلها تباشر في إنجاز قاعدة صناعية لاستغلال هذه الثروات لصالحها وبالتالي رفع قطاع المناجم نحو التطور ومن بين المؤسسات التي تباشر هذا الاستغلال المنجمي نجد شركة مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS).

ومن أجل تقديم المؤسسة تم تقسيم هذا المبحث إلى:

- المطلب الأول: تعريف لمؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) تبسة ونشأتها؛
- المطلب الثالث: طبيعة نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) - تبسة وأهدافها؛
- المطلب الرابع: التكوين في مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)؛
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) - تبسة.

المطلب الأول: تعريف لمؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) تبسة ونشأتها

مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) نتجت إثر عملية إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية (SONAREM) وهذا بمقتضى المرسوم رقم 441/83 المؤرخ في 16 جويلية 1983، وتحوّلت إلى شركة عمومية اقتصادية بتاريخ 22 ماي 1990 بمقتضى قانون توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية، ومن هذا المنطلق فقد تكفّلت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بإنتاج وتحويل وتوزيع واستيراد وتصدير المواد المنجمية من حديد وفوسفات والبوزولان إضافة إلى مشتقاتها وبعض المنتجات الفرعية. فمن مهامها الأساسية:

- عملية البحث المنجمي؛
- عملية التطوير والتنمية؛
- عملية الإنتاج.

فهي مكلفة بكل العمليات التجارية والصناعية والمالية والعقارية المنقولة في كل النقاط المتواجدة عبر التراب الوطني.

- رأس مالها الاجتماعي الابتدائي هو 50.000.000 دج ثم تعدى إلى 300.000.000 دج ثم إلى 1.000.000.000 دج، مجموعة فرفوس تنشط في القطاع المنجمي الذي تشرف عليه الشركة القابضة للمناجم، مع دخول الإصلاحات الاقتصادية حيز التنفيذ تحولت مؤسسة فرفوس ابتداء من شهر ماي 1990 إلى الاستقلالية وهيكلية على هذا الأساس.

بتاريخ 18 أكتوبر 2001 وبعد فتح رأس مالها الاجتماعي عقدت المؤسسة أول اتفاق شراكة مع مجموعة (LNM) الهندية "شركة ذات مسؤولية محدودة تخضع للقانون الهولندي" وأصبحت شريكا بالأغلبية في منجمي الوزنة وبوخضرة بتبسة 70% وعلى هذا الأساس تأسست شركة (METAL-STEEL) بتبسة، ونصيب شركة فرفوس 30%.

1- فروع مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS): بتاريخ 01 جانفي 2005 تفرعت المؤسسة إلى مجموعة شركات تشرف عليها المجموعة الصناعية فرفوس (FerphosGroupe) ومقرها الاجتماعي عنابة والتي تتفرع منها¹:
1-1 مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS): ومقرها الاجتماعي في مدينة تبسة، وتعتبر العمود الفقري للمجموعة ككل حيث تساهم بنسبة 70% من رقم الأعمال الإجمالي، وهذا بفضل امتلاكها للمركب المنجمي جبل العنق - بئر العاتر - يقدر احتياطي الفوسفات به ب: 2 مليار طن.

شركة (SONAREM) تضم الوحدات التالية:

- المركب المنجمي جبل العنق - العاتر؛

- المنشآت المينائية - عنابة؛

مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية (CERAD)؛

- مقر المديرية العامة - تبسة؛

1-2 شركة نقل الموارد المنجمية (SOTRAMINE): وهي شركة أنشأت حديثا للقيام بنقل المواد المنجمية والفوسفات من مدينة بئر العاتر إلى عنابة وكذلك نقل البوزولان من بني صاف إلى مراكز البيع. تعود نشأة صناعة الفوسفات إلى بداية القرن 19 مع اكتشاف عدة مناجم بالشرق الجزائري وانتقال إنتاج الفوسفات، المستخرج أساسا من منجم الكويف من 300.000 طن بداية القرن، إلى 500.000 طن سنة 1920. و584.000 طن سنويا سنة 1938 إلى بداية الحرب العالمية الثانية.

- استأنفت الأشغال بمنجم الكويف بعده ليتجاوز إنتاجه 500.000 طن سنويا خلال الخمسينيات، وبعد

الاستقلال انخفض احتياطي المنجم، ليتوقف نهائيا سنة 1978، اكتشف منجم جبل العنق سنة 1960 -

1965 بقدرته نظرية مقدرة بـ 900.000 طن من الفوسفات المحترق والمثري بنسبة 77%-BPL75، ولم

تسمح الهياكل سوى بإنتاج يتراوح بين 450.000 و500.000 طن سنويا.

كان استغلال الفوسفات بمنجم الكويف قبل الاستقلال من اختصاص شركات تابعة للخوادم المعممين استمر

ذلك حتى الاستقلال، منذ الاستقلال أصبح استغلال المنجم من قبل شركة فوسفات قسنطينة

¹ - مدررة الموارد البشرية فرفوس تبسة .

(CompagniesDePhosphateDeConstantine) واستغني عن هذه الشركة سنة 1963 وخلفتها شركة BAREM سنة 1964 ثم شركة SONAREM سنة 1967، أغلق منجم الكويف سنة 1978.

أما ميدان تحويل الفوسفات فقد أسند إلى مؤسسة سوناتراك، إثر تأميم شركة SPACE سنة 1968.

وفي سنة 1973 أسند مشروع حمض الفسفور، الذي أعدته شركة جبل العنق بإشراف (SONAREM) إلى مؤسسة (SONATRACH) المكلفة آنذاك بتطوير صناعة الأسمدة لتغطية طلب السوق الوطني وترقية صادرات الحمض، ذلك الحين بقيت (SONAREM) مكلفة بمهمة ترقية وتطوير المنتج المنجمي.²

ثم تولت مؤسسة أسميدال (ASMIDAL) الناشئة بعد إعادة هيكلة (SONATRACH) المهمة، ثم تطوير صناعة الأسمدة.

بدأ استغلال منجم جبل العنق في الستينات من طرف SDO شركة جبل العنق الخاصة آنذاك، لتندمج فيما بعد الشركة الوطنية للأبحاث المنجمية (SONAREM) سنة 1983، انبثقت منها عدة مؤسسات منها مؤسسة فرفوس، طبقا لمرسوم نشأتها، وفي سنة 2004 بادرت مؤسسة (Ferphos) إلى اعتماد نظام الفروع وتطبيقه سنة 2005 حيث أحدثت الفروع (المؤسسات) السابقة الذكر.

2- علاقات المؤسسة مع المحيط الاقتصادي: لم تغلق مؤسسة مناجم الفوسفات على نفسها، بل عملت على توطيد وتطوير العلاقات التي تربطها، بمختلف الجماعات الصناعية الوطنية، وفيما يخص الجماعات الصناعية الوطنية التي تتعامل معها المؤسسة يتم ذكرها في مايلي:

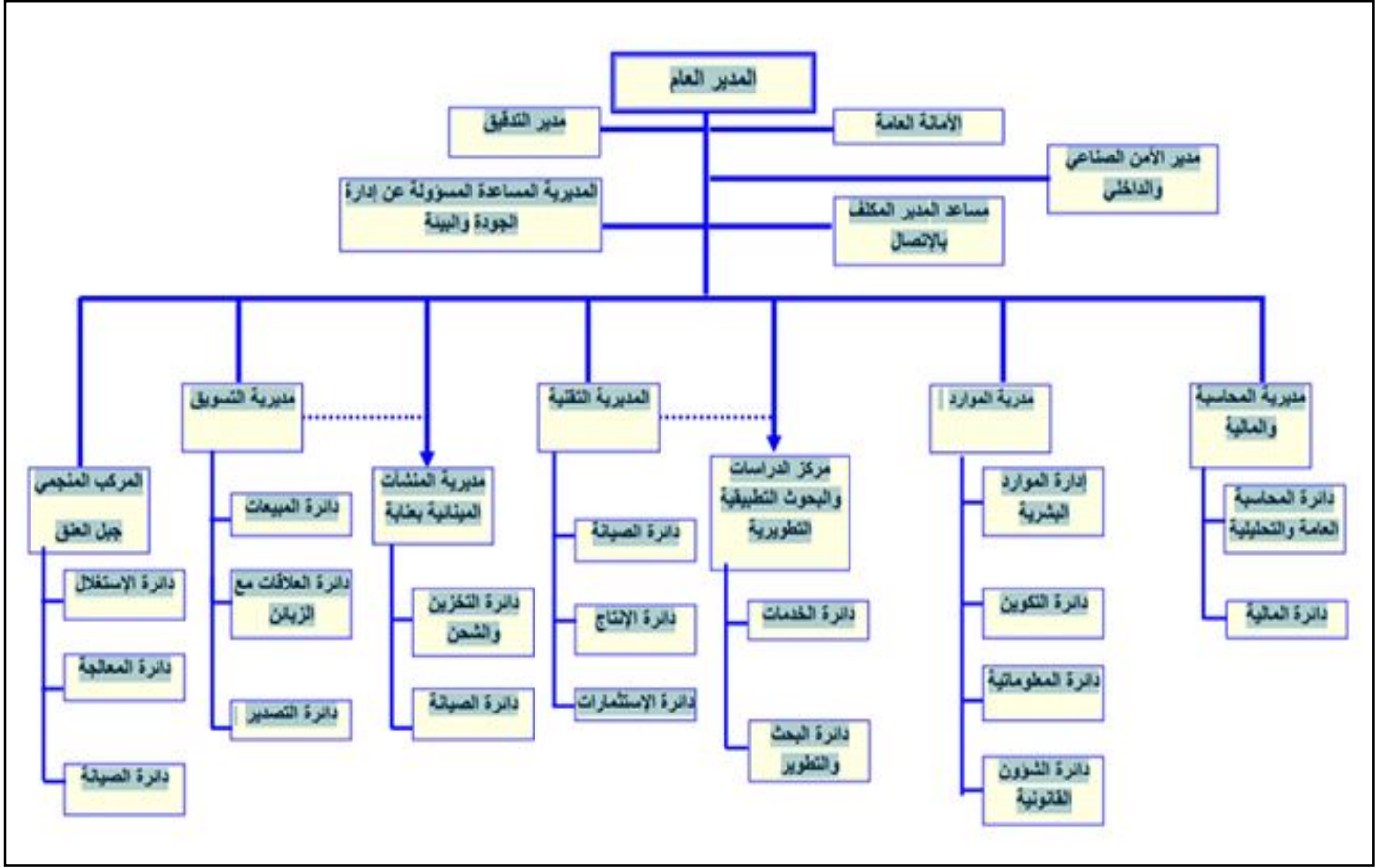
- التجمع الفولاذي (كوسيدار)؛
- مصانع الأسمت؛
- مؤسسة (ASMIDAL)؛
- وبعض الفروع الخاصة بالزراعة (فيما يخص استعمال السماد DO20)؛
- الشركة الوطنية للنقل عبر السكك الحديدية؛
- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (SONELGAZ)؛
- الخاصة بمواد التفجير (ONEX)؛
- المؤسسة الوطنية لإنتاج وتسويق المنتجات الكربوهيدراتية (SONATRACH)؛
- الجمارك؛
- مصالح الضرائب؛

²- نفس المصدر.

- ميناء عنابة؛
- الوكالات التي تقوم بكراء البواخر في موانئ عنابة لنقل الفوسفات؛
أما فيما يخص المنظمات الدولية تتعامل المؤسسة مع:
- بعض منتجي الفوسفات (تونس، سوريا، موريتانيا، بولونيا)؛
المنظمات الدولية المتخصصة مثل:
- المجموعة الدولية للإسمنت (IFA)؛
- المعهد العالي للفوسفات (IMPHOS)؛
- الاتحاد العربي للحديد والفولاذ (UAFSA)؛
- الجمعية المتخصصة بإصدار المجالات الخاصة لنشاط التصدير؛
- مجلة فرنسية متخصصة (Lemoli)؛
- مجلة بريطانية متخصصة (Themarket)؛
- غرفة التجارة الدولية الخاصة بالإحصائيات التجارية (CCT).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) - تبسة

الشكل (08): الهيكل التنظيمي للمؤسسة لمؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) - تبسة



المصدر: وثائق المؤسسة.

ويمكن تقديم مهام لأهم وظائف الهيكل التنظيمي للمؤسسة لشركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS):

• **مديرية الموارد:** تتكفل المديرية بما يلي:

- رسم استراتيجيات المؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بمفهومها الواسع؛
- السهر على تطبيق تشريعية العمل والنصوص المنظمة؛
- إعداد مخططات التكوين والتوظيف ومخططات المسار المهني؛
- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للمؤسسة والتنسيق بينهم؛
- القيام بالمفاوضات مع الشريك الاجتماعي (ممثلي العمال) بخصوص الاتفاقية الجماعية؛
- إعداد القانون الداخلي للمؤسسة؛
- إعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام؛
- تمثيل المؤسسة لدى الهيئات الخارجية.

- **مديرية التسويق:** تتكفل المديرية بما يلي:
 - القيام بتسويق منتوج الفوسفات حسب البرنامج المسطر؛
 - البحث عن الأسواق وزبائن جدد من اجل توزيع نصيب المؤسسة في الأسواق؛
 - دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية وضرورة التكيف معها؛
 - تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته وسماع انشغالاته؛
 - استقبال الوفود والزبائن الدوليين؛
 - التنسيق بين أطراف الإنتاج؛
 - إعداد التقارير الدورية وتبليغها إلى السلم الرئاسي.
- **مديرية المركب المنجمي جبل العنق:** يمثل المركب المنجمي -جبل العنق- العمود الفقري للمؤسسة ككل باعتباره يشكل نسبة 70% من رقم أعمال مجموعة فرفوس ككل حيث أنه يتردد على ثروة فوسفاتية يقدر احتياطها 2مليار طن، إضافة على أنه يمتلك مصنع للمعالجة بإمكانه إنتاج ثلاث نوعيات من الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج. يبلغ إنتاجها السنوي مليون ونصف طن سنويا كما أن عدد العمال به يصل إلى حد 1200 عامل تمثل نسبة التأطير فيهم حوالي 11% مهيكليين عبر 5 أقسام عملية وهم: قسم الاستغلال، قسم المعالجة، قسم الصيانة المصنع، قسم الصيانة المتحركة وقسم الإدارة والتطوير، يشرف عليهم مدير المركب برتبة إطار مسير.

المطلب الثالث: طبيعة نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) - تبسة وأهدافها

تمارس مؤسسة مناجم الفوسفات عدة أنشطة من بينها أنشطة إنتاجية متمثلة في إنتاج الفوسفات البوزولان وكذا الأنشطة الخدمائية والتطويرية وذلك قصد البحث والتنمية لإرضاء المستهلك الموجه له هذا المنتج، والقيام بالصناعة التحويلية.

1- طبيعة نشاط المؤسسة

1-1- الأنشطة الإنتاجية

- **إنتاج الفوسفات:** تملك المؤسسة ثروة باطنية من مادة الفوسفات حيث تتواجد بمنجم جبل العنق (بئر العاتر) الذي دلت عليه الأبحاث، وتقدر هذه الثروة بـ 02 مليار طن كاحتياطي خام، أما الإنتاج فيقدر بـ 01 مليون طن و تطمح المؤسسة إلى رفع الإنتاج مستقبلا إلى 06 ملايين طن بنسبة 10% من الإنتاج يوجه إلى الاستهلاك المحلي أما الباقي يتم تصديره إلى الأسواق الخارجية، كما يعتبر المنتج الوحيد الذي تصدره المؤسسة،

وتسعى في نفس الوقت إلى تطويره والدفع من طاقاتها الإنتاجية والبيعية وهذا بفضل جملة من الخصائص والمزايا وللفوسفات عدة استعمالات نذكر منها: الأسمدة، معالجة مياه الأمطار ومياه البحار... الخ، وكذلك يوجد سماد الفوسفات الطبيعي DO20 الذي يستعمل كمخصب للأراضي، وهو عنصر هام من خليط الفوسفات المادة - العضوية - ويقتصر تصريفها على الأسواق المحلية؛

• **إنتاج البوزولان:** هذا المنتج عبارة عن صخرة بركانية ذات لون يميل من الأحمر إلى الأسود ، ويتواجد هذا المنتج بمنجم بني صاف (عين تموشنت) الذي يبعد عن ميناء بني صاف بـ 14 كلم حيث بدأ هذا المنجم أشغاله الإنتاجية سنة 1985، ويعود الفضل الكبير للمؤسسة في إدخال هذا المنتج إلى السوق المحلية وتحتوي على نسبة 20% من الحديد، وتستعمل هذه المادة لرفع جودة المركبات وزيادة تماسكها ويبلغ إنتاج البوزولان حوالي 240 ألف طن سنويا ، كما يزود هذا المنجم مؤسسات الوسط والغرب بهذه المادة، ولهذا المنتج العديد من الاستعمالات فهو يدخل كمادة أولية في إنتاج الإسمنت بنسبة 50-55% ومواد البناء؛

• **إنتاج السبيكة:** وتعني إنتاج كل أنواع المسبوكات من مكابح القطارات وبعض قطع الغيار الخاصة بالآلات الزراعية، والصناعات الميكانيكية وكذلك أدوات البناء وغيرها ويتم هذا الإنتاج في مسبكة الوزنة حيث تم إنتاجه في سنة 1979 وكان على أساس الطلبات المستمرة والحاجة الملحة لمكابح القطارات، ثم توسيع نشاطها إلى المنتجات السالفة الذكر باعتبار أن إنتاج مختلف القطع المسبوكة تتوقف على طلب الزبون.

1-2- الأنشطة الخدمائية والتطويرية: بالإضافة إلى الأنشطة الإنتاجية التي سبق ذكرها فإن المؤسسة تقوم أيضا بتقديم خدمات مختلفة لزبائنها كما تعمل جاهدة على تطوير منتجاتها والوسائل الإنتاجية كي تتلقى استقبالا على منتجاتها.

- الأنشطة الخدمائية؛

- المركز الاجتماعي - تبسة؛

- مكتب الإعلام الآلي - تبسة؛

- مكتب الدراسات المنجمية - تبسة؛

- مركز المنشآت المرفقية - عنابة؛

2- أهداف المؤسسة: تسعى كل مؤسسة اقتصادية حسب طبيعة ونوعية نشاطها إلى تحقيق عدة أهداف، فمؤسسة مناجم الفوسفات من خلال ممارسة نشاطها تهدف إلى تحقيق أهداف مسطرة تتماشى وتتوافق مع إمكانياتها وقدراتها، وتنقسم هذه الأهداف إلى:

2-1- الأهداف الاقتصادية

- تحقيق الربح لتوسيع نشاطها وبالتالي الصمود أمام المؤسسات الأخرى؛
- وصولها إلى الحصول على شهادات عالمية في الجودة أهمها شهادة ISO للجودة العالمية؛
- المشاركة في ترقية وتحسين الموارد والإنتاج الوطني وتوسيع الإمكانيات الصناعية ووسائل التخزين؛
- تقديم التسهيلات فيما يتعلق بعمليات التصدير؛
- تدعيم الجانب الاقتصادي من خلال إنتاج وتسويق مواد الحديد والفوسفات والبوزولان خام أو بعد التحول؛
- كسب العملاء الجدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية؛
- زيادة حصتها في السوق العالمي وخلق ديناميكية للشركة والتعاون؛
- التحسين والتحكم في كل دوائر مراقبة المنتج وتخفيض النفايات في قيمتها؛
- الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية وتطويرها؛
- الترقية في مستوى نشاطها بزرع وكالات جهوية يمكنها التحول إلى مؤسسات مستغلة؛
- التمسك بالإطار القانوني المعمول به في كل العمليات المرتبطة بنشاطها.
- العمل على ضمان التمويل الذي يسمح بتحقيق برامج الإنتاج مع استيراد المنتجات اللازمة لتحقيق هذه البرامج

2-2- الأهداف الاجتماعية

- رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي؛
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته، والحفاظ على بقائه تحسين مستوى معيشة العمال وترقية الجانب التأهيلي.

2-3- الأهداف الثقافية

- الحفاظ على محيط وزرع ثقافة المؤسسة المواطنة؛
- ترقية أخلاقيات تسيير الأعمال؛
- توفير وسائل الترفيه والثقافة؛
- عقلنة التنظيم وتأهيل الأشخاص للفهم والاندماج في مكونات التحسين والجودة.

المطلب الرابع: التكوين في مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)

1- الإجراءات العملية لإعداد مخطط التكوين: تشكل أنظمة التكوين التي تقوم بها المؤسسة هدفا لتخطيط متعدد

السنوات وبرامج سنوية يتم إعدادها عاومستوى مصالح مديريةية الموارد البشرية التي تتمثل في:

- تحليل احتياجات التكوين وانطلاقاً من تحليل الاحتياجات الفعلية التي تتم اعتماداً على اقتراحات تكوين مصحوبة ببيانات حول الأفراد المرشحين للتكوين، كما ترفق هذه المرحلة بعملية ما قبل الانتقاء على المستوى الإداري وعلى المستوى البيداغوجية، ليتم بعد ذلك تنظيم اختبارات انتقاء موجهة لضمان تجانس الأفواج المختارة واختيار أفضل المرشحين لضمان فعالية التكوين؛
- اقتراحات أنشطة قابلة للتحقيق في إطار مخطط التكوين؛
- إعداد مشروعية ميزانية التكوين إذ يعتبر الغلاف المالي ضرورياً لتحقيق مخطط التكوين الملائم، وفيما يلي عناصر التكلفة التي تتضمنها الميزانية بنوعها البيداغوجية والإدارية.

1-1- التكلفة البيداغوجية تضم المصاريف التالية:

- أجور المكونين الدائمين والمؤقتين؛
- تكاليف إحصار الأساتذة؛
- مصاريف التكوين الناتجة عن تطبيق الاتفاقيات؛
- مصاريف أدوات البحث؛

1-2- التكلفة الإدارية: وتشمل أوجه الاتفاق التالية:

- مصاريف أماكن التكوين المباشر وغير المباشر؛
- مصاريف الوثائق الإدارية اللازمة؛
- ضمان تنفيذ مخطط التكوين المتفق عليه؛
- إعداد وثيقة دورية تضم جميع المعلومات المتعلقة بتنفيذ أنشطة التكوين؛
- ضمان تعيين العاملين المكونين في مناصبهم الأصلية أو إدماجهم في مناصب عملهم الجديدة.

2- عملية التكوين بالمؤسسة: ابتداء التكوين داخل المؤسسة الاقتصادية وضع من أجل تحسين المستوى التأهيلي

للعمال، حيث تقوم المؤسسة برصد ميزانية سنوية تمثل 2% من كلفة الأجور وتخص 1% منها للتكوين المستمر ونسبة 1% للتمهين، واعتبرا أن التكوين أداة فعالة لتسيير الموارد البشرية ووسيلة رئيسية لمواكبة التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة وتقليص المسافة بين الفرد والعمل، لذا تم العمل على إدماجه ضمن ديناميكية حقيقية لتسيير الموارد البشرية

وترجمته في شكل مخططات طبقا لاحتياجات المؤسسة والاحتياجات الفردية مع التحديد الدقيق للمعارف والمهارات اللازم اكتسابها. وتأكيدا لما سبق تم وضع مخطط تكوين يتضمن الجوانب التالية:

- التكوين الداخلي؛
 - التكوين الخارجي.
- بالإضافة إلى ذلك تضمنه لمواضيع هامة تلقى في إطار الملتقيات تتمثل في:
- قانون المالية ل 2007؛
 - الاستراتيجيات و تسيير الإطارات؛
 - العلاقات الجديدة بين البنوك والمؤسسات؛
 - العقد الدولي؛
 - التموين؛
 - ضريبة المؤسسة؛
 - تقنيات التسيير؛
 - الخطر القانوني في المؤسسة؛
 - ميزانية المؤسسة؛
 - الصيانة الصناعية؛
 - نماذج العقود في المؤسسة؛
 - دراسات عليا متخصصة؛
 - تسيير النوعية.

3- الطرق والتقنيات المتبعة في التكوين بالمؤسسة: إن تحضير الأفراد للعمل في المؤسسة يتطلب طرق جديدة ومكيفة حسب تطور التقنيات الحديثة، أما تنفيذ أنشطة التكوين الداخلية (الإدارية أو التقنية) فيتم تحت إشراف أو بعض المتخصصين الذين يتم اختيارهم سواء بين الأفراد المتمركزين أو بين مكونين في مركز التكوين المتخصص المتعاقد مع المؤسسة وفق برانا مج معد مسبقا ووسائل تكوين مناسبة (نصوص وإعانات بيداغوجية) محضرة قبل البدء. وتختلف الطرق والتقنيات حسب المستوى الذي سيعين فيه الفرد بحيث يمكن التمييز بين ثلاث حالات للتكوين:

3-1- بالنسبة للمشرفين والإطارات الدنيا: يتم تكوين هؤلاء الأفراد من اجل إعداد وتنفيذ برامج مصادق عليها في حدود الميزانية والتنسيق بين المصالح وكذلك من اجل الاستجابة للمتطلبات.

فابتداء من اللحظة التي يمارس فيها المتربص وظيفة الرقابة تكون ممارسة التسيير بالنسبة له قد بدأت، وعليه في هذه الحالة تطوير تقنيات الخاصة فيما يخص علاقته مع الأفراد نظرا لارتباطه بمستقبله المهني.

3-2- بالنسبة للإطارات المتوسطة: بعد عدد معين من سنوات الخبرة تتم الترقية، وفي هذا المستوى يتحصل المتربصون على تكوين مكمل في ميدان نظرية التسيير ويساعد على معرفة كيفية الوصول إلى الأهداف الدقيقة في ميادين مهمة كالإنتاج ومراقبة التكاليف حسب الميزانية علما بان مهامهم الرئيسية تتمثل في إدارة المراقين والمشرفين وهو ما يتم تحقيقه بواسطة الاعتماد على التكوين خلال العمل بوضع المتربص في منصب مساعد بالقرب من الإطار الذي يتكفل به ويسمح له بممارسة بعض المهام الإدارية.

3-3- بالنسبة للإطارات السامية والمسيرة: فيما يتعلق بتطوير كفاءات الإطارات السامية المسؤولة عن مناصب حساسة في المؤسسة وعلى أساس امتلاكهم لخبرة علمية واسعة في ميدان التسيير فان المشكل الأساسي المطروح على مستوى المؤسسة في تكوينهم، وتتمثل أهداف تكوين المسيرين في مراجعة نظرية حول التطورات في الميدان من خلال تنظيم ملتقيات متخصصة أيام دراسية ومؤتمرات أو التسجيل في تخصصات معينة تدخل في إطار الدراسات العليا المتخصصة.

وذلك عن طريق الاتصال بالجامعات ومعاهد التعليم العالي أو أي تنظيمات تكوين أخرى تبعث للمؤسسة بدعوات حضور ملتقيات متنوعة.

4- المتابعة والتقييم في المؤسسة: يتطلب تنوع أنشطة التكوين متابعة وتقييما يتصفان بالصرامة والفعالية.

4-1- المتابعة: تعتبر متابعة التكوين على المخطط التقني بمثابة القيادة، حيث تسمح بتوفير المعلومات اللازمة عن مرحلة التنفيذ والتي تتمثل في:

- تاريخ الانطلاق في التربص؛

- أنواع التكوين حسب كل هيكل بالمؤسسة؛

- عدد الدفعات؛

- فترات التقييم.

وعلى المستوى الإداري تدور المتابعة حول جوانب الحضور والمثابرة ومكافأة أعوان التكوين، أما على المستوى المالي فتشمل إعداد ميزانية دورية.

4-2-التقييم: تركز عملية التقييم على معالم بيداغوجية وإدارية، وتتمثل في:

- مضمون البرامج لمعرفة مدى صلتها بالأهداف؛
 - المناهج البيداغوجية؛
 - الوسائل البيداغوجية؛
 - الترقيات العملية المحققة في أماكن العمل؛
 - عمل المتربصين.
- أما المعالم الإدارية فتتمثل في:
- إدارة التكوين؛
 - المكونين؛
 - كيفية استخدام الميزانية المخصصة (الظروف المادية).

المبحث الثاني: تحليل القرارات التصديرية والسياسات التسويقية الدولية لمؤسسة مناجم الفوسفات

تعمل مؤسسة مناجم الفوسفات كغيرها من المؤسسات جاهدة لاختيار أحسن الاستراتيجيات التي تتلائم، مع إمكانياتها وقدراتها الانتاجية، وتساعدتها على سياسة تسويقية في السوق الدولي ومواكبة التطورات التكنولوجية، وهذا يحتم عليها التعرف الجيد والدقيق على بيئتها التنافسية، من خلال تحليل العناصر الداخلية والخارجية لكشف قدراتها التصديرية والسعي نحو الحفاظ عليها وتنميتها قدر المستطاع.

وقد تم تقسيم المبحث إلى المطالب الآتية:

- المطلب الأول: تحليل البيئة التنافسية لمؤسسة مناجم الفوسفات؛
- المطلب الثاني: الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة ومعايير إختيار الأسواق؛
- المطلب الثالث: إستراتيجيات المزيح التسويقي الدولي لمؤسسة مناجم الفوسفات؛
- المطلب الرابع: التوجيهات الجديدة والآفاق المستقبلية لمؤسسة مناجم الفوسفات.

المطلب الأول: تحليل البيئة التنافسية لمؤسسة مناجم الفوسفات

تعمل المؤسسة في بيئة متغيرة تحتوي على العديد من الفرص والتحديات، ونقاط القوة ونقاط الضعف، ولهذا فهي تسعى لتحليلها من أجل أخذ صورة عامة ودقيقة عنها، تنفيذها في إختيار استراتيجياتها التنافسية وتؤدي إلى استمراريتها.

1- تحليل البيئة الخارجية: حسب دراسة حالة المؤسسة يمكن تحليل عناصر البيئة الخارجية وفقا لما يلي:

1-1- تحليل المنافسين: للمؤسسة عدة منافسين في السوق الدولية مما يجعل عملياتها التصديرية للفوسفات صعبة، ولهذا تعمل على مقارنة منتجاتها بمنتجات المؤسسات المنافسة، وذلك بعد ترتيب منافسيها حسب جودة الفوسفات الموجودة لديهم.

والجدول الموالي رقم (05) يوضح الكمية المنتجة في السوق الدولية للفوسفات وحصص الجزائر في السوق الدولية مقارنة بأهم المنافسين:

الجدول رقم (05): الحصص السوقية للجزائر للفوسفات دوليا لسنة 2017 (الوحدة 10³ طن)

الدول المستهلكة	الدول المنتجة								
	المغرب	الأردن	مصر	بيرو	روسيا	الجزائر	السنغال	الصين	المجموع
الو.م.أ	863,9	-	-	1544,8	-	-	-	-	2408,7
الهند	1810,0	-	1545,5	452,2	-	156,0	52,6	-	4016,3
البرازيل	973,1	-	40,3	717,1	-	99,5	0	-	1830,0

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) - تبسة

1365,0	-	0	-	-	-	-	-	1365,0	المكسيك
750,9	-	0	-	-	-	-	-	750,9	تركيا
232,6	-	0	-	-	232,6	-	-	-	الأرجنتين
943,4	-	0	-	-	55,0	888,4	-	-	أندونيسيا
278,9	-	0	-	63,4	-	215,5	-	-	رومانيا
254,9	-	0	-	0,0	-	254,9	-	-	ماليزيا
836,0	-	0	-	836,0	-	-	-	-	ليتوانيا
759,2	-	0	-	759,2	-	-	-	-	بلجيكا
525,9	-	0	-	525,9	-	-	-	-	بيلاروسيا
401,9	-	0	-	401,9	-	-	-	-	النرويج
444,0	-	73,6	370,4	-	-	-	-	-	بولونيا
37,8	-	0	37,8	-	-	-	-	-	فرنسا
190,0	-	190	-	-	-	-	-	-	لبنان
40,7	-	40,7	-	-	-	-	-	-	سويسرلاند
31,1	-	31,1	-	-	-	-	-	-	إسبانيا
323,1	323,1	-	-	-	-	-	-	-	كوريا الجنوبية
71,2	71,2	-	-	-	-	-	-	-	اليابان
72,7	72,7	-	-	-	-	-	-	-	نيوزيلاندا
17,8	17,8	-	-	-	-	-	-	-	أستراليا
2,1	2,1	-	-	-	-	-	-	-	فلبين
1368,4	-	27,2	31,5	-	98,1	28,8	-	1182,8	باقي آسيا أوقيانوسيا
414,1	-	9	33,0	-	6,6	36,1	-	329,4	باقي أوروبا
2850,0	-	-	256,5	29,1	-	203,2	-	2361,2	باقي أمريكا الوسطى والجنوبية
83,2	-	-	47,8	0,1	-	6,6	-	28,7	باقي الإتحاد السوفيياتي
471,0	-	-	-	-	-	27,7	-	443,3	باقي شبه القارة الهندية

155,5	-	37,7	0,2	-	-	15,7	-	101,9	باقي الشرق الأوسط وإفريقيا
891,7	-	40,5	-	-	-	0,3	-	850,9	باقي أمريكا الشمالية
26249.7	486,7	502,4	1032,6	2615,6	3106,4	3263,0	4181,8	11061,1	المجموع
100	1,85	1,91	3,93	9,96	11,83	12,43	15,93	42,13	النسبة %

المصدر: وثائق مديرية التسويق بالمؤسسة. بالرجوع إلى الملحق رقم [01]

من الجدول رقم (05): يتضح ضخامة مبيعات كل من المنافسين: المغرب ومصر مقارنة بالجزائر، والشيء الملفت للانتباه هو صدارة المغرب عالميا حيث يقدر مجموع ما تصدره ب: 11061100 طن وهي الأولى عالميا في هذا المجال، موجهة إلى السوق العالمي، وهي تعادل نسبة 42.13%، أما بالنسبة لمصر يقدر حجم الصادرات بـ 3263000 طن بحصة سوقية تقدر بـ 12.43%، أما الجزائر فيقدر حجم صادراتها بـ 1032700 طن بحصة سوقية تقدر بـ 3.93%، حيث تعد أهم الدول التي تصدر إليها الجزائر هي كل من: الهند (156000طن)، البرازيل (99500طن)، بولونيا (370400طن)، فرنسا (37800طن)، باقي آسيا وأوقيانوسيا (31500طن)، باقي أوروبا (256500طن)، باقي الشرق الأوسط وإفريقيا (200طن)، باقي أمريكا الشمالية (33000طن)، باقي الإتحاد السوفياتي (47800طن). وهذا يدل على إزدهار الصناعات التي تعتمد على الفوسفات كمادة أولية في هذه الدول، وخاصة الأسمدة المحتواة على حامض الفوسفور، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن المؤسسة لم تستفد من فرص تحويل الفوسفات وتسويقه، فمشروع حامض الفوسفور لم يتجسد إلى حد الآن في ظل التدهور المستمر للإنتاج والمبيعات، إذ يعتبر البديل الاستراتيجي للمؤسسة في المستقبل من أجل إستغلال ثروة الفوسفات أحسن استغلال.

1-2- تحليل الزبائن: تعمل المؤسسة جاهدة لكسب ولاء زبائنها وتحقيق قيمة مدركة لديهم نتيجة تعاملهم معها، رغم الحواجز التي تعترضها والمتمثلة في صعوبة رقابة التطورات الإقتصادية، ونقص وسائل النقل التي تضمن لها الوصول إلى مختلف الأسواق والزبائن المتعاملين معها.

ويمكن عرض أهم الدول المستوردة الفوسفات من الجزائر حسب أنواعه (66/68% BPL & 63/65 % BPL) للفترة 2014-2016 في هذا الجدول:

الجدول رقم (06): تصدير أنواع الفوسفات الجزائري حسب الوجهة (الوحدة 10³ طن)

2016		2015		2014		السنة/ النوع
66/68 % BPL	63/65 % BPL	66/68 % BPL	63/65 % BPL	66/68 % BPL	63/65 % BPL	الدول المستوردة
غرب أوروبا						
-	-	8,80	-	-	-	النمسا
3,00	19,40	11,20	26,20	-	26,20	بلجيكا
-	131,90	-	93,40	-	107,00	فرنسا
-	-	-	-	8,00	-	ألمانيا
40,10	-	26,30	-	49,60	-	اليونان
-	75,00	-	76,10	-	79,60	إيطاليا
4,00	-	-	-	-	-	البرتغال
-	43,90	-	34,20	-	30,80	إسبانيا
47,10	270,20	46,30	229,90	57,60	243,60	المجموع
أوروبا الوسطى						
-	25,40	-	25,70	24,40	-	كرواتيا
-	-	-	-	-	-	المجر
34,50	203,60	115,90	284,0	184,30	354,80	بولندا
34,50	229,00	115,90	309,70	208,70	354,80	المجموع
الإتحاد الأوروبي و تكتل آسيا						
-	-	38,90	-	16,30	-	بلاروسيا
-	45,40	-	176,70	9,10	181,50	أوكرانيا
-	45,40	38,90	176,70	25,40	181,50	المجموع
أمريكا اللاتينية						
-	181,0	-	85,50	-	118,50	البرازيل
197,80	-	-	-	-	-	المكسيك
-	95,70	-	43,30	-	14,70	أوروغواي
197,80	276,7	-	128,80	-	133,20	المجموع
غرب آسيا						
13,60	-	18,00	-	54,40	15,40	تركيا
شمال آسيا						
47,90	-	134,20	118,80	27,50	-	الهند

المحيط						
-	-	-	27,50	-	26,40	أستراليا
340,90	821,30	353,30	991,40	373,60	954,90	المجموع الكلي

المصدر: وثائق مديرية التسويق بالمؤسسة. بالرجوع إلى الملحق رقم [02]

من الجدول رقم (06): يلاحظ من الجدول في سنتي 2014 / 2016 أن أكثر الدول المتعاملة مع المؤسسة تستورد الفوسفات من نوع (BPL % 63/65) بكميات أكثر من النوع الثاني (BPL % 66/68)، فهو أكثر نوع مطلوب في السوق وتعد دول أوروبا الوسطى (كرواتيا، هنغاريا، بولندا) لها حصة الأسد من الإستيراد. كما تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار ملاحظات واقتراحات زبائنها من خلال نماذج خاصة بها تحمل كافة المعلومات عن المستهلك وموطنه، ذوقه، ونوعية احتياجاته.

1-3- الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية: من خلال دراسة البيئة الخارجية تعمل المؤسسة على تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المطروحة، ويمكن ذكر أهمها في النقاط التالية:

- **الفرص:** تتوفر مؤسسة مناجم الفوسفات على فرص هامة لتوسيع نشاطها، من أبرزها:
 - قدرة المركب المنجمي العالية، والتي منحت الفرصة للتموقع في الأسواق الأولية؛
 - وجود أسواق هامة من الفوسفات؛
 - القدرات الإنتاجية للمؤسسة التي يمكن تطويرها؛
 - إمكانية الحصول على تمويل بنكي يمكن أن يصل إلى مليار ونصف بضمن احتياطي للفوسفات في جبل العنق لزيادة الإنتاج؛
 - التوجه إلى وحدات التحويل في العالم؛
 - إمكانية فتح أسواق جديدة كإندونيسيا، والجنوب الشرقي لآسيا.
- **التهديدات:** تتعرض المؤسسة الوطنية للفوسفات لعدة تهديدات من البيئة الخارجية أهمها:
 - تكلفة النقل البحري المرتفعة، بالإضافة إلى أن سعر الشحن للفوسفات مرتفع جدا؛
 - اشتداد المنافسة الدولية التي تواجهها المؤسسة خاصة من طرف المغرب، تونس والصين.
 - حقوق عبور قناة السويس مرتفعة مما يعرقل النفاذ إلى السوق الآسيوية؛ قدرت ب: 7 دولارات للطن.

2-تحليل البيئة الداخلية: يركز تحليل البيئة لمؤسسة مناجم الفوسفات على جانبين أساسيين هما:

2-1-جوانب القوة: تتحكم مباشرة في النجاح الإقتصادي للمؤسسة، ومن أهمها ما يلي:

- توفر المؤسسة على مخزون احتياطي للفوسفات؛
- حصولها على شهادتي الموافقات الدولية (ISO9001 وISO14001)؛
- استعمال الإشهار عبر الجرائد والمجلات وعبر السفارات الجزائرية؛
- عدم وجود مكشوف بنكي للمؤسسة وهو ما يعكس عدم اقتراض مؤسسة لديون قصيرة المدى؛
- تتمتع المؤسسة بمرونة في عدد العمال من خلال اعتمادها نظام العقود وكذلك لتوفرها على عدد هام من اليد العاملة المؤهلة؛
- تتمتع المؤسسة بخبرة تجريبية وميدانية هامة في مجال تصدير الفوسفات الخام وعدم وجود منافس على المستوى المحلي.

2-2-جوانب الضعف: تعاني المؤسسة من جوانب ضعف تحد من فعالية نشاطها خاصة التصديري، أهمها:

- عدم توفر المؤسسة على وسائل نقل خاصة بها مما يشكل عائقا كبيرا لعملياتها التصديرية؛
- قدرات الإنتاج محدودة؛
- إرتفاع التكاليف الثابتة مقارنة بحجم الإنتاج لبعض المنتجات الخاصة بالفوسفات، وبالتالي عدم حصولها على ميزة التكلفة الأدنى في الأسواق التصديرية؛
- منشآت مينائية ومنجمية قديمة تحتاج إستثمارات كبيرة ومبالغ ضخمة لتجديدها؛
- تقلص وتراجع عدد الزبائن للمؤسسة في السوق الأوروبية، نتيجة غلق مصانع تحويل الفوسفات بناء على دعوة لحماية البيئة من فضلات هذه المصانع؛
- تميز فوسفات منجم جبل العنق بالصلابة مما يصعب عملية طحنه ومعالجته، إضافة إلى احتوائه على نسب عالية من المغنيزيوم غير المرغوب فيه صناعيا؛
- إقتصار نقل الفوسفات من مركب جبل العنق إلى ميناء عنابة على وسيلة نقل واحدة تتمثل في السكك الحديدية، والتي تتميز بالحدودية وارتفاع أسعارها، مما أدى بالمؤسسة اللجوء إلى النقل بواسطة الشاحنات التابعة للقطاع الخاص، والتي تتميز أيضا بارتفاع تكلفتها والتي تقدر بـ 1000 دج/الطن.

المطلب الثاني: الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة ومعايير إختيار الأسواق

1-معايير اختيار الأسواق: تعمل المؤسسة الوطنية للفوسفات جاهدة لإيجاد أسواق مناسبة لتسويق منتجاتها، وتتبع في ذلك عدم معايير لاختيار الأسواق المستهدفة، وهي:

- **حجم الطلب:** إذا كان حجم الطلب على منتجات المؤسسة كبيرا، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الفرصة المتاحة للمؤسسة في هذه السوق؛
- **مدة الطلب:** يجب مراعاة مدة الطلب على المنتج، لأنها نقطة مهمة لضمان العمل مع الزبون وكسبه لمدة طويلة؛
- **المردودية:** تختار المؤسسة الأسواق التي تعود عليها بأكثر مردودية ممكنة، حيث تعتبر نسبة الأرباح عاملا مهما في اختيار الأسواق؛
- **الموقع الجغرافي:** تختار المؤسسة الأسواق التي يسهل الوصول إليها؛
- **الوضعية المالية والسياسية:** يجب أن تكون الدولة التي تتعامل معها المؤسسة مستقرة سياسيا وتمتع بوضعية مالية جيدة، للتأكد من قدرتها على التسديد؛
- **سمعة البلد المستورد:** يجب أن تكون سمعة البلد المستورد للفوسفات جيدة؛
- **نوعية الطلب:** بمعنى أن تكون المؤسسة قادرة على تقديم منتج جيد ذو مواصفات دولية؛
- **طبيعة المستورد:** هناك مستورد مباشر ومستورد غير مباشر، وتفضل المؤسسة التعامل مع المستوردين المباشرين الذين يستهلكون المنتج بطريقة مباشرة، وذلك تفاديا للمنافسة غير المشروعة وحفاظا على سمعتها الدولية.

2-أهم الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة:تعمل المؤسسة في مجمل تعاملاتها مع ثلاث مناطق في العالم هي:

- **المنطقة الأوروبية:** وهي أهم منطقة تتعامل معها المؤسسة وغيرها من الأسواق الأخرى، فهي تضم أهم الأسواق بالنسبة للمؤسسة، وبما أن أراضي هذه المنطقة لم تعد بحاجة إلى كمية كبيرة من الفوسفات، بالإضافة إلى غلق مصانع تحويل الفوسفات في هذه الدول لأسباب بيئية، أصبح الطلب على منتج المؤسسة متناقصا، ولذلك اتجهت المؤسسة للبحث عن أسواق جديدة وزبائن جدد؛
 - **المنطقة الآسيوية والمحيط:** وتشمل قليل من الأسواق كإندونيسيا، بنغلاديش، ماليزيا، الفلبين، أستراليا، وغيرها؛
 - **المنطقة الأمريكية:** ومن أبرز أسواقها: البرازيل، الأرجنتين، المكسيك والأوروغواي؛
 - **المنطقة الإفريقية:**تعد سوق جديدة لفوسفات بداية من سنة 2016.
- وفيما يلي كمية الصادرات من الفوسفات لسنة لسنوات (2013-2017) لأهم المناطق المستوردة.

الجدول رقم (07): صادرات الفوسفات للأسواق العالمية (الوحدة 10³ طن)

2017	2016	2015	2014	2013	المدة	
730,90	626,40	917,30	1071,60	845,20	الكمية	أوروبا
17%	-32%	-14%	27%	-	التطور %	
188,20	62,10	298,50	123,80	106,60	الكمية	آسيا والمحيط
203%	-79%	-141%	16%	-	التطور %	
132,70	475,02	128,80	133,20	118,20	الكمية	أمريكا
-72%	269%	-3%	13%	-	التطور %	
14,30	0,30	-	-	-	الكمية	أفريقيا
1330%	-	-	-	-	التطور %	
1080,88	1165,40	1346,12	1328,60	1070,00	المجموع	

المصدر: وثائق مديرية التسويق بالمؤسسة. بالرجوع إلى الملحق رقم [03]

من الجدول رقم (07): يظهر بأن المنطقة الأوروبية هي أكبر المناطق التي تصدر لها المؤسسة رغم انخفاض نسبة التصدير لها خلال سنتي 2016 و 2017 مقارنة مع سنة 2014 التي شهدت أوجها بنسبة 27% إلا أن الكميات تعد كبيرة مقارنة بالمناطق الأخرى بينما تعد المنطقة الأفريقية هي الأضعف ولم تتعامل معها المؤسسة إلا خلال سنة 2016 وتطور التسويق لها خلال سنة 2017 بحجم أكبر من سنة 2017 وهي بالتالي تشكل سوق جديد يجب على المؤسسة التوجه إليه واستغلاله.

3- الإستراتيجيات التسويقية لمؤسسة مناجم الفوسفات: تتمثل أهم الاستراتيجيات التسويقية التي تتبعها المؤسسة في إستراتيجية تنويع المنتجات وإستراتيجية تنويع الأسواق، وتعتبر من الإستراتيجية الفعالة لتسويق المنتجات، بالإضافة إلى استراتيجيات المزيج التسويقي التي تسعى المؤسسة إلى التحكم فيها من أجل التقليل من التهديدات الخارجية التي يمكن أن تواجهها.

3-1- إستراتيجية تنويع المنتجات: تتمكن المؤسسة من خلال تنويع منتجاتها من دخول أسواق متعددة، وبالتالي

زيادة حصتها السوقية، إضافة إلى تقليل المخاطر الناجمة عن أي تغير في الطلب أو السعر بالنسبة لأحد المنتجات.

• **تشكيلة منتجات المؤسسة:** تتكون تشكيلة منتجات المؤسسة بالنسبة لمنتوج الفوسفات من نوعين رئيسيين كما

يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): تشكيلة منتجات المؤسسة بالنسبة لمنتج الفوسفات

66/68 % BPL	63/65 % BPL	المكونات (التركيبية الكيماوية)
30,00 – 30,20	29,00 – 29,70	Anhydride Phosphorique (P ₂ O ₅)
06,00 – 06,30	7,20 – 7,80	Anhydride Carbonique (CO ₂)
02,50 – 03,00	2,50 – 3,00	Anhydride Sulfurique (SO ₃)
50,00 – 51,00	48,30 – 49,00	Oxyde de Calcium (CaO)
0,75 – 1,00	1,10 – 1,50	Oxyde de magnésium (MgO)
0,30 – 0,40	0,35 – 0,40	Oxyde de Fer (Fe ₂ O ₃)
0,40 – 0,50	0,30 – 0,40	Oxyde de d'Aluminium (Al ₂ O ₃)
1,10 – 1,30	1,10 – 1,20	Oxyde de Sodium (Na ₂ O)
0,07 – 0,10	0,09 – 0,10	Oxyde de Potassium (K ₂ O)
2,00 – 2,50	2,50 – 3,00	Oxyde de Silicium (SiO ₂)
0,50 – 2,00	0,90 – 1,00	Humidité (H ₂ O)
2,50 – 3,00	2,80 – 3,20	Perte au Feu (CO ₂ Déduit)
3,65 – 3,80	3,50 – 3,60	Fluor (F)
400 – 500	400 – 500	Chlore (Cl) en ppm
0,10 – 0,20	0,10 – 0,20	C.Organique
9,00 – 10,00	10,00 – 11,00	P ₂ O ₅ Soluble dans l'acide citrique à 2%
18,00 – 20,00	18,00 – 21,00	P ₂ O ₅ Soluble dans l'acide formique à 2%

المصدر: وثائق مديرية التسويق بالمؤسسة. بالرجوع إلى الملحق رقم [04]

من الجدول رقم (08): يمكن القول أن 90% من استعمالات الفوسفات هي صنع الأسمدة، فإن جودتها تعتمد على نوعية الفوسفات، وأنواعه تختلف فيما بينها من حيث المكونات الكيميائية أساسا، وتتوقف على وجود العنصر P₂O₅ من نوع إلى آخر، فكل نوع له الخصائص المميزة من حيث التركيبية الكيماوية وطرق الإنتاج، ومن أجل تحسين وتدعيم مركزها تنافسي في الأسواق العالمية، تعمل المؤسسة على تطبيق إستراتيجية تنويع المنتجات لأنها تساعدها على دخول الأسواق، ففي بداية نشاطها كانت تتعامل فقط بالنوعين (BPL %66-68) و(BPL %65-63)، ونظرا لتطور الطلب العالمي على الأنواع الأخرى أدخلت المؤسسة نوع آخر وهو (BPL %69-72) سنة 1995، وتمكنت من دخول أسواق جديدة، ويعتبر النوع (BPL %69-72) الأكثر طلبا عالميا، إلا أنه بسبب المنافسة وعدم تبني المؤسسة إستراتيجية تجارية ملائمة لكل نوع، لم تستطع تحقيق مبيعات معتبرة منه مما جعلها تتخلى عن هذا النوع تخلت المؤسسة عن هذ النوع (BPL %69-72) لأنه مكلف، بالإضافة إلى انخفاض أسعار أحد أنواع الأسمدة التي تعتمد في تركيبها على هذا النوع من الفوسفات.

ومن خلال تنويع المنتجات تعمل المؤسسة على تحقيق الأهداف التالية:

- توسيع الحصة السوقية لمنتجاتها، وخلق فرص للشراكة؛
- محاولة استغلال الفوسفات المصفى والمنتجات الثانوية من خلال توظيفها في تخصيب الأراضي؛
- تحسين مستوى عاملها بإرسالهم في بعثات للتكوين في الخارج من أجل تقديم منتجات ذات مواصفات عالية.
- **تطور الإنتاج بالنسبة لأنواع الفوسفات:** بالنسبة لأنواع الفوسفات فالمؤسسة تنتج وتسوق بكميات متفاوتة نظرا لخصائص كل نوع تطور طلبات الزبائن وظروف السوق، والجدول الموالي يبين تطور الإنتاج بالنسبة لأنواع الفوسفات خلال السنوات (2015-2017).

الجدول رقم (09): تطور إنتاج وتصدير أنواع الفوسفات (الوحدة 10³ طن)

2017			2016			2015			السنة/ النوعية
المجموع	66/68 % BPL	63/65 % BPL	المجموع	66/68 % BPL	63/65 % BPL	الدول	66/68 % BPL	63/65 % BPL	الدول
2044,40	1269,00	775,40	626,20	81,60	544,60	أوروبا	201,10	716,30	أوروبا
4078,60	3697,50	381,10	474,50	197,80	276,70	أمريكا	-	128,80	أمريكا
8855,40	6832,60	2022,80	61,50	61,50	-	آسيا & المحيط	152,20	146,30	آسيا & المحيط
14,10	13,90	0,20	-	-	-	أفريقيا	-	-	أفريقيا
12948,10	10544,00	2404,10	1162,20	340,90	821,30	المجموع	353,30	991,40	المجموع

المصدر: وثائق مديرية التسويق بالمؤسسة. بالرجوع إلى الملحق رقم [05]

من الجدول رقم (09): يلاحظ أن الإنتاج خلال سنتي 2016/2015 كان متذبذب، فالنوع (63-65% BPL)

عرف تناقصا خلال سنة 2016 بـ 0.17% مقارنة بسنة 2015، ثم إرتفاع في سنة 2017 بـ 287% عن سنة

2016، ويرجع ذلك إلى تطور الإمكانيات الإنتاجية للمؤسسة سنة 2017 وبسبب فتح أسواق جديد خاصة في إفريقيا

وكسب بعض الزبائن الجدد، رغم المنافسة الشديدة، أما النوع (66-68% BPL) فقد عرف كذلك تناقص سنة

2016 مقارنة بسنة 2015 لكنه شهد تزايد نسبة كبيرة خلال سنة 2017 وصلت إلى 3456% وذلك بسبب

تطور حجم الصادرات على منطقة آسيا ودخول أسواق جديدة مثل الهند وكذا إفريقيا، و هو نفس سبب زيادة النوع

الأول سنة 2017.

3-2- إستراتيجية تنويع الأسواق: تعتبر إستراتيجية تنويع الأسواق من الإستراتيجيات الفعالة لتسويق المنتجات، حيث تكمن أهميتها في إتاحة الكثير من الفرص السوقية أمام المؤسسة، فالتعامل مع الكثير من الأسواق يقلل المخاطر السوقية التي يمكن أن تواجهها، فإذا خسرت سوقا أو أكثر يبقى المجال مفتوحا في باقي الأسواق، وهذه الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة قد مكنتها من دخول الكثير من أسواق العالم بالرغم من المنافسة وضعف إمكانيات النقل، وتطبيق هذه الإستراتيجية بالتوازي مع إستراتيجية تنويع المنتجات التي تعتبر مهمة في نشاط المؤسسة.

- **أهم أسواق الفوسفات الجزائري وأهم المنافسين للمؤسسة:** بإنتاج المؤسسة للنوعين (BPL 63/65 % & 66/68%) إلى تشكيلة المنتجات تمكنت من إحتراق أسواق مهمة مثل: ماليزيا، بلجيكا، بلغاريا، اليونان، كما اضطرت إلى التخلي عن بعض الأسواق مثل البرتغال بسبب المنافسة السعوية من جانب سوريا ومصر والمغرب، وتعمل المؤسسة مستقبلا على دخول أسواق لم تعرفها من قبل، وأخرى خسرتها سابقا، مثل: ألمانيا، الدانمارك، بنغلاديش، المكسيك، الهند.

- **مبيعات المؤسسة حسب التوزيع الجغرافي:** تتمركز مبيعات المؤسسة أساسا في أوروبا، بحيث تتواجد منتجاتها في الدول الأوروبية وتسوقها بكميات متفاوتة.

والجدول التالي يوضح أهم أسواق الفوسفات الجزائري عبر العالم مع طاقة الإستيعاب السنوية لكل سوق وأهم المنافسين للمؤسسة في هذه الأسواق.

الجدول رقم (10): أهم الأسواق لمبيعات الفوسفات الجزائري والمنافسين لسنة 2016 (الوحدة 10³ طن)

الدول المنتجة									الدول المستهلكة
المجموع	الفيتنام	الصين	إيسلاندا	الأردن	بيرو	المغرب	مصر	الجزائر	غرب أوروبا
32,00	-	-	-	-	-	8,30	1,30	22,40	بلجيكا
168,80	-	-	-	-	-	29,90	7,00	131,90	فرنسا
160,60	-	-	-	-	-	119,40	1,10	40,10	اليونان
130,90	-	-	-	-	-	-	55,90	75,00	إيطاليا
4,00	-	-	-	-	-	-	-	4,00	البرتغال
160,30	-	-	-	-	-	86,80	29,60	43,90	إسبانيا
656,60						244,40	94,90	317,30	المجموع
وسط أوروبا									
25,40	-	-	-	-	-	-	-	25,40	كرواتيا
811,00	-	-	-	-	-	525,90	47,00	238,10	بولونيا

836,40						525,90	47,00	263,50	المجموع
الإتحاد الأوروبي و تكتل آسيا									
87,00	-	-	-	-	-	22,00	19,60	45,40	أوكرانيا
87,00						22,00	19,60	45,40	المجموع
جنوب أمريكا									
1321,00	-	-	-	-	1320,90	-	0,10	-	و م أ
أمريكا اللاتينية									
1253,40	-	-	-	-	936,50	61,70	74,20	181,00	البرازيل
287,90	-	-	-	-	38,60	51,50	-	197,80	المكسيك
95,70	-	-	-	-	-	-	-	95,70	أوروغواي
1637,00					975,10	113,20	74,20	474,50	المجموع
شرق آسيا									
711,90	-	-	-	-	-	690,40	7,90	13,60	تركيا
711,90	-	-	-	-	-	690,40	7,90	13,60	المجموع
آسيا الشمالية									
4836,80	-	-	-	1884,80	777,90	304,60	1821,60	47,90	الهند
4836,80				1884,80	777,90	304,60	1821,60	47,90	المجموع
المحيط									
49,50	8,50	0,90	15,00	-	6,80	16,50	1,80	-	نيوزلندا
49,50	8,50	0,90	15,00	-	6,80	16,50	1,80	-	المجموع
8815,20	8,50	0,90	15,00	1884,80	1759,80	1917,00	2067,00	1162,20	المجموع الكلي

المصدر: وثائق مديرية التسويق بالمؤسسة. بالرجوع إلى الملحق رقم [06]

من الجدول رقم (10): تظهر مدى أهمية بعض الأسواق من حيث موقعها والطاقة السنوية لها، مثل: بولونيا التي تستورد سنويا 2381000 طن، والمكسيك التي تستورد 1978000 طن، والبرازيل تستورد 181000 طن، كما يتضح أن أهم منافس والمتواجد في أكبر الأسواق هو المغرب، فواردات بولونيا من الفوسفات سنويا تقدر بـ 5259000 طن بنسبة 65% من جهة المغرب فقط.

المطلب الثالث: إستراتيجيات المزيج التسويقي الدولي لمؤسسة مناجم الفوسفات

تلجأ المؤسسة إلى مجموعة من المتغيرات التي تستطيع من خلالها التحكم نسبيا في مسار الإستراتيجية العامة والتي ينبغي تعديلها عبر الزمن نتيجة التغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية، وهي: المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج، وفيما يلي سيتم التعرف على إستراتيجيات المتغيرات الأربع أو ما يعرف باستراتيجيات المزيج التسويقي.

1- إستراتيجية المنتج: يعتبر المنتج العنصر الأول في المزيج التسويقي، كما أن استراتيجيات الترويج والتسعير والتوزيع الناجحة تعتمد على ماهية السلع المراد تسويقها وخصائصها، والبداية تكون بتقييم السوق للتعرف على حاجات ورغبات وطلبات المستهلك الأجنبي، ومن هذا التقييم يقوم مدير التسويق بوضع الخطط والاستراتيجيات الأزمة لإدارة المنتج.

1-1- العلامة التجارية: لكل مؤسسة علامة تجارية خاصة بها تقوم من خلالها بتمييز منتجاتها عن بقية المنتجات الأخرى، وللمؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات علامة تجارية خاصة بها منذ أن انفصلت عن المؤسسة الأم، وهذه العلامة ذات سمعة ومكانة متميزة ضمن العلامات المنافسة، حيث تمنح هذه الأخيرة عدة ميزات للمؤسسة، منها:

- مساعدة المؤسسة على إدارة حملات الترويج؛

- تمييز منتج المؤسسة عن المنتجات المنافسة خاصة في التظاهرات والعروض؛

- تسهيل الأمر أمام الزبون في اختبار المنتج من بين المنتجات المنافسة.

1-2- تنوع المنتجات: لدراسة دورة حياة منتج الفوسفات بشيء من التفصيل، سيتم تحليل كل نوع بمفرده لأن المؤسسة تنتج نوعين من الفوسفات.

• النوع الأول للفوسفات (65-63% BPL): يمكن معرفة تطور مبيعات هذا النوع من خلال معطيات الجدول التالي:

الجدول رقم (11): تطور مبيعات الفوسفات النوع الأول (65-63% BPL) (الوحدة 10³ طن)

السنة	2014	2015	2016	2017
المبيعات	954,90	991,40	821,30	2404,10

المصدر: وثائق مديرية التسويق بالمؤسسة. بالرجوع إلى الملحق رقم [05]

من الجدول رقم (11): تبين أن في الفترة الممتدة بين 2014 و 2016، تناقصت المبيعات بسبب تراجع كميات الإنتاج وبالتالي الصادرات، مما جعل المؤسسة تخسر بعض الأسواق، خاصة الأوروبية، أما في سنة 2017 فقد زادت المبيعات بشكل رهيب في بسبب دخول أسواق جديدة في آسيا مثل الهند وكذا إفريقيا.

- النوع الأول للفوسفات (66-68% BPL): يمكن معرفة تطور مبيعات هذا النوع من خلال معطيات الجدول التالي:

الجدول رقم (12): تطور مبيعات الفوسفات النوع الأول (66-68% BPL) (الوحدة 10³ طن)

السنة	2014	2015	2016	2017
المبيعات	373,70	353,30	340,90	10544,00

المصدر: وثائق مديرية التسويق بالمؤسسة. بالرجوع إلى الملحق رقم [05]

من الجدول رقم (12): تبين أن مبيعات المؤسسة من هذا النوع شهدت عرفت تذبذب بسيط خلال السنوات 2015 و2016 مقارنة بسنة 2014 بسبب المنافسة التي تواجهها المؤسسة في السوق الدولية، أما في سنة 2017 فقد إرتفعت المبيعات بشكل كبير بسبب دخول المؤسسة أسواق جديدة.

2- إستراتيجية التسعير: قبل التطرق إلى سياسة المؤسسة في تحديد أسعارها، سيتم التعرف على القوى المحددة للسعر في المؤسسة وأسعار مختلف المنتجات.

2-1- القوى المحددة للسعر في المؤسسة: تواجه المؤسسة كغيرها من المؤسسات الإقتصادية مجموعة من الظروف والمتغيرات التي تؤثر عليها عند تخطيط سياستها التسعيرية، وتمثل هذه القوى في:

- **الطلب:** يؤثر هذا العامل على السياسة التسعيرية للمؤسسة، فعند انخفاض الطلب تقوم بتخفيض الأسعار وذلك بتخفيض هامش الربح؛

- **المنافسة:** تعتبر المنافسة العامل الأكثر تأثيرا على الأسعار، حيث تواجه المؤسسة منافسة شديدة خاصة من المغرب، مما دفعها إلى التخلي على بعض الأسواق القريبة مثل: البرتغال؛

- **الزبائن:** هناك زبائن يتعاملون بصفة دائمة مع المؤسسة، وعليه فإن المنتجات الموجهة إليهم تختلف أسعارها عن باقي الزبائن وتختلف أيضا حسب الكميات المسوقة إلى هؤلاء الزبائن، وهذا في محاولة لكسبهم والاحتفاظ بهم.

2-2- تطور سعر الفوسفات: فيما يلي سيتم عرض أسعار منتجات المؤسسة إلى بعض الزبائن وتطورها خلال السنوات 2013 إلى غاية 2017.

الجدول رقم (13): تطور أسعار الفوسفات (السعر المتوسط المرجح بـ TM/USS)

بالدولار للطن لسنوات 2017-2013

السعر/ المدة	2013	2014	2015	2016	2017
سعر الفوسفات USS/TM	100	80	90	75	110
نسبة التطور	20%	-20%	13%	-17%	47%

المصدر: وثائق مديرية التسويق بالمؤسسة. بالرجوع إلى الملحق رقم [07]

من الجدول رقم (13): يمكن ملاحظة تذبذب الأسعار من سنة إلى أخرى حيث تراجعت الأسعار في سنة 2014 بـ 20% مقارنة بسنة 2013 حيث إنخفض سعر غلي 80 دولار للطن ثم ارتفع إلى 90 دولار للطن في سنة 2015 وعاد إلى الإخفاض بنسبة تقدر بـ 17% بسعر 75 دولار وهو سعر منخفض جدا مقارنة بالسنوات السابقة، لكن السعر عرف أوجه في سنة 2017 بـ 110 دولار للطن، والملاحظ أن هذا السعر المرتفع في سنة 2017 كان فيه حجم المبيعات مرتفع جدا مقارنة بالسنوات السابقة وهو ما يوضح يقظة المؤسسة في السوق الدولية.

3- إستراتيجية التوزيع: تعتمد المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات إستراتيجيتي:

- التوزيع المباشر (دون وجود أي وسيط مع الزبون) 50%: بنسبة المؤسسة إلى المستهلك النهائي (industriel)؛
- التوزيع الغير مباشر (وجود أي وسيط مع الزبون) 50%: المؤسسة إلى الوسيط (trader) إلى المستهلك النهائي؛

حيث يتم نقل الفوسفات على متن قاطرات إلى ميناء التصدير لكي يتم تخزينه في مخازن خاصة تبلغ طاقتها التخزينية 1500000 طن سنويا إلى غاية وصول سفن الشحن الخاصة بالزبون ثم يتم شحن الفوسفات على متن البواخر (ناقلات خاصة بالفوسفات)، وعلى المدى البعيد تسعى المؤسسة إلى زيادة عدد المخازن، كما أن خط السكة الحديدية الذي يربط بين تبسة وعين مليلة وصولا إلى جيجل، والذي هو طور الإنجاز سيمكن المؤسسة من إستغلال ميناء جيجل التجاري في عملية التصدير.

وممكن تقديم أهم طرق توزيع النقل التي تعتمد عليها المؤسسة في نقل الفوسفات إلى الموانئ من أجل تصديره:

3-1- النقل بالسكك الحديدية

الجدول رقم (14): تطور النقل بالسكك الحديدية لسنة 2018

الفترة	السنة المالية 2018			التطور في %	تذكير الإنجازات
	التوقعات	الإنجازات	النسبة %		
الثلاثي 01	324 000	93 536	28,87	1,74	91 932
الثلاثي 02	320 000	160 386	50,12	67,32	95 853
الثلاثي 03	328 000	175 425	53,48	997,85	15 979
الثلاثي 04	328 000	140 544	42,85	99,96	70 286
تراكمي إعتبارا من 2018/12/13	1 300 000	569 891	43,84	107,95	274 050

المصدر: وثائق مديرية التسويق بالمؤسسة. بالرجوع إلى الملحق رقم [08]

من الجدول رقم (14): يتضح أنه خلال السنة المالية 2018 نقلت الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية ما قدره

569891 طن من بين 1300000 طن المتوقعة في العقد أي بنسبة إنجاز جد ضعيفة تقدر بـ 43.84 %.

هذا العجز المسجل راجع أساسا إلى العوامل التالية:

- ضعف وتيرة القطارات بمتوسط 1.28 قطار/ اليوم بدلا من 2.77 قطار/ اليوم المسجلة في العقد (إنجاز 1561 طن/اليوم على 3562 طن/ اليوم المخطط لها)؛
 - الأشغال على مستوى السكة الحديدية ناتجة عن حوادث القطارات سببت خسارة لـ 55 يوم من الشحن؛
 - تباطؤ في الشحن بسبب تشبع المخازن على مستوى الإدارة العامة بسبب نقص البيع خلال الثلاثي الأول؛
- 2018؛

3-2- النقل البري

الجدول رقم (15): تطور النقل البري لسنة 2018 (وحدة النقل البري UTR)

التطور في %	تذكير الإنجازات	عدد الشاحنات /يوم	السنة المالية 2018			الفترة
			النسبة %	الإنجازات	التوقعات	
29,62	61 878	22,77	64,94	80 205	123 500	الثلاثي 01
25,34	68 093	23,48	68,55	85 348	124 500	الثلاثي 02
44,46	56 248	22,24	64,49	81 254	126 000	الثلاثي 03
45,34	71 248	23,65	82,18	103 552	126 000	الثلاثي 04
36,08	257 467	23,03	70,07	350 359	500 000	تراكمي إعتبار من 2018/12/13

المصدر: وثائق مديرية التسويق بالمؤسسة. بالرجوع إلى الملحق رقم [09]

من الجدول رقم (15): يتضح أنه في مجال النقل البري (وحدة النقل البري Somiphos) بلغت الإنجازات خلال السنة المالية 2018 ما قدره 350359 طن بتوقعات قدرها 500000 طن، مما أدى إلى تحقيق معدل 70.07 % وتطور إلى 36.08 % مقارنة بالعام المالي 2017 (إنجاز 959.89 طن/ اليوم من أصل 1370 طن/اليوم المخطط لها). الفرق السلبي عند 1490641 طن له ما يبرره:

- 76% أو 113727 طن من التأخير في تنفيذ خطة تجديد الشاحنات، مما تسبب في توقعات متكررة للأسطول؛
- 11% أو 16640 طن من تحميل الشاحنات للتحميل والتفريغ (تشبع المخزونات خلال السداسي الأول)؛
- 08% أو 11972 طن من القيود المفروضة من قبل سلطات سوق أهراس، أي الحد من الجدول الزمني لحركة مرور الشاحنات.

3-3- النقل البري (الخاص)

الجدول رقم (16): تطور النقل البري (الخاص) لسنة 2018

التطور في %	تذكير الإنجازات	عدد الشاحنات /يوم	السنة المالية 2018			الفترة
			النسبة %	الإنجازات	التوقعات	
-55,13	117 449	46,83	42,50	52 705	124 000	الثلاثي 01
-59,10	137 846	38,75	71,28	56 380	79 100	الثلاثي 02
-5,46	104 623	28,32	124,21	110 338	88 830	الثلاثي 03
-68,24	240 781	22,40	68,82	76 505	111 170	الثلاثي 04
-50,74	600 699	34,08	73,41	295 928	403 100	تراكمي إعتبارا من 2018/12/13

المصدر: وثائق مديرية التسويق بالمؤسسة. بالرجوع إلى الملحق رقم [10]

من الجدول رقم (16): يتضح أنهفي مجال النقل البري (القطاع الخاص) بلغت الإنجازات خلال السنة المالية 2018 295928 طن بتوقع 403100 طن، مما أدى إلى معدل تنفيذ 73.41% وانخفاض بنسبة 50.71% مقارنة بالعام المالي 2017 (إنجاز 811 طن /اليوم على 1104 طن/ اليوم مخطط لها). الفرق السلبي 107172 طن له ما يبرره:

- القرار المتخذ من قبل (Somiphos) بشأن تعليق النقل البري وهذا لتشبع المخزونات على مستوى البيع مما أدى إلى حالة ركود؛
- التدابير المطبقة من طرف خدمات مراقبة الطرق.

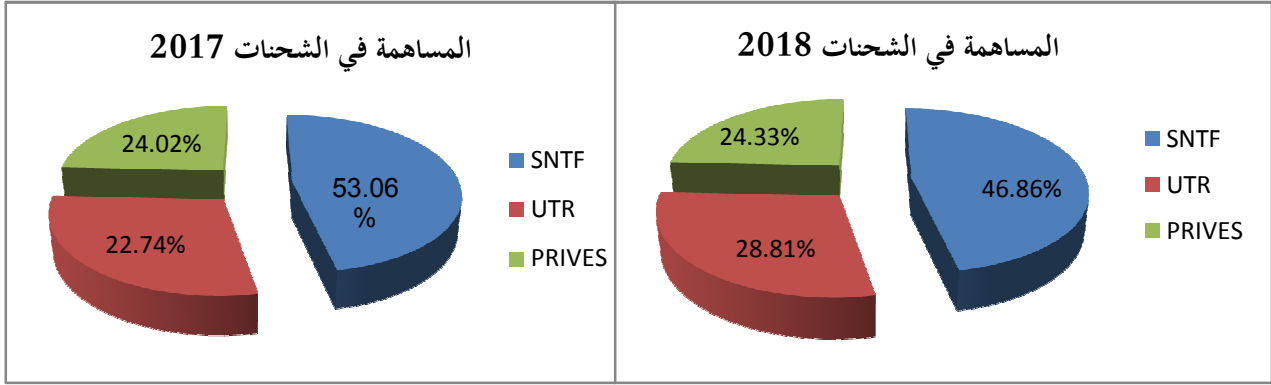
3-4- المساهمة في شحنات النقل

الجدول رقم (17): المساهمة في شحنات النقل لسنة 2018

النسبة	الشحن (الطن) من 2018/01/01 إلى 2018/12/31	
46,86	569891	SNTF
28,81	350359	UTR
24,33	295928	PRIVES
100	1216178	إجمالي الشحنات

المصدر: وثائق مديرية التسويق بالمؤسسة. بالرجوع إلى الملحق رقم [11]

الشكل رقم (09): تطورا لمساهمة في شحنات النقل لسنتي (2017-2018)



المصدر: وثائق مديرية التسويق بالمؤسسة. بالرجوع إلى الملحق رقم [11]

من الشكل رقم (06): يتضح أن هناك ثلاث جهات مسؤولة عن نقل الفوسفات إلى الموانئ من أجل التصدير وهي: المؤسسة السكك الحديدية (SNTF)، وسائل المؤسسة الخاصة (UTR)، وكذا بعض الخواص (PRIVES)، حيث تطورا اعتماد المؤسسة في نقل مادة الفوسفات على مؤسسة السكك الحديدية (SNTF) مقارنة بين سنتي 2017 و 2018، حيث كان إجمالي ما نسبته 47% من حجم الشحنات المنقولة من مادة الفوسفات في سنة 2017 من طرف (SNTF) تطور إلى نسبة 53% وهي نسبة كبيرة مقارنة بباقي أطراف النقل، كذا تراجع اعتماد المؤسسة على وسائلها الخاصة من نسبة 29% إلى 23%، بينما اعتماد المؤسسة على الخواص لم يتغير وبقي بنسبة 24%.

4- إستراتيجية الترويج: إهتمت المؤسسة بتطوير إستراتيجية الترويج، وفيما يلي أهم تقنيات الإتصال في المؤسسة:

4-1- الإعلان: من أهم وسائل الإعلان التي تستخدمها المؤسسة:

- **الوسائل المقروءة:** مثل اللوحات المنقوشة التي تحتوي على إسم المؤسسة، مقرها، رقم الهاتف والفاكس، واللوحات المضئمة التي تستعمل عند إقامة المعارض، والملصقات المختلفة كالصور التي تحمل أسماء مختلف منتجات المؤسسة ولحمة تاريخية عنها؛
- **الوسائل المطبوعة:** وتتمثل في الجرائد والمجلات، فالمؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات تقوم بالإعلان في المجلات والجرائد الدولية التي تعلن فيها المؤسسة، مثل:
 - **جريدة الشرق الأوسط، مجلة (BUSINESS WEEK) الأمريكية ومجلة (FAR EASTERN ECONOMIC FEVIEW)،** وهي مجلة جزائرية تصدر بالخارج.
- **شبكة الإنترنت:** من أجل مواكبة التطور ومسايرة ما يحدث في العالم، أنشأت المؤسسة لنفسها موقعا على شبكة الإنترنت من أجل التعريف بنفسها، ورابط الموقع هو: www.somiphos.com؛
- **البريد الإلكتروني:** تقوم المؤسسة من خلاله بالإتصال بالزبائن وكل من له علاقة معها؛

- الرعاية: حيث تخصصت الشركة مبلغ ب 4,000,000 دج لجمعيات رياضية وخيرية
- اللافات والألواح الإشهارية ورمز الشركة وتوزيع الملصقات؛

4-2- تقنيات المبيعات: أهم الأساليب التي تستعملها المؤسسة لتنشيط المبيعات:

- العينات: تقدم المؤسسة عينات مجانية للزبائن الجدد من أجل التعرف أكثر على منتج المؤسسة، ويتم إرسال العينات عن طريق البريد السريع (DHL) في عبوات بلاستيكية إلى الزبون مجاناً يتراوح وزنها من 01 إلى 30 كلغ أين يتم تحليلها من طرف المستهلك أو الشركات الوسيطة، وتكون أعباء إرسال العينات على عاتق المؤسسة؛
- الهدايا: تقوم المؤسسة بتقديم هدايا للزبائن وزائريها من حين لآخر؛
- البيع الشخصي المباشر: بالالتقاء بمختلف الزبائن في المعارض الدولية والمحلية والمبيعات الدولية
- حضور العديد من الملتقيات والمؤتمرات والمعارض الوطنية والدولية؛

وتنتمي المؤسسة إلى العديد من المنظمات الإقليمية والدولية، أهمها:

- الجمعية الدولية للأسمدة (IFA) (International Fertiliser Association)، المعهد العالمي للفوسفات، الجمعية العربية للأسمدة (AFA) (Arabe Fertiliser Association)، ومركز تطوير الأسمدة العالمي؛

- عدم توفر المؤسسة على وسائل نقل كافية، مما يشكل عائقاً كبيراً لعمليتها التصديرية؛
- التأخر في معاملات البنوك، حيث تشكل أحياناً عائقاً للمؤسسة خاصة في تسوية بعض المعاملات المتعلقة بالتصدير، مثل عدم منح الوثائق الخاصة في الوقت المناسب؛
- البعد الجغرافي لبعض الأسواق، فالمؤسسة لا تستطيع التعامل مع المناطق البعيدة، بسبب انعدام وسائل النقل البحرية على عكس المنافس المغربي الذي يمتلك أسطولاً بحرياً لنقل الفوسفات؛
- ارتفاع حقوق عبور قناة السويس، مما يعرقل النفاذ إلى الأسواق الآسيوية، حيث أصبحت حقوق العبور تكلف قيمة 7 دولارات للطن الواحد؛
- غلق بعض مصانع تحويل الفوسفات في السوق الأوروبية حفاظاً على البيئة، مما أدى إلى تقلص وتراجع عدد الزبائن للمؤسسة في هذه السوق؛
- دخول منافسين جدد مثل إسرائيل وروسيا، مما أدى إلى تراجع الحصة السوقية للمؤسسة؛
- محدودية التمويل الذاتي يؤثر على مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها؛

- تميز البيانات التي توفرها الأجهزة والهيئات الحالية للمؤسسة بالقدم وعدم الانتظام، وهذا يجعل اتخاذ أي قرار خاص بالسوق الخارجي صعبا، إضافة إلى عدم وجود قدر كاف من الأجهزة والهيئات المتخصصة في جمع، تسجيل وتبويب البيانات اللازمة لدخول السوق الخارجي؛
- سهولة التحكم في عناصر التسويق بالنسبة للمنافسين، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنافسين على حساب المؤسسة؛
- عدم انتظام مواعيد البواخر، مما ينعكس على الإرتباطات مع المستوردين ويؤثر سلبا على العلاقات مع الزبائن؛
- سياسة الإغراق التي يمارسها المنافسون في الأسواق الخارجية، وهذا ينعكس على المؤسسة سلبا بتراجع عدد الزبائن، وبالتالي تناقص حصة المؤسسة السوقية.

المطلب الرابع: التوجهات الجديدة والآفاق المستقبلية لمؤسسة مناجم الفوسفات

سعيها منها لخلق مزايا تنافسية من خلال تطوير نشاطها الإقتصادي، تحاول (SOMIPHOS) البحث عن إستثمارات جديدة تمكنها من زيادة حجم إنتاجها (اقتصاديات الحجم)، مع الحفاظ على جودة ونوعية منتجاتها بالشكل الذي يضمن لها الحياة على مزايا تنافسية، هذه الأخيرة قد يكون لها أثر كبير في تدعيم صادرات المؤسسة، كون أن نشاطها موجه أساسا نحو عملية التصدير، نتيجة قلة العملاء المحليين.

وبناء على ذلك فإن المؤسسة حاليا في صدد دراسة ملف إنشاء مركب صناعي لتحويل الفوسفات الطبيعي إلى حمض الفوسفور وحمض السلفور المطلوب بكثرة في السوق الدولية، وإمكانية تنفيذ هذا المشروع مستقبلا، بالإضافة إلى مشروع إنشاء مؤسسة نقل خاصة بمؤسسة (SOMIPHOS) تتولى عملية نقل الفوسفات من أماكن استخراجها إلى أماكن شحنه.

1- التوجهات الجديدة: وتمثل في مشروعين كبيرين هما:

1-1- مشروع إنشاء مركب صناعي لتحويل الفوسفات الطبيعي: تبحث المؤسسة حاليا عن شريك أجنبي من بين الشركاء الذين في متناولها، والمتمثلين في: باكستان، الهند، أستراليا من أجل مشاركتها مشروع إنشاء مركب صناعي ضخم، لتحويل الفوسفات الطبيعي إلى كل من حمض الفوسفور وحمض السلفور على مستوى ولاية "جيجل"، إلا أنه وحفاظا على البيئة، قررت المؤسسة إنشاء المشروع على مستوى ولاية "قلمة"، بواد فراغة، نظرا لتوافر المياه والسكك الحديدية اللازمة لنقل الفوسفات، حيث انطلقت دراسة هذا الموضوع سنة 2003، وتمتد آفاقه إلى سنة 2012 حيث تطمح المؤسسة من خلال هذا المشروع إلى زيادة الإنتاج الحالي للفوسفات الطبيعي إلى مستوى 06 ملايين طن سنويا، 04 ملايين منها توجه إلى التحويل بالجزائر على مستوى المركب الصناعي للحصول على حمض الفوسفور الذي سيوجه

كله للتصدير، وبالتالي خلق آفاق جديدة للتصدير، أما 02 مليون طن المتبقية تصدر على حالتها الطبيعية، وترغب المؤسسة في إنتاج ثلاثة أنواع من حمض الفوسفور وحمض السلفور بطاقة إنتاج تساوي 1000 طن من P_2O_5 يوميا بالنسبة لحمض الفوسفور، 3200 طن يوميا من حمض السلفور، 1000 طن يوميا من الأمونياك، 1000 طن يوميا من الأسمدة الفوسفاتية المركبة، وغيرها من المنتجات المشابهة، كما سيوفر المشروع الأسمدة اللازمة لتحسين الأراضي الزراعية للبلاد، الأمر الذي سيحد من استيراد الأسمدة الفلاحية من الخارج.

إن استمرار نشاط المؤسسة متوقف إلى حد كبير على إقامة هذا المشروع، ومن الواجب عليها تصدير حمض الفوسفور المطلوب في السوق العالمية، بدلا من الفوسفات الطبيعي الذي يقل الطلب عليه يوما بعد يوم.

1-2- إنشاء مؤسسة نقل خاصة بالمؤسسة (SOTRAMINE): نتيجة المشاكل العديدة والتكاليف الباهظة التي تؤدي إلى عرقلة المنافسة على أساس السعر، والتي تتحملها المؤسسة لنقل الفوسفات من المركب المنجمي إلى مراكز الشحن بعناية، إثر تعاقدها مع المؤسسة للنقل بالسكك الحديدية أو القطاع الخاص، تعمل حاليا على إنشاء مؤسسة نقل خاصة بالمؤسسة تتولى عملية نقل الفوسفات من أماكن استخراجها حتى أماكن شحنه، لتتخلص من جميع المشاكل الناجمة في هذا المجال، من خلال امتلاكها لعتاد نقل خاص بها.

2- الآفاق المستقبلية: تعتبر (SOMIPHOS) من المؤسسات الرائدة محليا، نتيجة ما حقته من نجاح، إلا أن وضعيتها الإنتاجية والتجارية في الأسواق الدولية تعتبر ضعيفة، إذ ما قورنت بمثيلاتها في المغرب وتونس اللتين تحتلان المراتب الأولى في إنتاج الفوسفات وتصديره، وسعيا منها لتحقيق الأهداف المسطرة من أجل تلبية رغبات واحتياجات الزبائن، فهي تعمل على وضع استراتيجيات مستقبلية لزيادة كمية الإنتاج، و ذلك من خلال بعض الإستثمارات الضخمة لتحويل الفوسفات، حيث أن معظم الدول لم تعد تكتفي ببيع الفوسفات في شكله الخام بل تقوم بتحويله إلى عدة منتجات جديدة و من ثم بيعها، ولذلك تفكر المؤسسة في إقامة استثمارات عديدة تحقق عن طريقها مكانة ضمن الدول الأوائل، و يكون الهدف منها زيادة كمية الإنتاج والصادرات.

وتتمثل إستراتيجية وآفاق المؤسسة المستقبلية لتطوير الفوسفات، حسب إمكاناتها في إستراتيجية تطوير (SOMIPHOS) على بلوغ تسويق 10 م ط / سنة.

- تسويق 4 م ط / سنة (02 م ط / سنة للتصدير و 02 م ط / سنة للتحويل المحلي، أي 08 م ط / سنة من الفوسفات الخام من موقع جبل العنق الجنوبي الحالي؛

- بالشراكة: 06 م ط / سنة من المنتج أي 12 م ط / سنة من الفوسفات الخام من الموقع الجديد بلاد الحديدة.

1-2-عمليات التطوير القبلي

• العمليات المتخذة

- إنجاز الدراسات من طرف مكتب أجنبي بمبلغ 400 مليون دينار جزائري أدت إلى:
 - ❖ مصادقة الموارد الجيولوجية (التوثيق الجيولوجي للموارد)؛
 - ❖ إنجاز مخططات الإستغلال متعددة السنوات؛
 - ❖ إختيار طرق التخصيب؛
 - ❖ دراسة إمكانية تنفيذ المعاملات المصرفية لبلاد الحدبة.
- مواصلة إنجاز الأعمال ML3200 للحفر الهيروليكي بنقرين وفركان بمبلغ 278 م دج (بكل الرسوم)؛
- تحديث التحضير الميكانيكي؛
- تجديد قاطرات السكة الحديثة بعدد 28 وحدة في الحصة الأولى و 14 أخرى في مرحلة التقييم؛
- إعادة توطين العدد الغير مصرح به والذي يشكل 12 من مجموع 70 حسب قرار السيد الوالي (مصالح ولاية تبسة)؛
- كهربية ومضاعفة الخط المنجمي الشرقي على مسافة 340 كم (أشغال قيد الإنجاز من طرف الشركة الوطنية للسكك الحديدية).

• العمليات الحالية (قيد الإنجاز)

- تجديد 12 كم من الأنابيب "درمون" و 6 كم من أنابيب توصيل الآبار؛
- تجديد 07 شاحنات كاتربيلار؛
- شراء 02 قاطرتين؛
- تطوير سعة الإنتاج المنجمي جبل العنق من أجل بلوغ في مرحلة أولى 3 م ط/سنة:
 - ❖ محطة غسيل جديدة؛
 - ❖ إعادة تهيئة تجهيزات كاف السنون؛
 - ❖ عصرنة افران التجفيف B1؛
 - ❖ تجديد غرفة الإحتراق DK3؛
 - ❖ البدء في الإجراءات الخاصة بإنجاز التجارب المعالجة الحرارية في الفرن فلاش؛

❖ دراسة إقتناء تركيب وتشغيل مرفق المواد المجففة عند الخروج من مرفق التحفيف وتخزين B1 (CMDO)؛

❖ تجديد المطحنة "دراقون" للطريق الجاف؛

❖ تحويل قاعة المحاضرات إلى قاعات اجتماع، أرشيف؛

❖ إعادة تهيئة إنفاق IPA؛

❖ إعادة تهيئة قاعة المراقبة والتجارة لتحميل البواخر؛

❖ إعادة تحويل (إنحراف) الطراق الوطني رقم 16 المار عبر المناجم؛

❖ الشروع في دراسة التوصيلات الخاصة على الخط المنجمي للأرضيتين والمناجم الجديدة من طرف

؛ANESRIF

❖ إقتناء أرضيتين بمساحة 1642 هكتار في بلاد الحدبة و300 هكتار بالعينات.

• الموقع 01 بلاد الحدبة (بالشراكة)

- خندقين الإستغلال؛

- وحدتين تخصيب؛

- قدرة إنتاجية 2×5 مليون طن/ سنة؛

- كلفة الإستثمار 2×1 مليار دولار؛

- تشغيل مباشر 2×1500 ؛

- المرافق:

❖ الكهرباء 2×20 MW؛

❖ الغاز 2×1 MNm³/an سنة؛

❖ الماء 2×1000 m³/ Jour؛

❖ رقم الأعمال 600 مليون دولار / عام؛

❖ الآجال نهاية 2019.

والجدول الموالي يوضح مخطط مشاريع إستراتيجية تطوير الفوسفات:

الجدول رقم (18): مشاريع إستراتيجية تطوير الفوسفات

المشروع	المشروع رقم 01 تثمين الفوسفات (معالجة)	المشروع رقم 02: مشروع (DCP-MCP)	المشروع رقم 03
تحديد المشروع	ينظر تحديد المشروع على مركب حمض السيلفيريك والفوسفوريك بالعوينات ولاية تبسة على مساحة تقدر بـ 6786 هكتار؛	يقع بالعوينات ولاية تبسة على مساحة تقدر بـ 786 هكتار؛	سيحدد المشروع على موقعين. -مركب لحمض الكبريت (Silfurique) والفوسفور بواد الكبريت ولاية سوق أهراس على مساحة تقدر بـ 1056 هكتار؛ - مركب DAP بحجر السود ولاية سكيكدة على مساحة تقدر 50 هكتار.
القدرة الإنتاجية السنوية للمنتوجات الوسيطية والنهائية	الحمض الفسفوري: 1500.000 طن/سنة P2O5	الحمض الفسفوري: 300.000 P ₂ O ₅ طن/سنة، الأسمدة TSP: 50.000 طن/سنة؛	الحمض الفسفوري: 2 × 1500.000 طن/سنة؛ 2 × 3000.000 P2O5DAP طن/سنة.
المواد الأولية	- فوسفات: 5000000 طن/سنة. - كبريت: 1600.000 طن/سنة.	- فوسفات: 1500.000 طن/سنة؛ - كبريت: 330.000 طن/سنة.	- فوسفات: 2 × 5000.000 طن/سنة؛ - كبريت: 2 × 1600.000 طن/سنة.
رزمة الإنجاز	-بداية الإنجاز 2012؛ - البداية المتوقعة للإنتاج 2019.	- بداية الإنجاز 2017؛ -الإنطلاق المتوقع للإنتاج 2019.	- إنطلاق الإنجاز 2017؛ -الإنطلاق المتوقع للإنتاج 2019.
التكلفة التقديرية للإستثمارات (Capexi40%)	2924.50 مليون دولار	467 مليون دولار	2942.50 مليون دولار
رقم الأعمال المتوقع	1350 مليون دولار	260 مليون دولار	1350 × 2 مليون دولار
التوظيف المباشر	خلال مرحلة الإستغلال 1000 منصب عمل	خلال مرحلة الإستغلال 200 منصب عمل	خلال مرحلة الإستغلال 2000 منصب عمل

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق مديرية التسويق بالمؤسسة. بالرجوع إلى الملحق رقم [12]

خلاصة الفصل

باستقراء البيانات والتحليلات الواردة في هذا الفصل يتبين أن المؤسسة الوطنية للفوسفات تسعى في البحث عن استثمارات جديدة لزيادة كمية الإنتاج والصادرات ومن أجل اكتساب مزايا تنافسية جديدة، وذلك من خلال رفع جودة منتجاتها و تنويعها، وبالرغم من المعوقات والمشاكل التي تعاني منها إلا أن مركزها التنافسي في تقدم مستمر، فمن خلال تحليل الوضع التنافسي لها يتضح بأنها قد نجحت إلى حد ما في إختراق العديد من الأسواق الدولية والعالمية وزيادة عدد زبائنها، إلا أن تنافسيتها بقيت ضعيفة مقارنة بمنافسيها بسبب محدودية إنتاجها وإقتصاد صادراتها على نوعين فقط من الفوسفات، هما: 63-65% و 66-68%، ولذلك فهي تسعى لتحقيق بعض الإستثمارات والمشاريع من أجل العمل على تقوية مركزها التنافسي وتدعيم عملياتها التصديرية في الأسواق العالمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- باللغة العربية

. الكتب

1. بديع جميل قدو، التسويق الدولي، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
2. ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005
3. جلاب أحمد دهاش، فوزي هشام، العيادي دباس، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
4. سلمان عمر، التسويق الدولي من منظور بلد نامي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 1996.
5. سويدان نظام موسى، حداد شفيق إبراهيم، التسويق مفاهيم معاصرة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
6. صالح أحمد علي، إدارة الأعمال الدولية (مدخل منهجي شامل)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
7. الصحن محمد فريد، التسويق: المبادئ والتطبيق، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مصر، 1992.
8. الصميدعي محمود جاسم، يوسف ردينة عثمان، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
9. الصوص شريف علي، التجارة الدولية (الأسس والتطبيقات)، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
10. عبد الحميد طلعت أسعد، التسويق الفعال (الأساسيات والتطبيق)، الطبعة الأولى، المتحدة للإعلان، مصر، 1992.
11. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
12. عبد السلام أبو قحف، التنافسية تغير قواعد اللعبة، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1997.
13. عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق الدولي، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
14. عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق الدولي، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة، مصر، 2003.
15. عفيفي صديق محمد، إدارة التسويق، الطبعة الثانية عشر، مكتبة عين شمس، مصر، 2003.

16. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2002.
17. العمر رضوان المحمود، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2007.
18. عمرو خير الدين، التسويق الدولي، دار النشر، مصر، 1996.
19. عيد يحي سعيد علي، التسويق الدولي و المصدر الناجح، الطبعة الأولى، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، 1997.
20. عبد الجبار منديل الغانمي، الإعلان (بين النظرية و التطبيق)، دار البازوردي للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
21. علاء الغرابوي ، عبد العظيم محمد، شقير إيمان، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
22. فتحي عبد الصبور محسن، أسرار الترويج في عصر العولمة، مجموعة النيل العربي، مصر، 2000.
23. فرحات غول، التسويق الدولي، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، الطبعة الاولى، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
24. فضيل فارس، التسويق الدولي (مفاهيم عامة، إستراتيجيته، بيئته وكيفية اختيار الأسواق الدولية)، مطبعة الإخوة ألموساك، الجزائر 2010.
25. فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق، مفاهيم أساسية، الطبعة الاولى، دار الطباعة، عمان، الأردن، 2000 .
26. فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق (مفاهيم أساسية)، الطبعة الأولى، دار الطباعة، عمان، الأردن، 2000.
27. قحطان العبدلي والعلاق بشير عباس، استراتيجيات التسويق، دار هيران للنشر، عمان، الأردن، 1992.
28. كوتلر فيليب، أرمسترانغ جاري، اساسيات التسويق، الجزء الثاني، ترجمة ابراهيم سرور وآخرون، دار المريخ، السعودي، 2007.
29. لخضر إبراهيم، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار رسلان للطباعة و النشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2007.
30. محمد جودت ناصر، الأصول التسويقية في إدارة المحلات والمؤسسات التجارية، دار مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.

31. محمد درويش، يحيى إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، مصر، 2000.
32. محمد عبد المحسن توفيق، التسويق مدخل تدعيم القدرة التنافسية في الأسواق الدولية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2003.
33. النجار فريد، التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
34. نعيمة فوزي، غراس عبج الحكيم، دروس في قانون الأعمال الدولي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
35. هاني محمد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
36. ياسين سعد غالب، الإدارة الدولية مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار اليازوردي العلمية، الأردن، 1996.
37. يوسف أبو قارة، إدارة الأسعار في الأسواق التقليدية والإلكترونية وأسواق المياه، الطبعة الأولى، مكتبة الجامعة، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010..

• الأطروحات والرسائل الجامعية

38. إسماعيل قرينات، أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005.
39. جمعي عماري، إستراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، الجزائر، 2011.
40. مصطفى شلابي، دور التسويق الدولي في اقتحام الأسواق الدولية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1998.

2- باللغة الأجنبية

41. Jean –Paul –Lemiare : stratégie d'internationalisation –DUNOD- Paris,1997.
42. PASCO CORRINE, Marketing International, Duno, d3eme Edition, Paris, , 2000.
43. Acrouit Hocine ,markiting et globalisation,coment realiser l unité au pluriel,colombelle,France.2006.
44. Kotler Philip et Dubois Bernard, Marketing management, 12eme édition, publiunion edition, paris, France,(2006).

الملاحق

Quantité produite sur le marché international des phosphates par rapport aux concurrents
(année 2017) :

consommateurs	Pays Producteurs 2017								Total
	Maroc	Jordanie	Egypte	Pérou	Russie	Algérie	Sénégal	Chine	
United States	863,9	-		1544,8	-	-	-	-	2 408,7
Inde	1810,0	-	1545,5	452,2	-	156,0	52,6	-	4 016,3
Brasil	973,1	-	40,3	717,1	-	99,5	0,0	-	1 829,9
Mexico	1365,0	-	-	-	-	-	0,0	-	1 365,0
Turque	750,9	-	-	-	-	-	0,0	-	750,9
Argentina	-	-		232,6	-	-	0,0	-	232,6
Indonésie	-	-	888,4	55,0	-	-	0,0	-	943,4
Romania	-	-	215,5		63,4	-	0,0	-	278,9
Malaysia	-	-	254,9		0,0	-	0,0	-	254,9
Lithuanien	-	-	-	-	836,0	-	0,0	-	836,0
Belgique	-	-	-	-	759,2	-	0,0	-	759,2
Belarus	-	-	-	-	525,9	-	0,0	-	525,9
Norvège	-	-	-	-	401,9	-	0,0	-	401,9
Pologne	-	-	-	-	-	370,4	73,6	-	444,0
France	-	-	-	-	-	37,8	0,0	-	37,8
Lebanon	-	-	-	-	-	-	190,0	-	190,0
Switzer land	-	-	-	-	-	-	40,7	-	40,7
Spain	-	-	-	-	-	-	31,1	-	31,1
Corée du Sud	-	-	-	-	-	-	-	323,1	323,1
Japon	-	-	-	-	-	-	-	71,2	71,2
New Zélande	-	-	-	-	-	-	-	72,7	72,7
Australie	-	-	-	-	-	-	-	17,8	17,8
Philippines	-	-	-	-	-	-	-	2,1	2,1
Reste de l'Asie et de l'Océanie	1182,8	-	28,8	98,1	-	31,5	27,2	-	1 368,4
Reste de l'Amérique centrale et du sud	329,4	-	36,1	6,6	-	33,0	9,0	-	414,1
Reste de l'Europe	2361,2	-	203,2	-	29,1	256,5	-	-	2 850,0
Reste de l'ex-Union soviétique	28,7	-	6,6	-	0,1	47,8	-	-	83,2
Reste du sous-continent indien	443,3	-	27,7	-	-	-	-	-	471,0
Reste du Moyen-Orient et Afrique	101,9	-	15,7	-	-	0,2	37,7	-	155,5
Reste de l'Amérique du nord	850,9	-	0,3	-	-	-	40,5	-	891,7
Total	1 1061,1	4 181,8	3 263,0	3 106,4	2 615,6	1 032,6	502,4	486,7	26 249,7

الملحق رقم (02): تصدير أنواع الفوسفات الجزائري حسب الوجهة (الوحدة 10³ طن)

Exportation de phosphate 63/65 % BPL & 66/68 % BPL algérienne par destination

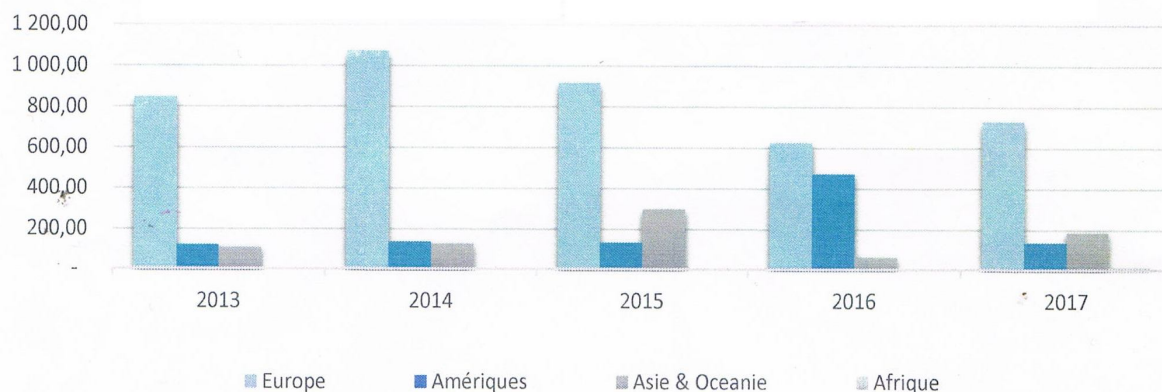
Année/Qualité	2014		2015		2016	
	63/65 % BPL	66/68 % BPL	63/65 % BPL	66/68 % BPL	63/65 % BPL	66/68 % BPL
Pays consommateurs						
West Europe						
Austria	-	-	-	8,80	-	-
Belgium	26,20	-	26,20	11,20	19,40	3,00
France	107,00	-	93,40	-	131,90	-
Germany	-	8,00	-	-	-	-
Greece	-	49,60	-	26,30	-	40,10
Italy	79,60	-	76,10	-	75,00	-
Portugal	-	-	-	-	-	4,00
Spain	30,80	-	34,20	-	43,90	-
Total	243,60	57,60	229,90	46,30	270,20	47,10
Central Europe						
Croatia	-	24,40	25,70	-	25,40	-
Hungary	-	-	-	-	-	-
Poland	354,80	184,30	284,00	115,90	203,60	34,50
Total	354,80	208,70	309,70	115,90	229,00	34,50
E. Europe & C. Asia						
Belarus	-	16,30	-	38,90	-	-
Ukraine	181,50	9,10	176,70	-	45,40	-
Total	181,50	25,40	176,70	38,90	45,40	-
Latin America						
Brazil	118,50	-	85,50	-	181,00	-
Mexico	-	-	-	-	-	197,80
Uruguay	14,70	-	43,30	-	95,70	-
Total	133,20	-	128,80	-	276,70	197,80
West Asia						
Turkey	15,40	54,50	-	18,00	-	13,60
South Asia						
India	-	27,50	118,80	134,20	-	47,90
Oceania						
Australia	26,40	-	27,50	-	-	-
TOTAL	954,90	373,70	991,40	353,30	821,30	340,90

L'ÉVOLUTION D'EXPORTATION DE PHOSPHATE ALGERIENNE 2013-2017

QUANTITE *10³

Continent/ Période	2013	2014	2015	2016	2017
Europe	845,20	1 071,60	917,30	626,40	730,90
Evolution en %		27%	-14%	-32%	17%
Asie & Oceanie	106,60	123,80	298,50	62,10	188,20
Evolution en %		16%	141%	-79%	203%
Amériques	118,20	133,20	128,80	475,02	132,70
Evolution en %		13%	-3%	269%	-72%
Afrique				0,3	14,3
Evolution en %					1330%
Total	1 070	1 329	1 345	1 164	1 052
		24%	1%	-13%	-10%

Répartition des Exportations de Phosphate Algerienne : 2013-2017



SOMIPHOS
E.P.E

S.P.A

شركة مناجم الفوسفات

صوميفوس
ش.ذ.ا م.ا.ع

Société des Mines de Phosphates
SOMIPHOS Spa. Filiale du Groupe MANAL

Direction Commerciale

FICHE TECHNIQUE

PHOSHATE 63 / 65 % BPL

Eléments	Teneur en %
Anhydride Phosphorique (P_2O_5)	29,00 - 29,70
Anhydride Carbonique (CO_2)	7,20 - 7,80
Anhydride Sulfurique (SO_3)	2,50 - 3,00
Oxyde de Calcium (CaO)	48,30 - 49,00
Oxyde de Magnésium (MgO)	1,10 - 1,50
Oxyde de Fer (Fe_2O_3)	0,35 - 0,40
Oxyde de d'Aluminium (Al_2O_3)	0,30 - 0,40
Oxyde de Sodium (Na_2O)	1,10 - 1,20
Oxyde de Potassium (K_2O)	0,09 - 0,10
Oxyde de Silicium (SiO_2)	2,50 - 3,00
Humidité (H_2O)	0,90 - 1,00
Perte au Feu (CO_2 Déduit)	2,80 - 3,20
Fluor (F)	3,50 - 3,60
Chlore (Cl) en ppm	400 - 500
C.Organique	0,10 - 0,20
P_2O_5 Soluble dans l'acide citrique à 2%	10,00 - 11,00
P_2O_5 Soluble dans l'acide formique à 2%	18,00 - 21,00

GRANULOMETRIE

Diamètre en micron	%
200	72,83
160	13,77
125	6,58
100	2,21
80	3,11
<80	1,50
Total	100,00

SOMIPHOS
E.P.E S.P.A

شركة مناجم الفوسفات

صوميفوس
ش.ذ.ع

Société des Mines de Phosphates
SOMIPHOS Spa. Filiale du Groupe MANAL
Direction Commerciale

FICHE TECHNIQUE

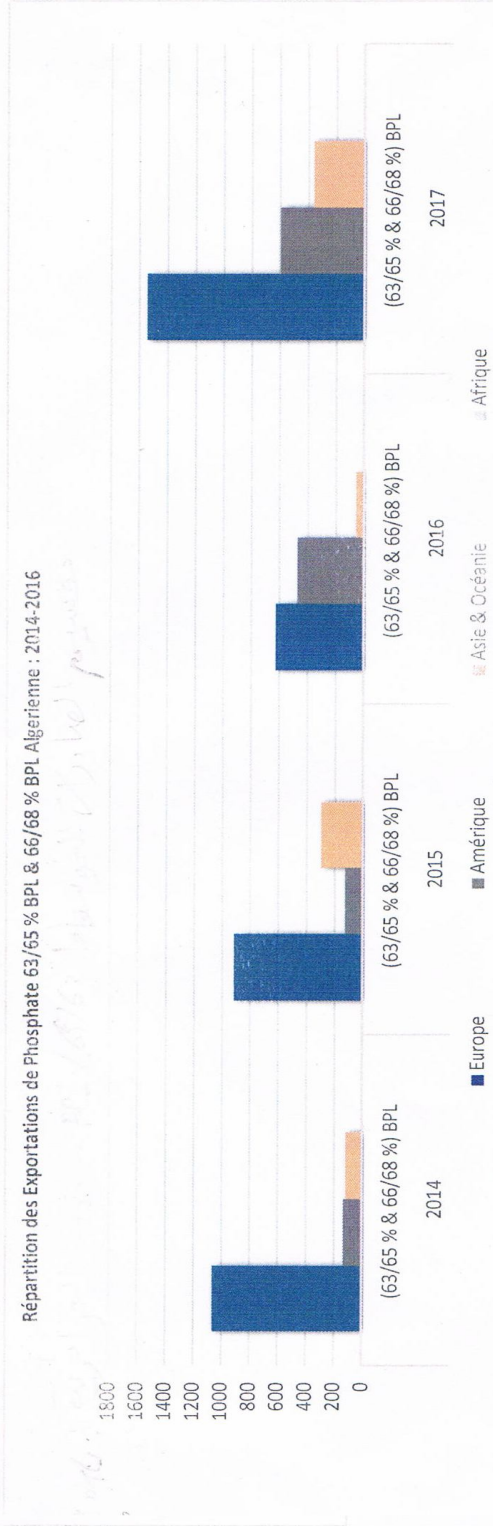
PHOSHATE 66 / 68 % BPL

Eléments	Teneur en %
Anhydride Phosphorique (P_2O_5)	30,00 - 30,20
Anhydride Carbonique (CO_2)	6,00 - 6,30
Anhydride Sulfurique (SO_3)	2,50 - 3,00
Oxyde de Calcium (CaO)	50,00 - 51,00
Oxyde de Magnésium (MgO)	0,75 - 1,00
Oxyde de Fer (Fe_2O_3)	0,30 - 0,40
Oxyde de d'Aluminium (Al_2O_3)	0,40 - 0,50
Oxyde de Sodium (Na_2O)	1,10 - 1,30
Oxyde de Potassium (K_2O)	0,07 - 0,10
Oxyde de Silicium (SiO_2)	2,00 - 2,50
Humidité (H_2O)	0,50 - 2,00
Perte au Feu (CO_2 Déduit)	2,50 - 3,00
Fluor (F)	3,65 - 3,80
Chlore (Cl) en ppm	400 - 500
C.Organique	0,10 - 0,20
P_2O_5 Soluble dans l'acide citrique à 2%	9,00 - 10,00
P_2O_5 Soluble dans l'acide formique à 2%	18,00 - 20,00

GRANULOMETRIE

Diamètre en micron	%
200	60,05
160	18,99
125	13,72
100	4,30
80	1,16
<80	1,78

Année/ Qualité Pays	2014				2015				2016				2017			
	65 % BPL and under	66/68 % BPL	Total	0	65 % BPL and under	66/68 % BPL	Total	0	65 % BPL and under	66/68 % BPL	Total	0	% BPL and under	66-68% BPL	TOTAL	
Europe	779,90	291,70	1 071,60	0	716,30	201,10	917,40	0	544,60	81,60	626,20	0	775,4	1269	2044,4	
Amérique	133,20	-	133,20	0	128,80	-	128,80	0	276,70	197,80	474,50	0	381,1	3697,5	4078,6	
Asie & Océanie	41,80	82,00	123,80	0	146,30	152,20	298,50	0	-	61,50	61,50	0	2022,8	6832,6	8855,4	
Afrique	-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	0	0,2	13,9	14,1	
Total de Export	954,90	373,70	1 328,60	0	991,40	353,30	1 344,70	0	821,30	340,90	1 162,20	0	2 404,10	10 544,00	12 948,10	

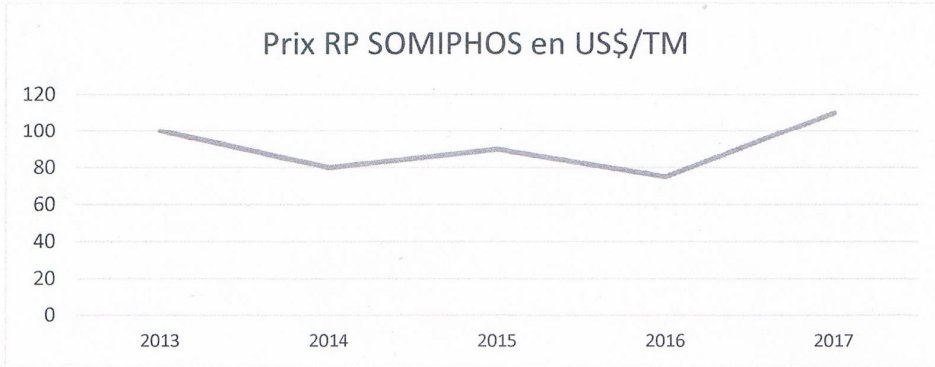


Part de l'Algérie sur le marché international des phosphates par rapport aux concurrents
(année 2016) :

Pays Consommateurs	Pays Producteurs								
	Algérie	Egypte	Maroc	Peru	Jordan	Island Christmas	Chine	Vietnam	Total
West Europe									
Belgique	22,40	1,30	8,30	-	-	-	-	-	32,00
France	131,90	7,00	29,90	-	-	-	-	-	168,80
Grèce	40,10	1,10	119,40	-	-	-	-	-	160,60
Italie	75,00	55,90	-	-	-	-	-	-	130,90
Portugal	4,00	-	-	-	-	-	-	-	4,00
Espagne	43,90	29,60	86,80	-	-	-	-	-	160,30
Total	317,30	94,90	244,40	-	-	-	-	-	656,60
Central Europe									
Croatie	25,40	-	-	-	-	-	-	-	25,40
Pologne	238,10	47,00	525,90	-	-	-	-	-	811,00
Total	263,50	47,00	525,90	-	-	-	-	-	836,40
E. Europe & C. Asia									
Ukraine	45,40	19,60	22,00	-	-	-	-	-	87,00
Total	45,40	19,60	22,00	-	-	-	-	-	87,00
North America									
USA	-	0,10	-	1 320,90	-	-	-	-	1 321,00
Amérique latine									
Brésil	181,00	74,20	61,70	936,50	-	-	-	-	1 253,40
Mexique	197,80	-	51,50	38,60	-	-	-	-	287,90
Uruguay	95,70	-	-	-	-	-	-	-	95,70
Total	474,50	74,20	113,20	975,10	-	-	-	-	1 637,00
West Asia									
Turquie	13,60	7,90	690,40	-	-	-	-	-	711,90
Total	13,60	7,90	690,40	-	-	-	-	-	711,90
South Asia									
Inde	47,90	1 821,60	304,60	777,90	1 884,80	-	-	-	4 836,80
Total	47,90	1 821,60	304,60	777,90	1 884,80	-	-	-	4 836,80
Océanie									
New Zélande	-	1,80	16,50	6,80	-	15,00	0,90	8,50	49,50
Total	-	1,80	16,50	6,80	-	15,00	0,90	8,50	49,50
Total	1 162,20	2 067,10	1 917,00	1 759,80	1 884,80	15,00	0,90	8,50	8 815,30

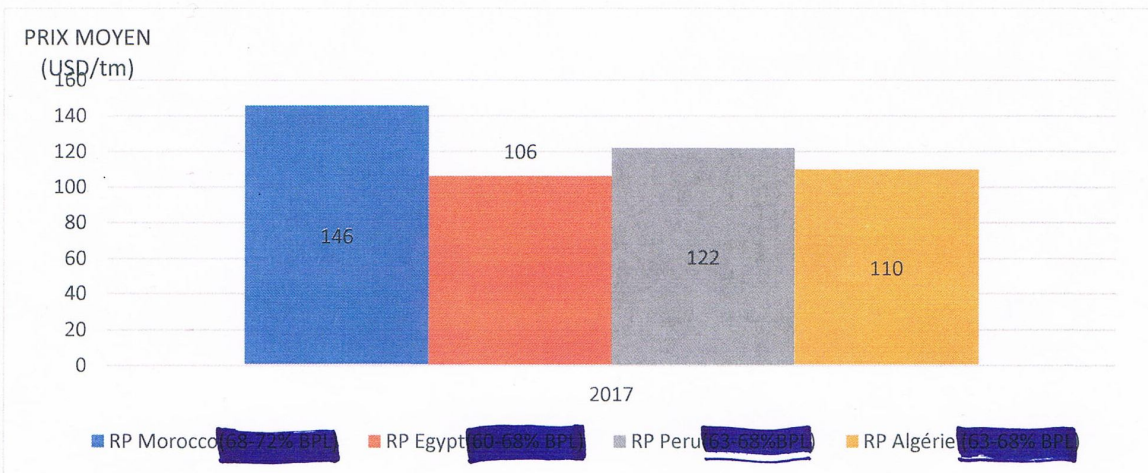
EVOLUTION DES PRIX de RP (PRIX MOYEN PONDERE EN US\$/TM) 2013-2017 :

PRIX/PERIODE	2013	2014	2015	2016	2017
Prix RP SOMIPHOS en US\$/TM	100	80	90	75	110
Evolution en %		-20%	+13%	-17%	47%



Prix de la roche phosphate en 2017 :

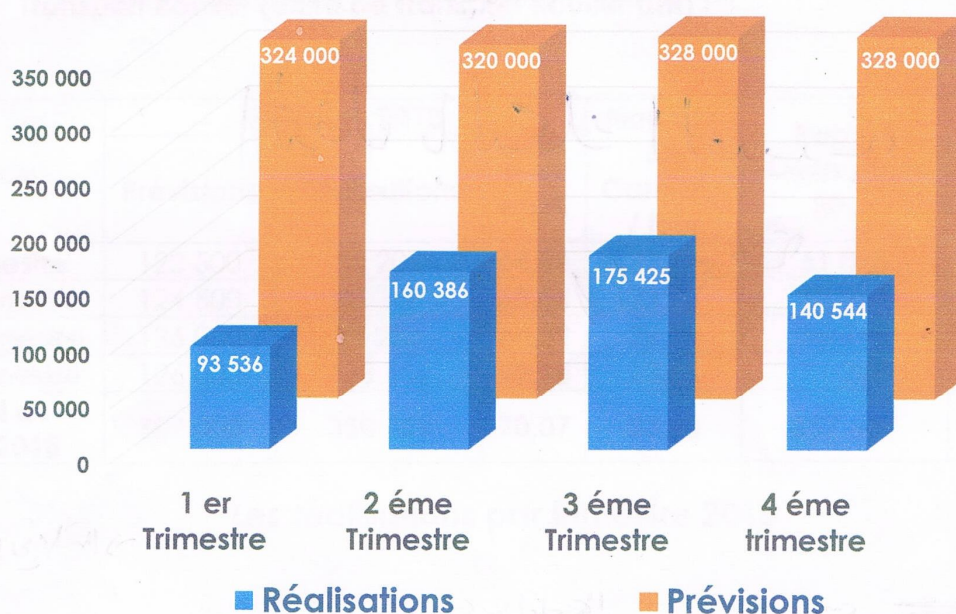
PRIX/PERIODE	2017
RP Morocco	146
RP Egypt	106
RP Peru	122
RP Algérie	110



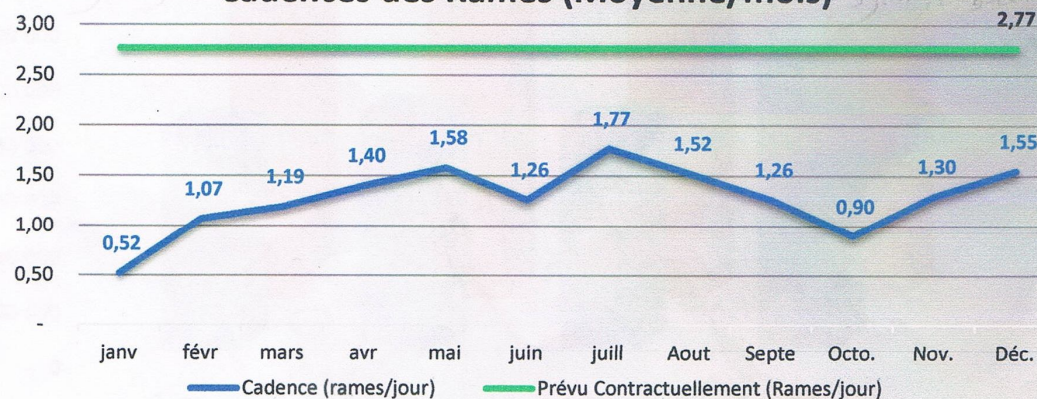
a. Transport Ferroviaire (SNTF) :

Période	Exercice 2018			Nombre de Rames/jour	Rappel Réalisations 2017	Evolution en %
	Prévisions	Réalisations	Taux en %			
1 ^{er} Trimestre	324 000	93 536	28.87	0.93	91 932	1.74
2 ^{ème} Trimestre	320 000	160 386	50.12	1.40	95 853	67.32
3 ^{ème} Trimestre	328 000	175 425	53.48	1.52	15 979	997.85
4 ^{ème} trimestre	328 000	140 544	42.85	1.27	70 286	99.96
Cumul au 13-12-2018	1 300 000	569 891	43.84	1.28	274 050	107.95

Les réalisations par trimestre 2018



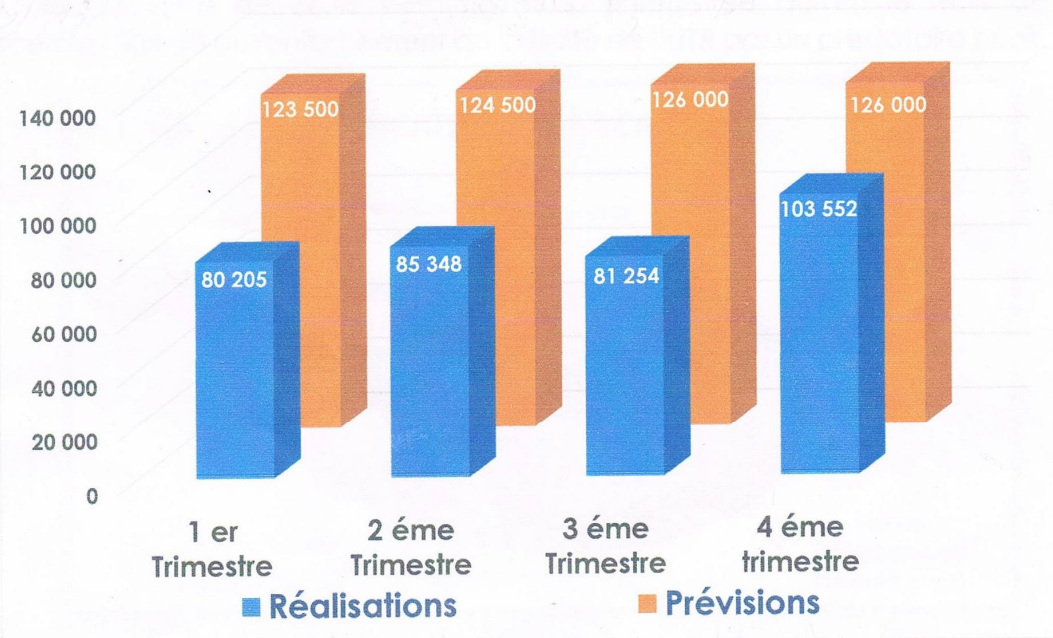
Cadences des Rames (Moyenne/mois)



b. Transport Routier (Unité de Transport Routier UTR) :

Période	Exercice 2018			Nombre de Camions / jour	Rappel Réalisations 2017	Evolution en %
	Prévisions	Réalisations	Taux en %			
1 ^{er} Trimestre	123 500	80 205	64,94	22,77	61 878	29,62
2 ^{ème} Trimestre	124 500	85 348	68,55	23,48	68 093	25,34
3 ^{ème} Trimestre	126 000	81 254	64,49	22,24	56 248	44,46
4 ^{ème} trimestre	126 000	103 552	82,18	23,65	71 248	45,34
Cumul au 13-12-2018	500 000	350 359	70,07	23,03	257 467	36,08

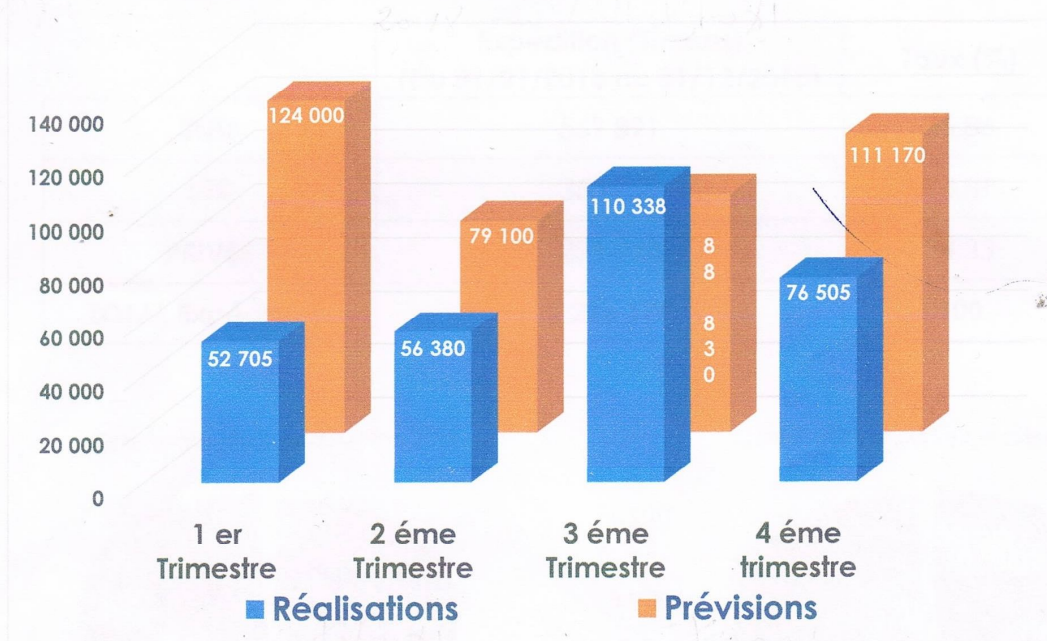
Les réalisations par trimestre 2018



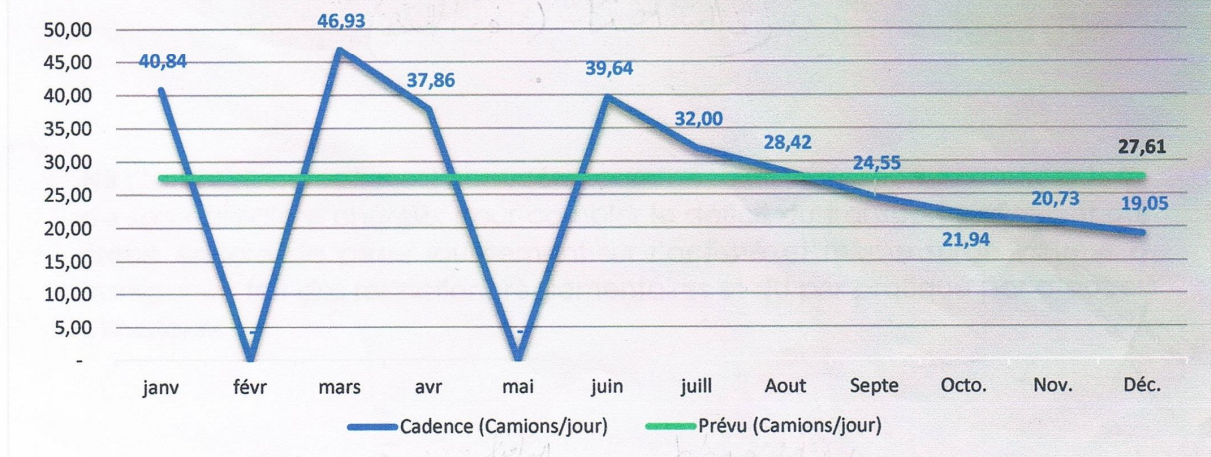
c. Transport Routier (Privés) :

Période	Exercice 2018			Nombre de Camions / jour	Rappel Réalisations 2017	Evolution en %
	Prévisions	Réalisations	Taux en %			
1 ^{er} Trimestre	124 000	52 705	42,50	46,83	117 449	-55,13
2 ^{ème} Trimestre	79 100	56 380	71,28	38,75	137 846	-59,10
3 ^{ème} Trimestre	88 830	110 338	124,21	28,32	104 623	05,46
4 ^{ème} trimestre	111 170	76 505	68,82	22,40	240 781	-68,24
Cumul au 13-12-2018	403 100	295 928	73,41	34,08	600 699	-50,74

Les réalisations par trimestre 2018



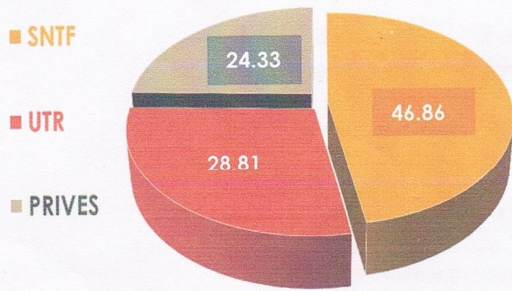
Cadences des Camions (Moyenne/mois)



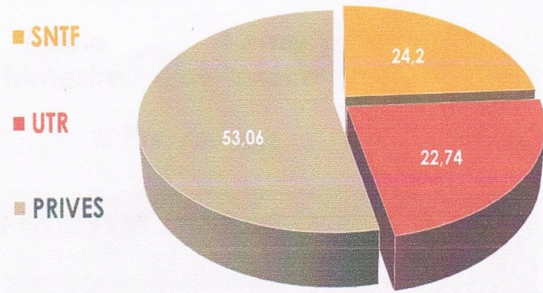
d. Contribution dans l'expédition :

	Expédition (Tonnes) (Du 01/01/2018 au 31/12/2018)	Taux (%)
SNTF	569 891	46,86
UTR	350 359	28,81
PRIVES	295 928	24,33
TOTAL Expéditions	1 216 178	100

Contribution dans l'expédition 2018



Contribution dans l'expédition 2017



NB : Le transport routier est considéré comme solution de recours compte tenu de son caractère onéreux pour combler le déficit du transport par rail, et qui risque encore de peser lourdement sur l'activité et même sur le volume à transporter, fait des restrictions réglementaires et du prix pratiqué par d'autres utilisateurs.

Valorisation des phosphates

1. Localisation du projet :

Le projet sera localisé sur :

- ☐ Un complexe d'acides sulfurique et phosphorique à EL OUINET W. TEBESSA sur une superficie de 786 Ha

2. Capacité annuelle de production des produits intermédiaires et finis :

- ☐ Acide Phosphorique : 1 500 000 Tonnes /an P_2O_5

3. Matières premières :

- ☐ 5 000 000 Tonnes /an de Phosphate
- ☐ 1 600 000 Tonnes /an de Soufre

4. Planning de réalisation :

- ☐ Année de démarrage de la réalisation : 2017
- ☐ Démarrage prévu de la production : 2019

5. Coût estimatif des investissements (CAPEX \pm 40%) : 2 924,50 Millions USD

6. Chiffre d'affaire escompté : 1 350 Millions USD

7. Emplois directs:

- ☐ Durant la période d'exploitation : 1000

Projet N° 2 : Projet DCP- MCP

1. Localisation du projet :

Le projet sera situé à EL AOUNET W . TEBESSA sur l'assiette de 786 Ha

2. Capacité de production:

- ACIDE PHOSPHORIQUE : 300 000 Tonnes /an P_2O_5
- DCP/MCP : 150 000 Tonnes /an
- ENGRAIS TSP : 150 000 Tonnes /an

3. Matières premières :

- Phosphate : 1 500 000 Tonnes /an
- Soufre : 330 000 Tonnes /an

4. Planning de réalisation :

- ☐ Année de démarrage de la réalisation : 2017
- ☐ Démarrage prévu de la production : 2019

5. Coût estimatif des investissements (CAPEX \pm 40%) : 467 Millions USD

6. Chiffre d'affaires escompté : 260 Millions USD

7. Emplois directs:

- ☐ Durant la période d'exploitation : 200

Projet N° 3

1. Localisation du projet :

Le projet sera localisé sur deux sites, à savoir :

- ☐ Un complexe d'acides sulfurique et phosphorique à OUED KEBERIT – W SOUKHRAS
sur une superficie de 1056 Ha

- ☐ Un complexe de DAP à HADJAR SOUD/ W . SKIKDA sur une superficie de 50 Ha

2. Capacité annuelle de production des produits intermédiaires et finis :

- ☐ Acide Phosphorique : 2 x 1 500 000 Tonnes /an P_2O_5
☐ DAP : 2 x 3 000 000 Tonnes /an

3. Matières premières :

- ☐ 2 x 5 000 000 Tonnes /an de Phosphate
☐ 2 x 1 600 000 Tonnes /an de Soufre

4. Planning de réalisation :

- ☐ Année de démarrage de la réalisation : 2017
☐ Démarrage prévu de la production : 2019

5. Coût estimatif des investissements (CAPEX ± 40%) : 2 x 2 924,50 Millions USD

6. Chiffre d'affaire escompté : 2 x 1 350 Millions USD

7. Emplois directs:

- Durant la période d'exploitation : 2000

يعتبر التسويق الوظيفة التي تمكن المؤسسات من إيجاد الحل المناسب فيما لو أرادت تصدير منتجاتها إلى الأسواق الدولية وتعظيم مبيعاتها وحصتها السوقية، حيث يشكل التسويق جملة من العناصر بما يطلق عليه بالمزيج التسويقي من منتج وتسعير وتوزيع وترويج، ويتم من خلاله العمل بشكل منسجم لتحقيق أهداف المؤسسة التسويقية في السوق الدولية.

وفي ظل التغيرات الاقتصادية الدولية في السنوات الأخيرة، خاصة مع إنخفاض أسعار المحروقات وتراجع مداخيل الجزائر من العملة الصعبة، وهو ما أوقع الدولة في عجز مالي جعلها تتبنى توجه اقتصادي بتشجيع ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات، حيث يعد استغلال مادة الفوسفات موردا هاما للاقتصاد الوطني والذي يحتل المرتبة الثانية بعد قطاع المحروقات حيث أن المؤسسة الوطنية للفوسفات (Somiphos) تسعى في البحث عن استثمارات جديدة لزيادة كمية الإنتاج والصادرات ومن أجل ترقية الأداء التصديري وتحقيق مزايا تنافسية جديدة، وذلك من خلال التركيز عناصر المزيج التسويقي الدولي مجتمعة.

وقد جاءت هذه الدراسة في أن تلقي الضوء على أداء صادرات المؤسسة الوطنية للفوسفات (Somiphos) ومدى اعتمادها في إحتراق الأسواق الدولية وترقية هذا الأداء على سياسة المزيج التسويقي، بإعتبار أن هذا القطاع من القطاعات المهمة في النسيج الاقتصادي الجزائري.

الكلمات المفتاحية: التسويق الدولي، المزيج التسويقي الدولي، الأداء التصديري.

Abstract

Marketing is the job that enables organizations to find the right solution if they want to export their products to international markets and maximize their sales and market share. Marketing is a combination of elements called marketing combination of product, pricing, distribution and promotion. In the international market.

In light of the international economic changes in recent years, especially with the collapse of fuel prices and the decline of Algeria 's foreign exchange earnings, the country has become a financial deficit, adopting an economic trend that encourages export promotion outside the hydrocarbons sector. Second place after the hydrocarbons sector as the National Corporation of Phosphate (somiphos) seeks to find new investments to increase the quantity of production and exports and to upgrade the export performance and achieve new competitive advantages, by focusing the elements of the international mix combined.

This study aims to shed light on the performance of the exports of the National Phosphate Foundation (somiphos) and its dependence on penetrating international markets and promoting this performance on the marketing mix policy, considering that this sector is an important sector in the Algerian economic fabric.

Keywords: international marketing, international marketing mix, export performance.