

الرقم : 003 / م د / ج و / 2019

التاريخ: 2019/01/18

## إشهاد بالنشر الإلكتروني

يشهد السيد رئيس تحرير مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية الصادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
علوم التسيير بجامعة الوادي -الجزائر - بأن مقال الأستاذين:

د/ حكيم بن جروة (أستاذ محاضر أ) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة / الجزائر

د/ محمد بن حوحو (أستاذة محاضر ب) - جامعة محمد بوضياف المسيلة / الجزائر

### تحت عنوان:

**أهمية التسويق الدولي في تحديد البدائل الاستراتيجية لاقتحام الأسواق الدولية**

قد تم نشره بمجلة الدراسات الاقتصادية والمالية ضمن المجلد العاشر 10 (السنة العاشرة) العدد الثالث 2017، المقال متاح على رابط البوابة الجزائرية للمجلات العلمية:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/38769>

رئيس التحرير

الدكتور زين يونس



ملاحظة: تستخدم هذه الوثيقة في حدود ما يسمح به القانون

توجه جميع المراسلات إلى: رئيس تحرير مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية. جامعة الوادي

ص ب: 789 القطب الجامعي الشط الوادي 39000 الجزائر

EMAIL : colloque.eef.eloued@gmail.com

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/127>

# أهمية التسويق الدولي في تحديد البديل الاستراتيجية لاقتحام الأسواق الدولية

## *The importance of international marketing in identifying strategic alternatives to break into international markets*

د. حكيم بن جروة

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - / الجزائر

Email : Pdr.Hakim@yahoo.fr

أ. محمد بن حورو

جامعة محمد بوضياف - المسيلة - / الجزائر

Email : Habibben2011@yahoo.fr

Received:28/01/2017

Accepted: 18/03/2017

Published:03/09/2017

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد و معرفة مدى أهمية التسويق الدولي في تحديد البديل الاستراتيجية لاقتحام الأسواق الدولية، لاسيما وأن هذا الأمر أصبح من بين الأمور التي يجب وضعها في أولويات أهداف أي مؤسسة، خاصة وأن العولمة جعلت جميع أسواق العالم ميداناً مفتوحاً لأي مؤسسة و مجالاً واسعاً لاكتشاف الفرص التسويقية واستغلالها فالأسواق المحلية لم تعد تفي بالغرض وقد تكون فيها أحياناً منافسة شرسة لا يمكن للمؤسسة أن تحقق فيها أهدافها.

إلا أن المهمة ليست أمراً هيناً بل هي في غاية الصعوبة فالأسواق الدولية تتسم بالتعقيد و تتطلب دراسة وإحاطة بجميع المتغيرات القانونية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتنافسية ... الخ، إضافة إلى ضرورة توفير الإمكانيات اللازمة لاسيما رؤوس الأموال والكفاءات والخبرة التسويقية، كما تلعب الإستراتيجية دوراً مهماً في اقتحام الأسواق الدولية من خلال تحديد أجزاء سوق المؤسسة بدقة ووضع المزبج التسويقي الذي يلبي حاجات ورغبات المستهلك بطريقة أفضل من المنافسين.

**الكلمات المفتاحية:** تسويق دولي، إستراتيجية، الأسواق الدولية ...

### Abstract:

This study aims to identify and know the importance of international marketing in identifying strategic alternatives to break into the international markets, especially as this has become one of the things that must be placed in the priorities of the objectives of any institution, especially as globalization has made all markets in the world an open field for any institution Marketing and exploitation, local markets are no longer adequate and may sometimes be fierce competition in which the organization cannot achieve its objectives.

But the task is not easy, but it is very difficult International markets are complex and require study and briefing all the variables of legal, social, cultural, economic and competitive ... Etc, in addition to the need to provide the necessary capabilities, especially capital and competencies and marketing expertise, and the strategy plays an important role in breaking into International markets by carefully identifying the parts of the enterprise market and developing a marketing mix that best meets the needs and desires of the consumer.

**Key Words:** International marketing, strategy, international markets.

## تمرين:

تعرف المؤسسات اليوم على اختلاف أنشطتها تحولات وتطورات كبيرة تشمل كلا من طرق التسويير والإدارة وممارسة مختلف الوظائف المالية والتسويقية وغيرها، وقد كان ذلك نتيجة التغير الحاصل في بيئه العمل بفعل التقدم التكنولوجي الكبير في مجال الاتصالات والنقل وسيادة مفاهيم اقتصادية واجتماعية تدعو للتفاعل المشترك وإسقاط الحدود السياسية والقيود التجارية أو ما يعرف بظاهرة العولمة، والتي أدت بدورها إلى ظهور بيئه دولية تتسم بالكثير من التعقيدات، إلا أنها من جهة أخرى تتيح للمؤسسة الكثير من فرص الاستثمار وتنحها حرية أكبر في اختيار أسواقها حسب إمكانياتها وأهدافها، بعدما أصبح من يسير تجاوز عالمي المكان والزمان نتيجة لما حصل من ثورة حقيقة في مجال الاتصالات والنقل، وهو ما أدركته المؤسسات بشكل جيد حيث أصبحت تعمل جاهدة من أجل إيجاد فرص حقيقة لها في الأسواق الدولية ، بالإضافة إلى ذلك فإن الواقع يشير إلى أن الدخول في مجال التسويق الدولي والسعى لاقتحام الأسواق الدولية أصبح حتمية تفرضها العولمة واقتصاد السوق، حيث صارت المؤسسة التي يقتصر نشاطها على الأسواق المحلية دون الأسواق الدولية مهددة بالفشل بسبب عدم قدرتها على مواجهة المنافسة المتأتية من المؤسسات الأجنبية خاصة وأن نشاط هذه الأخيرة اتسع بشكل رهيب إلى درجة تطورها إلى ما يعرف بالمؤسسات المتعددة الجنسيات، والتي أصبحت تشكل بمفردها قوة حقيقة قادرة على إضعاف اقتصاد دولة بكماله فما بالك بمؤسسة محلية لم ترقى بعد إلى درجة التعامل مع عدة أسواق وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين في أسواق دولية مختلفة.

إن اشتداد حدة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية في الوقت الراهن وتعدد حاجات ورغبات المستهلكين واختلافها من سوق لآخر وتشابك المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية... الخ وдинاميكية البيئة التسويقية الدولية أدى إلى تزايد أهمية الإستراتيجية التسويقية ودخولها في العديد من مجالات النشاط الاقتصادي باعتبارها أحد أهم الجوانب التي تعتمد عليها المؤسسة في مواجهة المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية والتصدي للتغيرات البيئية السريعة كما يتم من خلالها تحقيق الغايات والأهداف التي تسعى إليها المؤسسة في أسواقها، ولا يكون لها ذلك إلا في إطار تحديد أهداف واضحة تشير وتركز على خط واحد باتجاه أهداف المؤسسة الكلية باستهداف المستهلكين بفاعلية أكبر مما يفعله المنافسون وتطوير عناصر المزيج التسويقي لإنجاز إستراتيجية تسويقية فعالة.

## أولاً: الإطار العام للدراسة:

إن تخلي الجزائر عن الاقتصاد المخطط، بعدها تأكّد فشله طيلة ربع قرن من التبني والاعتنق - منذ الاستقلال إلى نهاية الثمانينيات من القرن الماضي - وتوجهها إلى اقتصاد السوق من أجل تحقيق ما عجز عنه الاقتصاد السابق من نمو اقتصادي ورفاهية وازدهار وضعها أمام تحدي كبير في مواجهة كافة التغيرات الناجمة عن اقتصاد السوق حيث أن من مستلزمات هذا الأخير إزالة الحواجز والعقبات أمام حرية التجارة والإنتاج والتبادل وهو ما قام به الجزائر فعلاً من خلال قيامها بـ: فتح المجال للقطاع الخاص وتشجيعه، إبرام اتفاقية الشراكة الأوروبية والإتحاد الأوروبي وسعيها الدؤوب للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة (OMC)، وتشجيعها الكبير للمستثمرين الأجانب لدخول السوق الجزائرية والعمل على خلق بيئة عمل مناسبة ، وأصبح القطاع الخاص كمزاحم قوي للقطاع العام أمراً حاصلاً، وتدفق السلع الأجنبية بكثافة وغزارة أمراً واقعاً، ودخول المؤسسات الأجنبية في صيغ شراكة أو أشكال استثمارية مباشرة أو غيرها غداً أمراً مستحيماً، الأمر الذي أوجب حالات من المنافسة والمزاحمة غير المألوفة في الاقتصاد الوطني .

**1. مشكلة الدراسة:** في ظل هذه البيئة الجديدة والتي لم يتعود عليها كل من المنتج والمسيير الجزائري تبدو أهمية التفكير في الوسائل الجديدة التي تساهم ليس فقط في إحداث عملية التكيف مع هذه البيئة الجديدة وإنما أيضا في احتلال موقع تنافسي مرضي تقوي به المؤسسة الجزائرية نفسها على البقاء والاستمرار وتساهم بدورها في بناء اقتصاد وطني قوي، فإن التسويق بصفة عامة والإستراتيجية التسويقية بصفة خاصة في هذا المناخ الجديد تعد أهم سلاح وأبرز أداة للمقاومة والمنافسة والبقاء والاستمرار، وضرورة ملحة من أجل أن تكون المؤسسة في طليعة المؤسسات، لذلك فإن من المحاور الأساسية التي تعمل في ظلها الإستراتيجية التسويقية البحث عن الفرص التسويقية واستغلالها وتحديد القطاعات السوقية التي يمكن خدمتها والتي قد تتوارد في الأسواق الدولية، كما أن أهمية الإستراتيجية التسويقية في نجاح المؤسسة في اقتحام الأسواق الدولية ينبع من كونها المنهج أو الوسيلة التي من خلالها تتحقق الأهداف وبواسطتها يتم تلبية حاجات ورغبات المستهلكين على أحسن وجه وبطريقة أفضل من المنافسين، ومن خلال كل ما سبق ذكره يمكننا معالجة الدراسة من خلال طرح الأسئلة التالية:

ما مدى اعتماد المؤسسة على إستراتيجية التسويق في اقتحام الأسواق الدولية؟، وما هي الفوائد المرجوة من الإستراتيجية التسويقية في اقتحام الأسواق الدولية؟ وما هي البدائل الإستراتيجية المعتمدة لديها؟.

2. أهمية الدراسة: إن الواقع الاقتصادي الذي تعيشه الجزائر اليوم يثير الكثير من الشكوك والمخاوف حول مستقبل البلاد ومستقبل مؤسساتها ومدى قدرتها على الصمود في وجه المنافسة الشرسة المتزايدة من مؤسسات العالم المتقدم التي غزت أسواق العالم بمختلف السلع والخدمات بفعل اقتصاد السوق والافتتاح الاقتصادي والعلمية، وفي وقت تحتاج فيه أي مؤسسة حتى تكون ناجحة إلى مسيرة أكفاء يدركون أهمية الإستراتيجية التسويقية ويدركون ضرورة الدخول في عمليات التسويق الدولية من أجل تحقيق أهدافهم وخدمة أسواق المؤسسة وتلبية احتياجاتها بكفاءة عالية نجد مؤسساتنا تفتقد إلى ذلك، حيث لم تولي هذه الأخيرة اهتماماً حقيقياً للإستراتيجيات التسويقية ولا اهتماماً بالتسويق الدولي في حين يعتبر ذلك في الوقت الحالي من أهم الجوانب التي يجب أن تعطى لها الأولوية خاصة في ظل بيئة دولية تتميز بالتغيير وعدم التأكيد، ومن منطلق أهمية الإستراتيجية التسويقية والتسويق الدولي تتجلى لنا أهمية هذه الدراسة من خلال إظهار وإبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه الإستراتيجية التسويقية في اقتحام الأسواق الدولية.

3. هدف الدراسة: انطلاقاً من الأسئلة المطروحة في سابقاً، فإن هذه الدراسة تهدف إلى الوصول إلى جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- التعرف على مختلف المفاهيم التي تتعلق بالتسويق الدولي؛
  - الوصول إلى صورة متكاملة عن إستراتيجية التسويق ومعرفة كيفية تحديدها وتنفيذها ومتابعتها؛
  - محاولة إظهار خصوصية إستراتيجية التسويق في مجال التسويق الدولي، خاصة وأن إستراتيجية التسويق تتأثر جداً بالبيئة التسويقية الأمر الذي يميز إستراتيجية التسويق في بيئة دولية عنه في بيئة محلية؛
  - التعرف على الإستراتيجيات التسويقية التي من الممكن إتباعها من طرف المؤسسة وأهم الأشكال المتبعة لاقتحام الأسواق الدولية؛
  - المساهمة في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية وزيادة كفاءتها في ممارستها التسويق الدولي.

- من خلال الإستراتيجية التسويقية يمكن حشد كافة إمكانات المؤسسة وتوجيهها بما يخدم أهداف المؤسسة ويلبي حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق الدولية؛

- يتم تحديد البدائل الإستراتيجية المناسبة لاقتحام الأسواق الدولية من خلال أنشطة التسويق الدولي.

5. **منهجية وأدوات الدراسة:** بهدف معالجة موضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية وإثبات صحة الفرضيات تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر المنهج الأنسب لمعالجة لهذا الموضوع وذلك بالطرق إلى كافة المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، أما فيما يتعلق بالأدوات المستخدمة فتتمثل في القيام بالمسح المكتبي وذلك من أجل الإحاطة بكل المفاهيم الضرورية لإجراء هذه الدراسة، وقد تم الاعتماد على مجموعة من المراجع المتنوعة تمثلت في الكتب باللغتين الفرنسية والعربية، رسائل ماجستير ودكتوراه، مجلات ومواقع الإنترنت... الخ

## ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

١. التسويق الدولي وتأثيره على الأنشطة التسويقية للمؤسسة: لقد تطور التسويق من التطبيقات والممارسات المحلية إلى الدولية وذلك بفعل العولمة، وأصبحت الأسواق الدولية تمثل فرصاً أمام العديد من المؤسسات للنمو والتوسيع من خلال العمل في هذه الأسواق وإشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم فيها، لذلك قد تختلف الأسواق الدولية بطبيعة الحال عن الأسواق المحلية وهو ما يؤثر على الأنشطة التسويقية ويفرض على المؤسسات فهم حد للتغيرات التي قد تطرأ في أنشطتها التسويقية

**1.1. تعريف التسويق الدولي:** تعددت تعاريف التسويق الدولي المقدمة من طرف مختلف الباحثين والمتخصصين، وقبل أن نتطرق إلى هذه التعاريف تجدر الإشارة إلى أن التسويق الدولي ليس نشاطاً حديثاً بل هو قديم جداً وتمثلت جذوره بمختلف الصور والأشكال في التفاعل والتبادل التجاري بين مناطق ودول وفترات العالم المختلفة، أما باعتبار التسويق الدولي نشاطاً معاصرًا فهو راجع إلى ما احتواه من أساليب وطرق واستراتيجيات جديدة أفرزتها بيئة المنافسة الحاصلة في أسواق العالم المختلفة أي أن التسويق الدولي أصبح ذو إطار متكامل منذ فترة قصيرة، وساهمت في ذلك العديد من العوامل أهمها القدام التكنولوجي الكبير وثورة الاتصالات... الخ، وعليه فمن أهم تعاريفات التسويق الدولي ذكر: تعريف كوتلر kotler للتسويق الدولي بأنه: "إستراتيجية التموضع التي تتخذها المؤسسة حيال المنافسين وفي أكثر من سوق خارجي، وبما يحقق تأثير فاعل على إجمالي المنافسة التسويقية العالمية"،<sup>1</sup> كذلك يعرفه ستانتون Stanton بأنه: "عبارة عن نشاط كوني ينطلق من إستراتيجية كونية لمزيج تسويقي عابر للحدود الإقليمية، يتtagم ويتفاعل مع قدرات استهلاكية خارج نطاق حدود المشروع الوطني، يهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال طرح سلع أو خدمات تتناسب مع هذه الحاجات والرغبات"،<sup>2</sup> كما يعرف التسويق الدولي بأنه: "أداء الأنشطة التجارية التي تساعد على تدفق سلع المؤسسة وخدماتها إلى المستهلكين في أكثر من دولة واحدة"،<sup>3</sup> ويشير كتiora أيضاً إلى أن: "التسويق الدولي يشمل الأنشطة المتعلقة بتحديد حاجات ورغبات المستهلكين في أكثر من سوق مستهدفة مع العمل على إشباع تلك الحاجات والرغبات بإنتاج وتوزيع السلع والخدمات التي تتلاءم معها"،<sup>4</sup> وهو أيضاً "ذلك النشاط من الأعمال الذي يركز على عناصر تخطيط تطوير المنتج، التسويق والتوزيع والترويج وخدمة المستهلك النهائي (أو المستخدم الصناعي) من المنتجات (السلع والخدمات) التي تلبي طلباته واحتياجاته في أكثر من دولة واحدة"،<sup>5</sup> ومن خلال قراءة التعاريف السابقة يمكن استخلاص ما يلي:

- يمثل التسويق الدولي في حقيقته نشاط استراتيجي تنتجه المؤسسة في الدخول للأسواق الدولية عبر ما تقدمه من منتجات مختلفة تلبي حاجات ورغبات المستهلكين، ويحقق لها ميزة تنافسية و يجعلها ذات مكانة على مستوى العالم؛

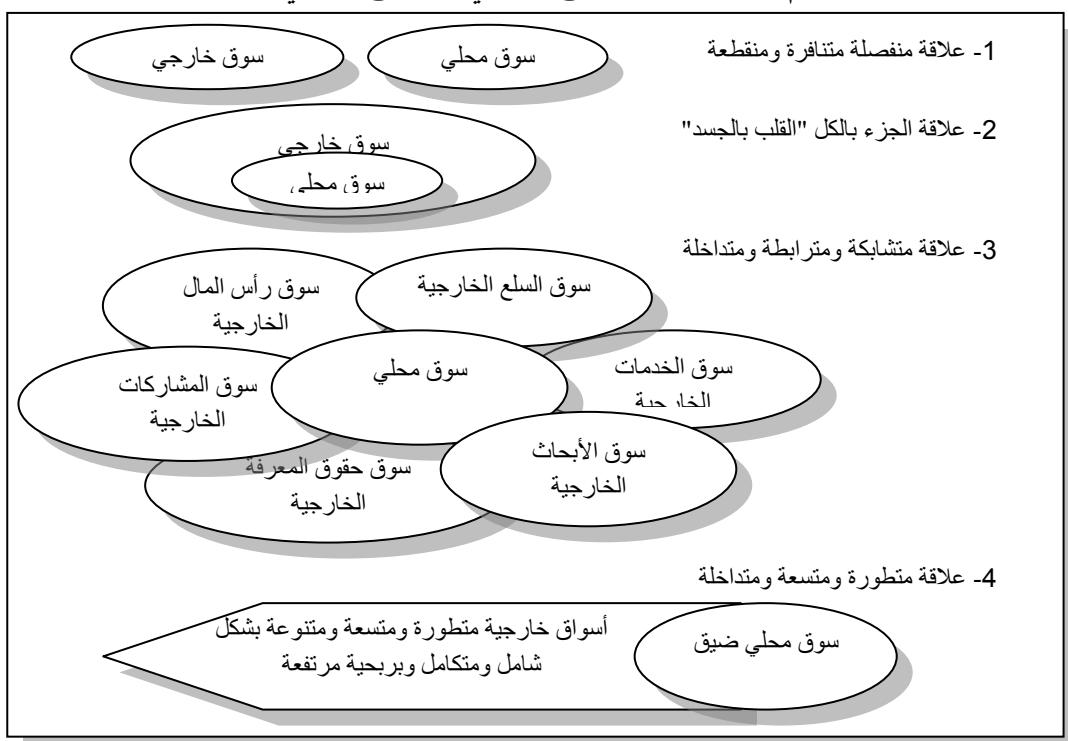
- معظم التعريفات ركزت على ممارسة أنشطة التسويق في أكثر من دولة واحدة كشرط أساسى لكي تقول عن مؤسسة أنها تعمل في إطار التسويق الدولى ويؤدي هذا الشرط إلى خلق الكثير من التغيرات في طبيعة عمل المؤسسة حيث أن العمل في أكثر من دولة واحدة يعني وجود العديد من الفوارق تحددها بيئه كل دولة وتمثل في الفوارق الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية والتكنولوجية ... الخ والتي لها بالغ الأثر في تحديد سياسات واستد انتهايات المؤسسة؛

- يهدف التسويق الدولي إلى اكتشاف وتحديد حاجات المستهلكين ورغباتهم في مختلف الأسواق الدولية والعمل على اتباعها والذى يتطلب:

- دراسة الأسواق الحالية والمتواعدة من أجل اكتشاف الفرص التسويقية واستغلالها؛
  - تحديد السلع والخدمات التي تتلاءم مع حاجات ورغبات المستهلكين أو المستخدمين في الأسواق الخارجية؛
  - توزيع السلع والخدمات من خلال قنوات التوزيع الدولية الملائمة؛
  - الترويج الجيد لمنتجات المؤسسة بتوفير المعلومات الضرورية عن المنتج؛
  - تسويير المنتجات بطريقة تعكس القيمة والمنفعة التي تتحقق للمستهلكين وتحقق عائداً مناسباً للمؤسسة؛
  - ضرورة تكامل الأنشطة التسويقية الدولية فلابد على المؤسسة أن تمارس أنشطتها التسويقية الدولية في إطار متكامل لكي تستطيع تحقيق أهدافها، فعلى سبيل المثال تستطيع المؤسسة تخفيض أسعار منتجاتها في سوق ما نظراً لحدة المنافسة أو من أجل اكتساب حصة تسويقية وتعوض ذلك من خلال ما تحققه من أرباح معتبرة في سوق آخر.

**2.1. السوق المحلي والسوق الدولي (الخارجي):** ينظر البعض إلى السوق المحلي باعتباره الأساس القاعدي الذي ترتكز عليه العملية الإنتاجية، أيًا كان هدفها ومحورها ونشاطها، فالسوق المحلي هو المؤشر الدال ابتداء على إمكانيات النجاح ذلك أن الأساس الاستيعابي للسوق المحلية هو قاعدة التطور الحقيقي، حيث لا تصدر للخارج دون تحقيق الإشباع الكامل للسوق المحلية وأن اعتبارات هذا الإشباع وارتقائه لا يجب أبداً أن تقل جودته عن اعتبارات الجودة التي تقدم للسوق الخارجية، وأن الارتفاع بالسوق المحلية وإمكانياتها الاستيعابية سوف يسهم بفاعلية في فتح أسواق صادرات جديدة، حيث سيعمد المستهلك الأجنبي إلى الوصول للسوق المحلي للشراء سواء بشكل فردي، أو بشكل جماعي أو للتعاقد على ما تنتجه الدولة من منتجات ثبتت جودتها وفاعليتها، ولعل هذا ما يشاهد فعلاً في أسواق الدول المتقدمة التي يتم داخلها فعلاً التصدير للخارج، وعقد الصفقات الدولية، في حين أن البعض يرى أن التوجه للسوق العالمي مباشرة لا يرتبط أبداً بأي إشباع للسوق المحلي وأن علينا أن ننجز للتصدير بصرف النظر عن مدى حاجة السوق المحلي للسلع المصدرة، بل أنه يمكن تقليص الإشباع المحلي من أجل كسب صفة تصديرية دون أي اعتبار عما يمكن أن يحدثه هذا من تأثير اجتماعي أو اقتصادي أو سياسي على السوق المحلي وعلى المستهلك فيها، ووفقاً لهذه النظرة تحدد طبيعة ومحنتي ومضمون العلاقة بين السوق المحلي والأسواق الدولية، فهل هي علاقة ترابط وتفاعل بين كل منهما يؤثر ويتأثر بالآخر، أم هي علاقة انسجام وتنافر ولا تأثير لأي منهما على الآخر، أم هي علاقة تداخل وتشابك وتحابك،<sup>6</sup> وهو ما يظهره الشكل التالي:

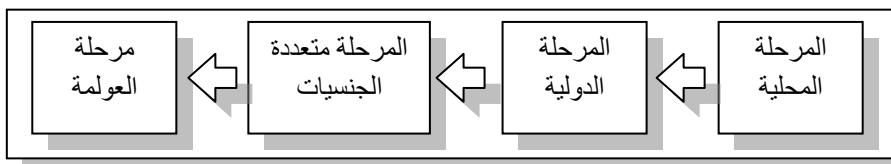
### الشكل رقم 01: علاقـة السوق المـحلـي بالـسوق الدـولـي



المصدر: محسن أحمد الخصيري، التسويق : في ظل عدم وجود نظام معلومات، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1996، ص: 74

**3.1. تحول التسويق باتجاه العولمة:** إن التقدم التقني المتواصل في وسائل النقل والاتصالات من أقمار صناعية ونظم استقبال وغيرها أدى إلى امتداد نشاط العديد من المؤسسات إلى مختلف الأسواق العالمية، وهو ما أثر على التسويق الذي تطور مفهومه بتطور نشاط المؤسسة نحو العالمية والشكل الموالي يوضح تطور مفهوم التسويق باتجاه العولمة:

## الشكل رقم 02: المراحل التطورية للتسويق باتجاه العولمة



المصدر: محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، إدارة التسويق : في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 284

من الشكل السابق يتبيّن لنا بأن المراحل التطورية للتسويق باتجاه العولمة مرّت **بالمراحل المحلية** التي تشير إلى تلك المرحلة التي اقتصرت فيها الأسواق المحتملة والجهود التسويقية والإنتاجية للمؤسسات على منطقة جغرافية داخل الدولة التي تعمل بها كل مؤسسة وقد استدعت التحول من هذه المرحلة إلى المرحلة التالية توافر استجابات إيجابية لدى المؤسسات نحو تطوير أنشطتها وتبني إستراتيجيات للنمو والتّوسيع في الأسواق الدوليّة، تليها **المراحل الدوليّة** والتي غطّت فيها الجهود التسويقية والإنتاجية للمؤسسات مختلف مناطق الدولة التي تعمل بها كل مؤسسة ، وهو ما عرف بمدخل التغطية المحليّة المتعددة، كما امتدت أيضًا تلك الجهود بصورة محدودة لتشمل بعض الأسواق في دول أخرى وبالتالي ظهر التبادل الدولي القائم على المجهود المنفرد لكل مؤسسة، لتأتي بعدها **المراحل المتعددة الجنسيات** والتي كثفت فيها المؤسسات من جهودها التسويقية في العديد من دول

العالم، وأنشأت لها فروع أو وحدات تنظيمية في دول مختلفة واعتبرت تلك المؤسسات متعددة الجنسيات، فالمركز الرئيسي غالباً في الدولة الأم والفرع منتشرة في دول متعددة، لتنتهي بمرحلة العولمة والتي تمثل في انهيار الحدود بين الأسواق العالمية وأصبح العمل والتنافس يتم في سوق مفتوح ومتداخل، وظهر مفهوم الإدارة الدولية (الذي يعني إدارة أنشطة الأعمال التي تمتد في أكثر من دولة) وباتت العديد من المؤسسات الكبرى مثل - SONY اليابانية - IBM الأمريكية - BMW الألمانية - تمتد جهودها الإنتاجية والتسويقية ووحداتها التنظيمية في مختلف دول العالم وأصبح مثلاً "بنك طوكيو الياباني" يعد من أكبر البنوك العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية متخطياً بذلك العديد من البنوك الأمريكية الوطنية وبالتالي يمكن تعريف التسويق العالمي بأنه ممارسة الأنشطة التسويقية من منظور أن السوق المحتمل للمؤسسة يتجاوز حدود السوق المحلي ليشمل كل أنحاء العالم بمعنى أن الأنشطة الإنتاجية والفرص التسويقية المتاحة للمؤسسات أصبحت في ظل العولمة تتجاوز حدود السوق المحلي لكل مؤسسة و على المؤسسات إدارة أنشطتها طبقاً لهذا الواقع العملي.<sup>7</sup>

**4.1 أهمية التسويق الدولي:** إن التطور والنمو الذي وصل إليه التسويق الدولي وما نشاهده اليوم من مظاهر العولمة الاقتصادية كحرية تدفق رؤوس الأموال والسلع والخدمات ما هو إلا نتيبة للمنافع المحققة من ورائه، حيث نجد أن جميع الأطراف المساهمة في التسويق الدولي قد تستفيد من ذلك وليس بالضرورة استفادة كل طرف ستكون على حساب الآخر من هنا تبرز أهمية التسويق الدولي كإطار عام لتحقيق أهداف العديد من الأطراف وهو ما سنحدده أكثر من خلال العناصر التالية: <sup>8</sup>

- توفير السلع المختلفة والانتفاع من الخدمات في أكثر من سوق خارجي وبخاصة تلك الأسواق التي يتذرع عليها إنتاجها ولأسباب مختلفة، وبالتالي فالأهمية الأولى ستكون في تجاوز عامل المكان لتوفير المنتجات ولمختلف بقاع العالم؛
  - إسهام التسويق الدولي ومن خلال المنتجات الجديدة أو المطورة في خلق حالة من التطور والرقي الاجتماعي وبخاصة للدول الأقل تقدماً للتفاعل مع ما هو جديد في دول وأسواق العالم المختلفة؛
  - الكثير من المؤسسات عندما تحقق نجاحاتها في الأسواق الدولية لا يسجل لها فحسب بل يسجل أيضاً للدولة التي تنتهي إليها وبالتالي فإن الكثير من الدول أخذت مكانة اقتصادية وسمعة كبيرة من خلال مؤسساتها العاملة في الأسواق الدولية ومن أبرز الأمثلة على ذلك الو.م.أ ، اليابان، كوريا؛
  - تمكين المؤسسات من الاستفادة من اقتصاديات الحجم من جراء الاتساع في السوق وهذا ما سينعكس إيجابياً على تخفيض تكاليف الإنتاج للوحدة الواحدة، ويزيد من قدرة المؤسسات على اعتماد إستراتيجية القيادة في التكلفة، إضافة إلى إمكانية تخفيض الأسعار مما يجعل المنتجات في متناول أعداد كبيرة من المستهلكين؛
  - بالإضافة إلى:<sup>9</sup>
    - قد تلجأ الدولة إلى تشجيع رجال الأعمال من أجل توسيع أعمالهم في الأسواق الدولية مما يؤدي إلى توفير قدر مناسب من العملات الأجنبية وتحقيق العجز في ميزان المدفوعات؛
    - يحقق التسويق الدولي للمؤسسات مزايا تنافسية وذلك من خلال تهيئة أساليب وتقنيات إنتاجية ذات تكلفة منخفضة الاستفادة من الواقع الجغرافي القريبة من مصادر المواد الأولية والأيدي العاملة ذات الأجور المنخفضة؛
    - قد يتطلب النظام الضريبي في بعض الدول توزيع الفائض في الأسواق الدولية لتجنب دفع ضرائب عالية؛
    - قد يكون العائد على الاستثمار في التسويق الدولي أعلى من التسويق المحلي كما يمكن أن تتحلّ للمؤسسة فرصة الاستفادة من فروق الأسعار وأسعار الصرف كأحد دوافع التسويق الدولي؛

- في حالة تشعّب السوق المحلي فهناك العديد من أسواق المنتجات التي وصلت إلى مرحلة التشبع مما أدى إلى ظهور نوع من الضيق على المستوى المحلي، الأمر الذي ألزم بعض المؤسسات البحث عن أسواق جديدة لتصريف منتجاتها ، وتمثل الأسواق الدولية في هذه الحالة البديل الأمثل ، خاصة تلك التي لازالت في مراحل نموها الأولى؛  
كما تتجلى أهمية التسويق الدولي أيضا فيما يلي: <sup>10</sup>

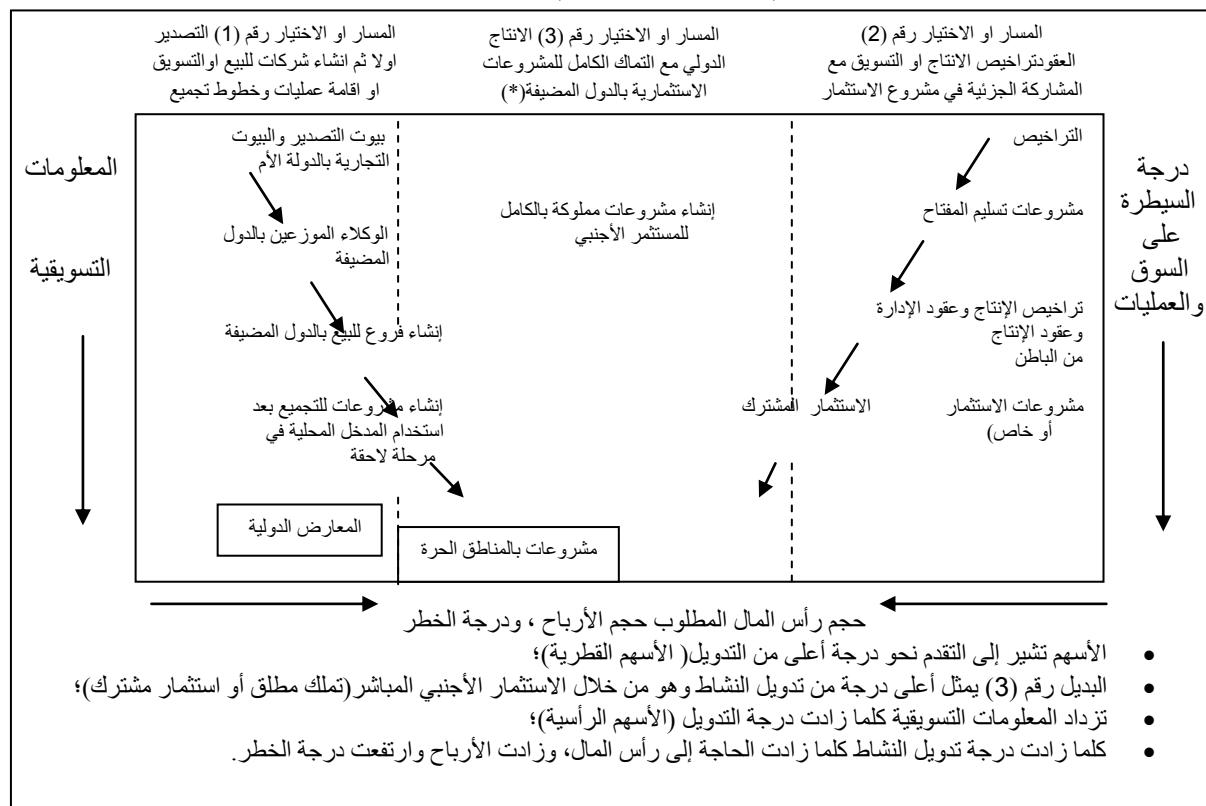
  - إطالة دورة حياة منتج المؤسسة فكما هو معروف أن أي منتج له دورة حياة تتمثل في أربع مراحل وهي- مرحلة الظهور، النمو، النضج، التدهور- فعندما تصل منتجات المؤسسة إلى مرحلة التدهور في أسواقها المحلية وأرادت أن تكسبها دورة حياة جديدة فالاجدر بها أن تبحث عن أسواق دولية أخرى أو تفتح أسواق دولية جديدة أو تقوم بتطويرها؛
  - الطلب التلقائي فقد تكتشف المؤسسة وجود طلب في الخارج على منتجاتها من خلال ظاهرة تجارية، أو عند طلب معلومات عبر البريد أو لقاء ممثلي المؤسسات فعليها إذا التصرف بعقلانية للحصول على الزبائن في الخارج واغتنام هذه الفرصة؛
  - تحقيق استقرار في حجم المبيعات عن طريق تصريف الفائض من الإنتاج والتغلب على التذبذب الحاصل في الطلب على منتجاتها في الأسواق المحلية، كما أن العمل في أكثر من سوق واحدة يسهل على المؤسسة مواجهة التغيرات التي قد تحدث في أحد أسواقها؛ <sup>11</sup>
  - قد تواجه المؤسسة معوقات بيئة متعددة تمنعها من ممارسة أعمالها في السوق المحلية كارتفاع حدة المنافسة مقارنة بأسواق دولية أخرى أو وجود قيود قانونية..الخ. <sup>12</sup>  
كما يؤدي التسويق الدولي إلى إمكانية زيادة الأرباح والنمو من خلال استغلال الفرص التي قد تظهر في الأسواق الدولية، بل في حقيقة الأمر يجب على المؤسسة أن تبحث وتعمل على اكتشاف الفرص التسويقية أو حتى خلقها من خلال قيامها بالبحوث التسويقية الازمة.

**5.1. اقتحام الأسواق الدولية وأشكال تصنيفها:** إن اختيار المؤسسة للشكل الذي تقتصر به الأسواق الدولية مهم جدا، إذ أن الخطأ في اختيار الشكل المناسب ينعكس سلبا على نجاح المؤسسة في تلك الأسواق، ويكلفها الكثير في حالة ما إذا أرادت تغيير شكل الدخول أو حتى الانسحاب من السوق، لذا فعلى المؤسسة أن تولي اهتماما خاصا لقرار اختيار شكل الدخول ودرك ضرورة وجود توافق بين أهدافها وإمكانياتها والطريقة التي تخترها لاقتحام الأسواق الدولية فضلا عن توفر الظروف البيئية المناسبة للعمل، وعلى العموم هناك عدة تقسيمات لأشكال اقتحام الأسواق الدولية فمن الممكن تقسيمها إلى نوعين رئисيين وهما الاستثمارات المباشرة والاستثمارات غير المباشرة حيث يوجد الكثير من الفروق بين هذين النوعين من الاستثمار، كما يمكن تصنيف أشكال اقتحام الأسواق الدولية على أساس محاور أخرى غير التي ذكرت ومن بين هذه المحاور ذكر: <sup>13</sup>

  - التقسيم على حسب طبيعة النشاط الوظيفي للمؤسسة، حيث يمكن تصنيف الاستثمارات مثلا إلى الاستثمار الخاص بالإنتاج الدولي، أو التسويق الدولي؛
  - التقسيم طبقا لملكية النشاط مثل الاستثمارات المملوكة ملكية مطلقة، والجزئية، وتلك التي لا تتطوّي على تملك الطرف الأجنبي لمشروعات الاستثمار؛
  - التقسيم على حسب دولية النشاط الإنتاجي والتجاري.

ويمكن عرض تتابع أشكال اقتحام الأسواق الدولية المتاحة للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم 03: أشكال اقتحام الأسواق الدولية



المصدر: عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 363.

2. **إستراتيجية التسويق كقاعدة لنجاح المؤسسة في اقتحام الأسواق الدولية:** تعتبر إستراتيجية التسويق إحدى الركائز الأساسية للمؤسسة عند اقتحامها للأسواق الدولية، حيث تعتمد الإستراتيجية التسويقية أساساً على تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص التسويقية في الأسواق الدولية وتجنب التهديدات من جهة وتحليل البيئة الداخلية للوقوف على إمكانيات المؤسسة ونقاط ضعفها لتحديد ما يمكن أن تقدمه من خدمات ومنتجات في الأسواق الدولية، كما يتم من خلال إستراتيجية التسويق الدولي اتخاذ قرارات هامة ومصيرية بالنسبة للمؤسسة، كاتخاذ القرار بالتوجه للأسواق الدولية واختيار الأسواق المستهدفة بعد إجراء تقسيم السوق وتحديد المزاج التسويقي الذي تخدم به المؤسسة أسواقها، وتعد مهمة صعبة نظراً لتعقد متغيرات البيئة الدولية واختلافها من دولة لأخرى.

**1.2. الإستراتيجية الدولية:** إن نجاح المؤسسة في الأسواق الدولية يتطلب وضع إستراتيجية تسويقية محددة والتي هي في الأساس خطة تتيح لأي مؤسسة توجيه أنشطتها بما يتناسب ويتواافق مع أهدافها ورسالتها، وقبل تحديد مفهوم الإستراتيجية الدولية وجب الإشارة إلى الإستراتيجية والتي هي في الأساس ترجع إلى الكلمة اليونانية "strategos" والتي تتكون من كلمتين هما "stratos" وتعني الجيش، "agos" وتعني أقود، وبالتالي يصبح معنى "strategos" قيادة الجيش، وقد ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية ليمتد إلى مجال الأعمال، حيث كانت الانطلاقة الأولى ما قامت به مدارس الإدارة وعلى رأسها كلية هارفرد للإدارة "harvard busnss school" من توظيف المتقاعدين من الجيش الأمريكي عقب نهاية الحرب العالمية الثانية والاستفادة من خبراتهم ومعارفهم العسكرية واستغلالها في حقل الأعمال، لظهور

على إثر ذلك العديد من المصطلحات التي هي في الحقيقة خليط بين الأبعديات العسكرية والإدارة كحرب الأسعار، الحصة السوقية... الخ،<sup>14</sup> وعليه فالإستراتيجية تعني المسار المنتهج لوضع خطة عمل تسمح للمؤسسة بتنمية ميّزتها التنافسية،<sup>15</sup> ويرجعها porter بأنها: عملية خلق وضع متفرد للمؤسسة ، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون،<sup>16</sup> ومنه فإن الإستراتيجية تشير إلى مجموعة من القرارات التي تتخذها المؤسسة وال المتعلقة بكيفية تحديد مسار عملها وهذا بتحديد لها لأهدافها المستقبلية على المدى البعيد، إضافة إلى تحديد مختلف الأنشطة التي تتوّي القيام بها في الوقت الحالي والمستقبل، وذلك بالاعتماد على معظم الفرص المتاحة لها من أجل التكيف التام مع البيئة المحيطة بها.

ومن خلال ربط الإستراتيجية بالتسويق يمكن القول بأن إستراتيجية التسويق تعبّر عن: الأسواق المستهدفة والاتجاه الذي يجب إتباعه والاحتياجات التي يجب تلبيتها لخلق وضعية تنافسية يمكن الدفاع عنها، ملائمة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة في هذه الأسواق، بالإضافة إلى كل ما يتعلق بسلوك المشتري وقرار استهداف معين،<sup>17</sup> وهي تعبّر أيضاً عن الإستراتيجية التي يتم بها تخصيص المواد وتوزيعها واستخدامها لتحقيق هدفين وهما تحليل المستهلك، وتحليل المنافسين، كإشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة،<sup>18</sup> واستناداً لما تم سرده يتضح لنا بأن إستراتيجية التسويق حسب ما قُدِّمَ لها من تعريف تشتهر في مجموعها في أربع نقاط أساسية يدور محتواها حول: تحديد أهداف المؤسسة؛ تقسيم السوق؛ تحديد الفئة المستهدفة؛ تحديد مكانة أو وضعية المنتوج؛ بالإضافة إلى عنصر خامس والذي يتمثل في دراسة وتحديد المنافسة مع القيام بالبحث عن الميزة التنافسية للمؤسسة.

إذن فلابد لإستراتيجية التسويق أن تكون منبثقة وفقاً لمتغيرات أساسية يسعى واضعها إلى تحقيق غايات وأهداف يعتمد نجاحها على مدى وعي وإدراك الأشخاص القائمين عليها بهذه الأهداف، بالإضافة إلى أن تقسيم السوق سيؤدي إلى تحديد ومعرفة الفئة المستهدفة من قبل المؤسسة بمعرفة حاجياتهم وكيفية تلبيتها، والذين يوجه لهم المنتوج ومحاولة ترسيخه لدى المستهلك من خلال تحديد مكانته ثم القيام بدراسة منافسيها ومحاولة إيجاد ميزة تنافسية يمكن من خلالها الحفاظ على المستهلك وهذا بالطبع لن يتم إلا من خلال استخدام إستراتيجية تسويقية مناسبة، وعليه فالإستراتيجية التسويقية تنشق كباقي الاستراتيجيات الأخرى من الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وتنتاغم معها بالاعتماد على تحليل الموقف (تحليل وتدقيق العوامل الداخلية للكشف عن مواطن القوة والضعف في الوحدات الوظيفية للشركة، وتحليل وتدقيق البيئة بمكوناتها المستهلكون، الاقتصاديون، الحكومة، المنافسة، التكنولوجيا)، وذلك لتحديد الفرص السوقية والتهديدات، وبالتالي فإن إستراتيجية التسويق هي: الخطط العريضة لتحقيق أهداف رئيسية.<sup>19</sup>

**2.2. أبعاد الإستراتيجية الدولية:** من خلال ما تم عرضه فيما يخص تعريف الإستراتيجية والإستراتيجية التسويقية سيكون من اليسير إدراك وفهم الإستراتيجية الدولية من جميع النواحي حيث تعرف الإستراتيجية الدولية بأنها: هي خطة طويلة الأجل تعكس رؤية المؤسسة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل في إطار علاقتها بالسوق الدولي وبيئتها بمتغيراتها المختلفة من ناحية ومواردها المختلفة من ناحية أخرى،<sup>20</sup> كما تعرف أيضاً بأنها: توجه تفكيري/عملي مشتق من السياسة العامة للمؤسسة يقوم بتوجيه الخيارات الجغرافية للمؤسسة،<sup>21</sup>

لإستراتيجية الدولية مجموعة من الأبعاد والتي تتضمن في مجلها اتخاذ مجموعة من القرارات ذات التأثير الكبير على مستقبل المؤسسة وعلى طريقة ممارستها لأنشطتها في الأسواق الدولية، ويمكن حصر أبعاد الإستراتيجية الدولية في العناصر التالية: <sup>22</sup>

- تحديد نمط دخول المؤسسة للأسوق الدولية: ويقصد به المفاضلة بين مختلف الأشكال المتاحة لاقتحام الأسواق الدولية وتحديد الأنسب منها للمؤسسة؛
  - اختيار مراكز نشاط المؤسسة في الأسواق الدولية: تعتمد المؤسسة التي تعمل على المستوى الدولي في اختيار مراكز نشاطها على ظروف كل سوق حيث أن قرار اختيار مراكز النشاط يخضع لقانون الميزة النسبية للأسوق فتقوم مثلاً باختيار فرنسا مركزاً للبحوث واليابان مركزاً للتطوير والجزائر للحصول على المادة الخام وإسبانيا مركزاً للتجميع، وقد ساعد في ذلك التطور التكنولوجي في مجال الاتصالات والنقل.
  - تصميم منتجات عالمية حيث تسعى العديد من المؤسسات التي تعمل على المستوى الدولي إلى تصميم منتجات تسوق لجميع أنحاء العالم نظراً للفوائد المترتبة على ذلك كالاستفادة من اقتصاديات الحجم وعلى الرغم من أن هناك صعوبة في ذلك نظراً لاختلاف أنواع المستهلكين من دولة إلى أخرى إلا أنه بفعل العولمة نلاحظ أن العديد من المؤسسات استطاعت تبني منتجاتها على المستوى الدولي ومن أمثلة ذلك "كوكاولا، IBM، benton لملابس الشباب" ... الخ؛
  - تطوير برامج تسويقية دولية ويقصد بذلك استخدام المؤسسة لنفس الأسلوب أو المحتوى لتطوير واحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي في الأسواق الدولية وهذا لا يعني أن يشمل التبني كافة عناصر المزيج التسويقي وإنما ينبغي أن يتسم البرنامج بالمرونة؛
  - القيام بتحركات تنافسية على نطاق دولي ويقصد بذلك التكامل بين نشاطات المؤسسة عبر الدول بدلاً من التحرك في بلد واحد كاستخدام الأرباح المحققة في بلد معين لدعم النشاطات التي تقوم بها المؤسسة في بلد آخر، أو مهاجمة المؤسسات الدولية في أسواقها المحلية حتى تتخفض قدرتها التنافسية في عملية دخول الأسواق الدولية

**3.2. التخطيط الإستراتيجي لنشاط التسويق الدولي:** تمثل الإستراتيجية التصميم العام للسياسات والبرامج التي تستهدف الوصول إلى غاية محددة وهي كأسلوب عمل لا يمكن تصميمها إلا في الواقع الذي ستنفذ فيه والذي يشمل كل من الفرص المتاحة والقيود المفروضة حالياً ومستقبلياً وكذا الموارد والإمكانيات المتاحة للمؤسسة والتي يمكن توفيرها، كما يرتبط تصميم الإستراتيجية بالأهداف المحددة إرتباطاً متبدلاً بمعنى أنه يتم التخطيط للإستراتيجية والأهداف في نفس الوقت أو على الأقل لا يجب رسم أو تحديد أحدهما في عزلة عن الآخر وتسمى العملية المتضمنة للقرارات حول الأهداف والإستراتيجيات بالـ التخطيط الإستراتيجي والذي هو رد فعل لكل من نقاط الضعف والقوة في آداء المؤسسة والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة ولتطوير مجالات التميز والتنافس للمؤسسة في المستقبل،<sup>23</sup> أما فيما يتعلق بالـ التخطيط الإستراتيجي في مجال التسويق الدولي فلا يخرج هو الآخر عن مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلا أنه يتميز بالتشابك والتتنوع نظراً لما يميز بيئه التسويق الدولي عن بيئه القطاعي،<sup>24</sup> كما ينطوي على التخطيط للآفاق، لنشطة المؤسسة في المستقبل، وذلك للإجابة على

- **البيئة المحلية**، ويمكن عرض مختلف مراحل التخطيط الإستراتيجي لساط التسويق الدولي من حلال مالي: **مرحلة تحليل و اختيار الأسواق** بحسب أهداف وإمكانيات المؤسسة: لابد على المؤسسة في هذه المرحلة أن تتحقق إنسجام بين كفاءاتها، منتجاتها، ثقافتها، أهدافها ومميزات مختلف أسواقها، وتحافظ على ذلك مهما كانت درجة تغلغلها في الأسواق الدولية؛
  - **مرحلة تكيف أنشطتها**: تهدف هذه المرحلة إلى قياس درجة تكيف مختلف عناصر المزيج التسويقي (منتج، سعر، توزيع، ترويج)، فهل يجب أن يشمل التكيف كافة عناصر المزيج التسويقي أو جزء منه مع قياس تكالفة تعديله؛
  - **مرحلة إعداد الخطة التسويقية**: و تتم على ضوء ما تم التوصل إليه في المرحلتين السابقتين؛

- **مرحلة التنفيذ والرقابة:** وتحتاج وضع عملية رقابية جد رفيعة نظراً لتعقد نشاط التسويق الدولي تتضمن مقارنة ما تم إنجازه وما كان مخططاً له بالإضافة إلى إنشاء نظم دقة تسمح بتقييم الإنحرافات وتصور الحلول الصحيحة لذلك.

## 4.2. بدائل الإستراتيجية الدولية: وتلخص في:

- **التخصص:** تتمثل هذه الإستراتيجية في تركيز جهود المؤسسة حول سوق معين أو منتج محدد ومن تتبع هذه الإستراتيجية يجدها تقوم على استخدام أحد الميزات التنافسية المتمثلة إما ميزة التكلفة الأقل مما يسمح لها بإعطاء أسعار تنافسية تؤهلها للحصول على حصة في السوق الدولية أو التميز بالمنتج حيث أن المنتج يمكن تمييزه عن باقي المنتجات المتوفرة في السوق وذلك مع الأخذ بعين الإعتبار ما يتوقع الزبائن من المنتج بالإضافة إلى وظيفته الأساسية؟، القيمة التي سيجدها المستهلك أكثر مما كان ينتظر وذلك بتحديد عوامل التحفيز المحتملة لجذب المشتري والتي يوفرها المسوق الدولي، وتكون غير متوفرة عند منافسيه وهذه الإضافات مع ما يتوقعه المستهلك تشكل فعلا التميز لمنتج المؤسسة؛ عند اختيار عنصر التميز يجب مراعاة أن يكون هذا التميز غير قابل للتقليد بسرعة؟

- **النمو بالتنوع:** تلجأ المؤسسات إلى استراتيجية النمو بالتنوع بصفة عامة، إذا كان القطاع الصناعي التي تستغل فيه غير واعد مستقبلاً من ناحية النمو والربحية، وهذا قد يحدث إما بسبب كون المنافسة في وضعية قوية، أو أن السوق في مرحلة التدهور، كما أن وصول السوق إلى مرحلة التدهور معناه أن الطلب على المنتج في السوق ككل وصل إلى مرحلة الأخيرة، والمستهلك لم يعد في حاجة إليه مثلاً ما كان عليه في مرحلة الأولى، ومنه فالتنوع يعني دخول المؤسسة إلى السوق بمنتجات جديدة وليس مجرد التطوير للمنتجات الحالية ، والمنتج الجديد قد ينتمي إلى نفس خط المنتجات الحالي، وقد لا ينتمي إلى هذا الخط، بل إلى خط منتجات آخر جديد ومن هنا يكون أمام المؤسسة بديلان للنمو بالتنوع، يمكن الاستفادة منها عن طريق استر اتحادات مختلفة؛

- **التنوع المركز:** المؤسسة التي تتبع هذا التنويع المركز تعمل على تقديم منتج جديد له علاقة ترابط بنشاطاتها الحالية، أي يرتبط معها مثلاً إستعمال نفس التكنولوجيا في الإنتاج، كما أن المؤسسة تستفيد من مشاركة الموارد الخاصة من طرق وخبرة تسويق المنتجات الحالية، كما أن التنويع المركز لا يخرج عن نطاق تخصص المؤسسة حيث ان المنتجات الجديدة تتوافق مع المنتجات الموجودة من قبل، فمثلاً مؤسسة تستغل في قطاع الآلات الكهرومزرية وتنتج آلات لغسل الملابس، يمكنها أن تضيف منتج جديداً يتمثل في غسالة أطباق، فهذا المنتج الجديد بالنسبة للمؤسسة يتوافق والمنتجات الموجودة من قبل من ناحية تكنولوجيا الإنتاج والتوزيع، ويستفيد من طرق تسويق باقي المنتجات، أما الهدف من هذا التنويع فهو جذب مجموعات مستهلكين جدد وتوسيع السوق ؟

- التوزيع المختلط:** في التوزيع المختلط تدخل المؤسسة نشاطات جديدة لا ترتبط بنشاطاتها الحالية، لا من الناحية التكنولوجية ولا التسويقية، حيث أن السوق والمستهلكين المحتملين مختلفين، كما أن هذه الإستراتيجية تركز على تقديم منتجات جديدة لاحتياجات وفئات جديدة من المستهلكين، كما ينظر إليها على أنها معقدة وبها مخاطر كبيرة تتطلب موارد مالية وبشرية معتبرة، وبالرغم من المخاطر والإنقادات الموجهة لاستراتيجية التوزيع المختلط، إلا أن هناك الكثير من المؤسسات التي تتبعها بغرض تحقيق بعض الأهداف كتحقيق التوازن الاقتصادي للمؤسسة مع تغطية بعض الجوانب التي تتعرض لها المؤسسة مع منتجاتها الحالية، والإستفادة من المجالات الأخرى المتعددة والمتعددة في البيئة الخارجية حيث لا مانع من تعدد وتنوع مجالات العمل طالما كانت هناك إمكانيات مالية وإدارية مع الرغبة لذلك من جانب أصحاب المؤسسة.

**5.2. التوسيع الدولي:** تعد سياسة التوسيع الدولي بديلا إستراتيجيا أساسيا في التسويق الدولي، حيث تقدم الأسس اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بشأن عناصر المزيج التسويقي الدولي، وترتبط قضايا إستراتيجية التوسيع الدولي بكيفية تحديد وتحليل المؤسسة للأسواق الخارجية وتحديد عدد الأسواق المحتمل التعامل معها وكذلك الخصائص المطلوبة في تلك الأسواق، التي يتم اختيارها

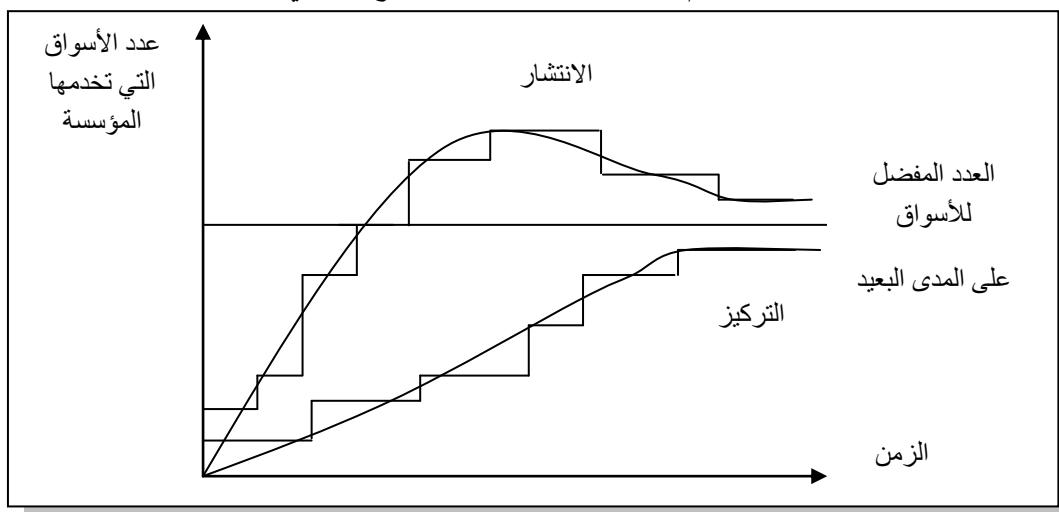
**1.5.2. إجراءات اختيار السوق الدولي:** هناك طريقتان أساسيتان لإختيار الأسواق الدولية وهما طريقة التمدد وطريقة التقلص.<sup>26</sup>

• طرقة التمدد: بشكل عام تبدأ هذه الطريقة بإختيار نقطة البداية إما من السوق المحلية أو من صميم السوق الدولية الحالية، ويعتمد إختيار السوق عبر الزمن على أوجه التشابه من سوق لآخر من حيث العوامل السياسية، الإجتماعية، الإقتصادية أو الطبيعة الثقافية وغيرها، وهكذا تمتد أعمال المسوق الدولي من سوق لآخر وبعد أدنى من التعديلات على المنتج وبافي الوسائل التسويقية الأخرى وفي هذه الحالة تكون الأسواق القرية "أي الجيران" الإختيار الأول وذلك للدرجة العالية من التشابه ومن أمثلة ذلك: منطقة شمال إفريقيا وتضم (الجزائر، مصر، ليبيا، المغرب وتونس)، الشمال الأمريكي الذي يتكون من (الولايات المتحدة، كندا والمكسيك)، الخليج العربي ويكون من (السعودية، الإمارات العربية المتحدة، الكويت، قطر، عمان والبحرين)؛

- **طريقة التقاص:** عند إستعمال طريقة التقاص "الإنقباض" فإن الإختيار الأفضل للسوق يبدأ من المجموع الكلي لعدد الأسواق الدولية، والتي بالنهاية تقسم إلى مجموعات إقليمية على أساس إقتصادية، لغوية، أو أية أساس أخرى، وهذه الطريقة تتضمن عملية غربلة منتظمة لجميع الأسواق والتي تؤدي بالنهاية إلى حذف فوري للأسواق غير الوعادة والتحري أكثر عن تلك الأسواق الوعادة.

**2.5.2. إستراتيجيات التوسيع الدولي:** إن من أهم البدائل الإستراتيجية للتوسيع السوقى الدولى نجد إستراتيجية التركيز وإستراتيجية الإنتشار، فاستراتيجية التركيز وصفت بأنها نمو بطيء في عدد الأسواق المتاحة للمؤسسة، غير أن إستراتيجية الإنتشار تمثل نمواً متزايداً في عدد الأسواق المتاحة في بداية عملية التوسيع، وعلى العموم يمكن تقديم توضيح لكل من إستراتيجية التركيز والإنتشار من خلال الشكل التالي:

#### الشكل رقم 04: استراتيجيات التوسيع الدولي



**المصدر: محمد بن حوحو، دور إستراتيجية التسويق في اقتحام الأسواق الدولية - دراسة حالة مؤسسة التمور والمنتجات الغذائية والفلاجية - SODAPAL -،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2008، ص: 97.

6.2. **البدائل الإستراتيجية لاقتحام الأسواق الدولية واختيار التوقيت المناسب لها الدولية:** تتنوع البدائل الإستراتيجية لاقتحام الأسواق الدولية، وكل بديل منها مرتبط بمزيج تسويقي يتفق مع الأهداف التي تتبعها المؤسسة عند عرض منتجاتها لأول مرة في السوق الدولية، ويتوقف نجاح أي بديل من البدائل الإستراتيجية بإختيار التوقيت المناسب لاقتحام السوق الدولية المستهدفة حيث ترجع العديد الدراسات عوامل فشل المؤسسة في الأسواق الدولية إلى سببين هما: **الخطأ في إقتحام الأسواق الدولية من حيث المبدأ، أو الإختيار الخاطئ لتوقيت دخول هذه الأسواق،** وفي حقيقة الأمر نجد أن هناك علاقة تكاملية بين كل من السببين فلا يمكن للمؤسسة أن تنجح في تصميم إستراتيجية فعالة لاقتحام الأسواق الدولية دون أن تقرن هذه الإستراتيجية بتوقيت مناسب لدخول هذه السوق، كما أن إختيار المؤسسة للتوفيق المناسب لدخول الأسواق الدولية لا يكفي وحده إذا كان هناك خطأ في تصميم إستراتيجية الإقتحام للأسواق الدولية.

**١.٦.٢. الإستراتيجيات البديلة لدخول الأسواق الدولية:** أمام المؤسسة مجموعة من البدائل الإستراتيجية لاقتحام الأسواق الدولية ذكر من أهمها مايلي: <sup>27</sup>

- **استراتيجية الدخول الحذر:** وفق هذه الاستراتيجية تسعى إدارة المؤسسة إلى اختبار مدى قدرة منتجها على تحقيق أعلى إيرادات في وقت قصير دون أن تتحمل تكاليف مرتفعة وبذلك تكون المخاطر التي تواجهها المؤسسة في حدتها الأدنى ، وعادة ما تلجأ المؤسسة إلى أحد الموزعين في السوق الدولية للقيام بكافة المهام التسويقية الخاصة بمنتج المؤسسة على أن يكون وكيلًا للمؤسسة خلال فترة التعاقد مع تحمل مصاريف الترويج – والتي عادة ما تكون في حدود ميزانية محدودة للغاية – كما يحق للوكيل تحديد منافذ التوزيع المناسبة التي تضمن سرعة تصريف منتج المؤسسة بأقل تكاليف ممكنة وبناء على النتائج التي سيحققها منتج المؤسسة خلال الفترة الأولى له في السوق الدولية تستطيع المؤسسة أن تقرر مدى قدرة منتجها على منافسة المنتجات الأخرى مستقبلا حيث يتم بعد ذلك تصميم مزيج تسويقي تتخلى فيه المؤسسة عن الحذر الذي التزمته في بداية عرض منتجها في تلك السوق وبالتالي يكون سعر المنتج مرتفع نسبيا وكذلك ميزانية الترويج وتكاليف التوزيع؛
  - **استراتيجية إتباع القائد:** عادة ما تلجأ المؤسسة لهذه الإستراتيجية عندما تكون غير قادرة أو ليس لديها الرغبة في الدخول في منافسة مع المؤسسات الأخرى المتواجدة في السوق الدولية وذلك إما بسبب ضعف إمكانياتها بمقابلة المنافسين الآخرين أو لتأكدها من أن منتجها لا يتمتع بميزة تنافسية واضحة ومدركة لدى المستهلك الأجنبي يجعله يفضل منتجها منذ بداية عرضه في الأسواق على المنتجات المنافسة الأخرى، وفي هذه الحالة تصمم المؤسسة مزيجها التسويقي بشكل يشبه المزيج التسويقي الذي تتبعه المؤسسة القائدة في السوق الدولية وبذلك فإن سعر منتجها يكون هو نفسه سعر منتج المؤسسة القائدة أو مقاربا له، كما يتم أيضا توزيع المنتج في نفس المناطق البيئية التي تعرض فيها المؤسسة القائدة منتجها، كذلك قد تستخدم المؤسسة نفس عناصر المزيج الترويجي التي تستخدمها المؤسسة القائدة سواء كانت وسائل لتنشيط المبيعات أو للبيع الشخصي أو وسائل إعلانية، وتستهدف المؤسسة من إتباع المؤسسة القائدة على ذلك النحو إلى عدم الدخول في مواجهة مع منافسين آخرين في بداية عرض منتجها حيث قد تكون هذه المواجهة في غير صالحها مما قد يؤدي إلى فشل المنتج وهو في مرحلة التقديم من دورة حياته في السوق الدولية؛
  - **استراتيجية القائد الخاسر:** وفق هذه الإستراتيجية تدخل المؤسسة في مواجهة مع المنافسين الآخرين في السوق الدولية منذ البداية وتعتمد في ذلك على عنصر السعر حيث تحدد سعراً لمنتجها أقل من أسعار جميع المنافسين مع احتفاظ منتجها أيضاً بمستوى جودة لا يقل عن مستويات جودة المنتجات المنافسة ويصاحب ذلك الأمر ترويج مكثف وتوزيع على نطاق واسع يشمل كافة المناطق البيئية حتى التي قد يهملها المنافسون أو يفضلون عدم دخولها لضيق نطاق السوق فيها، ويطلق على هذه الإستراتيجية مصطلح القائد الخاسر لأن

المؤسسة قد تعرض متجاتها بسعر أقل من تكلفة إنتاجها مما يعرضها إلى تحمل خسائر لفترات طويلة الأجل نسبياً وهي بذلك تسعى إلى خروج أكبر عدد من المنافسين في السوق حتى تضمن أكبر حصة تسويقية لمنتجها. وما أن تتأكد المؤسسة من ثبات حصتها التسويقية يمكنها أن ترفع سعر منتجها إلى المستوى الذي يعوض لها الخسائر التي لحقت بها في الماضي، وهي نفس الإستراتيجية التي اتبعتها المؤسسات اليابانية الخاصة بالسيارات عند دخولها للسوق الأمريكية حيث كانت تتحمل بعض هذه المؤسسات خسائر وصلت إلى 1500 دولار في السيارة الواحدة واستمر تحملها لهذه الخسائر فترة زادت عن ثمانية سنوات إلا أنها بعد ذلك تمكن من تعويض هذه الخسائر برفع أسعار منتجاتها وكذلك أسعار قطع الغيار الخاصة بالسيارات حيث استطاعت هذه المؤسسات مجتمعة الحصول على حصة تسويقية وصلت إلى حوالي 80% من إجمالي المبيعات في السوق الأمريكي.

**2.6.2. اختيار توقيت دخول الأسواق الدولية:** هناك مبادئ عامة يمكن الالتزام بها عند اختيار التوقيت المناسب لدخول الأسواق، الدولة من أهمها ذكر<sup>28</sup>:

▪ **تهيئة المستهلك الأجنبي:** إذ لابد من تهيئة المستهلك في الأسواق الدولية قبل الدخول وذلك لتقبل المؤسسة، وقد تكون هذه التهيئة طبيعية كأن تكون لدى المستهلك الأجنبي رغبات غير مشبعة أو هناك شكاوى من بعض العيوب في المنتجات المتواجدة في السوق الأمر الذي يوجد الفرصة والوقت المناسب لدخول السوق الدولية وعرض منتجات تتفادى عيوب المنتجات المنافسة وتشبع رغبات المستهلك، وقد تكون تهيئة المستهلك بواسطة المؤسسة ويتم ذلك من خلال البرنامج الترويجي المكتف الذي يصاحب عرض المنتج في السوق الدولية لاقناع المستهلك بتميز المنتج مقارنة بالمنتجات الأخرى، المنافسة؛

- التعرف على إتجاه السياسة الحكومية في الدولة الأجنبية: وذلك من أجل الإستفادة من المميزات التي قد تتيحها فإذا كان إتجاه حكومة الدولة الأجنبية نحو إصدار بعض القرارات التي تقدم مميزات لتشجيع إستيراد منتج المؤسسة فإنه من الأفضل للمؤسسة أن تؤجل توقيت دخولها لأسواق هذه الدولة إلى حين صدور مثل هذه القرارات والاستفادة من المميزات التي قد تتيحها؛

▪ **مراجعة الظروف المناخية للدولة الأجنبية:** قد تفرض الظروف المناخية في الدول الأجنبية دخول المؤسسة إلى هذه الأسواق في أوقات معينة دون غيرها فمثلاً قد تضطر المؤسسات التي تصدر للدول المطلة على نهر الدانوب الذي يتجمد في فصل الشتاء إلى دخول هذه الأسواق مبكراً وقبل حلول فصل الشتاء وذلك لضمان سهولة شحن الصنائع وعدم تأخير عرضها عند بداية موسم الطلب عليها؛

- **مراجعة توافق أوقات الإنتاج مع أوقات الطلب:** في بعض الحالات قد يكون وقت إنتاج المنتج في الدولة المصدرة يتفق مع أوقات الطلب عليه في الدول المستوردة الأمر الذي يعطيها ميزة تفضيلية عن بقية الدول المصدرة الأخرى التي يتاخر موعد إنتاج منتجها عن وقت الطلب عليه وتنظر أهمية هذا المبدأ بالخصوص في السلم الزراعية.

## خلاصة

أصبحت الأسواق الدولية تمثل هدفاً أساسياً بالنسبة للمؤسسات تسعى لاقتحامها في ظل منافسة شديدة وفي ظل بيئة معقدة وديناميكية خاصة مع زيادة العولمة والانفتاح الاقتصادي، وفي سبيل التصدي لكافة الصعوبات التي قد تواجه المؤسسة في ذلك ومحاولة تذليلها يجب امتلاك مجموعة من الأسلحة في مقدمتها الإستراتيجية التسويقية، هذه الأخيرة التي تستلزم دراسة جيدة لعناصر ومتغيرات البيئة الدولية وباستمرار والعمل على تحقيق ميزة تنافسية لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين المختلفة في الأسواق الدولية بطريقة أفضل من المنافسين.

ومن خلال هذه الدراسة التي هدفت إلى إبراز الدور الكبير الذي يمكن أن يكون لإستراتيجيات التسويق الدولي في اقتحام المؤسسة للأسوق الدولية ومدى إدراك المؤسسات لهذه الأهمية، في وقت تحتاج فيه الجزائر لمؤسسات اقتصادية قوية قادرة على الصمود في وجه المنافسة الدولية الشرسة، وبعد إجراء هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعه من النتائج يمكن عرضها فيما يلي:

- تزايد أهمية التسويق الدولي مع زيادة العولمة وانفتاح الأسواق الدولية على بعضها، والذي أصبح يتيح الكثير من الفرص التسويقية للمؤسسة ويفتح لها العديد من الأفاق في تحقيق أهدافها، إلا أنه قد يشكل من ناحية أخرى تهديد بالنسبة للمؤسسة إذا لم تكن في مستوى المنافسة الدولية؛
  - تعدد وتشابك المتغيرات البيئية في الأسواق الدولية أكثر منها في الأسواق المحلية، إضافة إلى اختلافها من دولة إلى أخرى؛
  - هناك العديد من أشكال اقتحام الأسواق الدولية المتاحة أمام المؤسسة، تختلف فيما بينها حسب درجة التزام المؤسسة بالعمل في هذه الأسواق و يتم المفاضلة بينها بتفاعل متغيرات كثيرة أهمها أهداف المؤسسة وإمكانياتها؛
  - يجب تحديد أهمية الأسواق الدولية بالنسبة للمؤسسة ومقارنة ذلك بالسوق المحلية للتمكن من تحديد الإمكانيات الواجب حشدتها وتسخيرها لاقتحام الأسواق الدولية؛
  - هناك علاقة طردية بين حجم نشاط المؤسسة في الأسواق الدولية ومستوى الخطورة وتحقيق الأرباح؛
  - تقوم المؤسسة باختيار الأسواق الدولية واختيار طريقة خدمتها من خلال إستراتيجيات التوسيع الدولي؛
  - يتطلب تصميم وتنفيذ إستراتيجية فعالة للأسوق الدولية للمؤسسة معلومات كافية ودقيقة عن الأسواق، المنافسين، المستهلكين وهي مهمة في غاية الصعوبة تتطلب نظام معلومات قوي جداً وتحتاج تكاليف باهظة، وهو ما تتجنبه الكثير من المؤسسات خاصة الصغيرة منها؛
  - أي مؤسسة ترغب في التوجه نحو الأسواق الدولية تواجه مجموعة من القرارات يمكن حصرها في ما يلي: قرار الدخول في التسويق الدولي من عدمه، القرار حول اختيار الأسواق الدولية (تحديد الفرص)، القرار حول كيفية دخول الأسواق، القرار حول المزيج التسويقي؛
  - تشير الفرضية الأولى إلى أن توجه المؤسسة للأسوق الدولية يرتبط بتحقيق أهدافها في البقاء والنمو كنظرة إستراتيجية في ظل العولمة والمنافسة الدولية، وبعد معالجة الموضوع تم التوصل إلى صحة هذه الفرضية حيث أن نمو المؤسسة لا يمكن أن يتوقف عند حدود السوق المحلية هذه الأخيرة التي أصبحت سوقاً مختلفاً المؤسسات العالمية وبالتالي قد لا تمثل فرصة للمؤسسة التي تقتصر نشاطها في السوق المحلية وبالتالي هناك ضرورة للتوجه للأسوق الدولية، إضافة إلى أن نمو المؤسسة مرتبط مباشرة ببقاءها.
  - وتشير الفرضية الثانية إلى أنه من خلال الإستراتيجية التسويقية يمكن حشد كافة إمكانيات المؤسسة وتجهيزها بما يخدم أهداف المؤسسة وبالتالي حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق الدولية، ومن خلال الدراسة اتضح أن الإستراتيجية التسويقية هي الركيزة الأساسية التي من خلالها يمكن تحديد الأسواق بدقة وتحديد حاجات ورغبات المستهلكين وكيفية تلبية وبالتالي إمكانية استغلال كافة إمكانيات المؤسسة لتحقيق أهدافها.
  - وتشير الفرضية الثالثة إلى أن تحديد البديل الاستراتيجية المناسبة لاقتحام الأسواق الدولية يتم من خلال أنشطة التسويق الدولي، وبعد معالجة الموضوع توصلنا إلى صحة هذه الفرضية حيث أن تحديد الإستراتيجية التسويقية المناسبة (المزيج التسويقي) لخدمة الأسواق الدولية وتحديد شكل الدخول واستراتيجية التوسيع الدولي يتم من خلال أنشطة التسويق الدولي والمتمثلة أساساً في دراسة جميع مكونات السوق الدولي والقيام بتشخيص جيد للبيئة الخارجية للمؤسسة وكذا تشخيص جيد للبيئة الداخلية للتوصول إلى قرارات مناسبة بشأن عملية التسويق الدولي.

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج هذا البحث يمكن تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:

- على المؤسسات أن تولي اهتماماً أكبر للأسواق الدولية، ودرك أهمية ذلك بالنسبة لها وبالنسبة لللاقتصاد الوطني؛
  - أن تسعى المؤسسة لاقتحام الأسواق الدولية بطريقة مدرورة ومن خلال إستراتيجية تسويقية محددة وواضحة لا بطريقة عشوائية؛
  - مراعاة الاختلافات بين الأسواق الدولية من أجل تقديم مزيج تسويقي يتلاءم مع حاجات ورغبات المستهلك في كل سوق؛
  - تخصيص جانب من الأموال لتأهيل المؤسسات غير الاقتصادية كالإدارات والجمارك والبلديات لتشجيع الاستثمار والتصدير

## المراجع والإحالات:

- ١ - ثامر البكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 257.

٢ - بشير عباس العلاق، قحطان بدر العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص: 374.

٣ - فؤاد مصطفى محمود، التصدير والاستيراد علمياً وعملياً، ط: 03، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1993، ص: 233.

٤ - Cateora, International marketing, how wood, 7<sup>th</sup> edition, 1990, p : 15.

٥ - هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 19.

٦ - محسن أحمد الخضيري، التسويق في ظل عدم وجود نظام معلومات، ط: 01، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1996، ص: 72-73.

٧ - محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، إدارة التسويق : في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 285-284.

٨ - ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص: 275-276.

٩ - محمد بن ح惑و، دور إستراتيجية التسويق في اقتحام الأسواق الدولية- دراسة حالة مؤسسة التمور والمنتجات الغذائية والفلاحية -SODAPAL- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2008، ص: 31-32.

١٠ - François david, marketing international, dunod, 3<sup>eme</sup> édition , 2000, pp : 29-30.

١١ - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

١٢ - توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتنمية القدرة التنافسية للتصدير، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط: 1، 2003، ص: 347.

١٣ - عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 364.

١٤ - A dayan et all, manuel de gestion ,Vol 1 ,edition ellipess ,Paris ,France, 1999, p: 130.

١٥ - R. durand , guide de managment stratégique : 99 concept clé, edition dunod .paris .france ,2003, p: 127.

١٦ - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية ( إدارة جديدة في عالم متغير)، ط: 01، عمان، الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004، ص: 35.

١٧ - لعلوي عمر، دراسة الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في محبي تنافسي، أطروحة دكتوراء دولة غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2004، ص: 28.

١٨ - عبد السلام أبو قحف، نبيلة عباس، علاء الغرباوي، التسويق، الإسكندرية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2006، ص: 51.

١٩ - نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، ط: 04، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص: 37.

٢٠ - عبد السلام أبو قحف، السياسات والأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية ، مؤسسة شباك الجامعة، مصر، 1989، ص: 144.

٢١ - Charles . Croué, Marketing international, 2eme édition, De Boeck, université Bruxelles, 1994, p: 218.

٢٢ - محمد بن ح惑و، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

٢٣ - أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 24.

٢٤ - Alain Ollivier et all, le marketing international que sais-je ?,1<sup>er</sup> édition ,presse universitaire de France, Paris , 1990, p: 111.

٢٥ - محمد بن ح惑و، مرجع سبق ذكره، ص: 74-73.

٢٦ - المرجع نفسه، ص: 96.

٢٧ - عصام الدين أمين أبو علقة، التسويق الدولي، اتجاهات تسويقية معاصرة، (ط: 01، الإسكندرية، مصر، حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2003)، ص: 234.

٢٨ - المرجع نفسه، ص: 237-239.