

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العال والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر

تحت عنوان:

دور استراتيجية التصدير في اختراق الأسواق الدولية  
دراسة حالة عمر بن عمر للمصبرات

-تخصص مالية وتجارة دولية

إشراف:

\*خديجة عزوزي

من إعداد:

\*بكوش مروة

\*عميار هاجر

دفعة: 2019-2020



# شكر وعرفان

أول من يشكر ويحمد أثناء الليل وأطراف النها هو العلي القهار الأول والآخر والظاهر والباطن الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى، وأغدق علينا برزقه الذي لا يفتنى، وأنار دروبنا فله جزيل الحمد والثناء العظيم، هو الذي أنعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله مُحَمَّد بن عبد الله عليه أزكى الصلوات وأطهر التسليم، أرسله بقرآنه المبين، فعلمنا ما لم نعلم وحثنا على طلب العلم أينما وجد.

لله الحمد كله والشكر كله، أن وفقنا وألممنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع والشكر موصول إلى كل معلم أفادنا بعلمه من أولى المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة كما نرفع كلمة شكر إلى الدكتورة المشرفة **عزوي خديجة** التي ساعدتنا على انجاز بحثنا

ونشكر أساتذة التربص الميداني الذي لم يخلوا علينا بنصائحهم وراشدهم كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد ونشكر كل أساتذة وعمال قسم العلوم التجارية. وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعوا الله عزوجل أن يرزقنا السداد والعفاف والغنى وأن يجعلنا هداة مهتدين.

❖ بكوش مروة

❖ عميار هاجر

## الإهداء

إلى من جعلاني أحب الوجود وأحب كل ما هو موجود وعلماني  
كيفية الصعود.

أبي الذي رسمني وأمي التي لونتني

إلى من كان مصدر قوتي وسندي في الحياة زوجي الذي يدعمني دائماً  
للوصول إلى أعلى المراتب "يعقوب"

إلى الروح التي كانت تنبض بداخلي إلى قرة عيني ونبض قلبي كفاح.

إلى أم زوجي التي أعاننتي خلال دراستي وكانت بمثابة أمي الثانية  
"الزهراء"

إلى أخي وأختي

إلى كل العائلة والصديقات.

## الإهداء

إلى من حملتني رمانا وغمرتني حنانا وقاسمتني أفراحا وأحزانا وكانت شمعة تنير دربي  
إلى أجمل هدية من هدايا الرحمن وأعز نعمة بعد نعمة الإيمان إلى قدوتي في الحياة ونور  
دربي حتى الممات " أمي العزيزة حفظها الله لي "

إلى جدتي الغالية شفاها الله وحفظها انا جميلة

إلى أعلى ما في الوجود خالتي صونيا وأولادها وخالي حميد وخاصة نور البيت أخي  
الصغير محمد.

إلى صديقتي العزيزة التي ساعدتني في انجاز هذا العمل " نور الهدى "

إلى كافة الأصدقاء وخاصة : نورة ، نرمين ، دنيا

إلى كل زملائي في الدراسة خاصة دفعة 2019-2020

إلى كل حبيب سقط اسمه سهوا من هذه الصفحة فهو في القلب محفوظ

" عميار هاجر "



فهرس

المختويات

الصفحة	الموضوع
	التشكرات
	الإهداء
I - III	فهرس المحتويات
IV - VI	قائمة الجداول والأشكال
أ - ج	المقدمة العامة
1	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لاستراتيجية التصدير</b>
2	<b>تمهيد</b>
3	المبحث الأول: ماهية التصدير
3	المطلب الأول: تعريف التصدير
4	المطلب الثاني: أهمية التصدير
6	المطلب الثالث: أنواع التصدير
9	المطلب الرابع: أهداف التصدير
10	<b>المبحث الثاني: واقع الصادرات في الاقتصاد الجزائري</b>
10	المطلب الأول: أهمية التصدير في الاقتصاد الجزائري
11	المطلب الثاني: تحليل مؤشرات الصادرات الجزائرية
14	المطلب الثالث: مشاكل تنمية و تنوع الصادرات الجزائرية
16	المطلب الرابع: الهياكل التنظيمية الموضوعية لترقية الصادرات
18	<b>خلاصة</b>
19	<b>الفصل الثاني: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية</b>
20	<b>تمهيد</b>
21	المبحث الأول: ماهية الأسواق الدولية
21	المطلب الأول: تعريف الأسواق الدولية
22	المطلب الثاني: أنواع الأسواق الدولية
23	المطلب الثالث: مراحل الدخول إلى الأسواق الدولية
28	المطلب الرابع: الموانع والعوامل المشجعة على دخول الأسواق الدولية
33	<b>المبحث الثاني: استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية</b>
33	المطلب الأول: التصدير
36	المطلب الثاني: الاتفاقيات الدولية

44	المطلب الثالث: الاستثمار الأجنبي المباشر
46	المطلب الرابع: التحالفات الاستراتيجية العالمية
51	خلاصة
52	الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عمر بن عمر للمصبرات
53	تمهيد
54	المبحث الأول: عموميات حول عمر بن عمر للمصبرات
54	المطلب الأول: تعريف بالمجمع عمر بن عمر
55	المطلب الثاني: منتجات شركة عمر بن عمر للمصبرات ومراحل انتاجها
59	المطلب الثالث: أهداف شركة عمر بن عمر للمصبرات
59	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لشركة عمر بن عمر للمصبرات
63	المبحث الثاني: استراتيجية عمر بن عمر في اختراق الأسواق الدولية
63	المطلب الأول: استراتيجية التصدير في مؤسسة عمر بن عمر
64	المطلب الثاني: تحليل صادرات عمر بن عمر للمصبرات
67	المطلب الثالث: الأسواق الدولية المستهدفة من طرف عمر بن عمر للمصبرات
68	المطلب الرابع: معوقات وآفاق التصدير في مؤسسة عمر بن عمر للعجائن
70	خلاصة
71	الخاتمة العامة
74	قائمة المراجع
78	الملخص





قائمة الجداول


والأشكال

## أولاً: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
8	المقارنة بين التصدير المباشر والتصدير غير المباشر	01
26	العوامل المؤثرة في تحديد السعر	02
43	مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة	03
47	خصائص التحالفات الاستراتيجية في المجالات التجارية والاقتصادية	04
47	نتائج توفر الطبقة متفوقة من المديرين في المؤسسة	05
48	التحالفات الاستراتيجية	06
49	التحالفات الاستراتيجية وسرعة الوصول للأسواق	07
50	التحالفات التجارية	08
57	منتجات عمر بن عمر للمصبرات	09
64	المنتجات المصدرة من طرف عمر بن عمر للمصبرات سنة 2013	10
66	تطور صادرات عمر بن عمر للمصبرات	11

## ثانيا: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
23	مراحل الدخول إلى الأسواق الدولية	01
34	أساليب دخول إلى الأسواق الدولية	02
58	مراحل العملية الإنتاجية للطماطم	03
61	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	04
65	نسبة الصادرات للطماطم سنة 2013	05
67	تطور صادرات عمر بن عمر للمصبرات	06

A decorative rectangular border with ornate floral and scrollwork patterns in each corner, framing the central text.

# المقدمة العامة

يشهد العالم مجموعة من التغيرات المستمرة و المتسارعة جعلت الاقتصاد العالمي يعرف تناميا مستمرا ومتسارعا على مستوى الانفتاح والتبادل الدولي، كما أدى إلى تزايد التحديات التي تواجه مختلف الدول في تحقيق التنمية الاقتصادية في ظل هذه التغيرات.

وباعتبار أن المؤسسة الاقتصادية أحد أهم الأطراف الفاعلة في تحقيق التنمية الاقتصادية فهي تسعى لتحقيق التكيف الإيجابي مع تغيرات المحيط ومواجهة تزايد حدة المنافسة التي تواجهها في أسواقها المحلية و العالمية من خلال بذل المزيد من الجهد بما يكفل استمرارها وتفوقها، و يتم ذلك من خلال العمل على تغيير آليات التسيير التقليدية واستبدالها بنماذج و آليات تسيير حديثة وذلك في إطار إستراتيجي.

وبما أننا اليوم نعيش فيما يسمى بالثورة التسويقية نظرا للتحوّل من الطرق التقليدية في التسويق إلى النظم الجديدة وذلك لأنّ دول العالم اليوم قد أصبحت لا تتنافس فقط على أساس ما تملكه من تكنولوجيا وأموال ولكن على أساس قدرتها على اختراق الأسواق الدولية وفتح أسواق جديدة بناء على السلع التي تقدمها في السوق العالمي، وعليه أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب ميزة أو ميزات تنافسية تضمن لها السيطرة والنجاح على المدى البعيد من خلال النمو والتوسع على مستوى سوق أو عدة أسواق لمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين فهي تسعى إلى اختيار البديل المناسب والذي يتلائم مع امكانياتها الداخلية والخارجية وبذلك فهي أمام عدة بدائل وخيارات استراتيجية كبرى تتراوح بين النمو والتوسع والاستقرار والانكماش.

**أولا: إشكالية الدراسة:** مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

في ما تتمثل دور استراتيجية التصدير المطبقة من أجل اختراق الأسواق الدولية وخاصة في مؤسسة عمر بن عمر؟

على ضوء هذا الاشكال تتبادر إلى الأذهان التساؤلات التالية:

1. ما هو مفهوم التصدير أهميته وأنواعه؟
2. ما هي استراتيجيات التصدير؟
3. ما مفهوم الأسواق الدولية؟ وما أسباب اللجوء إليها؟
4. ما هي المراحل وأنواع التي تسمح باختراق الأسواق الدولية؟
5. ما هو واقع التسويق الدولي بالنسبة لمجمع عمر بن عمر للعجائن؟

## ثانيا: فرضيات الدراسة

- تلعب استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية ومن بينها التصدير دور مهم في تطور مبيعات المؤسسة ووصولها إلى الأسواق الدولية.
- يراد بأن البيئة السوقية الدولية المستقرة والملائمة لقيام التجارة الدولية أحد أهم العوامل التي تشجع على دخول سوق ما.
- عملية اختيار الأسواق الدولية هي من أهم الخطوات التي تقوم بها المؤسسات القائمة بالتسويق الدولي فهذه الخطوة تساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات التسويقية اللاحقة.

## ثالثا: أهداف الدراسة

- التعرف على مراحل الدخول إلى الأسواق الدولية؛
- التعرف على أهداف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وطموحاتها في الوصول إلى العالمية والصعوبات التي قد تواجهها؛
- تبيان مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة باستراتيجية التصدير؛
- تسليط الضوء على مدى فعالية هذا البديل (استراتيجية التصدير) ودرجة ارتباطه بالنتائج المحققة من طرف المؤسسة محل الدراسة في ظل اشتداد المنافسة كإحدى المؤسسات الناجحة في الأسواق الدولية.
- التقرب أكثر من مجمع عمر بن عمر للمصبرات ومعرفة طرق في اختراق السوق الدولية وتصورات المستقبلية.

## رابعا: أهمية الدراسة

تمكن أهمية هذه دراسة في محاولة تحسين وعي متخذي القرار في المؤسسات بضرورة إعطاء أهمية للسوق الدولي واعتباره أداة فعالة في تحقيق الربحية والمحافظة على البقاء والنمو واستمراره من جهة، وتنمية الاقتصاد الوطني من جهة أخرى خصوصها وأن الاقتصاد الجزائري على مسار اقتصاد السوق الذي يتميز بالجو التنافسي الشديد، مما سيضع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مواجهة غير مسبوقة بالمؤسسات الأجنبية أكثر خبرة وأكبر حجم يتمتعون بكفاءات عالية ويستطيعون بوسائلهم التسويقية الحديثة المتطورة كسب السوق الجزائرية والاستيلاء على حصص السوق بكل سهولة.

## خامسا: دوافع اختيار الموضوع

إن التطرق لهذا الموضوع واختياره ومعالجة جوانبه جاء انطلاقا من رغبة ما في تطوير معارفنا حول التجارة الدولية والتسويق الدولي بحكم التخصص الذي ندرسه وأيضا انطلاقا من الأهمية البالغة التي يكتسب هذا الموضوع على المستوى الدولي.

### 1-أسباب شخصية:

- الميل الشخصي للدراسات المتعلقة بالتجارة الدولية واختراق السوق الدولية؛
- البحث عن المستجدات باعتبار هذا الموضوع ضمن التخصص الذي ندرسه.

### 2-أسباب موضوعية:

- قيمة وأهمية الموضوع في الانفتاح العالمي على الأسواق الدولية ؛
- دور الموضوع في تطوير اقتصاديات الدول التي أصبحت علامة قياس قوتها ومكانتها العالمية.

## سادسا: صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال الدراسة:

- قلة المراجع والدراسات والبحوث المتخصصة والمعمقة في هذا المجال؛
- الوضع الصحي العالمي بسبب فيروس الكورونا الذي أدى إلى غلق كافة المؤسسات الاقتصادية والمكاتب والمعاهد.

## سابعا: منهج الدراسة

كون الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو إبراز واقع استراتيجيات التصدير في اختراق الأسواق الدولية ومدى تأثيرها على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والجزائرية بصفة خاصة وقصد الإجابة على الإشكالية والأسئلة المطروحة واختبار مدى صحة الفرضيات اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة المواضيع الاقتصادية من خلال سرد مختلف المفاهيم ووصف للظاهرة وتحليلها.

## ثامنا: هيكل الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع ومتطلباته واحتراما للتقسيم المنهجي قمنا بتجزئة الدراسة إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث عرض الفصل الأول التأصيل النظري لاستراتيجية التصدير فقد احتوى على مبحثين ، الأول عن ماهية استراتيجية التصدير والثاني عن استراتيجية تنمية الصادرات.

أما الفصل الثاني فتناول استراتيجية اختراق الأسواق الدولية حيث تضمن مبحثين، تحدثنا في المبحث الأول عن ماهية الأسواق الدولية، وتناول المبحث الثاني استراتيجية اختراق الأسواق الدولية.

وأخير تطرق الفصل الثالث لتقديم دراسة ميدانية لأساليب عمر بن عمر في اختراق الأسواق الدولية: حيث تضمن مبحثين أيضا، كان في المبحث الأول عموميات حول مجمع عمر بن عمر للعجائن، و المبحث الثاني استراتيجية عمر بن عمر في اختراق الأسواق الدولية.

كما تضمن البحث مقدمة وخاتمة تم عرض من خلال المقدمة حوصلة أهم الأفكار التي تضمنها البحث كما احتوت الخاتمة الإجابة على الأسئلة المطروحة في المقدمة إضافة إلى جملة من الاقتراحات والتوصيات.



# الفصل الأول

## الإطار النظري لاستراتيجية التصدير

## تمهيد

يعد موضوع التصدير مسألة جوهرية في رسم السياسات الاقتصادية لمختلف الدول لما تدره من تدفقات للنقد الأجنبي نحو الداخل لتمويل عملية التنمية، بالإضافة إلى تغطية ما تحتاجه المجتمعات من سلع وخدمات ضرورية، لذلك نجد أن نشاط التصدير يحتل مرتبة هامة في بناء وتطوير وتنويع الهيكل الاقتصادي.

مع ذلك أثبتت مختلف الدراسات أن المؤسسة الاقتصادية لا تعتمد على نفس الاستراتيجية في دخول الأسواق الدولية وهذا راجع لاختلاف كل سوق عن آخر، بحيث يعتبر التصدير الوسيلة الأكثر سهولة للمؤسسات في اقتحام الأسواق ونجد أن معظم المؤسسات تبدأ توسعها نحو الأسواق العالمية من خلال قيامها بدور المصدر.

ويعتبر التصدير ضرورة لتحقيق إيرادات بالنسبة لكل دولة تنتج سلع وخدمات، والمنظور الاقتصادي للتصدير هو عبارة عن تدفق السلع المنتجة محليا وتصريف الفائض منها إلى الخارج للحصول على العملة الصعبة، والزيادة في الدخل الوطني، وبالتالي إضافة قوة جديدة للإنفاق الكلي، حيث بزيادة الصادرات يحصل المصدرين على الدخل الإضافي الذي يدفعهم إلى الزيادة في إنفاقهم.

ولتوضيح ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وكل مبحث إلى أربع مطالب:

**المبحث الأول: ماهية التصدير.**

**المبحث الثاني: استراتيجية تنمية الصادرات.**

## المبحث الأول: ماهية التصدير

بعد الانتهاء من اتخاذ القرارات بشأن متى تدخل المؤسسة السوق الأجنبي وبحجم الدخول الى ذلك السوق، فإن عليها اتخاذ قرار بشأن أفضل الطرق لدخوله وهناك عدة طرق متاحة ومنها التصدير.

على المؤسسات الراغبة في الدخول الى الاسواق الدولية القيام بالبحث على الاسواق في كل الدول واختيار الافضل منها، لتحقيق اهدافها ولا يتحقق ذلك الا من خلال التعرف على مفهوم هذه الاسواق وانواعها، بالإضافة الى اسباب وشروط الدخول اليها.

## المطلب الأول: تعريف التصدير

يعتبر التصدير شكلا من أشكال دخول الأسواق العالمية وعليه تناول المفكرين والاقتصاديين موضوعه بشكل كبير، ويمكن توضيح مفهوم التصدير من خلال ما يلي:

- هو عملية إخراج السلع والخدمات خارج الحدود السياسية للدولة، وإخراجها بصفة رسمية مقابل قيمة مالية عادة ما تكون بالعملة الصعبة.<sup>1</sup>

- تمثل انفتاحا أجنبيا على السلع والخدمات المنتجة داخل البلد، الأمر الذي يؤدي الى الزيادة في دخل البلاد، ولذا تصنف الصادرات ضمن عوامل الإضافة أي تضيف قوة جديدة إلى تيار الإنفاق الكلي عن طريق الأثر المضاعف.<sup>2</sup>

- بيع سلعة معينة من مراكز انتاجها الى مراكز تسويقها، او بتعبير اخر من أحد الاسواق التي تمثل السلعة فائض من انتاجها الى سوق اخر تمثل نفس السلعة جزء من احتياجاتها.<sup>3</sup>

وكتعريف شامل لكل ما سبق ذكره يمكن القول أن التصدير يمثل:

<sup>1</sup> - حسان بخيث، تنافسية الصادرات العربية في الأسواق الدولية، الواقع والمتطلبات، 2008/2000، ص ص81.80.

<sup>2</sup> - محمد يونس، مقدمة في نضارية التجارة الخارجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص11.

<sup>3</sup> - مصطفى محمود فؤاد، التصدير والاستيراد علميا وعمليا، دار النهضة العالمية، القاهرة، الطبعة الثالثة، 1993، ص235.

• تلك العمليات التي تتعلق بالسلع والخدمات والتي يؤديها بصفة نهائية المقيمين والغير المقيمين في البلد؛  
• بصفة أخرى تمثل الصادرات انفتاحا أجنبيا على السلع والخدمات المنتجة داخل البلد الأمر الذي يؤدي الى زيادة في دخل البلاد، ولذا تصنف الصادرات ضمن عوامل الإضافة التي تضيف بدورها قوة جديدة الى تيار الإنفاق الكلي.

### المطلب الثاني: أهمية التصدير

يمثل نشاط التصدير أهمية كبيرة في اقتصاديات مختلف الدول وهو أحد العوامل الأساسية للتنمية الاقتصادية، فلما طويلة اعتبره أصحاب النظرية التجارية وسيلة فعالة لتحقيق معادلات النمو المرجوة، كما اعتبر طريقة ناجحة لجمع أكبر قدر ممكن من العملة الصعبة فأهميته كذلك مرتبطة بحجم الإنتاج الذي كلما زاد اضطرت مختلف المؤسسات والشركات الى مضاعفة الإنتاج قصد تغطية هذه الزيادة في السوق.<sup>1</sup>

وتتلخص أهمية التصدير فيما يلي:

- ان نجاح العملية التصديرية واستمرارها يساهم في رفع مستوى التشغيل مما يسهم في التقليل من البطالة التي أصبحت هاجس الكثير من الدول.
- التصدير هو المصدر الرئيسي للنقد الاجنبي الذي يستفاد في تمويل عملية الاستيراد من جهة ومن جهة تخفيض العجز في ميزان المدفوعات.
- التصدير يعني التواجد المستمر في الاسواق الدولية والقدرة على المنافسة للحصول على اكبر حصة تسويقية وهذا التواجد يفرض على الشركات المصدرة المواكبة للشركات المنافسة لها في الاسواق الخارجية من حيث تكنولوجيا الانتاج وتطوير المواصفات الفنية واستخدام ترويج اكثر تأثير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - فوزي نعيجي، التجارة الدولية، دروس في قانون الاعمال الدولي، الجزء الاول، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 67.

<sup>2</sup> - لويظة قطاف، التجارة الخارجية خارج قطاع المحروقات وأثرها في تحسين ميزان المدفوعات في الجزائر (2003/2000)، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة، الجزائر، 2013، ص 42.43.

- يعتبر المخرج مما تعاني منه الكثير من المؤسسات لتصريف فوائض إنتاجها.
- باعتبار المشروعات الوطنية تعتمد على الخامات والمواد والمعدات المستوردة فإن تعويض مصاريفها وتمويلها لا يتم سوى بالتصدير.
- مواجهة ظاهرة الشركات المتعددة الجنسيات ودورها في الاستحواذ على أكبر نصيب من حجم التجارة الدولية.
- ان الانتاج من اجل التصدير يعطي الاهمية الكبيرة لعنصر الجودة في الاداء وهذا ما يعود بالفائدة سواء على المؤسسة أو دولة التصدير.
- مواكبة التطورات التي تشهدها الاسواق المحلية والاجنبية والمنافسة من الدول المتقدمة وسعي الشركات المتزايدة لفتح المزيد من الاسواق الخارجية لتستطيع الصمود في وجه المنافسة القوية.
- يعتبر قاطرة النمو الاقتصادي.<sup>1</sup>
- اضافة الى ذلك وعلى مستوى المنافسة العالمية أصبح التصدير يشير الى مدى امتياز اقتصاد البلد، معني بالمردودية والتكلفة الدنيا والجودة، حتى ان مقياس الاداء الاقتصادي والتكنولوجي أصبح في السنوات الاخيرة يعتمد كثيرا على اعتبار قدرات التصدير وخاصة محتوياته التكنولوجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص43.

<sup>2</sup> - قطاف لويظة، المرجع السابق، ص43.

## المطلب الثالث: أنواع التصدير

يمكن للمؤسسة ان تقوم بعملية التصدير إما بشكل مباشر أو غير مباشر أو بشكل مشترك.

**1-التصدير المباشر:** هو دخول الشركة بصورة مباشرة في عمليات التصدير مع تحملها كلف الاستثمار فضلا عن رغبتها في عدم إعطاء حصة من عوائدها المتحققة الى الوسيطاء.<sup>1</sup>

وتتم عملية التصدير المباشر من خلال ما يلي:

- إنشاء ادارة متخصصة للتصدير ويكون مسؤول عنها مدير المبيعات الخارجية (مدير التصدير) ومجموعة من المساعدين له وهدفهم البحث عن اسواق خارجية من خلال تفاوتهم مع إدارة التسويق في المؤسسة.

- وجود فرع لإدارة المبيعات في الأسواق الخارجية وذلك حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق وجود فعلي لها على ارض الأسواق الدولية وللتعرف عن كثر على طبيعة هذه الأسواق وحاجات ورغبات الزبائن فيها.

- تعيين مديرين وممثلين في الأسواق الخارجية وتكون مهمتهم السفر للأسواق الدولية.<sup>2</sup>

- وكيل أجنبي في السوق الدولية حيث يقوم بالبيع لصالح المؤسسة نيابة عنها في السوق الدولية.

**2-التصدير الغير مباشر:** يتم التصدير غير المباشر من خلال ان يقوم الوسيطاء -وكلاء البيع أو وكلاء التصدير-بشراء المنتج مباشرة من المصنع ومن ثم إعادة بيعها إلى دولة أجنبية وتحت اسم وكيل البائع أو وكيل التصدير وعليه فإن المصدرين غير المباشرين ليست لديهم اتصال مباشر مع المستهلكين في الأسواق الأجنبية.

<sup>1</sup> - تامر البكري، التسويق، اسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص280.

<sup>2</sup> - نضام موسى سويداني، شفيق براهيم حداد، التسويق (مفاهيم معاصرة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2003، ص363.

ويمكن أخذه بالأشكال التالية:

- التصدير من خلال الاعتماد على وكلاء: حيث يقوم الوكيل بالبحث عن المشترين في الاسواق الخارجية مقابل حصوله على عمولة.

- المنظمات التعاونية: حيث تقوم هذه المنظمات بالتعاون مع الشركات المنتجة للبحث لها عن أسواق خارجية لمنتجاتها وتكون هذه المنظمات تحت سيطرة ورقابة الشركات المنتجة.<sup>1</sup>

وهذه الطريقة في الدخول للأسواق الخارجية تحقق ميزتين أساسيتين هما:

-تقلص التكاليف المترتبة عن الاستثمار لكون الشركة ليست بحاجة الى إيجاد وتطوير قسم التصدير وإيجاد قوة بيعية للعمل فيه وتحمل التكاليف الإضافية مقابل ذلك.

-تقليل هذه المخاطر لأدنى حد ممكن لكون هؤلاء الوسطاء الذين ينوبون عن الشركة في التصدير لهم، الإلهام والمعرفة الكافية في الاسواق الخارجية ولذلك فالأخطاء محتملة بالعمل ستكون قليلة جدا.<sup>2</sup>

**3-التصدير المشترك أو المنظم:** هو عبارة عن تضامن عدة مصادر ذوي اهتمام مشترك للتصدير معا، وهو يشكل أسلوبا فريدا في تنظيم النشاط التصديري، حيث تقوم الشركات بالاشتراك في تنظيم معين لتحسين انشطتها التصديرية.<sup>3</sup>

وفيما يلي أوجه المقارنة بين التصدير غير المباشر والتصدير المباشر:

<sup>1</sup> - نظام موسى سويداني، شفيق براهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص363.

<sup>2</sup> - تامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص280.

<sup>3</sup> - رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص141.

جدول (01): المقارنة بين التصدير غير المباشر والتصدير المباشر

التصدير المباشر	التصدير غير المباشر
-تعامل المؤسسة مع الأسواق الدولية يكون بطريقة مباشرة دون الحاجة للوسطاء.	-تعامل المؤسسة مع الأسواق الدولية يكون بطريقة غير مباشرة عن طريق الوسطاء.
-تتبناه عندما تكون قد اكتسبت خبرة في التصدير وعند رغبتها في خدمة تلك الأسواق بنفسها.	-تتبناه عند المراحل الأولى من تواجدها في الأسواق الدولية.
-هذا الأسلوب يحتاج إلى استخدام واستثمار حجم معتبر من الأموال، نتيجة تحمل المؤسسة لإقامة المستودعات لتخزين المنتجات قبل توزيعها، والحاجة لإقامة نقاط وشبكات التوزيع....	-هذا الأسلوب لا يحتاج إلى استخدام واستثمار حجم معتبر من الأموال، نتيجة تحمل الوسيط لإقامة المستودعات لتخزين المنتجات قبل توزيعها، ودون الحاجة لإقامة نقاط وشبكات التوزيع....
-يتميز بدرجة أكبر من المخاطر وذلك نتيجة تحمل المؤسسة المصدرة لمخطر عدم تسديد الزبائن مثلا وتحمل مخاطر التبادل الدولي والقيود الجمركية.	-يتميز بدرجة أقل من المخاطر وذلك نتيجة عدم تحمل المؤسسة المصدرة لمخطر عدم تسديد الزبائن مثلا في الوقت الذي يتحمل فيه الوسيط لكل مخاطر التبادل الدولي بمجرد استلامه لمنتجاتها.
-يتطلب الجهد والأموال فيما يخص عملية جمع البيانات حول تغيرات الأسواق المصدرة لها نتيجة تولى المؤسسة للعملية وأخذها بالحسبان كل ما يخص تغيرات تلك الأسواق.	-اقتصاد الوقت والجهد والأموال فيما يخص عملية جمع البيانات حول تغيرات الأسواق المصدرة لها. نتيجة تولى الوطاء للعملية وافادة المؤسسة المصدرة بكل ما هو جديد وجدير بأخذه بالحسبان فيما يخص تلك الأسواق.

المصدر: فضيل فارس، التسويق الدولي مفاهيم عامة استراتيجية بيئته وكيفية اختبار الأسواق الدولية، مطبعة الموساك،

الجزائر، 2010، ص212.



## المطلب الرابع: أهداف التصدير

تهدف العملية التصديرية الى تحقيق مجموعة من الأهداف كالتالي:

### 1.الاهداف المرتبطة بالاستراتيجية التجارية: وهي:

- تجاوز السوق الوطنية المشبعة.

- توزيع جغرافي للمخاطر.

- التكيف مع المنافسة.

- التواجد في السوق الدولي.

### 2.الاهداف المرتبطة بالجانب المالي:

- الزيادة في رقم الاعمال.

- رفع هوامش المردودية والارادات المالية.

- رفع مردودية رؤوس الاموال المستثمرة.

- تسمح المنافسة من الرفع من فعالية التسيير للمؤسسة.

### 3.الاهداف المرتبطة بتحسين شروط الانتاج:

- تحسين قدرات الإنتاج بالمؤسسة.

- استغلال الامتيازات المتوفرة.

- خفض الكلفة الانتاجية.

- الرفع من جهود البحث والتطوير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص43.

## المبحث الثاني: واقع الصادرات في الاقتصاد الجزائري

سنحاول التطرق الى تحليل الصادرات الجزائرية بشكل عام كمدخل للتعرض لهيكل الصادرات خارج المحروقات.

### المطلب الاول: أهمية التصدير في الاقتصاد الجزائري

يحتل نشاط التصدير مكانة رئيسية في التنمية الاقتصادية، لذلك نجد الدول التي توليه أهمية خاصة من خلال اعتمادها على استراتيجية تشجيع الصادرات والتركيز على الصناعات ذات التوجه التصديري صنفها البنك الدولي ضمن الدول المتقدمة مرتفعة الدخل، في حين أن الدول التي اعتمدت على استراتيجية احلال الواردات مقابل التصدير تم تصنيفها على أنها دول نامية منخفضة الدخل .

وحتى تستطيع الدول النامية اللحاق بالركب الاقتصادي للدول المتقدمة أصبح الاسراع في تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومتواصلة أمرا ضروريا لكن ذلك يتوقف على مدى قدرتها على رفع معدلات نمو صادراتها لتحقيق أهداف التنمية التي أصبحت تعتمد إلى حد كبير على النجاح في خوض معركة التصدير .

و طبقا للنتائج التي حققتها تجربة النمو الاسيوية التي انتقلت من صف الدول النامية الى صف الدول الصناعية المتقدمة. واستطاعت منتجاتها ان تغزو الاسواق الخارجية و تضاعف نصيبها من التجارة العالمية منذ منتصف الستينات الى منتصف التسعينيات نحو خمس مرات .فان النمو السريع للصادرات يعجل بالنمو الاقتصادي.

ويعتبر التصدير خيارا استراتيجيا للنمو و التنمية الاقتصادية بالنسبة الى الدول النامية نتيجة الدور الهام الذي يساهم به في تغيير الهيكل الاقتصادي بالشكل الذي يدفع القطاعات الانتاجية للتطور و النمو و المساهمة في نمو الناتج المحلي الاجمالي و زيادة المدخرات الوطنية و اصلاح العجز في ميزان المدفوعات.

وبعد قيام اقتصاد تصدير غير نفطي بالجزائر خيارا مهما يمكن الاعتماد عليه للحصول على الصرف الاجنبي اللازم للتنمية الاقتصادية بشكل منتظم خصوصا ان المصادر الاخرى من صادرات النفط و

الغاز الطبيعي لا تتصف بالاستمرارية و الاستقرار، وتوجد عدة اعتبارات تجعل من التصدير غير النفطي توجها منشودا يؤدي الى المساهمة في تحسين اداء الاقتصاد الجزائري، نذكرها في الاتي:

- يساهم التصدير في تحقيق معدلات نمو مرتفعة و متواصلة، حيث ان الطلب المحلي غير كافي و قادر على تحقيق هدف النمو المتواصل و بالتالي فان زيادة نمو الصادرات الاجمالية بصفة عامة و الصادرات بصفة خاصة تعد العنصر الوحيد القادر على تحقيق معدلات نمو مرتفعة تساهم في خلق فرص عمل جديدة، نتيجة اتساع و تنامي نطاق الاسواق المستهدفة من سوق محلي الى اسواق عالمية مترامية الاطراف و متعددة الازواق.
- تعد القطاعات التصديرية مجالا خصبا لتوليد الوظائف، فالتصدير يرتبط ارتباطا وثيقا بالبطالة لأنه يسمح بفتح مجالات انتاج جديدة تساهم في زيادة الطلب على الأيدي العاملة في سوق العمل، الأمر الذي يؤدي الى رفع مستويات التشغيل وحل مشاكل البطالة.
- يفقد الاقتصاد الوطني الكثير من العملات الأجنبية جراء الاعتماد المتزايد على استيراد المواد الأولية والآلات لتجهيز المشاريع المحلية لذلك تزداد الحاجة الملحة للتصدير حتى يتم تعويض آثار هذا التمويل بالعملات الأجنبية.
- تعمل الصادرات على جلب المزيد من الاستثمارات الأجنبية حيث ترتبط الصادرات والاستثمارات بعلاقات تشابكية تبادلية فالاستثمار يأتي بالتكنولوجيا الحديثة التي تساهم في تنويع المنتج وتحسين جودته وربطه بالأسواق الخارجية، والصادرات تسمح بزيادة رأس المال الذي يؤدي الى التوسع في الإنتاج وانشاء صناعات جديدة.
- إن تنويع الصادرات يحقق بالضرورة تقليص العجز في الميزان التجاري للصادرات خارج قطاع النفط الذي يسجل عجزا مزمنًا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد حامد محمود عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 35، 34.

## المطلب الثاني : تحليل مؤشرات الصادرات الجزائرية

يمكن اظهار اهمية الصادرات في الاقتصاد الوطني من خلال تحليل ودراسة بعض المؤشرات التي تقدم لنا تفسير حول قيمتها و أهميتها في الاقتصاد الجزائري بصفة عامة وكما نعلم فإن هناك الكثير من المؤشرات التي يعتمد عليها في القياس .

### 1- مؤشر القدرة على التصدير :

يعتبر هذا المؤشر من اهم المؤشرات التي توضح درجة ارتباط الاقتصاد الوطني مع العالم، و كلما ارتفعت نسبة المؤشر كلما زادت درجة الارتباط بين معدلات النمو و التجارة الخارجية، حيث يتم الحصول على نسبة هذا المؤشر من خلال قسمة الصادرات على الناتج المحلي الاجمالي.

### الجدول (02) : تطور مؤشر القدرة على التصدير للفترة(2005-2014)

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
مؤشر القدرة على التصدير	44.56	46.56	44.79	46.58	32.14	35.58	36.96	35.12	30.25	29.55
مؤشر القدرة على التصدير في القطاع غير النفطي	1.76	2.08	2.13	2.69	1.45	2.12	2.67	2.06	1.97	2.73

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الديوان الوطني للإحصائيات

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي :

### مؤشر القدرة على التصدير الإجمالي :

تشهد نسبة المؤشر تذبذبا نحو الارتفاع والانخفاض خلال الفترة 2005-2014 إذ بلغت نسبة 44.56 % سنة 2005 لتعود الى الارتفاع مرة أخرى الى 46.58% سنة 2008 وقد شكلت سنتي 2009 و 2010 نسبة متدنية حيث سجلت نسبة تقدر بـ 32.14 % و 35.58 % ويعود هذا التذبذب الى أثر الصادرات النفطية نتيجة تأثرها بتقلبات أسعار مما يدل على ارتفاع درجة ارتباط الاقتصاد الوطني بالأسواق الأجنبية الدور الكبير التي تلعبه الصادرات بصفة عامة والصادرات النفطية بصفة خاصة في التأثير على رفع معدلات نمو الناتج المحلي الإجمالي .

## مؤشر القدرة على التصدير في القطاع الغير النفطي :

نلاحظ أن نسبة المؤشر قد سجلت نسب متدنية حيث بلغ متوسط نسبة مؤشر القدرة على التصدير في القطاع الغير النفطي حوالي 2.05 % خلال الفترة 2005-2014 مما يدل على ضعف النشاط التجاري في القطاع الغير نفطي في الأسواق الخارجية ويعكس الدور الهامشي التي تلعبه الصادرات الغير النفطية في التأثير على مستويات الناتج المحلي الإجمالي .

يتضح مما سبق ان الجزائر شديدة الانفتاح على العالم الخارجي مما يعني امكانية واسعة لزيادة قدرتها التصديرية في القطاع الصناعي و التكيف مع البيئة الخارجية الا ان ذلك سيبقى مرهونا حسب نوع النشاط الصناعي و قدرة الصناعات الوطنية في التغلب على مشاكل الانتاج و الجودة.

## 2-مؤشر معدل التغطية:

يعبر معدل التغطية على مدى قدرة الصادرات على تغطية الواردات حيث تزداد اهمية الصادرات في التنمية كلما ارتفعت تغطية الواردات و تزداد اهمية الصادرات في التنمية كلما ارتفعت حصيلتها من النقد الاجنبي للواردات خصوصا السلع التجهيزية و مستلزمات الانتاج، و يعود ذلك لما للصادرات من دور مهم في تمويل و دفع خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، و يحسب معدل التغطية بقسمة الصادرات على الواردات.

### الجدول(03) : تطور معدل التغطية للفترة(2005-2014)

السنوات	معدل التغطية %
2005	225
2006	254
2007	217
2008	201
2009	115
2010	141
2011	156
2012	143
2013	118

107

2014

المصدر : المركز الوطني للإعلام والاحصاء

يتضح من الجدول أن معدل التغطية يسجل معدلات مرتفعة خلال السنوات 2005 - 2006 - 2007-2008 قدرت بـ 225 %، 254 %، 217 %، 201 % على الترتيب حيث يعود هذا الارتفاع الى تطور الصادرات نتيجة ارتفاع أسعار النفط الى معدلات قياسية لينخفض سنة 2009 الى 115 % نتيجة التراجع في حصيلة الصادرات على اثر انخفاض أسعار النفط والارتفاع المستمر لفاتورة الواردات خاصة الواردات الغذائية ، ثم عاد ليرتفع مرة أخرى الى معدل يقدر بـ 141% سنة 2010 كما استمر في الارتفاع خلال السنوات 2010 و 2011 و 2012 و 2013 إلى أن سجل انخفاض واضحاً سنة 2014 حيث قدر بـ 107 % نتيجة انخفاض الصادرات النفطية وفي مقابل ذلك نجد أن معدل التغطية في القطاع الغير النفطي قد سجل معدلات تغطية ضعيفة خلال الفترة ، حيث بلغ المعدل المتوسط نسبة تقدر بـ 4.42 % ويعني هذا عدم قدرة الاقتصاد الوطني على زيادة كمية وقيمة الصادرات غير النفطية ونتاج سلع جديدة تصدر للخارج قادرة على تغطية احتياجات القطاعات التصديرية التي يتم تلبيتها من الخارج عن طريق الاستيراد .

## 2- تحليل أداء الميزان التجاري :

يعبر الميزان التجاري عن وضعية الدولة اتجاه العالم الخارجي سواء دائنة أو مدينة في مجال السلع المنظورة وغير المنظورة ويتحدد رصيد الميزان التجاري بالفرق بين ما تستلمه الدول من نقود نتيجة تصديرها من جهة وما تدفعه الدولة لقاء ما تستورده من سلع من جهة أخرى ونستعرض تطور رصيد الميزان التجاري للجزائر من خلال الجدول التالي :

### الجدول (04) : تطور رصيد الميزان التجاري للمدة (2000-2014)

السنوات	الميزان التجاري ( مليون دولار )
2000	12858
2001	9192
2002	6816
2003	11078

13514	2004
25644	2005
33157	2006
32532	2007
39819	2008
5900	2009
16580	2010
26242	2011
21490	2012
9946	2013
4306	2014

المصدر : الوكالة الوطنية لترقية التجارة

يتضح من الجدول السابق أن رصيد الميزان التجاري الاجمالي سجل فائضا خلال الخمس السنوات الأخيرة ، إلا أنه شهدت الوضعية الايجابية للميزان التجاري الاجمالي تذبذبات مختلفة خلال الفترة 2000-2014 فمرة يتجه رصيده نحو الارتفاع ومرة أخرى يتجه نحو الانخفاض وهذا ناتج عن حركة الصادرات والواردات .

وبالرغم من هذا الفائض الذي حققه الميزان التجاري الاجمالي الذي ساهم في تحقيقه بشكل رئيسي الى ارتفاع أسعار النفط ، فإنه لا يعكس مرونة الهيكل الانتاجي للاقتصاد الجزائري وقدرته على تغيير طبيعة هيكل التجارة الخارجية الذي تسيطر عليه الصادرات النفطية ، حيث يبقى العجز المزمّن صاحب الميزان التجاري في القطاع الغير النفطي خلال نفس الفترة ، مما يعني زيادة الفجوة بين الصادرات الغير نفطية والواردات السلعية لصالح الواردات السلعية نتيجة الثبات النسبي الذي تشهده الصادرات الغير النفطية ، ويعود هذا لعدم فعالية الاجراءات والأساليب المتبعة لتنمية وتنشيط الصادرات الغير نفطية الأمر الذي أدى الى ضعف مساهمتها في مجمل الصادرات الجزائرية .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الأشقر أحمد، الاقتصاد الكلي، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى ، الاردن، 2007، ص ص166-168

## المطلب الثالث : مشاكل تنمية وتنويع الصادرات الجزائرية

يبقى الاقتصاد الجزائري يسجل حالات ضعف في مجال التصدير خارج المحروقات ويمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية :

- 1- **المشاكل التنظيمية** : تلاقي الصادرات خارج المحروقات مشاكل محدودة بالجانب التنظيمي لعملية التصدير من ذلك يمكن ذكر مسائل منها ما يتعلق بالإجراءات الادارية وبطئها ، سبب غياب سياسة محددة الأهداف وواضحة ومعلنة ومعروفة من طرف كل الدوائر والمستويات والمصالح والافراد ، كذلك تطبيق عشوائي وغير منتظم لإجراءات العمل المنصوص عليها ونظام الجودة ، بالإضافة إلى غياب نظام قادر على القياس المبني على الأساليب الإحصائية لتحديد الاختلاف <sup>1</sup>.
- 2- **المشاكل الهيكلية** : وتتمثل في جانبين هما نوعية المنتج المصدر وأسعار المنتجات المصدرة كما يلي :

**أولا : النوعية** : تعاني المنتجات الجزائرية من الجودة المنخفضة و النوعية الرديئة مقارنة مع نوعية نفس المنتجات في السوق الخارجية و الامثلة على ذلك كثيرة . يمكن القول ان نقص النوعية يرجع الى اسباب تمس بطبيعة سير الجهاز الانتاجي الذي يعتمد على الملكية العامة لوسائل الانتاج و بالتالي عملية الاحتكار، و نجد ان عملية الاحتكار او شبه الاحتكار تتجر عنها مساوئ عديدة و كبيرة تؤثر في نهاية الامر على جودة المنتجات و الخدمات بالسلب. هذا من جهة، و من جهة اخرى فان الاسباب الكامنة وراء رداءة النوعية في القطاع العام الخاص كل على حد سواء هو قيام بعض المؤسسات الانتاجية بعرض سلعها بدون دراسة مسبقة لذوق المستهلك بدون دراسة الطلب بالإضافة الى غياب أي دراسات أو تدقيق لإمكانيات التوزيع والتسويق لهذه السلع .

**ثانيا : الأسعار** : إن ارتفاع أسعار بعض المنتجات الجزائرية المصدرة إنما هو ارتفاع الأعباء الناجمة عن ضعف الانتاج حيث يعود هذا الارتفاع الى عدم الاستفادة من اقتصاديات الحجم بالإضافة الى المنافسة الشرسة التي تعاني منها الصادرات الجزائرية في الأسواق الدولية .

<sup>1</sup> تهامي محمد ابو القاسم ، اخطار التصدير وتأمين ائتمان الصادرات، مكتبة عين شمس، القاهرة ، 1996 ، ص 15



**3- المشاكل المرتبطة بالمحيط المؤسسي والتشريع :** يتميز المحيط المؤسسي التشريعي للصادرات للمبادلات خارج المحروقات بالخصائص التالية : التداخل والتشابك في المهام الموكلة للهيئات والهيكل المدعمة لترقية الصادرات خارج المحروقات مما أدى الى غياب التنسيق والتضارب في الأرقام المقدمة ، مما أدى الى صعوبة تقييم الوضعية وصعوبة تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الديوان الوطني للترقية باعتباره هيئة أصبحت توجه استراتيجيات مختلف أعوان التجارة الخارجية للاقتصاديين في مجال التصدير وهو الوسيط أين تتقاطع فيه انشغالات أهم مراكز التأثير والقرارات في مجال التجارة الخارجية وفشله لحد الآن في انشاء شبكة معلومات وطنية تمكن من توفير المعلومات القانونية والتشريعية الدقيقة والموحدة عن الهيئات والمؤسسات الاقتصادية لتصبح احدى الأدوات الرئيسية في مجال اتخاذ قرارات ترقية الصادرات خارج المحروقات ومن أهم المشاكل المتعلقة بالمحيط المؤسسي و التشريعي نجد :

- غياب أدنى تنظيم للتواجد التجاري في الأسواق الخارجية بما يخدم الصادرات خارج المحروقات فهذا النقص لا يسمح بتعزيز مجهودات المؤسسات المهمة بالتصدير لاستغلال الفرص العديدة التي يمكن أن تتواجد على مستوى الأسواق الخارجية .
- وجود تنظيم وتنسيق غير كافي بين المصدرين الجزائريين والخارجيين والوطنيين .
- سوء استخدام وتوجيه الموارد المائتة للصندوق الخاص لترقية الصادرات خارج المحروقات .
- ارتفاع تكاليف النقل الدولي وعجز خدمات دعم التصدير المخصصة لذلك والتي تعتبر أداة أساسية لتطوير نشاطات التصدير لأن ارتفاع تكاليف النقل يترتب عليه ارتفاع التكاليف التسويقية وبالتالي انخفاض هامش الربح الممكن تحقيقه من عملية التصدير ( بسبب نقص الخطوط الموجهة للتصدير وعدم تخصيص أرصفة الموانئ للعمليات التصديرية فقط).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> توفيق محمد عبدالمحسن (2001)، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية، دار النهضة العربية، القاهرة ، ص276

## المطلب الرابع: الهياكل التنظيمية الموضوعة لترقية الصادرات

بالإضافة للإجراءات المتخذة من طرف الدولة لترقية الصادرات قامت كذلك بتشجيع القطاع العام على حد سواء، و ذلك من خلال توفير الاطار القانوني عن طريق انشاء هياكل وظيفية بهدف مساعدة المصدرين الجزائريين بالقيام بكل الخطوات اللازمة في عملية التصدير.

### 1- الشركة الجزائرية للمعارض و التصدير SAFEX:

هي شركة عمومية ذات طابع اقتصادي تحت وصاية وزارة التجارة انشأت بانضمام المركز الوطني للتجارة الخارجية و الديوان الوطني للمعارض حيث كانت تحت اسم الديوان الوطني للمعارض و التصدير (Onafex) و في 24 ديسمبر طرأت تعديلات على هذا الديوان تحت اسم الشركة الجزائرية للمعارض و التصدير ، و الغرض الاساسي من انشاء هذه الشركة يدخل ضمن ترقية الصادرات و عقلنة الواردات ، كما تعمل على تنظيم و تنشيط التظاهرات الاقتصادية في الوطن و في الخارج من اجل اكثر حرية لصادراتنا.

خصصت الشركة safex هيئة تتمثل في مديرية الجودة بغرض منح رخص لكل المنتجات الموجهة للتصدير و بالموازاة توفر الشركة عدة نشاطات في مجال ترقية الصادرات و من اهمها:

- تنظيم نشاطات الاعوان الاقتصاديين سواء في البلاد او خارجها.
- تقديم استثمارات لوكلاء الاعوان الاقتصاديين عند طلبهم من اجل انجاز عمليات التصدير.
- تنظيم المعارض و التظاهرات التجارية هدفها ترقية المنتجات المحلية نحو الخارج.

### 2-المركز الوطني لرصد الاسواق الخارجية و الصفقات العمومية:

- تم انشاء هذا المركز بمقتضى المرسوم رقم 90-135 المؤرخ في 20 شوال 1410 الموافق لي 15مايو 1990 و من ابرز المهام التي يقوم بها هذا المركز نجد ما يلي:
- رصد و تحليل الاوضاع الهيكلية و الظرفية للأسواق العالمية بهدف تسهيل نفاذ المنتجات الجزائرية الى الاسواق الخارجية.

- توفير المعلومات التي من شأنها ان تساعد المتعاملين الاقتصاديين على تقييم عمليات الاستيراد و ترشيدها.

### 3-الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة CACI:

أنشأت هذه الغرفة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-93 المؤرخ في 03مارس 1996 و هي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي تتمتع بالشخصية المعنوية و لاستقلال المالي ، و توضع تحت وصاية وزارة التجارة و هي تقوم بمهمة التمثيل و الاستشارة و الادارة و التوسع الاقتصادي على مستوى الدوائر الاقليمية و من مهامها ايضا:

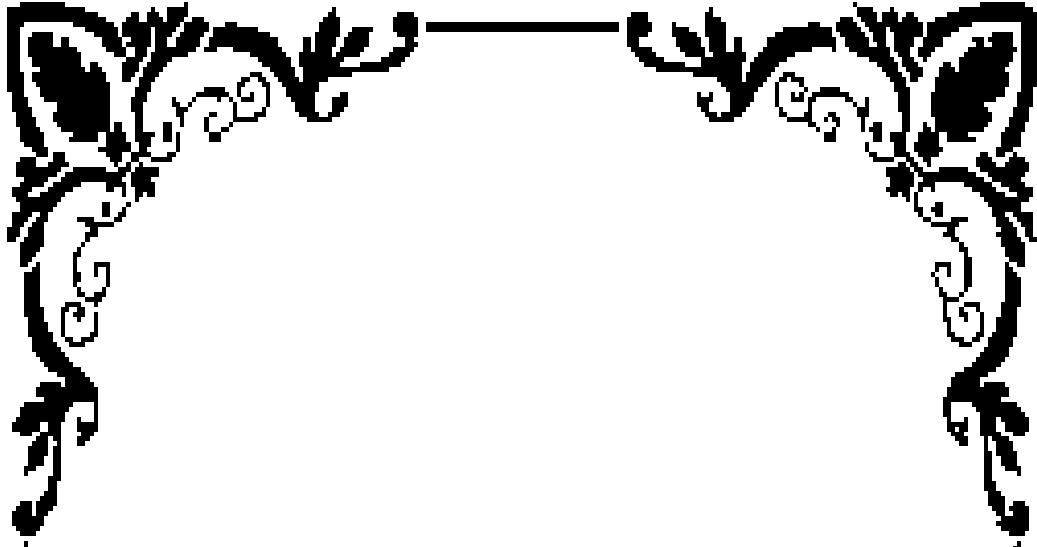
- تقديم المعلومات والآراء والاقتراحات المتعلقة بالأنشطة التجارية والصناعية والخدماتية .
- تعرض على السلطات العمومية بالتنسيق مع الوزارة المعنية بالتجارة كل التوصيات والاقتراحات المتعلقة بمجال التشريع والتنظيم التجاري والصناعي والجبائي خصوصا .
- تنجز كل الدراسات التي تساعد المنتجات والخدمات الوطنية في الأسواق الخارجية .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ميهوبي جمال ،تحليل فعالية التحفيزات التنظيمية في دعم الصادرات خارج المحروقات ،مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي، جامعة بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، ص ص 85،86

## خلاصة الفصل:

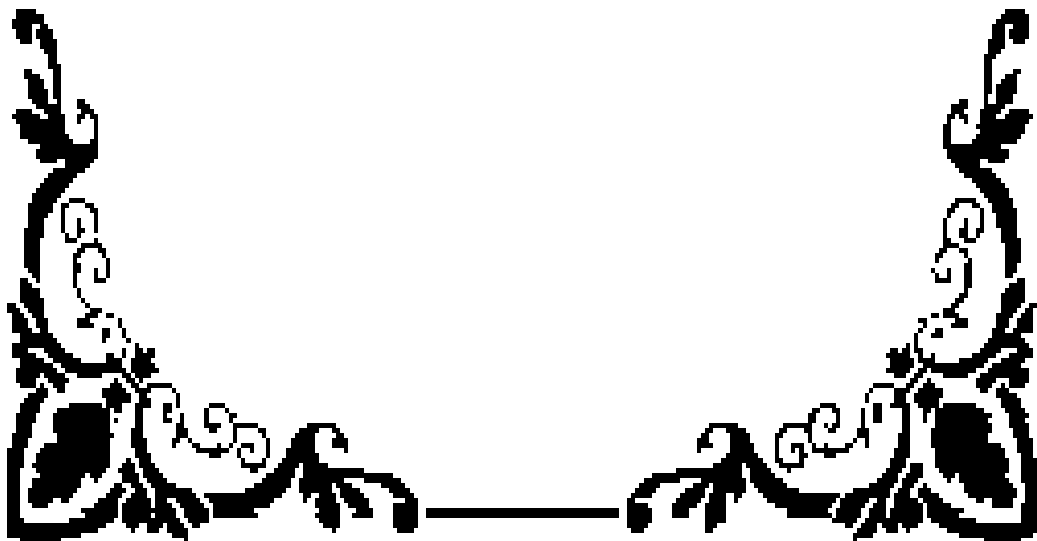
تعتبر عملية تنمية الصادرات وتنويعها عملية مصيرية لأي دولة لأنها تتيح لها الفرصة في زيادة معدلات نمو اقتصادها وتحقيق أهدافها في زيادة الطاقة الإنتاجية، وتوفير فرص العمل، واستغلال مواردها الاستغلال الأمثل، كما تعد عملية تنمية الصادرات من العوامل المهمة في تدعيم ميزان المدفوعات وتحقيق التوازن الخارجي.

وعليه فإن تنمية القدرات التصديرية يجب أن تحتل مكانة متقدمة في حيز الاهتمام الرسمي واعتباره هدف يتطلب من الجميع وعلى كل المستويات تسخير كل الجهود المتاحة في سبيل الرفع من مستواه وإزالة كل العوائق التي تقف أمام تطوره.



## الفصل الثاني

استراتيجيات اختراق الاسواق الدولية



## تمهيد

إن عملية اختراق الأسواق الدولية بغض النظر عما إذا كان عملية الدخول تتم بصورة تدريجية، مثل البدا بالتصدير غير المباشر إلى التصدير المباشر من خلال إنشاء مكتب بيع للشركة بالدولة المضيفة، أو بصورة مباشرة، أو أكثر تعمقا كالبدا بمشروع استثمار مشترك ثم الانتقال إلى التملك المطلق لمشروع الاستثمار أو الدخول في تحالفات استراتيجية مع شركات عالمية يتطلب اتخاذ حملة من القرارات الأساسية التي تمر بها أي مؤسسة في حالة دخولها إلى أسواق أجنبية يجب على المؤسسة التي ترغب في ذلك أن تتوفر فيها ميزات تميزها عن الآخرين، وذلك بالاعتماد على العوامل المشبعة وأخذ القرارات وتحديد الفرص لاختراق السوق المستهدف وأيضا تسطير أهداف للوصول إليها، وبهذا تستطيع المؤسسة تسجيل حضورها في الأسواق الدولية من خلال اختيار بديل أو أكثر من البدائل المتاحة لديها والتي تمنحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية، فقرار اختراق الأسواق الدولية يعد من القرارات الاستراتيجية للمؤسسة المالية التي لها أثر على باقي قرارات الوظائف التسويقية.

ومن أجل توضيح ذلك يتضمن هذا الفصل بحثين، كل مبحث كما يلي:

**المبحث الأول: ماهية الأسواق الدولية.**

**المبحث الثاني: استراتيجيات الدخول للأسواق الدولية.**

## المبحث الأول: ماهية الأسواق الدولية

تستطيع المؤسسة التي ترغب في اختراق الأسواق الدولية أن توضح الرؤية أمامها لتتمكن من السيطرة بشكل جيد على هذه الأسواق وذلك من معرفة أشكال الأسواق الدولية، مراحل الدخول إليها وأهم الموانع والعوامل المشجعة على اختراقها واختيار الأفضل منها لتحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: تعريف الأسواق الدولية

يعتبر السوق عنصرا هاما و أساسيا في العملية التسويقية حيث لا يمكن القيام بالعملية التسويقية بدون سوق حيث أنه يمكن القول أن هدف التسويق هو خلق و صنع أسواق و بدون هذا الهدف فإن عملية التسويق تتحول إلى عملية توزيع مجردة من عناصر خلق السوق و بدون عملية الخلق هذه فإن وظيفة جهاز التسويق تتحول إلى نقل السلع و الخدمات من نقط الإنتاج إلى نقط الاستهلاك بدون الحاجة إلى إجراءات معينة تطلها عملية خلق السوق و أهم هذه الإجراءات البحث عن المستهلكين من جانب المنتجين و البحث عن السلع و مصادرها و الحصول عليها من جانب العملاء .....<sup>2</sup>

أما كوتلر kother فقد عرف السوق بأنه جميع المستهلكين المحتملين الذين يتشابهون في حاجاتهم ورغباتهم والذين لديهم المقدرة والرغبة في القيام بعملية التبادل من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم تلك.<sup>3</sup>

يعبر السوق عن مجموعة والمشتريين الحاليين والمتقربين الذين تتوفر لديهم الرغبة في المنتج أو الخدمة المقدره الشرائية، لإضافة القرار الشرائية ولا يقتصر السوق في هذه الحالة على الأشخاص الطبيعيين الذين يشترون منتجات أو خدمات الاستخدام، بل يضم أيضا الأشخاص الاعتبار بين كالمنظمات والهيئات والمشروعات الاقتصادية الأخرى.

ويهتم السوق الدولي إذن:

-المستهلك النهائي الذي يستخدم السلع والخدمات في إشباع حاجات ورغبات معينة في وقت وزمن معين

<sup>1</sup> - إسماعيل السير، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص88.

<sup>2</sup> - هشام مصطفى عبد العزيز، الإدارة الاستراتيجية، دون دار النشر، مكة المكرمة، 2006، ص22.

<sup>3</sup> - محمد الصيوفى، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2009، ص ص 457،459.

-الوسطاء: تجار الجملة، الوكلاء

-المشتري الصناعي: ويشمل المشروعات الصناعية التي تشتري المنتج لغرض إعادة استخدامه في انتاج منتج آخر.

-حيث تعتمد المؤسسات لبناء استراتيجياتها في التسويق الدولي على مجموعة من المعايير لتقييم الفرص التسويقية واختيار الأكثر جاذبية منها والتي تأخذ في الاعتبار والامكانيات والقدرات المتوفرة لدى المؤسسة لاغتنام تلك الفرص واشباع حاجات ورغبات المستهلكين فيها مع محاولة تأثير في تلك الحاجات والرغبات لتتسجم ومصالح المؤسسة ومهارتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من دخول ذلك السوق.

### المطلب الثاني: أنواع الأسواق الدولية

إن التعامل مع الأسواق الخارجية يتطلب اليقظة المستمرة وبعد النظر الثاقب، والعمل على معرفة شكل السوق المستهدفة لأن أشكال الأسواق الخارجية (دولية) تهدف حسب مستوى دخل الفرد في تلك السوق، وتم تصنيفها إلى ثلاثة أسواق:

**1-الأسواق المتطورة ذات الدخل المرتفع:** وهي الأسواق التي تتميز باقتصاد قوي ومقدرة اقتصادية على التعامل مع السلع والخدمات وبدخل في ضمن هذه الأسواق في كل من السوق الأوروبية والأمريكية واليابانية وتعتبر هذه الأسواق من أفضل الأسواق والتي تمتلك المقومات الاقتصادية والبنية الأساسية.

**2-الأسواق ذات الدخل المتوسط:** وهي الأسواق التي تشهد نموا في اقتصادياتها وتقدم في عملياتها الإنتاجية وتعمل جاهدة في الحصول على أفضل المستويات الاقتصادية من خلال تنويع اقتصادها المحلي ويدخل في إطار هذه الأسواق كل من أسواق الدول العربية وأسواق مجلس التعاون الخليجي وأسواق بعض الدول الآسيوية مثل ماليزيا وسنغافورة.

**3-الأسواق ذات الدخل المنخفض:** وهي الأسواق التي تشهد نمو اقتصاديا بسبب ضعف دخلها ومحدودية مصادرها المالية، وتنخفض في هذه الأسواق معدلات دخل الفرد إلى أقل من مائة دولار في



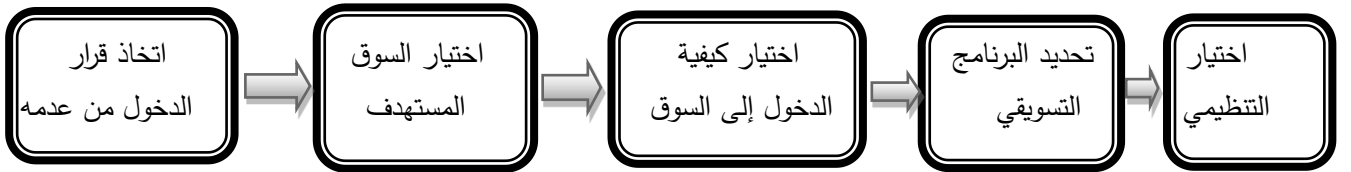
الشهر وبذلك ليس لديها القدرة في التعامل مع السلع والخدمات ويدخل في إطار هذه الدول كل من بنغلاديش، الهند، الصومال وإندونيسيا.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مراحل الدخول إلى الأسواق الدولية

إن المؤسسات في الوقت الراهن لا تقوم باتخاذ أي قرار تسويقي مالم تستند على مجموعة من المعلومات والدراسات والبحوث بهدف تحديد الأسواق وطبيعة العمل فيها وكلما اتسعت وتباعدت الأسواق زاد الاختلاف وأصبحت عملية الدخول لها صعوبة ومنه فعلى المؤسسة تحديد الاستراتيجية المناسبة لدخول الأسواق الدولية وصياغتها في مجموعة من المراحل والقرارات والتي ستطرق لها والمتمثلة في:

1. تقييم بيئة التسويق الدولي؛
2. اتخاذ قرار الدخول إلى السوق الدولية من عدمه؛
3. اتخاذ القرار بشأن الأسواق التي ينبغي الدخول إليها؛
4. اتخاذ القرار بشأن كيفية الدخول إلى السوق؛
5. اتخاذ القرار بشأن المزيج التسويقي؛
6. اختيار التنظيم التسويقي.<sup>2</sup>

#### شكل (01) مراحل الدخول إلى الأسواق الدولية



المصدر: مجننا الصميد علي، استراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليل، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص216.

**1- اتخاذ قرار الدخول للأسواق الدولية من عدمه:** ليست كل المؤسسات تسعى للدخول للأسواق الدولية من أجل البقاء والاستمرار، وإنما هناك العديد من العوامل التي قد تسحب المؤسسة إلى المجال الدولي فمثلا المنافسين الدوليين فقد يجذبوا المؤسسة من خلال اختراقهم للأسواق المحلية عن طريق عرض منتجات أفضل وأقل سعرا، ومنه فقد تحتاج المؤسسة إلى الرد على أولئك المنافسين من خلال استكشافها

<sup>1</sup> - محمد حبيب الله التركستاني، التسويق الدولي، دار أعلام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص65.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سابق ذكره، ص13.

لأسواق خارجية تمثل فرص ربحية دولية أكثر من الأسواق المحلية وقبل اتخاذ قرار الدخول للأسواق يجب على المؤسسة أن تزن العديد من المخاطر وتجيب على العديد من الأسئلة حول قدراتها على العمل في الأسواق الدولية، وهل يمكن للمؤسسة أن تفهم التفضيلات والسلوك الشرائي للمستهلكين في البلدان الأخرى؟.

وسبب هذه المخاطر والصعوبات التي قد تواجه المؤسسة من دخولها للأسواق الدولية، فإن أكثرها قد لا تسعى إلى دخول الأسواق الدولية حتى تظهر بعض المواقف أو الأحداث التي تطمننها للدخول كوجود مصدر مستورد خارجي قد يطلبون من المؤسسة البيع لهم، أو قد تكون المؤسسة متوسعة ولها قدرات كبيرة تدفعها لإيجاد أسواق جديدة.<sup>1</sup>

وعند اتخاذ أي قرار يتخطى نقل أنشطة المؤسسة إلى خارج الحدود الوطنية فإنه يصبح على المؤسسة ضرورة تحديد الأهداف التسويقية الدولية التي تتضمن ما يلي:

- تحديد النصيب الذي ترغب المؤسسة في تغطيته، سواء في المدى القصير أو الطويل فنفضل بعض المؤسسات عندما تبدأ عملها في الأسواق الخارجية أن تتعامل في سوق محدد خوفا من المخاطر وما إن تكتسب الخبرة توسع نشاطها، في حين يفضل البعض الآخر تبني استراتيجيات تسويقية في بيئة التسويق الدولي واعتبارها أكثر أهمية من مزاولة العمل في السوق المحلي.

- الاختيار بين التمرکز أو التنوع الجغرافي للأسواق الخارجية هنا في حدود إمكانيات وقدرات المؤسسة عبي تغطية السوق، وتجدر الإشارة هنا إلى أن المؤسسات الدولية تخصص امكانياتها ومواردها في عدد كبير من الأسواق وفي بلدان مختلفة.

- تحديد واختيار الأسواق التي يتم البيع فيها، والاعتماد على العوامل الإنتاجية الجغرافية، متوسط دخل الأفراد..... ويترتب على اتخاذ قرار الدخول في السوق الدولي عدة قرارات.<sup>2</sup>

2-قرار حول اختيار الأسواق الدولية: والذي يعتبر من أهم القرارات التي تأخذها المؤسسة من حيث تحديد الفرص التسويقية ومن ثم يجب أن تقدر المحتمل في الوقت الحالي وفي المستقبل التنبؤ بحجم

<sup>1</sup> محمد جاسم الصميد علي، مرجع سبق ذكره، 2018، ص45

<sup>2</sup> محمد الصيوفى، مرجع سبق ذكره، ص15.

المبيعات في المستقبل التنبؤ بالتكاليف والأرباح..... ويمكن القول إن النجاح في اختيار السوق الدولي يتوقف على التقييم السليم للفرص التسويقية المتاحة في الخارج.

فبالأسواق الدولية التي قد تعمل فيها المؤسسة مليئة بالفرص والتهديدات، وقد تكون هذه الأسواق أكثر ربحية من الأسواق المحلية وقد يكون العكس ونفس الشيء بالنسبة للتهديدات وعليه يتحتم على المؤسسة متابعة متغيرات البيئة الخارجية من أجل التعرف على الفرص المتاحة واستغلالها أحسن استغلال من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة من جهة، ومن جهة أخرى اكتشاف التهديدات والعمل من أجل التكيف معها بطريقة ذكية خاصة إذا علمنا بأن المتغيرات للبيئة الخارجية معرضة للتبديل و التغيير ، و الفرصة التي تحصل في وقت معين قد لا تتكرر في وقت آخر ، و بالتالي فما على المؤسسة إلا التعرف على الفرص المناسبة في الوقت المحدد قبل فوات الأوان ، و ذلك من خلال أعمال وأنشطة تقوم بها المؤسسة التي تريد الاستفادة من بعض الحقائق دون غيرها من المؤسسات بفعل البحوث التسويقية و عليه القيام بتقييم الفرص التسويقية و التي تنتهي باختيار الأسواق الأكثر جاذبية حسب إمكانيات و قدرات المؤسسة .

3-قرار حول المزيج التسويقي: يتألف المزيج التسويقي الدولي من مجموعة من قرارات الاستراتيجية التي تتخذ في مجالات المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع، وفي الغالب لما يكون المزيج التسويقي ناجحا بشكل إغراء قوي للمؤسسة وتطبيقه في الأسواق الأجنبية إلا أن الاختلاف الكبير فيما بين البيئات المحلية والأجنبية يجعل من المؤسسة تفكر بجدية في قرار مزيجها التسويقي بما يتلاءم ورغبات المستهلكين في الأسواق الأجنبية، وعليه يمكن أن نميز بين 3 بدائل استراتيجية المزيج التسويقي الدولي وهي:

1. تنميط المزيج التسويقي الدولي؛
2. تكييف المزيج التسويقي الدولي؛
3. صياغة مزيج تسويقي مختلف.

1/ وعلى العموم تفعيل الإدارة تنميط المزيج التسويقي الدولي أي أنها تفضل استخدام نفس المزيج التسويقي في كل عملية المؤسسة لما يحققه التنميط من فوائده.

2/ أما على صعيد استراتيجية التصدير الذي يعتبر أكثر تعقيدا عنه في السوق المحلي وذلك لكثرة المتغيرات البيئية الدولية المؤثرة على قرارات التسعير (طبيعة المنافسة، الطلب، السلوك الشرائي، القوانين،

أسعار الصرف عالميا....) كما أن الصعوبة تمكن كذلك فيمن تكون لديه مسؤولية تحديد السعر خاصة إذا علمنا بأنها قد تتم بأحد الطرق التالية:<sup>1</sup>

- الاحتفاظ بمسؤولية تحديد الأسعار في المركز الرئيسي؛
  - تفويض سلطة تحديد الأسعار إلى الفروع الدولية؛
  - المشاركة في اتخاذ القرار في تحديد الأسعار بين المركز والفروع.
- فهناك عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد السعر وتمكن تقسيمها إلى ما يلي:

#### جدول (05): العوامل المؤثرة في تحديد السعر

عوامل لا يمكن التحكم فيها	عوامل يمكن التحكم فيها
1-القوانين والنظم الحكومية	1-أهداف تسويقية
2-درجة المنافسة	2-مستوى التكنولوجيا للمستخدم
3-مستوى الطلب	3-عناصر المزيج التسويقي الأخرى
	4-التكاليف الكلية

المصدر: غول فرحات، التسويق الدولي مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة الجزائر، 2008 ص143

**3/ فيما يخص استراتيجية التوزيع في الأسواق الدولية:** إن القرارات المتعلقة بالتوزيع في الأسواق الأجنبية عادة ما تتشابه مع نظيرتها في السوق المحلي من حيث الاختيار والمعايير المعتمد عليها.... والشيء المختلف هو البيئة التسويقية التي تجبر مدير التسويق والقائمين بعملية التوزيع فهم المؤثرات البيئية المختلفة التي تؤثر على هيكل التوزيع وبالتالي نجاح استراتيجية التسويق الدولية.

ينبغي التفكير في قنوات التوزيع والطرق التي يسلكها المنتج في المؤسسة إلى المستهلك النهائي، لأن العديد من المصدرين يعتقدون بأن عملية التوزيع تنتهي بمجرد دخول المنتجات إلى البلد الأجنبي، ولكن بفعل عدم فعالية الموزعين في السوق الأجنبي قد تتراجع نتائج وسمعة المؤسسة نظرا لعدم رضاء

<sup>1</sup> - فرحات غول، التسويق الدولي مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة، الجزائر، 2008، ص ص 143،144.

المستهلك بالطريقة التي يتعامل بها الموزعين معهم وبالتالي تسجيل على المؤسسة الوصول إلى أهدافها المسطرة.<sup>1</sup>

4/ استراتيجية الاتصال التسويقي (الترويج) في الأسواق الدولية: إن المؤسسة تعمل جاهدة من أجل تمهيد الطريق أمام الجهود التسويقية التي نبذلها من خلال عرض منتجات المؤسسة و مميزاتها و أماكن بيعها ، و لهذا تمكن القول بأن الترويج بصفة عامة و الإشهار بصفة خاصة أهمية بالغة تتمثل أساسا في تقديم منتجات المؤسسة بشكل يرغب المستهلكين الأجانب و يثير اهتمامهم و يخلق الرغبة و يحثهم على طلب السلعة، و بذلك يقلل من مخاطر المؤسسة في تعاملها مع الأسواق الأجنبية، لأنها عادة ما تعتبر فيه كيانا أجنبيا و لهذا تسعى المؤسسة إلى تعليم مستهلكيها كيفية استخدام منتجاتها ، الضمانات التي تمنحها و معلومات أخرى حول السعر و التوزيع .....

ويسعى الترويج التسويقي عموما إلى تدعيم صورة المؤسسة و منتجاتها في الأسواق الدولية، وتختلف طبيعة المهمة الاتصالية ( الترويجية ) باختلاف الأسواق، و مع ذلك نجد أن بعض المؤسسات تستعمل في الوسائل الإشهارية نفس الشعار في كل مكان مثل سيارة بيجو التي تستعمل شعار Tigre ESO الموضوع في المحرك و المعروف عالميا و أحيانا تكتفي بعض المؤسسات بتغيير الألوان أو التصميم من أجل تجنب اختلاف الثقافات و في بعض الأحيان تتغير حتى الأسماء مثل شركة Heerlen Curtis التي حولت غسيل الشعر Shampooing من شعار Every night إلى Every day في السويد لأن من عاداتهم غسل الشعر صباحا عوض المساء و الأمثلة كثيرة و متنوعة.<sup>2</sup>

5- قرار حول اختيار الهيكل التنظيمي المناسب: يعتبر الهيكل من المتطلبات الرئيسية لمن يريد التنفيذ الفعال لأي استراتيجية أو نشاط تسويقي للمؤسسة وعليه فتسعى المؤسسات الراغبة في الدخول للأسواق الدولية إلى تصميم هيكل تنظيمي يساعدها على التكليف مع الاختلاف البيئية الجديدة ونقل المعرفة والخبرة الخاصة بالمؤسسة من سوقها المحلي إلى سوقها الدولي وتأخذ المؤسسات بعين الاعتبار عند تصميمها للهيكل التنظيمي عدة عوامل أهمها:

<sup>1</sup> - فرحات غول، مرجع سابق، ص154

<sup>2</sup> - نظام موسى السويدي، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سابق، ص ص327-328.

-درجة وفرة المدراء المؤهلين حيث يعتبر هذا العامل من العوامل المهمة في اختبار الهيكل التنظيمي المناسب، فقد تضطر المؤسسة في حالة عدم توفر العدد المناسب من المدراء المؤهلين إلى تصميم هيكل تنظيمي معين رغم عدم ملائمته لظروف العمل وهذا في بادئ الأمر فقط إلى أنه يتعين عليها تطويره وتدريب المدراء في الأجل الطويل لبلوغ الأهداف المسطرة.

-درجة التنوع في خطوط المنتجات والأسواق فكلما زادت درجة التنوع في المنتجات وتوسعت الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة كلما استخدمت هاته الأخيرة أشكالاً تنظيمية مثل التنظيم الجغرافي والعكس كلما قلت درجة التنوع في المنتجات وانحصر عدد الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة كلما استخدمت تنظيمات وظيفية.

-حجم المؤسسة أو حجم العمليات الأجنبية كلما كانت نسبة العمليات الأجنبية إلى إجمالي العمليات الخاصة بالمؤسسة منخفض كلما استخدمت المؤسسة أشكالاً تنظيمية بسيطة كاستخدامها لقسم التصدير أو قسم المعاملات الدولية أما لو ارتفعت النسبة فنتجه المؤسسة إلى استخدام أشكال تنظيمية أكثر تعقيداً كالتنظيم المصفوفي.

-توجه الإدارة نحو ممارسة الأعمال في الأسواق الأجنبية ويتعلق برغبة الإدارة في تحمل المخاطر والسعي إلى النمو والتوسع في ظروف متغيرة ومدى قدرتها على التكيف من أجل القوائم مع جهات النظر الأجنبية.

-موقع الفروع الأجنبية وخصائصها.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: الموانع والعوامل المشجعة على دخول الأسواق الدولية

إن ظهور سوق عالمي واحد، أجبر المؤسسات الدولية على بذل المجهود اللازم من أجل معرفة اختيار الأسواق التي تحقق فيها أهدافها والعمل على تجنب والتكيف مع بعض الموانع والصعوبات التي يمكن أن تمنعها من الدخول لتلك السوق الأجنبية.

<sup>1</sup> - نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 327-328.

**1-موانع الدخول للأسواق الدولية:** يمكن أن نذكر بعض التحديات التي تواجه المؤسسات الداخلة للمنافسة حديثا وكيف تساهم المؤسسات الموجودة في الأسواق في وضع العوائق أمام المؤسسات الجديدة وهي:

**أ-التكلفة المرتفعة:** يصادف المؤسسات الداخلة للأسواق الجديدة مشكلة زيادة التكلفة الاقتصادية لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين وربما يكون السبب في ذلك ارتفاع أسعار المواد الخام التي تستخدمها المؤسسة أو زيادة تكاليف الإدارة الأمر الذي يجعل المؤسسة الجديدة في موقف غير تنافسي ويمنعها من الدخول.

**ب-رأس المال المستثمر:** يواجه المؤسسات الداخلة من جديد للأسواق الدولية زيادة رأس المال المستثمر في الصناعة وهذا يؤدي إلى ضرورة الاستثمار بمبالغ تعادل ما يستثمره المنافسون أو الداخلون من قبل.

**ج-الإجراءات الحكومية:** تشكل الإجراءات الحكومية عقبة أمام المؤسسات الجديدة خاصة من الحكومات في الدول المستوردة حيث تضع عراقيل امام المنتجات الأجنبية أو لا يتوافر لديها المناخ الاستثماري وبالتالي فإن المؤسسات التي ترغب في الدخول قد تتمتع عن الدخول نظرا للظروف والإجراءات الحكومية.

**د-محدودية منافع التوزيع:** نظرا لحدثة الفترة التي تدخل فيها المؤسسات الحديثة للأسواق الدولية فإنها تفتقر إلى وجود قنوات توزيع منتشرة مماثلة للمؤسسات الأخرى التي سبقتها في الدخول للأسواق، لذلك فإن هذا الأمر يعيق قدرة الشركة الجديدة من الدخول للأسواق الدولية.

**ح-قلة الخبرة التسويقية:** تعتبر الخبرة التسويقية من أهم الأمور المرتبطة بنشاط التسويق خاصة الخبرة الطويلة وتعاني المؤسسات الجديدة من قلة الخبرة التسويقية بالأسواق الدولية، لذلك فإن هذا الجانب يسبب تحديا كبيرا للمؤسسات الجديدة ويتطلب وقت أكبر حتى تكتسب الخبرة الدولية في مجال التسويق الدولي.

**و-عدد المنافسين:** نظرا لوجود فرض تسويقية كبيرة في الأسواق الخارجية فإن جميع المؤسسات تطمح في أن تحصل على تهييب أكبر من السوق الدولي وتتجه أغلب المؤسسات للدخول ويشكل ذلك بيئة تنافسية كبيرة ربما تعيق المؤسسات الجديدة من القدرة على اختراق هذه المنافسة بسبب عدد المنافسين المتزايد في الأسواق الخارجية.

س-**العلامة التجارية:** تشكل العلامات التجارية الدولية عائق قد يحول دون قدرة المؤسسات من الدخول للأسواق العالمية ويتطلب من الداخلين الجدد بذل المزيد من الجهود لاختراق الأسواق الدولية التي لديها ولاء للعلامات التجارية القديمة والمعروفة في الأسواق الخارجية.

هـ-**كثافة الإعلانات:** تعتبر الإعلانات الوسيلة السريعة للاتصال بالجمهور والمستهلك وتواجه المؤسسات الداخلة للأسواق الدولية كثافة الحملات الاعلانية في الأسواق الدولية من قبل المنافسين وأمام هذه الكثافة الاعلانية لا تمتلك المؤسسات الجديدة إلا أن نبذل قصارى جهودها في سبيل تكثيف حملاتها الاعلانية ضمن الخطط الترويجية.

و-**رد فعل المنافسين:** حينما تدخل المؤسسات الجديدة للأسواق فإنها تواجه رد فعل المنافسين الذين يشعرون بالتهديد والخطر من الداخلين الجدد، لذلك فقد تفكر المؤسسات السابقة الدخول في الأسواق الدولية تغيير استراتيجياتها التسويقية ومزيجها التسويقي في سبيل منع الداخلين الجدد من الدخول لتلك الأسواق وهذا يشكل تحديا كبيرا من التفكير في مواجهته والتغلب عليه.

ي-**تميز المنتج:** يعتبر من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات الدولية في الأسواق الدولية ويصادف المؤسسات الجديدة مسألة قدرة المؤسسات الجديدة قدرة المؤسسات السابقة على تطوير المنتج وتميزه شتى الطرق والأساليب التسويقية الحديثة، الأمر الذي يصعب من قدرتها في اختراق الأسواق الدولية والدخول المنافسة.<sup>1</sup>

2-**العوامل المشجعة على الدخول الأسواق الدولية:** إن المؤسسات العالمية والكبيرة لم تعد تكتفي بالنشاط في بلدها الأصلي، وحتى في البلدان المجاورة فقط، بل أصبح تفكيرها عالميا بوضعها استراتيجيات عالمية وأهداف عالمية، وقد كان وراء هذا التوجه الجديد العديد من المستجدات والتغيرات والأسباب وقد تصنف هذه الأسباب على النحو التالي:<sup>2</sup>

1. البحث عن أحسن الشروط للفرص (تكاليف، تموين، تكنولوجيا)؛

2. البحث عن أحسن الشروط للطلب (السوق، دخوله، حجمه، تنوع جغرافي) ؛

<sup>1</sup> - محمد حبيب الله التركستاني، التسويق الدولي، دار أعلام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 99-102.

<sup>2</sup> - محمد خميس الزوكة، جغرافية التجارة الدولية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2008، ص 131.



3. البحث عن أحسن وضعية تنافسية (الرد والهجوم أمام المنافسة العالمية) .

هناك تصنيف آخر للأسباب المشجعة لاقتحام الأسواق الدولية (الأجنبية) على النحو التالي:

1. العوامل التجارية (ضيق السوق الوطني وتشبعه، تخصص المؤسسة، تعديل مبيعات المؤسسة ودورة حياة المنتج)؛

2. العوامل الصناعية (البحث عن اقتصاديات السلم، خفض التكاليف الإنتاج) ؛

3. عوامل المحيط؛

4. عوامل الفرص (طلب دائم، إنتاج فائض، تحفيز المسيرين).<sup>1</sup>

كما يوجد ثلاثة عوامل التي يدورها تشجع على اختراق الأسواق الدولية:

أ-**الرغبة في النمو والسيطرة:** إن الرغبة العامة للنمو والسيطرة هي من أهم الدوافع لزيادة الاستثمار في الخارج، فالمؤسسة التي ترغب بتوسيع رقعة السوق من أجل زيادة مبيعاتها يمكن أن تحقق هذا الهدف بسرعة من خلال اكتساب المؤسسة الأجنبية حيث أنه من خلال هذا التوسع تكتسب المؤسسة أيضا مزايا الملكية التي تتكون والمعرفة السياسية ومثال ذلك الحصول على معلومات عن القادة السياسيين وسهولة الوصول إلى أصحاب الرأي ومتخذي القرارات واكتساب مهارة عالية بالتأثير عليهم.

ب-**زيادة الطلب المشتق:** قد يكون الدافع لتوجه المؤسسات للاستثمار في الخارج هو نتيجة الطلب المشتق، فكلما تحركت الشركات المتعددة الجنسيات الكبيرة نحو الخارج كلما زاد اهتمامها بالحفاظ على علاقاتهم التجارية مع مؤسسات أخرى "مورديهم" وبالتالي فهم يشجعون هذه المؤسسات باستمرار على اتباعهم والاستثمار بتمويلهم من السوق الأجنبي المستهدف.

فعلى سبيل المثال، العديد من صانعي السيارات اليابانية قد طلبوا من مورديهم في اليابان البدء بالإنتاج في أمريكا وذلك لكي يسمح لمصانعهم الجديدة بالاحتفاظ بنفس نوعية المنتج.

ج-**الحوافز الحكومية:** فالحكومات باستمرار الضغط لتوفير الوظائف لمواطنيها، وعبر الزمن أدركت العديد من الحكومات أن الاستثمار الأجنبي المباشر قد يستخدم كوسيلة رئيسية لزيادة التوظيف والدخل

<sup>1</sup> غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص ص 6-7.

وتقديم الحوافز للاستثمار الأجنبي، والحوافز الحكومية مادية وغير مادية، أما الحوافز المادية تتمثل في الإعفاءات الضريبية لجذب المستثمر الأجنبي، وهي عادة تتكون من مسموحات الاستهلاك وإعفاء الضرائب وتخفيضات خاصة للنفقات الرأسمالية وتخفيض العبء الضريبي على المستثمر.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى ذكر هذه الأسباب هناك عوامل أخرى عديدة أهمها:

- 1-تحقيق وفرات الحجم (اقتصاديات السلم): فكلما كان السوق أكبر زادت فرصة المؤسسة لتحقيق وفرات الحجم ومنه تدنية تكلفة الوحدة الواحدة وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية.
- 2-قلة تكلفة العمالة: والتي تعتبر الجزء الأكبر من التكلفة الكلية وذلك بالأخص في دول العالم الثالث، وهذا ما يزيد من جاذبية الشركات الدولية من توسيع عملياتها في الأسواق الأجنبية، وهو ما تقوم به الولايات المتحدة الأمريكية واليابان من خلال توجيهها لجزء كبير من الاستثمارات إلى ماليزيا، تايلاند، الفلبين، المكسيك..... من أجل تحقيق وفرة في تكلفة العمالة.
- 3-المزايا الضريبية التي تمنحها بالأخص الدول النامية من أجل جلب الاستثمارات الأجنبية بهدف زيادة فرص العمل لمواطنيها وزيادة مداخيل العملة الصعبة.
- 4-مبدأ المزايا النسبية التي يتطلب تبادل السلع وتوزيع الفائض.
- 5-تغير التكنولوجيا العالمية (الرغبة في تصدير التقنيات المتقدمة للغير).
- 6-قد يكون العائد على الاستثمار في الأسواق الأجنبية أعلى منه عن السوق الوطني.
- 7-الاستفادة من فروق الأسعار وأسعار الصرف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - رماس محمد أمين، دراسة اختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية حالة المؤسسة الوطنية ALZINC، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2012، ص ص 122-123.

<sup>2</sup> - فرحات غول، مرجع سبق ذكر، ص 10.

## المبحث الثاني: استراتيجيات الدخول للأسواق الدولية

لا شك أن هناك الكثير من الدوافع والأسباب التي تدفع بالمؤسسات إلى عدم اقتصرها في تأدية أنشطتها المختلفة بما فيها التسويقية في السوق المحلي على الرغم من بساطة وأمان هذا الأخير، بل الامتداد والتوسع نحو العمل في القطاع العالمي أي ممارسة الأعمال الدولية المختلفة وممارسة مختلف أنشطة التسويق الدولي بشكل تدريجي ومرحلي.

لكن العديد من المؤسسات تواجه صعوبة كبيرة في صياغة استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية و من ثم صعوبة في ممارسة أنشطة التسويق الدولي و التواجد فيها و ذلك بفعل البيئة الدولية التي تختلف بكثير عن البيئة المحلية ، و بفعل مختلف تغيراتها المتوقعة و المفاجئة إلى جانب مختلف التهديدات التي تقف بالند أمامها و على سبيل المثال شدة المنافسة، و قوة المؤسسات المنافسة و الميزة التنافسية للمنتجات المنافسة ، و من ثم فإن المسؤولية التي تلقى على عاتقها تكمن في إتباع خطوات ضرورية و محكمة لأجل تمكنها من اتخاذ قرار التواجد الفعلي فيها و من ثم تحقيق المكانة الدولية النمو و التوسع و يتحقق ذلك إلا باتخاذ أحد الطرق المتمثلة في :

### المطلب الأول: التصدير

بإجماع الخبراء والعارفين بأساسيات التسويق الدولي وتقنيات الدخول الأسواق الدولية ومداخل الانتقال إلى أنشطة الأعمار الدولية، التصدير بالنظر للطرق الأخرى، هو أبسط طريقة يسمح للدول عن طريق مؤسساتها الخاصة منها أو العمومية بالتواجد في الأسواق الدولية.

**1- مفهوم التصدير ومستوياته:** هو عملية من شأنها تسمح لأي دولة كانت عن طريق الأشخاص المعنويين أو الطبيعيين المحليين أو الأجانب العاملين فيها وفق قانون الاستثمار والتجارة بتجسيد تدفقات متنوعة صادرة منها تعبر حدودها إلى الدول الأخرى -كأسواق دولية -من أجل تحقيق أهداف مرجوة كثيرة<sup>1</sup>، إن التدفقات الصادرة منها تتجسد في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2002، ص155.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص ص 209-2010.

- الصادرات المنظورة: السلع المادية.

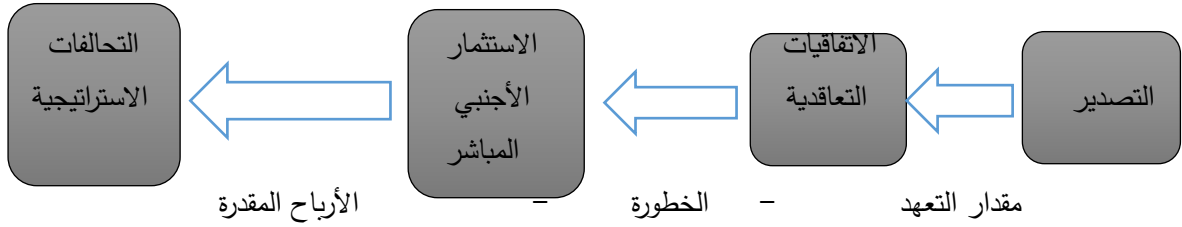
- الصادرات غير المنظورة: الخدمات المختلفة، المعلومات والأفكار.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات تتباين فيها بينما فيما يخص قرار التصدير، وذلك تبعاً لتباينها

فيما يخص عدد من العوامل التي تؤثر في اتخاذ قراره مما تتجر عنها حالات مختلفة هي:

التصدير - الاتفاقيات التعاقدية - الاستثمار الأجنبي المباشر - التحالفات الاستراتيجية

شكل (02): أساليب دخول الأسواق الدولية



المصدر: عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص155.

الكثير من المؤسسات التي تقرر التواجد لأول مرة في السوق الدولية تكون بدايته في أسواق صغيرة قريبة من السوق المحلية وذلك بتبنيها التصدير كخيار أسهل للتواجد فيها من خلال تصريف الفائض من إنتاجها المحقق، تماشياً مع الاستجابة لطلبات المستهلكين، وذلك كله حتى يتسنى لها خطوة أولى أن تضحي معروفة في تلك الأسواق ثم بعدها تفكر في مداخل أخرى للتواجد فيها.

- الكثير من المؤسسات التي تتحفظ حول مجموعة من الدول كأسواق محفوفة بالمخاطر، أو لكون المناخ الاستثماري فيها غير ملائم، وتجنباً لذلك تتبنى التصدير كطريقة للتواجد فيها.

- يمكن أن تلجأ بعض المؤسسات بقرار من حكومات دولها الأصلية إلى تجسيد عملية التصدير في إطار المساعدات والمعونات الدولية التي تقدمها هذه الأخيرة لدول ضعيفة الدخل مثلاً، أو في إطار العلاقات الدبلوماسية بينها وبين دول الجوار أو الدول الصديقة.

- بالإجمال يمكن القول أن لجوء المؤسسات على تباينها لإقرار التصدير كخيار للتواجد في الأسواق الدولية، يستدعي منها تقدير الضرورة لإجراء تعديلات طفيفة على منتجاتها استجابة لمتطلبات الأسواق. المستوردة لها.<sup>1</sup>

إلى جانب ذلك، تتبلور عملية التصدير في مستويين:

**المستوى السلبي:** حيث بموجبه تجد المؤسسة نفسها تباشر عملية التصدير بشكل مفاجئ أو غير متوقع على الأقل، على اعتبار أنها لم تكون في نيتها تبني التصدير بشكل استراتيجي مدروس سلفاً كأسلوب للتواجد في الأسواق الدولية، بل تلجأ للتصدير بشكل متقطع من وقت لآخر في حال تحقق الفائض يفرض تصريفه خارج السوق المحلية التي تشبعت وأصبحت غير قادرة على استيعابه، أو عندما تتبين للمؤسسة طلبات دولية تفرض عليها تغطيتها، وهذا ما يبرر أن التصدير الذي يتجسد هو سلبي.

**المستوى الإيجابي:** على عكس المستوى الأول، المؤسسة تكون مطالبة بشكل استباقي يتوافر الرغبة لديها أولاً في التواجد في الأسواق الدولية تعد التزامها بخطوات تتمثل في دراسة بيئة تلك الأسواق وتحديد أهدافها واختيارها وتبنيها لأسلوب التصدير كخيار استراتيجي مدروس، ومن كم يضحى التصدير نشاطاً مهماً سندا مهامه لإدارة التصدير لقسم التصدير التي يتم هيكلتها بشكل مستقل ضمن الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.<sup>2</sup>

**2 - طرق التصدير وتقييمها:** أمام المؤسسة طريقتين للتصدير إما قيامها بنفسها بمباشرة أنشطة التصدير، أو بتوكيل مهامه لوسطاء التجارة الدولية.<sup>3</sup>

**أ - التصدير غير المباشر:** إن المؤسسات التي تريد التواجد للمرة الأولى في بعض الأسواق الدولية التي تكون قريبة بسيكولوجيا من السوق المحلية، يمكنها تحقيق ذلك بتبني التصدير غير المباشر، وهذا الأخير يعني قيام المؤسسة المصدرة بتكليف وسطاء (مؤسسات متخصصة في التجارة الدولية) بتولي عمليات تصدير منتجاتها مع تباين انتماء الوسطاء وربما ينتمون لدولة أخرى.

<sup>1</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار النهضة للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 348.

<sup>2</sup> - مجدي محمود شهاب، الاقتصاد الدولي المعاصر، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ص 120.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 211.

ب-التصدير المباشر: وهي الطريقة التي من خلالها تتولى المؤسسة بنفسها عملية التصدير حيث تجري بإقامة المؤسسة لفرع تجاري في الدول المستوردة، أو ربما بالتعاقد مع مؤسسات تنتسب للدول المستوردة (ذات الوكالة التجارية).

وتجدر الإشارة إلى أن قرار المؤسسة باستخدام أسلوب التصدير المباشر، يعني لعدة اعتبارات من بينها: رغبة المؤسسة في تواجدها بشكل مباشر في الأسواق التي تصدر لها من أجل الاستجابة لمتطلبات مستهلكيها وربما لتزايد طلبات مستهلكيها وبروز مستهلكين جدد.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الاتفاقيات الدولية

**1- عقود التراخيص:** تعتبر تراخيص أو امتياز الانتاج أو التصنيع أو استخدام العلامات التجارية... أحد الأساليب التي يمكن للشركة متعددة الجنسيات أن تنقل انتاجها من النطاق المحلي بالدولة الأم الى الأسواق الدولية دون الحاجة الى أي اتفاق استثماري. وتراخيص الانتاج والتصنيع هي عبارة عن اتفاق أو عقد بمقتضاه تقوم الشركة متعددة الجنسيات بالتصريح لمستثمر وطني أو أكثر لقطاع عام أو خاص بالدولة المضيفة لاستخدام براءة الاختراع أو الخبرات الفنية ونتائج الأبحاث الادارية والهندسية... في مقابل عائد مادي معين. وقد يشمل الترخيص التصميمات الهندسية، والصناعية والتدريب وأساليب ضبط والرقابة على الجودة. والتصميم الداخلي المصنع (أو المتجر) وكافة التعليمات الأخرى المرتبطة بممارسة النشاط محل الترخيص.<sup>2</sup>

وفي هذا الخصوص تجدر الإشارة الى بعض الحالات المرتبطة بهذا النوع من الاستثمار والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

**الحالة الأولى:** التراخيص بالضرورة أو الاضطرارية وتسود هذه الحالة بصفة خاصة في الدول الاشتراكية أو الشيوعية وبعض الدول النامية أيضا التي ترفض التصريح للشركات متعددة الجنسيات بالتملك الكامل لمشروعات الاستثمار وازاء هذا الموقف تضطر الشركات المعنية الى الموافقة على بيع براءات الاختراع

<sup>1</sup> - عبد الحميد عزوز، استراتيجية المؤسسة في اختراق الأسواق الدولية، دراسة حالة شركة الجنوب للتمور SU DACO

مذكرة لنيل شهادة المستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014، ص ص53-56

<sup>2</sup> - عماد صقر سليمان، الاتجاهات الحديثة للتسويق، منشأة المعارف، مصر، 2005، ص120.

أو الترخيص للمستثمرين الوطنيين في هذه الدول بالإنتاج أو الاستفادة من براءات الاختراع أو التصميمات الفنية... في مقابل عائد مادي أو اتعاب معينة كوسيلة للاستثمار أو الدخول غير مباشر في الأسواق هذه الدول بالإضافة الى ذلك توجد حالات وظروف أخرى قد تضطر الشركة متعددة الجنسيات للدخول الى سوق معين عن طريق بيع التراخيص وهذه الظروف تتلخص في التالي:

- أ- حالة صغر حجم السوق بالدول المضيفة وعدم ربيعية في الأجل الطويل.
- ب- حالة بعض الدول المضيفة على عدم السماح للمستثمرين الأجانب بالدخول الى أو المساهمة في الصناعات الاستراتيجية مثل صناعة الأسلحة والطائرات والالكترونيات.

**الحالة الثانية:** التراخيص بالاختيار وفي هذه الحالة نجد أن الشركة متعددة الجنسيات تفضل منح تراخيص الانتاج أو التسويق كأسلوب غير مباشر للاستثمار وغزو بعض الأسواق الدولية بالرغم من توافر فرص الاستثمار المباشر بأشكاله المختلفة في هذه الأسواق ويرجع هذا الى عدد من الأسباب أهمها:

- أ- عدم توافر المواد المالية اللازمة للاستثمار المباشر بالدول المضيفة.
- ب- ضعف القدرة والخبرة التسويقية بالسوق المضيف.
- ج- ارتفاع كفاءة الشركة متعددة الجنسيات في مجالات التنمية والبحوث مقارنة بقدرتها المالية والتسويقية.
- د- عدم توافر الرغبة أو المقدرة الخاصة باستغلال سوق جديدة وغير معروف في نفس الوقت بالنسبة للشركة المعنية وكذلك قلقها وخشيتها من تسرب براءات الاختراع أو المعلومات الخاصة بطرق الصنع والتسويق لمنتجاتها الى هذا السوق أو أسواق أخرى.
- هـ - الرغبة في بيع التراخيص واستغلالها كبديل للتصدير .
- و- الرغبة في اختيار السوق الاجنبية كبداية أو مرحلة أولية قبل الدخول في مشروعات الاستثمار المباشر .
- ز- التراخيص تعتبر وسيلة من الوسائل الجيدة لغزو الاسواق الجديدة دون تكلفة استثمارية وبعد أدنى من الخطر .

ح- تفضيل واصرار بعض الحكومات المضيفة في الحصول على براءات الاختراع(تراخيص) ليس فقط بسبب عدم ترحيبها بالاستثمار المباشر ولكن سعيا من جانبها للحصول على ما يرتبط بهذه التراخيص

من منافع جانبية أخرى مثل وجود خبراء الذين يقومون بتدريب الوطنيين على طرق وأساليب الانتاج والتسويق والادارة بصفة عامة وهذه الفائدة عادة تكون كهدية أو بدون عائد مادي.

**الحالة الثالثة:** المزج بين منح التراخيص وعمليات التجميع الصناعية فمثلا قد تتبع الشركة متعددة براءات الاختراع الخاصة بإنتاج أحد أنواع السيارات وفي نفس الوقت تقوم بالدخول في مشروع التجميع لهذا النوع بالدولة المضيفة وفي هذه الحالة تتلاش الفروق بين الترخيص ومشروعات أو عمليات التجميع التي تعتبر بشكل أو وسيلة بديلة لغزو الأسواق الأجنبية.<sup>1</sup>

#### أ. مزايا وعيوب التراخيص بالنسبة للدول المضيفة: والتي تتمثل في:<sup>2</sup>

-بالنسبة للمزايا وفي ضوء المناقشات السابقة فانه لأسباب ايديولوجية (سياسية واقتصادية) تفضل بعض الدول المضيفة شراء تراخيص أو امتيازات الانتاج لسلع معينة، فهذا الأسلوب لا يتيح للطرف صاحب الامتياز أن تحكم في سوق الدولة المضيفة أو في ادارة أنشطتها الانتاجية محل الترخيص وبالتالي يمكن للدولة المضيفة المحافظة على استقلالها السياسي والاقتصادي. كما تستطيع الدولة المضيفة من خلال هذا الشكل من الاستثمار تجنب خطر التبعية التكنولوجية لدول أجنبية بل ويمكنها في هذه الحالة تنمية التكنولوجيا الوطنية في نفس الوقت وكذلك حماية أو ضمان استقلال صناعاتها الاستراتيجية من الوجود الأجنبي على وجه الخصوص.

-أما من حيث العيوب المرتبطة بتراخيص أو امتيازات الانتاج فيمكن تلخيص بعضها على النحو التالي:  
-من المتوقع أن تحرم الدولة المضيفة من بعض أنواع التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة إذا رفض الطرف الأجنبي التصريح لها باستغلال الامتياز أو الترخيص الخاص بمنتج معين إذا لم يكن عن طريق الاستثمار المباشر.

ب-ارتفاع تكلفة الحصول على تراخيص أو امتيازات الانتاج في كثير من الأحيان ويرجع هذا الى عدم وجود سوق لبيع وشراء براءات الاختراع والعلاقات التجارية وغيرها من مكونات التكنولوجيا. ومن ثم تتوقف التكلفة على القدرة التفاوضية لطرفي الاستثمار الدولة المضيفة والشركة صاحبة الاختراع.

<sup>1</sup> - طاهر مرسي عطية، أساسيات التسويق والاعلام، دار النهضة العربية، 1997، ص105

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص ص237-238.



ج-انخفاض تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية.

د-عدم توافر الكفاءات الفنية والادارية بالدول المضيفة قد يهدد امكانية نجاح هذه الدول في استغلال براءة الاختراع المعينة استغلالا جيدا. كما أن تكلفة تدريب الوطنيين على استخدام براءة الاختراع قد تكون باهظة للغاية.

ب. **مزايا وعيوب التراخيص بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات:** مع الأخذ في الاعتبار ما سبق ذكره في الظروف والحالات الثلاث المرتبطة بالتراخيص يمكن اضافة بعض المزايا والعيوب الأخرى على النحو التالي:<sup>1</sup>

من حيث المزايا فيمكن تلخيصها على النحو الاتي:

- أ-التراخيص مصدر جيد من مصادر الدخل للشركة.
- ب-التراخيص تمنع أو تساعد على الحد من حالات السرقة والتجسس الخاصة ببراءات الاختراع الجديدة أو التكنولوجي الحديث أو الفريد بصفة عامة.
- ج-التراخيص من أسرع وأسهل الطرق والأساليب الغزو الأسواق الأجنبية وبصفة خاصة في حالة الشركات صغيرة الحجم.

أما العيوب فتتمثل في:<sup>2</sup>

- أ-فقدان السيطرة على العمليات والجودة والسوق.
- ب-احتمال فقدان الأسواق المجاورة للدولة التي حصلت على الترخيص.
- ج-انخفاض العائد أو الربح بالمقارنة بالاستثمار المباشر.

**2- عقود تسليم المفتاح:** بموجب عقد أو اتفاق يتم بين الطرف الأجنبي والطرف الوطني يقوم الأول بإقامة المشروع الاستثماري والاشراف عليه حتى بداية التشغيل وما أن يصل المشروع الى مرحلة التشغيل يتم تسليمه الى الطرف الثاني ويتميز هذا النوع من المشروعات الاستثمارية بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ظاهر مرسي عطية، المرجع السابق، ص 238-239.

<sup>2</sup> علي حسن وآخرون الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، البيئة والوظائف والاستراتيجيات، دار مكتب الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 89.

أ-تقوم الدولة المضيفة المستثمر الوطني بدفع أتعاب للطرف الأجنبي مقابل قيامه بوضع أو تقديم التصميمات الخاصة بالمشروع وطرق تشغيله وصيانته وادارته وتدريب العاملين فيه.

ب-تتحمل الدولة المضيفة تكلفة الحصول على التجهيزات والآلات والثلث + تكاليف النقل وبناء القواعد.

ج-بعد اجراء تجارب التشغيل والانتاج من حيث كمية الانتاج والجودة وأنواع المنتجات... يتم تسليم المشروع لطرف الوطني

**مزايا وعيوب عقود تسليم المفتاح من وجهة نظر الدول المضيفة:** يتميز هذا النوع من الاستثمارات بانخفاض اثاره السياسية والاقتصادية السلبية التي أشير اليها من قبل. ومن ثم يلقى هذا النوع من الاستثمارات قبولا لدى الكثير من دول العالم الثالث والدول الشيوعية حيث أن الوجود الأجنبي المرتبط به يكون مؤقتا. أي أنه بمجرد تسليم المشروع للدولة المضيفة (الطرف الوطني) ينتهي الوجود الأجنبي. ويمكن للدولة المضيفة الحصول على مستوي متقدم من التكنولوجيا الحديثة من خلال هذا النوع من المشروعات الاستثمارية وبدون الخوف من مشكلة التبعية التكنولوجية لدول أخرى أجنبية. أما من حيث العيوب فان دور هذا النوع من الاستثمارات في تحقيق التقدم التكنولوجي للدولة المضيفة وكذلك خلق فرص للعمالة وتحسين ميزان المدفوعات يتوقف الى حد كبير على حجم وطبيعة نشاط المشروعات. فضلا عن أي دور مشروعات تسليم المفتاح في تدفق النقد الأجنبي وجذب رؤوس الاستثمار المباشر.<sup>2</sup>

وإذا حدث وأن توقف الطرف الأجنبي -بعد تسليم المشروع - عن توريد قطع الغيار أو المواد الأولية المساعدة للتشغيل فان المشروع يصبح مهددا بالتوقف ومن ثم يظهر مشكلة التبعية والاعتماد على الطرف الأجنبي التي تسعى الدولة المضيفة جاهدة الى تجنبها أي أنها تصبح واقعا لا مفر منه إذا حدث الموقف المشار اليه.

**مزايا وعيوب عقود تسليم المفتاح من وجهة نظر الشركة متعددة الجنسيات:** من ناحية ان حصول هذه الشركات على عائد مادي في شكل أتعاب أو في شكل أرباح ناجمة عن بيع مستلزمات الانتاج والاته وتجهيزاته اللازمة للمشروع بالإضافة الى انخفاض درجة الخطر السياسي أو الأخطار غير التجارية

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو القحف، بحوث التسويق والتسويق الدولي، جامعة الإسكندرية، مصر، 2004، ص 237-238.

<sup>2</sup> - مرجع السابق، ص 240.

بصفة خاصة والأخطار التجارية بصفة عامة تعتبر من أبرز مزايا هذا النوع من الاستثمارات للشركات الأجنبية أو متعددة الجنسيات. وإذا برهنت الشركة (الطرف الأجنبي) على مصداقيتها وجديتها في التعاون مع الطرف الوطني فمن الممكن أن تتوسع هذه الشركة في استثماراتها اما بصورة غير مباشرة أو مباشرة في الدول المضيفة. كما أن هذا النوع من الاستثمارات لا يحتاج الى رؤوس أموال أو مشاركة في رأس مال ومن ثم يتلاءم مع الشركات متعددة الجنسيات صغيرة الحجم على وجه الخصوص وتلك التي تتميز بارتفاع كفاءتها في مجالات البحوث والتنمية بالمقارنة بقدرتها التسويقية أو المالية.

أما الناحية الأخرى، ففضلا عن انخفاض الربحية نجد أن مشروعات تسليم المفتاح لا توفر للشركة متعددة الجنسيات أي رقابة على العمليات أو السوق أو الجودة ومن ثم فإن أي خلل يحدث من جانب الطرف الوطني في هذه النواحي قد يسيء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة الى سمعة الشركة في السوق المضيف، الأمر الذي يؤدي الى تقلص فرص الدخول في مشروعات أخرى تحت هذا الشكل من الاستثمار أو تحت أي شكل آخر.<sup>1</sup>

**3- عقود المفتاح في اليد:** هي عبارة عن اتفاق بين الطرف الأجنبي (المستثمر الأجنبي) والطرف الوطني (الحكومة، المؤسسة الوطنية...) مبني على أساس قيام الطرف الأجنبي بإنجاز مشروع استثماري الى غاية الانتهاء منه وبداية تشغيله، حيث ينتهي التدخل الأجنبي بمجرد اتمام انشاء المشروع الاستثماري من خلال وحدة الانتاج، مركب صناعي، هياكل قاعدية ومن ثم عندها يتم تسليمه للطرف المحلي- الوطني - لتشغيله والاثراء عليه، مع تعهد الطرف الأجنبي بتنفيذ كل بنودها وشروطها، منها على سبيل الذكر التصميم الهندسي للمشروع، توفير المعدات اللازمة، وتزويد الطرف المحلي بكل المعلومات التقنية.<sup>2</sup>

**4- عقود المنتج في اليد:** هي امتداد وتكملة لمضمون عقود المفتاح في اليد حيث الى جانب ما ذكرناه في عقود المفتاح في اليد يعتمد الطرف الأجنبي الى اجراء التجارب المختلفة حول صحة التشغيل

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص ص 240، 241.

<sup>2</sup> - فضيل فارس، مرجع سبق ذكره، ص 220.

والانتاج، وعند الانجاز النهائي للمشروع تتجلى هناك صعوبات انتاجية وتنظيمية بسبب نقص الاطارات واليد العاملة المؤهلة، وعليه يقوم الطرف الأجنبي بتكوينها وتأهيلها وبتقديم المساعدة التقنية والتسويقية.<sup>1</sup>

**5- عقود التصنيع وعقود الادارة:** عقود التصنيع هي عبارة عن اتفاقيات مبرمة بين الشركة متعددة الجنسيات وإحدى الشركات الوطنية (عامة أو خاصة) بالدولة المضيفة يتم بمقتضاها أن يقوم الطرف الثاني نيابة عن الطرف الأول بتصنيع ونتاج سلعة معينة، أي أنها اتفاقيات انتاج بالوكالة. وهذه الاتفاقيات تكون عادة طويلة الأجل ويتحكم الطرف الأجنبي في ادارة عمليات المشروع وأنشطته المختلفة.

أما عقود الادارة فهي عبارة عن اتفاقيات أو مجموعة من الترتيبات والاجراءات القانونية يتم بمقتضاها أن تقوم الشركة متعددة الجنسيات بإدارة كل أو جزء من العمليات والأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري معين في الدولة المضيفة لقاء عائد مادي معين (في شكل أتعاب) أو مقابل المشاركة في الأرباح وأبرز هناك على هذا النوع من المشروعات سلسلة فنادق هيلتون في جميع أنحاء العالم.<sup>2</sup>

**مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الادارة بالنسبة للدولة المضيفة:** يمكن تلخيص مزايا وعيوب هذه العقود كالتالي:

من حيث المزايا فيتمثل بعضها في:

أ-المساهمة في تحقيق درجة التقدم التكنولوجي في ميادين الانتاج والادارة والتسويق وتنمية مهارات القوى العاملة من المواطنين.

ب-انخفاض الاثار السلبية السياسية والاقتصادية خاصة بسبب عدم تملك المستثمر الأجنبي لأي حصة في رأس مال المشروعات الاستثمارية.

أما فيما يخص بالعيوب فيمكن القول بأن تحكم الطرف الأجنبي الكامل أو الشبه الكامل في ادارة أنشطة وعمليات مشروعات الاستثمار من الممكن أن يخلق تعارضا في المصالح بينه وبين الطرف الوطني. وكذلك ان اسهامات هذه العقود في مجالات خلق فرص العمالة وتدفع النقد الأجنبي وغيرها من

<sup>1</sup> - فضيل فارس، مرجع سبق ذكره، ص 241.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص ص 241-242.

المنافع الأخرى المرتبطة بالاستثمارات الأجنبية تعتبر محدودة جدا، كما أنها تتوقف على حجم وطبيعة وتنوع أنشطة مشروع الاستثمار.

مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات: يمكن تلخيص المزايا والعيوب المرتبطة بهذا النوع أو الشكل من الاستثمارات كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول(06): مزايا وعيوب عقود التصنيع وعقود الإدارة بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات**

المزايا والعيوب	عقود التصنيع	عقود الإدارة
<b>المزايا</b>	<p>1-تحتاج الى رأس مال محدود جدا 2-عدم التعرض للأخطار السياسية</p> <p>3-انخفاض تكاليف الانتاج والتسويق</p> <p>4-وسيلة للتغلب على معوقات التصدير للدول المضيفة</p> <p>5-تلائم الشركات التي تتوافر لديها مزايا تنافسية في المجالات الفنية والهندسية والادارية بالمقارنة بنظيرتها الانتاجية</p> <p>6-الجمع بين الانتاجية ومزايا التراخيص وبعض مزايا الاستثمار المباشر</p>	<p>1-لا تحتاج الي رأس ما</p> <p>2-تسمح بغزو السوق المضيف مع انخفاض درجة الخطر</p> <p>3-قد تساعد في التقدم نحو الحصول على مشروعات استثمارية مشتركة أو مملوكة بالكامل</p> <p>4-المحافظة على السوق</p> <p>5-تسهيل غزو أسواق أجنبية أخرى محيطة بالدول المضيفة</p>
<b>العيوب</b>	<p>1-صعوبة أحكام الرقابة على السوق والجودة والسياسات التسويقية في كثير من الأحيان</p> <p>2-توقف المزايا السابقة على مدى توافر الطرف الوطني الذي يتميز بالكفاءة والفعالية في مجال الانتاج والتسويق بصفة عامة</p>	<p>1-احتمال تدخل الطرف الوطني في شؤون الادارة خوفا أو بهدف المحافظة على أمواله المستثمرة</p> <p>2-التضارب في المصالح بين طرفي الاستثمار يؤدي الى خلق مشاكل تنظيمية ونتاجية وتسويقية</p>

المصدر: أنظر ل: -فضيل فارس، التسويق الدولي مفاهيم عامة استراتيجية بيئته وكيفية اختبار الأسواق الدولية، مطبعة الموساك، الجزائر 2010 ص ص 243-244.

- عبد السلام أبو قحف، بحوث التسويق والتسويق الدولي، جامعة الإسكندرية، مصر، 2004.

**عقود أخرى:** هي مختلف أشكال عقود التصدير والاستثمار ومن بينها عقود الوكالة، الوزعين الى جانب الصفقات المتكافئة في مجال التجارة الخارجية، المساعدات الفنية والمنح اتفاقيات توزيع الانتاج المحقق في قطاع المحروقات.<sup>1</sup>

وفي هذا الصدد ذكر عبد السلام أبو قحف: " أن الطرق السابقة (تصدير, عقود الادارة...) قد تستخدمها الشركات المعنية كوسيلة للتعرف على وقياس مدى ربحية السوق المرتقب واستقراره, فقد تتوافر فرص تمنحها الدول المضيفة لمثل هذه الشركات للاستثمار المباشر وبالرغم من هذا تفضل الاستثمار غير مباشر كبدائية, وما أن تتأكد الشركة من ربحية واستقرار السوق قد تقرر الدخول في مشروعات استثمارية مباشرة سواء تمتلكها بصفة مطلقة أو جزئية, أما اذا كان العكس هو الموقف السائد في هذا السوق فقد تقرر الشركة اما الاستمرار في الاستثمار غير مباشر أو تترك السوق نهائيا.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مدخل للاستثمار الأجنبي المباشر

حظي موضوع الاستثمار الأجنبي المباشر بالكثير من الاهتمام من طرف العديد من الخبراء والاقتصاديين، على اعتبار أنه القناة الرئيسية التي تنتشر وتتوسع من خلال الشركات الكونية في مختلف أسواق العالم وعلى اعتبار أنه من أهم مصادر التمويل الخارجي بالنسبة للدول المضيفة له.

**1- مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر:** لقد تعددت تعاريف هذا الأخير، وذلك تبعاً لتعدد هؤلاء الذين تسابقوا نحو البحث فيه ودراسته ومحاولة تقصي الحقائق بشأن مختلف جوانبه، وسنشير الى مختلف هذه التعاريف على سير الذكر وليس الحصر:

فمنهم من رأى الاستثمار الأجنبي المباشر مثل الصيغة النهائية أو القصوى للعلاقة المباشرة مع السوق الأجنبي ويقصد بها قيام الشركة بعمليات التصنيع أو التجميع مع تسويق في السوق الأجنبية، وقد تشتري الشركة جزءاً من شركة محلية (في السوق الأجنبي) أو قد تؤسس شركاتها الخاصة بها في تلك الأسواق.

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2001، ص475.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1989، ص13.

وتتماز هذه الطريقة بمنافع عدة خاصة إذا ظهرت السوق الأجنبية حاجة ماسة لمنتجات الشركة، والتي تعتبر ميزات تميز هذه الطريقة عن سابقتها يمكن انجازها في النقاط التالية:

- 1- حصول الشركة المستثمرة على الخبرة الواسعة والمباشرة في التصدير.
- 2- الاستفادة من تخفيض الكلف عن طريق استخدام الأيدي العاملة المحلية الرخيصة قياسا في البلد الأم.
- 3- توفير المواد الأولية في البلد المضيف.
- 4- التسهيلات التي تمتلكها حكومات تلك البلدان.

ينطوي الاستثمار الاجنبي المباشر على التملك الجزئي أو المطلق الطرف الأجنبي لمشروع الاستثمار سواء كان مشروعاً للتسويق أو البيع أو التصنيع والانتاج أو أي نوع اخر من النشاط الانتاجي أو الخدمي.

**2- أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر:** الاستثمار الأجنبي المباشر هو عبارة عن ذلك الاستثمار القائم على أساس تحقيق علاقات اقتصادية دائمة مع المؤسسات، لاسيما ذلك الاستثمار الذي يعطي امكانية التأثير الحقيقي على تسيير المؤسسات وهذا يعني تقسيمه الي:

**أ. الاستثمار المشترك:** هو أحد مشروعات الأعمال الذي يمتلكه أو يشارك فيه طرفان أو شخصيتان معنويتان أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة والمشاركة هناك لا تقتصر على الحصة في رأس المال بل تمتد أيضا الى الادارة والخبرة وبراءات الاختراع والعلاقات التجارية...<sup>1</sup>

**ب. الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي:** وهي أكثر أنواع الاستثمارات الأجنبية تفضيلا لدى الشركات متعددة الجنسيات ويرجع هذا الى عدد من الأسباب وتجدر الإشارة الى أن هذه المشروعات تتمثل في قيام الشركات متعددة الجنسيات بإنشاء فروع للإنتاج أو التسويق أو أي نوع اخر من أنواع النشاط الانتاجي أو الخدمي بالدولة المضيقة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008، ص240.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 221.

## المطلب الرابع: التحالفات الاستراتيجية العالمية

**1- تعريف التحالفات الاستراتيجية العالمية:** يقصد بالتحالفات التجارية والاقتصادية احلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤذي الى خروج أحد الأطراف من السوق التحالف الذي يؤدي الى التعاون والسيطرة على المخاطر التهديدات وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير ملموسة (المعنوية).

ويتم التحالف في رأس المال أو الدخول كونسورتيوم أو شركة مشتركة حيث يترتب عليها التزامات مشتركة تجاه الأطراف المختلفة من التعاون الرسمي المكتوب، ونوع من التعاونيات غير المكتوبة مع ممارسة الرقابة من طرف على الاخر في مجالات التعاقد.

وتختلف التحالفات حسب نوع العلاقات ودرجة العقلانية والتفاهم وحجم المخاطر والمعلومات، والمصالح وظروف البيئة المحيطة. ولا توجد تحالفات جامدة وساكنة ولكنها تتغير باستمرار وفق المتغيرات البيئية الدائمة الحركة مثل: الاقتصاد العالمي، التجارة العالمية، تحرير التجارة، التكتلات الاقتصادية، نسب تملك التكنولوجيا، موازنات البحوث والتطوير، حجم المخاطر، حجم التحالف وفترة الصلاحي، درجة الحاجة للتحالف، الحاجات المطلوب اشباعها من التحالف، حجم المخاطر السياسية و هياكل التهديدات والفرص المتاحة.

**2- خصائص التحالفات الاستراتيجية:** قد تكون التحالفات الاستراتيجية ثنائية أو متعددة الأطراف كما قد تكون على شكل الاحتواء لشركة كبرى مثال احتواء جامعة الدول العربية للدول الأعضاء أو احتواء مجلس الوحدة الاقتصادية لعدد من الدول الأعضاء او احتواء شركة أو وكيل وحيد لعدد من الشركات العربية أو بدون احتواء. وقد تكون التحالفات التجارية والاقتصادية محددة المدة أو غير محددة المدة. والتحالفات التجارية والاقتصادية انذ قد تكون قصيرة المدى أو لفترة محدودة وقد تكون متوسطة المدى أو طويلة المدى. ويرى البعض أن التحالفات قد تكون متكافئة في المصالح والمخاطر، كما قد تكون في صيغة اذ كان تحقق مكاسب لطرف على حساب خسائر ومخاطر لطرف اخر. ونوضح في الجدول التالي أهم خصائص التحالفات الاستراتيجية في المجالات التجارية والاقتصادية: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 299، 303.



جدول (04): خصائص التحالفات الاستراتيجية في المجالات التجارية والاقتصادية

		المجالات			
التحالفات الاستراتيجية	طول فترة الصفقات	مشتريات داخلية وخارجية	أنشطة داخلية		
التكيف مع المتغيرات	صعوبة إضافة تحالفات تنافسية	مرتبطة بالقوة التنظيمية	الاستراتيجيات الأساسية	نطاق التحالفات	الخصائص
التكيف مع المتغيرات	بشروط أولية	كاملة	كاملة	الرقابة على التحالف	
مشتركة	منفصلة	يتحملها المشتري	منفردة	حجم المخاطر في التحالف	
استخبارات وتنبؤات	حسب طول الفترة	متكررة	محدودة	حجم المعلومات	

المصدر: عبد السلام أو قحف، بحوث التسويق والتسويق الدولي، جامعة الإسكندرية، مصر، 2004، ص 303.

3- أثر التحالفات التجارية والاقتصادية على المزايا التنافسية: وتؤدي التحالفات التجارية والاقتصادية

إلى تحقيق العديد من المزايا ومنها 3 أنواع:

أ. المزايا المطلقة: التي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين مثال ذلك امتلاك تكنولوجيا

متفوقة أو مواد خام نادرة أو موقع استراتيجي....

ب. المزايا النسبية: التي تتوفر لدى أطراف التحالف ولكن بدرجات مختلفة.

ج. المزايا المتنافسة: ترتبط بالدرجة الأولى بكل من:

-توفر طبقة من المديرين (منافسة إدارية).

-توفر موارد بشرية ماهرة جدا (منافسة بشرية).

ويترتب على التحالف مزايا تنافسية تكاملية من خلال التفاعل والتراكم المعرفي مثل:

أ- إضافة قيمة جديدة للمنتج أو الخدمة من خلال النمو الاستراتيجي وربط الموارد بالأسواق والمستهلكين.

جدول (05): نتائج توفر طبقة متفوقة من المديرين في المؤسسة

العمليات	قيمة المنتج
	التكنولوجيا
	المنظمات

المصدر: عبد السلام أو قحف، بحوث التسويق والتسويق الدولي، جامعة الإسكندرية، مصر، 2004، ص 305.

- ب-تحقيق المكاسب في الوقت المناسب وفق مخططات مستقبلية.
- ج-خلق معادلات أداء جديدة بعد تنفيذ التحالفات.
- د-إضافة قيمة جديدة في الاستعمال لكل منتج (قيمة مضافة).
- هـ-تسويق خطوط منتجات جديدة أقوى من المنتجات أو الخدمات المنفردة التسويق.
- و-يؤدي التحالف الى تحقيق قبول أفضل للسلعة أو الخدمة لدى المشترين.
- ذ-التحول من نمط وحيد من المنتجات الى نمط متعدد ومتنوع.
- س-خلق صورة ذهنية أفضل للمنتجات في الأسواق المحلية والعالمية.
- 4-أهداف ونتائج التحالفات الاستراتيجية: ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول (06) التحالفات الاستراتيجية

مواصفات التحالف	نوع التحالفات
-تجنب التأخير -طرح بدائل جديدة -المشاركة في الخطط -الالتزامات المبكرة	1-خدمة العملاء في الوقت المناسب
-جمع الطاقات -تبادل الخبرات	2-الأداء الجديد
المشاركة في التكاليف	3-الأداء الجديد
-تحسين أساليب الاستعمال -المشاركة في تحمل المخاطر	4-السيطرة على المخاطر
-تحسين أساليب الاستعمال -زيادة الفهم المتبادل	5-توفير قيمة أكبر للمستهلك
-خلق منتجات جديدة -تسويق منتجات اضافية -مساندة وخدمة العملاء	6-تقديم خط منتجات أقوى
-ابتكار أنماط استهلاكية جديدة	7-زيادة القدرات التسويقية
-اعلانات مشتركة -التكامل بين الخبرات -التنسيق في البرامج	8-تحسين الصورة الذهنية للشركة بعد التحالف وللسلعة بعد التعاون

المصدر: عبد السلام أو قحف، بحوث التسويق والتسويق الدولي، جامعة الإسكندرية، مصر، 2004، ص 305.

وباختصار ترتب على التحالفات التجارية والاقتصادية بين الشركات قدر كبير من تحسين امكانية الوصول للأسواق وانتاج اعلانات متفوقة وكسب رقابة على قنوات التوزيع فيما يلي:

#### 5- أهمية التحالفات الاستراتيجية: والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

1- يصعب على الشركة واحدة أحيانا تغطية تكاليف المنتجات الجديدة مثال المعدات الطبية والأدوات المرتفعة الأسعار والسلع الالكترونية والسيارات وغيرها لذلك تلجأ الشركات الى البحث عن شراء استراتيجيتين.

2- قد لا تتوفر المتطلبات التكنولوجية لدى شركة واحدة ومن ثم تؤذي التحالفات الي تبادل وتكامل التكنولوجيات وتحقيق قدر من الزيادة في الأسواق.

3- قد تكون التحالفات الاستراتيجية العالمية الأسلوب الوحيد لدخول الاسواق الاقليمية أو العالمية.

4- تعتبر التحالفات الاستراتيجية العالمية الوسيلة العملية لتحقيق التعلم وتنشيط المعرفة وتجنب المخاطر والأزمات أو المشاركة في الخسائر.<sup>2</sup>

#### جدول (07): التحالفات الاستراتيجية وسرعة الوصول للأسواق

الأهداف	التعاون بين الحلفاء
1- تغطية أفضل للسوق	-اشترك في مصادر البيع والتوزيع والتصدير
2- كفاءة أعلى	-أي اعادة تخصيص مدخلات التسويق
3- تحسين الانتاج	-تدعيم الالتزام والابتكار
4- كسب قنوات جديدة	-كسب قنوات توزيع جديدة من خلال تقسيم الأسواق
5- الرقابة على القنوات التسويقية (مانعة وعلاجية	والقطاعات
	-زيادة الاختيارات التوزيعية داخل الأسواق المحلية والدولية

المصدر: فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص303

ومن المعروف أن التحالفات التجارية تحسن من الروابط التوريدية المحلية والدولية من خلال:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 312.

<sup>2</sup> - فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

جدول (08) التحالفات التجارية

الأهداف	التعاون بين الحلفاء
1-توفير الأمان	-عن طريق تقوية الروابط التوريدية -تحسين الاختيارات
2-ضغط تكلفة التوريد	-كسب قوة الشراء -تسهيل أساليب الطلب والتوريد
3-تخفيض دورة حياة المنتج	-التمييز -خفض وقت التوريد -تحديد مسارات جديدة للنقل -استخدام النقل بالوسائط المتعددة -الاسراع بالنضج في الطلب على السلعة
4-تحسين جودة المنتجات	-التصميمات الجديدة -الأداء الأفضل من أول مرة

المصدر: فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الاستراتيجية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص308

<sup>1</sup> - فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص14.

## خلاصة الفصل

كخلاصة لما سبق نلاحظ وجود دوافع كثيرة تسمح للمؤسسات الأجنبية الكامنة وراء تواجدها في الأسواق المحلية، منها دوافع نابعة من استراتيجية المؤسسة وأخرى نابعة من إملاءات الساحة العالمية. غير أن تلك الدوافع التي تشكل بالنسبة للمؤسسة الأجنبية أهدافا أساسية يجب أن تصاحبها قرارات اقتحام الأسواق الدولية تكون محكمة ومدروسة وفق استراتيجية تتسم كخطوة أولى بمعرفة متغيرات البيئة التسويقية الدولية والعمل على تجزئة الأسواق الدولية بفعالية وكفاءة وفق المعايير التي تراها مناسبة. كما يتطلب من المؤسسة تخطي خطوة مكملة لخطوة تجزئة الأسواق الدولية والتي تكمن في حسن اختيارها للأسواق الدولية وتحديدها وتقييمها من اجل استغلال كل الفرص الممكنة والبحث عن الفرص المحتملة لاستغلالها أيضا تزامنا مع الأخذ بكل التهديدات.

بعد ذلك يتسنى للمؤسسة من تحديد الطريقة المثلى لاختراق الاسواق الدولية بهدف التعريف عليها وقياس درجة ترحيبها ومدى استقرارها، تبني التقدير مثلا أو أشكال التدويل كعقود الإدارة والتراخيص وغيرها، وبعدها تتأكد وتطمأن من تحقيق ذلك الهدف يمكنها بعد ذلك أن تقرر التواجد في تلك الأسواق عن طريق أشكال الاستثمار المباشر بصفة استثمار مملوك بالكامل لها أو بصفة جزئية؛ تلك هي الخطوات المتعلقة باستراتيجية تسويقية فعالة والتي تستدعي بعدها التفكير حول المزيج التسويقي الملائم.

الفصل الثالث

استراتيجية عمر بن عمر

في اختراق الأسواق

الدولية

## تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل اسقاط ما تطرقنا اليه في الجانب النظري على الدراسة الميدانية لمجمع عمر بن عمر للمصبرات في اختراق الأسواق الدولية حيث يعتبر من أكبر المؤسسات الرائدة في مجال الصناعات الغذائية في الجزائر

ويعتبر منتج المؤسسة مهم بالنسبة إلى الاقتصاد الوطني حيث تزداد تحديات المؤسسة الجزائرية نتيجة الانفتاح على أسواق العالم ومحاولة الدخول إليها ولمعرفة الاستراتيجية المتبعة من طرف المجمع وجمع المعلومات اللازمة لإتمام الدراسة وجاء الفصل كما يلي:

**المبحث الأول:** تقديم عام حول عمر بن عمر للمصبرات

**المبحث الثاني:** استراتيجية عمر بن عمر للعجائن في اختراق الأسواق الدولية

## المبحث الأول: تقديم عام حول عمر بن عمر للمصبرات:

إن مؤسسة " عمر بن عمر " من بين المؤسسات الاقتصادية التي فرضت نفسها في السوق عملت بجهد من أجل تحقيق أهدافها لقد حققت الكثير في فترة قصيرة مقارنة مع المؤسسات الاقتصادية التي تتشط في نفس المجال.

### المطلب الأول: التعريف بمجمع عمر بن عمر

كل مؤسسة لا بد من أن يكون لها بداية حيث تبدأ المؤسسة بوسائل وطموحات صغيرة ثم تبدأ في النمو لتحتل مكانتها ولا شك أن مطاحن عمر بن عمر كان لها تطور منذ نشأتها وما سنتناوله.

تأسس المجمع عمر بن عمر سنة 1984 من قبل الأب السيد عمر بن عمر حيث بلغ رقم أعماله السنوي حوالي 20مليار دينار جزائري ويعمل بها مجموعة 1028 موظفا في جميع الفئات.

فشركة عمر بن عمر شركة عائلية اختصت بتحويل المنتجات الزراعية الغذائية امتازت منتجاتها بالجودة العالية وهذا ما جعلها الرائدة في مجال الإنتاج الغذائي على المستوى الوطني وبعد وفات الأب تولى الأبناء مسؤولية الإدارة بالسير على خطي أسهم وقد قاموا بتطوير الشركة وتحديثها وتوسيعها حتى أصبحت اليوم بثلاث شركات كل في اختصاصها:

- شركة مطاحن عمر بن عمر.
- شركة عجائن عمر بن عمر.
- شركة مصبرات عمر بن عمر.

تم انجاز مشروع المصبرات الغذائية بعد إجراء الأبحاث والدراسات التمهيديّة كالتركيز على المنطقة الجغرافية وما يتلاءم مع نشاط الشركة ليبدأ نشاط شركة عمر بن عمر الحقيقي في أبريل 1984 وبدأت في الإنتاج الفعلي في أوت 1986 من وحدة معالجة صغيرة لمصبرات الطماطم ببلدية - بوعاتي محمود، ولاية قالمه - وبحسب سجلات الشركة فإن نشاط وإنتاج الشركة شهد تطور ملحوظا في زيادة حجم الاستثمارات منذ ذلك الحين، حيث طورت ونوعت منتجاتها الصناعية حتى أصبحت من أنجح الشركات على المستوى الوطني



## 1- النبذة الجغرافية للشركة:

تقع شركة مصبرات عمر بن عمر CAB في الشمال الشرقي لولاية قالمة بمنطقة بوعاتي محمود التي تبعد بـ 19 كلم عن الولاية يحدها من الشرق بلدية الفجوج وشمالا بلدية النشماية أما غربا بلدية بكوش لخضر وجنوبا بلدية الركنية.

## 2- القدرات الانتاجية لشركة عمر بن عمر للمصبرات:

وحدة بوعاتي محمود (ولاية قالمة) تنتج بحجم 1600 طن اليوم أي 48000 طن /عام من الطماطم و29000 طن/عام من الفلفل الحار .

وحدة الفجوج (ولاية قالمة) تنتج بحجم 3000 طن / اليوم، ما يعادل 120000 طن / عام.

وحدة الخوبانة (ولاية المسيلة) تنتج بحجم 300 طن / اليوم من المشمش أي ما يعادل 9000 طن/عام.

وأخيرا وحدة مسعد (ولاية الجلفة) في طور الانجاز بإنتاج وتحويل منتج المشمش<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: منتجات شركة عمر بن عمر للمصبرات ومراحل انتاجها

1-تتعدد وتتنوع منتجات شركة مصبرات عمر بن عمر وبأحجام مختلفة تتميز بالجودة العالية وتتوافق مع حاجات ورغبات زبائننا والتي يمكن التعريف بها أدناه:

### الطماطم المعلبة:

تقوم مؤسسة عمر بن عمر بإنتاج منتج الطماطم بمختلف أحجامها وذلك من خلال استخدام الطماطم ذات النوعية الجيدة والتي تأتي بها من المزارع الخاصة بها حيث تمت زراعتها في ظروف ملائمة باستخدام أجود التقنيات الفلاحية.

<sup>1</sup> هالة يحيوي، أثر الإدارة بالذكاء على الانتشار الاستراتيجي دراسة حالة عمر بن عمر للمصبرات، مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2016/2017، ص64-65

صورة (1) عينة من الطماطم المنتجة



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

بالإضافة إلى صلصة الطماطم الجاهزة التي تكون في علب مصنوعة من الزجاج ذات الوزن الصافي 420غ واخرى خاصة بالبيتزا

**المربى:**

يعتبر منتج المربى كذلك من نشاطات مؤسسة عمر بن عمر بحيث تحرص على اقتناء أجود الفواكه لإنتاج المربى ومن أنواعه: -مربى المشمش، مربى الفراولة، مربى البرتقال، مربى التين.

صورة (2) عينة من أنواع المربى



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

## 2-الهريسة:

تعتبر كذلك من المنتجات التي تنتجها المؤسسة وذلك بأجود أنواع الفلفل الحار وتكون بأحجام مختلفة

صورة (3) هريسة حجم صغيرو كبير

Copyright 2020 - hanoutlabib.com



760g



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

## جدول (09): منتجات شركة عمر بن عمر للمصبرات

نوجه إلى	الأحجام	أنواع المنتجات	طبيعة المنتجات
الغرب الجزائري	علبة 1 كلغ و 1/2 كلغ و 1/4 كلغ	طماطم تركيز 22 %	مصبرات الطماطم
المستهلك النهائي	علبة 1 كلغ و 1/2 كلغ و 1/4 كلغ	طماطم تركيز 28 %	
المستهلك النهائي	علبة 1 كلغ و 1/2 كلغ و 1/4 كلغ	هريسة الفلفل الحار	مصبرات الهريسة
المستهلك النهائي	علبة 1 كلغ و 1/2 كلغ و 1/4 كلغ	مربي المشمش	مصبرات المربي

المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

## 3-مراحل إنتاج مصبرات الطماطم

تتم عملية الانتاج بالشركة عن طريق مجموعة من المراحل المتتالية والمستمرة يعكس تواترها جودة

المنتجات النهائية والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

### المرحلة الأولى: استقبال وتنظيم الطماطم

تتم عملية استقبال وتنظيم الطماطم في موسم انتاج المنتج من قبل الفلاحين ومنتجي الطماطم الذي يتعاملون مع المجمع بالإضافة إلى منتج الطماطم للمؤسسة نفسها، أين يتم وزن الكميات في الشاحنات وهي معبأة ثم يتم وزنها وهي فارغة ذلك الفارق يمثل الوزن الصافي.

### المرحلة الثانية: تنظيف الطماطم

تتم في هذه المرحلة تنقية الطماطم وتصفيتها من نسبة الماء المشكل لحبة الطماطم، وتنقيتها من التراب والشوائب.

### المرحلة الثالثة: التقطيع

في هذه المرحلة يتم تقطيع الطماطم إلى أجزاء عبر عدة آلات ويتم طبخها على درجة حرارة ما بين 60-70 درجة مئوية ثم استخراج القشور والبذور لتصبح في شكل عصير.

### المرحلة الرابعة: التركيز

في هذه المرحلة يتم تحويلها إلى عصيدة الطماطم بعد عملية فورانها ثم يتم تخزينها إلى حين تعليبها بتركيز 22 % أو 28 %

### المرحلة الخامسة: التعقيم

في هذه المرحلة تأتي مرحلة التعقيم من الميكروبات والجراثيم عن طريق تمريرها في أنابيب بدرجة حرارة ما بين 120° - 130°.

### المرحلة السادسة: التعليب

في هذه المرحلة يتم تعليب الطماطم في علب تختلف أحجامها وذلك عبر الآلات التي تعمل على تعبئتها بشكل آلي ومحكم لتصبح قابلة للتسويق والاستهلاك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دباخنة وه، مساهمة الاستثمار في رأس المال المعرفي في تحقيق التميز التنافسي دراسة حالة مجمع حالية مجمع عمر بن عمر، جامعة محمد حنضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة نيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، 2018، 2019، ص 2013.

شكل (03): مراحل العملية الانتاجية للطماكم



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: أهداف شركة عمر بن عمر للمصبرات

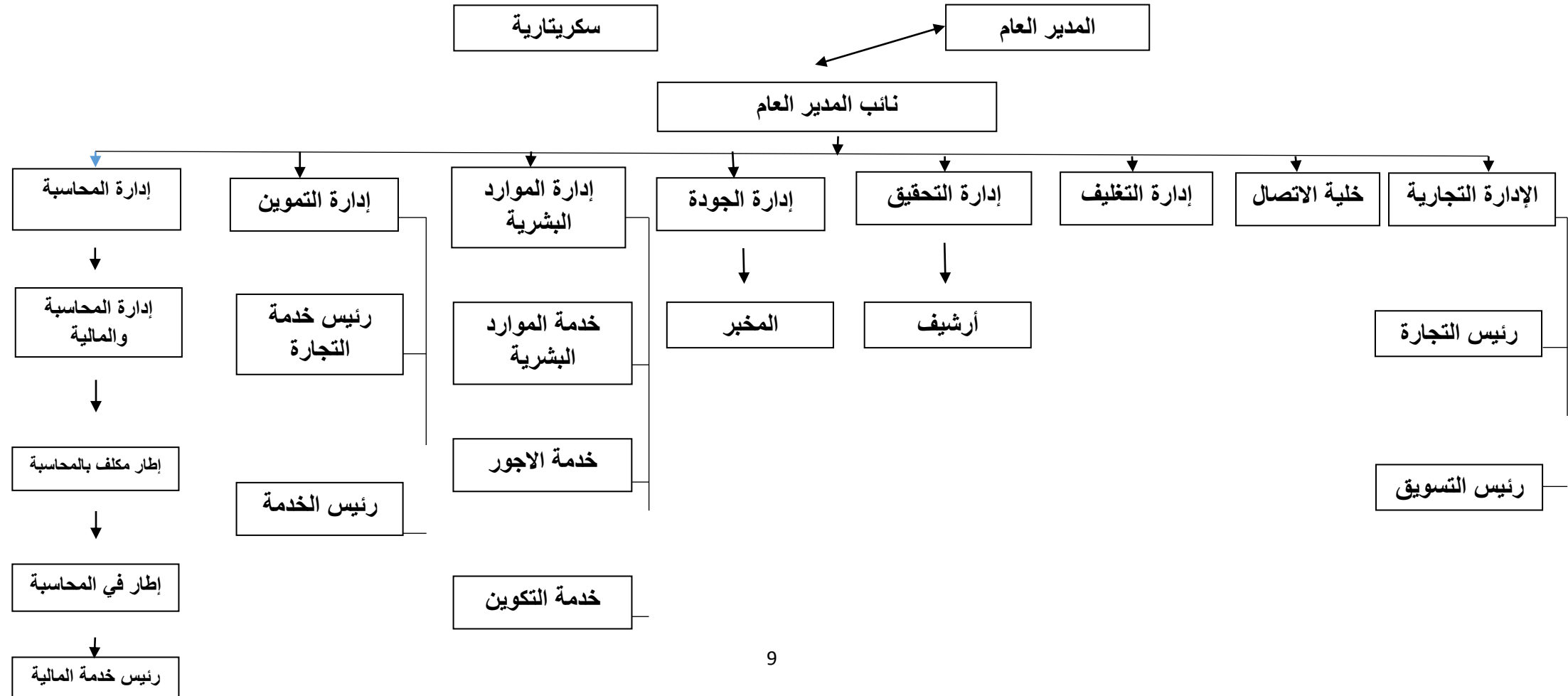
- لابد لأي مؤسسة صناعية أن تسعى لتحقيق أقصى ربح ممكن في ظل هذا الهدف تنقسم المؤسسة أهدافها فرعية وهذا ما تسعى إليه عمر بن عمر:
- الهدف إلى تحقيق أقصى أرباح ممكنة.
  - تحقيق أكبر عدد ممكن من المبيعات.
  - الاستلاء على أكبر حصة سوقية.
  - العمل على تحسين منتجاتها لنيل رضا الزبون.
  - التحسين ورفع من مستوى جودة منتجاتها.
  - تلبية الطلب المتزايد على هذا النوع من المنتجات في السوق الجزائرية.
  - السرعة في الحصول على شهادة الجودة TSO 1400.
  - انتاج منتجات بجودة<sup>1</sup> عالية.

<sup>1</sup> يوسف الصديق فركوس، بن سديرة يعقوب، دور المراجعة الخارجية في تقييم الأداء المالي في المؤسسة، دراسة حالة مجمع عمر بن عمر، جامعة 8 ماي 1945 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة نيل شهادة ماستر، تخصص مالية المؤسسات، 2017/2018، ص76.

## المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات

يتمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات في الشكل التالي:

شكل (04): الهيكل التنظيمي للمؤسسة





إطار مكلف بالمالية



مسؤول صندوق  
السحب



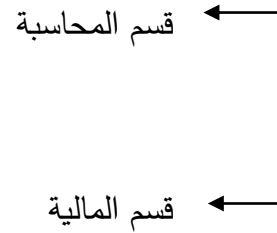
الخزينة

تتكون مؤسسة عمر بن عمر من المستويات التنظيمية الخاصة بالإدارة العامة والنتاج كالتالي:

1- **المدير العام:** هو صاحب ومالك المؤسسة وهو المسير الرئيسي لها والمسؤول عن جميع أنشطة المؤسسة له سلطة اتخاذ القرار.

2- **نائب المدير العام:** هو ثاني مسؤول بعد المدير العام يحل محله في فترة غيابه وتخول له سلطة اتخاذ القرار في تلك الفترة، وله اتصال مباشر مع الإدارات والأقسام الأخرى وهي:

- إدارة المحاسبة: خاصة بعمليات المحاسبة



- إدارة التأمين: تتكون من قسم التجارة الخارجية

- إدارة الموارد البشرية: تهتم بخدمة الموارد البشرية بالإضافة إلى خدمة الأجور والتكوين

- إدارة الجودة: مراقبة جودة المنتج وفعاليتها

- إدارة التحقيق: تشمل الأرشيف المتعلق بالمؤسسة

- الإدارة التجارية: التي تشمل رئيس الإدارة ورئيس التسوية

- إدارة التغليف: متخصصة بالشكل الخارجي للمنتج

- خلية الاتصال: خلية خاصة بعملية الاتصال وعلاقات المؤسسة





## المبحث الثاني: استراتيجية عمر بن عمر في اختراق الأسواق الدولية

أمام المؤسسة أربعة أساليب لاختراق الأسواق الدولية حيث قامت مؤسسة عمر بن عمر باتباع أسلوب وحيد يتماشى مع مسابرة هذا التطور

### المطلب الأول: استراتيجية التصدير في مؤسسة عمر بن عمر

ان طريقة التصدير التي تنتهجها المؤسسة في اختراقها للأسواق الدولية تعتبر الأسلوب الرئيسي والوحيد والمهم عند المؤسسة وذلك لتناسب هذه الطريقة مع امكانياتها المادية والبشرية من جهة وحساسية السوق الذي تنشط فيه من جهة أخرى، حيث يتميز بدرجة عالية من المنافسة والتعقيد مما يزيد عملية اختراق الأسواق الدولية صعوبة.

- حيث يأتي المستورد إلى المؤسسة ويقوم باختيار المنتج الذي يريد استيراده من المؤسسة

- يطلب المستورد من المؤسسة عينات من المنتج المراد استيراده للقيام بالتحاليل وتجربة المنتج في بلده بالإضافة إلى عدة تحاليل على المؤسسة القيام بها ومنحها للمستورد ويقوم بعدها بالتجربة والدراسة للمنتج.

- بعد القيام بجميع الفحوصات والتحاليل اللازمة من قبل المستورد يقرر ما إذا كان يريد استيراد هذا المنتج.

- في حالة الموافقة يبرم عقد بين المؤسسة والمستورد يلتزم بمقتضاه الطرقات على تنفيذ الشروط الموجودة في العقد وهي كالاتي "موعد التسليم، طريقة الدفع، السعر، بالإضافة إلى المعلومات وهي اسم المنتج، الكمية، البلد المصدر...

- يمنح للمستورد شهادتين:

شهادة شكلية: وهي بمثابة فاتورة أولية تمنح للمستورد وشهادة نهائية تتضمن المعطيات النهائية لعملية التصدير وهي كالاتي: طريقة شحن السلعة إما عن طريق البر أو الجو، بالإضافة إلى اسم السائق أو

القبطان حسب نوع النقل مصحوب ببيان التعبئة، الرقم التسلسلي، اسم الشاحنة، السفينة أو الطائرة، الوزن الخام، الوزن الصافي.

-بعد كل هذه الخطوات نأتي إلى شحن السلعة أي القيام بعملية التصدير إذا استعملت المؤسسة الحاويات (Centenaire) تطلب من المستورد إرسالها قبل شحن السلعة لأنها تكون عائق على المؤسسة وترسل معها التحاليل الخاصة بالمنتجات، شهادة أصلية، شهادة المنشأ، شهادة مطابقة لمعايير الجودة المطلوبة، بالإضافة إلى المعلومات السابقة الموجودة في العقد كاسم السائق، اسم الباخرة، ساعة الإقلاع، رقم الحاوية، الوزن الصافي، الوزن الخام...

## المطلب الثاني: تحليل صادرات عمر بن عمر للمصبرات

### 1- التحليل:

جدول (10): المنتجات المصدرة من طرف عمر بن عمر للمصبرات سنة 2013.

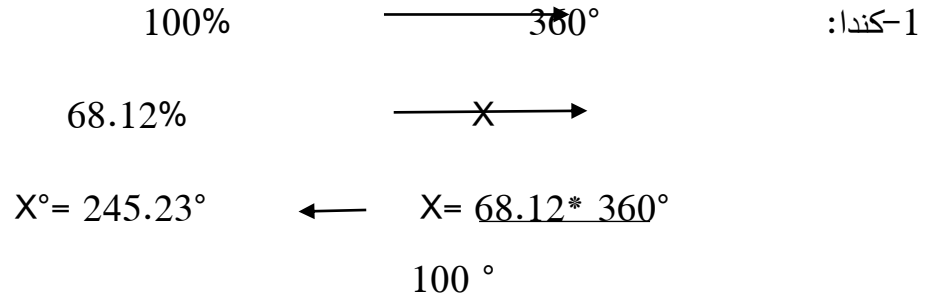
مربي	هريسة	طماطم	
/	/	51.85%	سويسرا
/	68.12%	9.24%	كندا
100%	32.87%	38.89%	أبو ظبي

المصدر: قسم التجارة الخارجية لمجمع عمر بن عمر للمصبرات

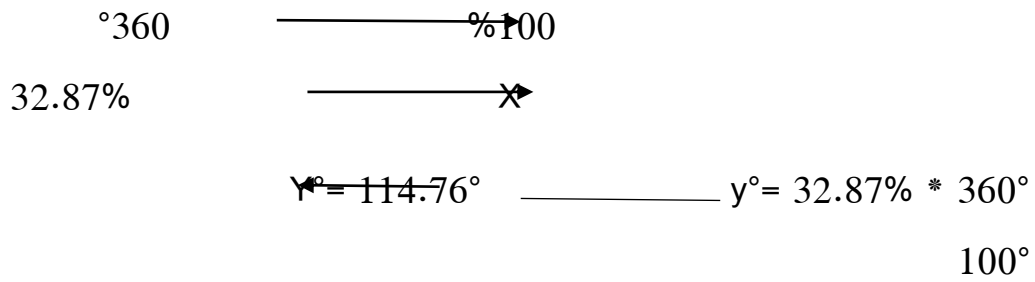
-نلاحظ من خلال الجدول أن مجمع عمر بن عمر للمصبرات يقوم بتصدير الطماطم بنسبة 51.85% من إجمالي صادرات هذا المنتج وهي أكثر الدول المستوردة لمنتج الطماطم مقارنة بأبو ظبي بنسبة 38.89% بينما كندا كأصغر مستورد بنسبة 9.24%

-أما فيما يخص منتج الهريسة فإن دولة سويسرا لم تقم بأي استيراد سنة 2013 لمنتج الطماطم بينما بلغت نسبة استيراد كندا كأكبر نسبة 68.12% ثم تليها مباشرة أبو ظبي نسبة 32.87%  
-وكلا الدولتين سويسرا وكندا لم تستورد المربي لسنة 2013 في حين قامت أبو ظبي باستيراده.

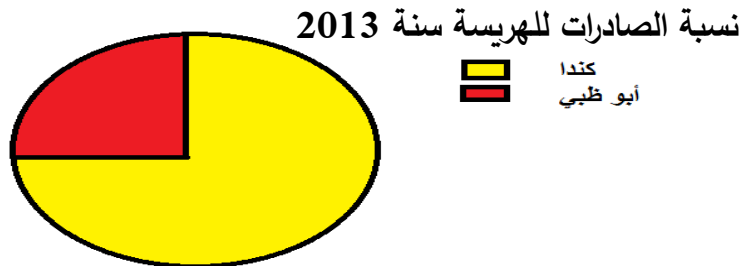
منتج الهريسة:



2- أبو ظبي:

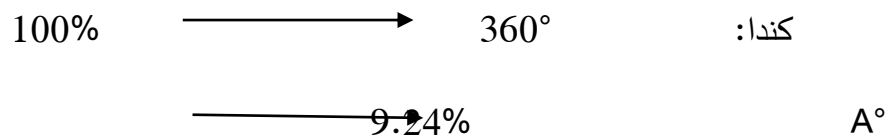


شكل (06): نسبة الصادرات للهريسة سنة 2013



وهذا ما يفسر أن كندا أكثر استيراداً لمنتج الهريسة لمجمع عمر بن عمر مقارنة بأبو ظبي حيث بلغت كل منهما 68.12% و 32.87% على الترتيب.

منتج الطماطم:



الفصل الثالث: استراتيجية عمر بن عمر في اختراق الأسواق الدولية

$$A^\circ = 9.24\% * 360^\circ \quad A^\circ = 33.26^\circ$$

100%

2-سويسرا:

$$100\% \quad 360^\circ$$

$$51.85\% \quad B^\circ$$

$$B^\circ = 186.67^\circ \quad B^\circ = 51.85\% * 360^\circ$$

100%

3-أبو ظبي:

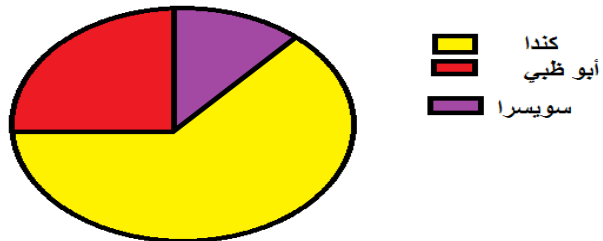
$$100\% \quad 360^\circ$$

$$38.89\% \quad C^\circ$$

$$C^\circ = 140^\circ \quad C^\circ = 38.89\% * 360^\circ$$

100%

شكل (07): نسبة الصادرات للظماطم سنة 2013





هذا الشكل يؤكد أن كندا أصغر مستورد للطماطم ثم تليها أبو ظبي لتكون سويسرا أكبر مستورد لهذا المنتج.

2-تطور صادرات مجمع عمر بن عمر للمصبرات.

جدول (11): تطور صادرات عمر بن عمر للمصبرات

السنة	2013	2014	2015	2016	2017
كمية الصادرات (طن)	16000	15000	15000	15000	15000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

شكل

(08)

:

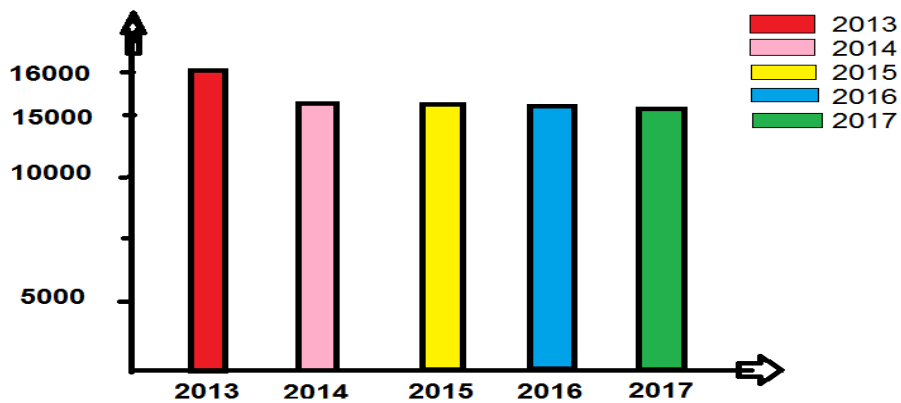
تطور

صاد

رات

عمر

بن



عمر للمصبرات

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه بلوغ نسبة الصادرات لسنة 2013، 16000 طن أكبر سنة محققة بينما ثباتها في أربع سنوات المتبقية عند كمية 15000 طن سنويا وهذا راجع إلى التركيز على الإنتاج المحلي نتيجة المنافسة القوية التي تشهدها الأسواق المحلية



### المطلب الثالث: الأسواق الدولية المستهدفة من طرف عمر بن عمر للمصبرات

قامت مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات بتصدير منتجاتها في عدة أسواق في مختلف بلدان العالم، باعتبارها من المؤسسات السابقة في تصدير منتجات وسلع خارج مجال المحروقات التي تمثل نسبة كبيرة من صادرات الجزائر، كما نعلم فإن هذا يشكل تحدي كبير بالنسبة لها في زيادة الإنتاج الموجه نحو التصدير والتغلغل وضع اسم كبير في السوق الدولية حيث لكل دولة شروط عمل ومبادئ خاصة بها ونذكر منها:

1- كندا: تعتبر كندا من أهم الدول المتعامل معها من حيث عملية التصدير فهي تصدر لها منتج الطماطم المعلبة والمربى والهريسة

2- روسيا: تعاملت مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات مع روسيا سنة 2017 بحيث كانت لها مبادئ وشروط نوعا ما صعبة فهي تعرض على المؤسسة أثناء القيام بعملية التصدير بتصوير العملية خطوة بخطوة أثناء وضع الحاويات إلى غاية انطلاق الشاحنة وتدفق بشكل كبير في الكتابة الموجودة في بطاقة التعبئة حرف بحرف بالإضافة إلى تغيير العبوة إلى زجاج وفي حالة ما إذا كان هناك خطأ مطبعي تلغى العملية.

3- ليبيا: تعاملت كذلك من ليبيا الشقيقة في 2011 بحيث صدرت لها منتج الطماطم واشترطت على المؤسسة تغيير العبوة وكذلك اسمها بحيث أصبح اسم علبة الطماطم المصدر إليها تحت اسم (أحلام)

4- أبو ظبي: تعاملت مع أبو ظبي سنة 2013 غ

5- سويسرا: كما تتعامل عمر بن عمر مع سويسرا وكانت بداية هذا التعامل سنة 2017 فمن بيع المنتجات المصدرة لها: صلصة الطماطم صلصة البييتزا، هريسة، توابل...

## المطلب الرابع: معوقات وآفاق التصدير في مؤسسة عمر بن عمر للعجائن

### أولاً: نقاط القوة والضعف

#### 1-نقاط القوة:

- اكتساب مجمع عمر بن عمر بسرعة بخبرة واسعة في ميدان انتاجها للمصبرات الغذائية وهذا راجع لخبرتها القديمة والمتعددة في مجال صناعة السلع الغذائية منذ الثمانيات.
- توفير المواد الأولية وسهولة الحصول عليها كونها متواجدة في منطقة زراعية بامتياز (ولاية قالمة)
- أهمية سوق المصبرات الغذائية محليا ودوليا وتطور المنتجات مع مرور الوقت

#### 2-نقاط الضعف:

- عدم ملائمة الهيكل التنظيمي للنشاط الدولي بغياب هيئة التسويق التي من شأنها دراسة الأسواق وترويج المنتج
- ضعف نظام التخطيط في المؤسسة المتمثل في عدم القدرة على تكييف وسائل المؤسسة لأهدافها الناتج عن عدم إمكانية استغلال الطاقة الإنتاجية الفعلية للآلات وزيادة حصص الصادرات



- قلة المعلومات عن عملية التسويق في الأسواق الأجنبية
- الاعتماد على أسلوب التصدير غير المباشر لاختراق الأسواق الدولية
- عدم الاهتمام بالتسويق بالقدر الكافي مقارنة مع المؤسسات المنافسة

### ثانياً: المعوقات

من أبرز المعوقات التي تعاني منها المؤسسة:

- مشكل المنافسة المحلية: تواجه مؤسسة عمر بن عمر منافسة على المستوى المحلي في مجال المصبرات الغذائية مع منتجات المؤسسة المحلية الأخرى والمنتجات المستوردة، وهذا ما يجعلها تركز

بشكل كبير محليا على عكس ذلك خارجيا وإعطاء معظم اهتمامها بالإنتاج المحلي على حساب الإنتاج الدولي، لكي لا تخسر مكانتها المرموقة محليا، لذلك لا نجد تطور ملحوظ في قيمة صادراتها

-عدم توفير هيئة تقوم بعملية توزيع وتسويق منتجاتها خارجيا ومنح هذه المهمة لزيائنها

### ثالثا: الآفاق

رغبة من المؤسسة في تطوير صادراتها وتنويع استراتيجياتها في اختراق الأسواق الدولية، قامت بوضع خطط وأهداف مستقبلية والعمل على تحقيقها في أقرب وقت نذكر منها ما يلي:

-العمل على التطور لمسايرة التحولات التي يشهدها المحيط الدولي من شأنها تحفيز المؤسسة لبدل مجهودات أكبر للتكيف مع هذه التطورات

-العمل على التوسع بوضع أسواق جديدة ضمن قائمة أهدافها، يلزمها باستغلال جميع امكانياتها للوصول إلى أكبر عدد من الأسواق

-صنع مكانة دولية لها وذلك من خلال الاعتماد على مبدأ المنافسة والتكيف مع متطلبات السوق، وهذا يضمن مكانة تنافسية بين المؤسسات الدولية.

-تحقيق الرفاهية في المستوى المعيشي للعمال لمساعدتهم على التألق

-انتاج نوعية جديدة من العجائن الغذائية بأسعار تنافسية على مستوى السوق الإفريقية، بجودة أقل لكن مع المحافظة على السمعة الجيدة وهذا يساعدها على الدخول إلى أسواق إفريقية كثيرة.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> محمد نجيب كلايعة زكرياء دبابسة، استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في اختراق الأسواق الدولية دراسة حالة مجمع عمر بن عمر، جامعة 8ماي 1945، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص مالية وتجارة دولية، 2018-2019 ص ص 92-94.



## خلاصة :

تمكنت مؤسسة عمر بن عمر لتصدير المصبرات من خلال موقع هام في السوق المحلية والدولية وذلك من خلال تطور صادراتها في الأربعة سنوات الأخيرة، وبذلك فهي تسعى جاهدة إلى تعزيز تواجدتها على المستوى العالمي بطموحها، إلى احتلال مرتبة مقبولة ضمن مؤسسات الرائدة وذلك بفرض نفسها من خلال المنتجات التي تقدمها ولكن من المتوقع أن تذهب هذه المؤسسة إلى أبعد من ذلك في المستقبل.



إن ما يشهده العالم اليوم من تحولات اقتصادية أحدثت انعكاسات جد هامة على مستوى المؤسسة الاقتصادية لاسيما حاجتها إلى التوسع والبحث عن أسواق جديدة، وهذا ما حملها على أن تبتكر وتبدع في البحث على سبيل اختراق الأسواق الأجنبية عبر مختلف الدول عن طريق استراتيجية التصدير والشراكة، وكذا الاستثمار المباشر وغير المباشر والعقود والاتفاقيات الدولية المختلفة.

وبعد دراسة هذا الموضوع المتمثل في دور استراتيجية التصدير في اختراق الأسواق الدولية، تم تسليط الضوء على هذه الاستراتيجية كأحد أهم الاستراتيجيات في اختراق الأسواق الأجنبية، حيث تمت الاستعانة بدراسة ميدانية لمجمع عمر بن عمر للمصبرات كأحد من أهم المنتجات الغذائية، يمكن للمؤسسة الجزائرية أن تسهم به في تنمية الصادرات، وفي الأخير توصلنا إلى نتائج التي على أساسها سوف يتم الخروج باقتراحات من أجل دفع الصادرات الغذائية وخاصة منتجات المصبرات، حتى تكون إحدى الأدوات التي تسمح بتنويع الصادرات الجزائرية خارج المحروقات.

**أولاً: نتائج الدراسة:** من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

#### **I. الجانب النظري:**

1-ينبغي على المؤسسة المتجهة للسوق الدولي أن تطور أنظمة معلوماتها التسويقية للتعرف على بنية الأسواق الدولية ومعرفة البدائل المتاحة بواسطة خطط استراتيجية محكمة.

2-هناك العديد من التقنيات لاختيار الأسواق الدولية لابد لأي شركة أن تأخذها بعين الاعتبار وتستعملها للتوجه للسوق الدولي.

3-على المؤسسة اتخاذ قرار حول كيفية الدخول إلى الأسواق الدولية أي نوع الأسلوب أو الطريقة المثلى للدخول لسوق الدولي، التصدير، شراكة، الاستثمار المباشر والعقود والاتفاقيات الدولية المختلفة.

#### **II. الجانب التطبيقي:**

عند محاولة معرفة الاستراتيجية المتبناة من طرف عمر بن عمر للدخول إلى الأسواق الدولية والذي يعتبر من المؤسسات التصديرية، تم التوصل إلى ما يلي:

1-يحاول عمر بن عمر أن يفرض وجوده في الأسواق الدولية من خلال المشاركة في المعارض والصالونات الدولية، حيث تمكن من تلبية العديد من الطلبات وشروعه في التصدير.

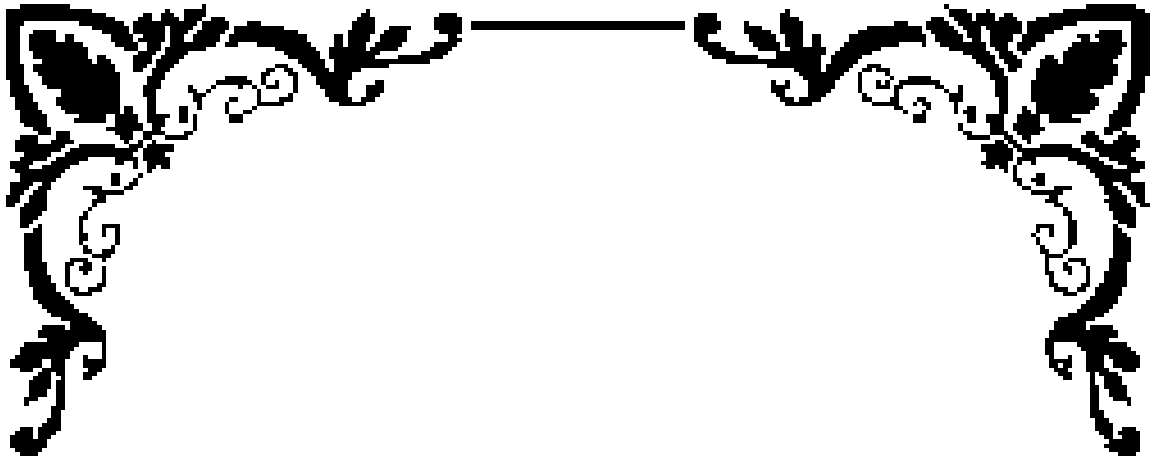
2- تعتبر مهمة البحث والتنقيب عن الأسواق الدولية التي يمكن أن تستهدف مؤسسة عمر بن عمر ل طرح منتجاتها مهمة غير فعالة وجد محدودة لغياب بحوث التسويق على المستوى الدولي.

3- استراتيجية التصدير المتبناة من طرف المجمع لا تحقق رقم أعمال كبير وذلك لارتباطه بتغطية طلب السوق المحلي.

### ثانيا: اقتراحات

بناءا على سبق يمكن وضع مجموعة من اقتراحات تساعد مؤسسة عمر بن عمر للنهوض برقم أعمال التصدير وتتمثل في:

- 1- بناء قاعدة للتصدير على أساس تطوير رقم أعمال السوق المحلي.
- 2- إعادة هيكلة مصلحة التصدير ومحاولة الحصول على الإطارات المؤهلة في مجال التجارة الخارجية.
- 3- تخصيص ميزانية لبحوث التسويق وتطوير سياستها الدولية للاتصال بالاهتمام أكثر بالاستراتيجية الترويجية.
- 4- التركيز على الجالية العربية المتواجدة في الأسواق الدولية التي تعتبر حصة سوقية معتبرة بالنسبة للمجمع.
- 5- اتباع طرق أخرى لبلوغ الأسواق الأجنبية كالأستثمار المباشر أو الشراكة للتخفيف من عبئ التكاليف والمخاطر.
- 6- تكوين مصلحة التسويق ومصلحة البحث والتطوير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ليتلاءم مع المفهوم الحديث للتسويق الدولي.



قائمة المصادر

والمراجع



## أولاً: الكتب

- 1- إسماعيل السيد، التسويق، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 2- الأشقر أحمد، الاقتصاد الكلي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 3- بخيت حسان، تنافسية الصادرات العربية في الأسواق الدولية، الواقع والمتطلبات، 2008/200.
- 4- تامر البكري، أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 5- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار النهضة للنشر والتوسيع، القاهرة.
- 6- تهامي محمد أبو القاسم، أخطار التصدير وتأمين إنتمان الصادرات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1996.
- 7- رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 8- طاهر مرسي عطية، أساسيات التسويق والاعلام، دار النهضة العربية، 1997.
- 9- عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2002.
- 10- عبد السلام أبو القحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 11- عبد السلام أبو القحف، نظريات التدوين وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1989.
- 12- عبد السلام أبو القحف، بحوث التسويق والتسويق الدولي، جامعة الإسكندرية، مصر، 2004.
- 13- علي حسن وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمة الأعمال البيئية والوظائف والاستراتيجيات، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- 14- غول فرحات، تسويق الدولي مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة، الجزائر، 2008.

- 15- فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الاستراتيجية، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2008.
- 16- فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
- 17- مجدي محمود شهاب، الاقتصاد الدولي المعاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،
- 18- محمد حبيب الله التركستاني، تسويق الدولي، دار أعلام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 19- محمد خميس الزوكة، جغرافية التجارة الدولية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2008.
- 20- محمد الصرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2009.
- 21- محمد يونس، مقدمة في نظرية التجارة الخارجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1986.
- 22- مصطفى محمود فؤاد، التصدير والاستيراد علميا وعمليا، دار النهضة العالمية، القاهرة، الطبعة الثالثة، 1993.
- 23- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 24- نظام موسى السويدي، شفيق إبراهيم الحداد، التسويق (مفاهيم معاصرة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2003.
- 25- نظام موسى السويدي، شفيق إبراهيم الحداد، التسويق (مفاهيم معاصرة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 26- نعيجي فوزي، التجارة الدولية، دروس في قانون الأعمال الدولية، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
- 27- هشام محمد عبد العزيز، الإدارة الاستراتيجية، دون دار النشر، مكة المكرمة، 2006.

## ثانيا: الرسائل الجامعية

- 1- دخاينة وهيبة، مساهمة الاستثمار في رأس المال المعرفي في تحقيق التميز التنافسي، دراسة حالة عمر بن عمر، جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، 2019.

- 2-رماس محمد أمين، دراسة اختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية، حالة المؤسسة الوطنية AZLINK، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.
- 3-زرقين عبود جباري شوقي، مشكلة اختيار استراتيجية التنمية البديلة بين الحاضر والمستقبل، مداخلة بين الملتقى الوطني الأول حول التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر: الواقع والتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، أيام 16 و 17 ديسمبر 2008.
- 4-عبد الحميد عزوز، استراتيجية المؤسسة في اختراق الأسواق الدولية، دراسة حالة شركة الجنوب للتمور SU DACO، مذكرة شهادة لنيل الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- 5-فركوس يوسف الصديق، بن سديرة يعقوب، دور المراجعة الخارجية في تقييم الأداء المالي في المؤسسة، دراسة حالة عمر بن عمر، جامعة 08 ماي 1945 مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص مالية المؤسسات، 2018.
- 6-قطاف لويزة، التجارة الخارجية خارج قطاع المحروقات وأثرها في تحسين ميزان المدفوعات في الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة، الجزائر، 2013.
- 7-محمد نجيب كلايعة، زكرياء كبابسة، استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في اختراق الأسواق الدولية، جامعة 08 ماي 1945، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص مالية تجارة دولية، 2019.
- 8-هالة يحيى، أثر الإدارة بالذكاء على الانتشار الاستراتيجي، دراسة حالة عمر بن عمر للمصبرات، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، تخصص إدارة الأعمال، 2017.



## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التصدير في اختراق الأسواق الدولية ولمعرفة هذا الدور عمليا قمنا باختيار مؤسسة رائدة في مجال نشاطها وهي مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات، وقد توصلنا من خلال الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها:

-سأهم التصدير في توسيع نشاط مؤسسة عمر بن عمر إلى السوق الدولي حيث تصدر منتجاتها إلى روسيا، أبو ظبي، سويسرا، كندا.

-يتزايد النشاط التصديري للمؤسسة سنة بعد أخرى بالدخول لأسواق جديدة، كدخولها للأسواق روسيا مؤخرا سنة 2017، ومن خلال مشاركتها في المعارض الدولية والمحلية استطاعت عقد صفقات مع عملاء من دول أخرى.

-سأهم التصدير في توسيع نشاط مؤسسة عمر بن عمر إلى السوق الدولي من خلال اقتناص الفرص التسويقية الموجودة في الأسواق الخارجية.

**الكلمات المفتاحية:** اختراق الأسواق الدولية، استراتيجية التصدير، سياسات الاختراق، مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.

## **Résumé:**

L'étude visait à échanger en jouant sur les marchés internationaux et à connaître ce rôle dans un groupe de bons sites, qui est une institution d'âge dans un domaine spécifique, et nous avons atteint un ensemble de résultats comme suit:

-Les exportations ont contribué à l'expansion des activités de la Fondation Omar Bin Omar sur le marché international, car elle exporte ses produits vers la Russie, Abu Dhabi, la Suisse et le Canada.

-L'activité augmente pour participer à des expositions internationales et locales, et elle a réussi à conclure des accords avec des clients d'autres pays.

Les exportations ont contribué à l'expansion des activités de la Fondation Omar Bin Omar sur le marché international en saisissant les opportunités disponibles sur les marchés étrangers.

## **Les mots clés**

: Pénétration du marché international, marketing international, stratégie d'exportation, politiques de pénétration,

## **Summary:**

The study aimed to be acquainted with the role of export in penetrating international markets, and to know this role in practice, we chose a leading institution in its field of activity, which is the Omar Bin Omar Corporation for Crops. Through our study, we reached several conclusions as follows:

Exports contributed to the expansion of Omar Bin Omar Foundation's activities to the international market, as it exports its products to Russia, Abu Dhabi, Switzerland, and Canada

The export activity of the corporation is increasing year after year by entering new markets, such as entering the markets of Russia recently in 2017, and through its participation in international and local exhibitions, it was able to conclude deals with clients from other countries.

Exports contributed to the expansion of Omar Bin Omar Foundation's activities to the international market by seizing the marketing opportunities that exist in foreign markets.

## **Key words:**

International Market Penetration, International Marketing, Export Strategy, Penetration Policies,