وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه LMD

الشعبة: العلوم التجارية

التخصص: مالية وتجارة دولية

العنوان

فعالية المزيج التسويق الدولي في ترقية تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة "

من إعداد

حميد صدوقي

المناقشة بتاريخ 2025/01/22 من طرف اللجنة المكونة من:

أ/د. بن نافلة قدور	أستاذ	جامعة شلف	رئيسا
أ/د .طهرات عمار	أستاذ	جامعة مستغانم	مقررا
د. بن الطيب إبراهيم	أستاذ محاضر أ	جامعة شلف	مساعد مشرف
أ/د .حطاب مراد	أستاذ	جامعة شلف	ممتحنا
د .سي علي أسماء	أستاذ محاضر أ	جامعة شلف	ممتحنا
أ/د .بلقاسم أمحمد	أستاذ	جامعة مستغانم	ممتحنا

السنة الدراسة: 2024/2023

بسم الله الرحمن الرحيم

((رَبَّنَا ءَاتِنَا مِن لَّدُنكَ رَحْمَةً
وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا))

شكر وتقدير

كما قيل:

علامة شكر المرء إعلان حمـــــــده
فمن كتم المعروف منهم فما شكر

فالشكر أولا "لله" عز وجل على أن هداني لسلوك طريق البحث والتشبه بأهل العلم وإن كان بيني وبينهم مفاوز.

كما أخص بالشكر أستاذي الكريم ومعلمي الفاضل المشرف على هذا البحث الاستاذ

" طهرات عمر "

والدكتور "بن الطيب إبراهيم"

فلهما مني وافر الثناء وخالص الدعاء.

كما أشكر السادة الأساتذة وكل الزملاء وكل من قدم لي فائدة أو أعانني بمرجع، أسأل الله أن يجزيهم عني خيرا وأن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

الاهداء

إلى من وصى عليها الذي فوق
سبع سماوات وجعل الجنة تحت
أقدامها

إلى من تعبت وقاست الكثير من
أجلي، وعلمتني أن الحياة
كفاح، ووراء كل تعب نجاح

أهديك ثمرة جهدي يا ملاكي الغالي

الي أمي الغالية

إلى من حمل من اجل ما تعجز الجبال عن حمله
وتنحي الظهور من عبئه إلى من صبر لأجلي

إلى شجرة أنا فرع منها

أبي الغالي رحمة الله

الي من كانت سبب في العودة الي مقاعد الدراسة
زوجتي رحمة الله عليها

إلى من كانوا دائما بجانبي وتقاسمت معهم مرحلة
الطفولة وتجمعني معهم كلمة حب منذ الصغر
وكانوا عونا وذراعا وافيا

إخوتي، أخواتي

الي فلذاتي كبدي الأعزاء محمد صهيب ،أحمد ورحيل

الي كل الأقارب والأصدقاء والزملاء

مستخلص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة الي دراسة تأثير المزيج التسويق الدولي على ترقية تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، للإجابة على إشكالية الدراسة التي تمحورت حول ما مدى فاعلية المزيج التسويقي الدولي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعة الاسمنت في ترقية مكانتها التنافسية قسمنا هذه الدراسة الي جانب نظري وأخر تطبيقي.

أجرينا تحليل لنمو وتطور تنافسية المؤسسات الجزائرية للإسمنت بـ 14 سوق دولي من أصل 20 سوق دولي تنشط به في قارات الثلاث، افريقيا، اروبا، أمريكا الشمالية والجنوبية في الفترة الممتدة من 2018 الي 2023، مع البحث عن العلاقة بين نمو الحصة السوقية التي اعتمدنها كمؤشر لقياس التنافسية والمزيج التسويقي الدولي المعتمد من طرف المؤسسات الاقتصادية بكل سوق من الأسواق التي شملتها الدراسة.

من خلال هذه الدراسة توصلنا الي ان فعالية المزيج التسويق الدولي تساهم بشكل عام في الرفع من الحصة السوقية بالأسواق الدولية، بالخصوص سياسة المنتج والتسعير الدوليان ، أما فعالية سياسية التوزيع والترويج كانت النتائج نسبية كون غالب المؤسسات الجزائرية للإسمنت تعتمد على التوزيع غير المباشر أي تصدير عن طريق وسطاء محليين، اما سياسية الترويج الدولي فهي تقتصر فقط على المشاركة في المعارض الدولية أو فتح مواقع وحسابات للمؤسسات على الشبكة العنكبوتية.

كلمات المفتاحية: المنتج الدولي، التسعير الدولي، الترويج الدولي، التوزيع الدولي، التنافسية.

Abstract:

This study was aimed at studying the impact of the international marketing mix on the upgrading of the competitiveness of the Algerian economic institution, in response to the problem of the study, which focused on the effectiveness of the international marketing mix of Algerian economic institutions for the cement industry in upgrading its competitive position.

We conducted an analysis of the growth and development of Algerian cement institutions' competitiveness with 14out of 20 international markets active in the three continents Africa, Aruba, North and South America from 2018 to 2023, with a search for the relationship between market share growth

adopted as an indicator of competitiveness and the international marketing mix adopted by economic institutions in each of the markets studied.

Through this study, we found that the political effectiveness of international marketing mix generally contributes to raising the market share of international markets in particular, the policy of international product and pricing, while the effectiveness of the policy of distribution and promotion has been the relative result that the majority of Algerian cement institutions rely on indirect distribution of any export through local intermediaries, The international promotion policy is limited to participating in international exhibitions or opening websites and accounts of institutions on the web..

Keywords: International Product, International Pricing, International Promotion, International Distribution, Compétitivités.

قائمة المحتويات

المحتويات	الصفحة
شكر وتقدير	
الاهداء	
الملخص باللغة العربية	I
الملخص باللغة الأجنبية	I
قائمة المحتويات	III
قائمة الجداول	XI
قائمة الاشكال	XIV
مقدمة	
توطئة	أ
1-الإشكالية	ب
2-الأسئلة الفرعية	ب
3-فرضيات الدراسة	ج
4-أهمية الدراسة	ج
5- دراسات سابقة	د
6- نموذج الدراسة	ه
7- منهج الدراسة	و
8-حدود الدراسة	و
9- أسباب اختيار الموضوع	و
10- صعوبات الدراسة	و
11-هيكل الدراسة	و
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول الأسس النظرية للتسويق الدولي و التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية	
تمهيد	02
المبحث الأول المفاهيم النظرية للمؤسسة الاقتصادية	03
المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية	04
المطلب الثاني: أنواع المؤسسات الاقتصادية	04
الفرع الأول تصنيف المؤسسة حسب المعيار القانوني	04
الفرع الثاني :تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب معيار الملكية	05
الفرع الثالث :تصنيف المؤسسة حسب معيار الحجم	06
الفرع الرابع :تصنيف المؤسسة حسب المعيار الاقتصادي	07
المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الاقتصادية	07

الفرع الأول :المؤسسة مركز للتحويل والتوزيع	07
الفرع الثاني: المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية والاقتصادية	08
الفرع الثالث :المؤسسة شبكة للمعلومات	08
الفرع الرابع :المؤسسة مركز للمخاطرة	08
المطلب الرابع: اهداف المؤسسة الاقتصادية	09
الفرع الأول: الأهداف الاقتصادية	09
الفرع الثاني :الأهداف الاجتماعية	10
الفرع الثالث :الأهداف الثقافية والرياضية	11
الفرع الرابع :الأهداف التكنلوجية	11
المبحث الثاني: ماهية التسويق الدولي بالمؤسسة الاقتصادية	12
المطلب الأول: مفاهيم حول التسويق الدولي	12
الفرع الأول : مفهوم التسويق الدولي	12
الفرع الثاني :مبادئ التسويق الدولي	13
الفرع الثالث : فوائد التسويق الدولي للمؤسسات الاقتصادية	14
الفرع الرابع :أهمية التسويق الدولي بالمؤسسة الاقتصادية	15
المطلب الثاني: تحليل البيئة التسويق الدولية للمؤسسة الاقتصادية	16
المطلب الأول: مفهوم البيئة الدولية العامة	16
الفرع الثاني :تحليل البيئة الدولية العامة (PESTEL)	17
الفرع الأول مفهوم البيئة الداخلية و الخارجية	21
الفرع الثاني : تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SOWT)	21
المطلب الثالث : أساليب الدخول الي الأسواق الدولية	26
الفرع الأول : التصدير	26
الفرع الثاني : الاتفاقات التعاقدية	26
الفرع الثالث : التحالفات الاستراتيجية	27
الفرع الرابع : الاستثمار الأجنبي المباشر	27
المطلب الرابع : ابعاد المزيج التسويق الدولي	28
الفرع الأول :مفهوم المزيج السويق الدولي	28
الفرع الثاني :أهمية المزيج التسويق الدولي	29
الفرع الثالث : عناصر المزيج للتسويق الدولي	29
الفرع الرابع : الفرق بين المزيج للتسويق للأسواق المحلية والأسواق الدولية	30
المبحث الثالث تنافسية المؤسسة الاقتصادية	32
المطلب الأول: مفهوم تنافسية المؤسسة الاقتصادية	32
الفرع الأول: التنافسية على المستوى الدولي	32
الفرع الثاني: على مستوى النشاط او القطاع	32

الفرع الثالث: على مستوى المؤسسة	33
المطلب الثاني : محددات تنافسية للمؤسسة الاقتصادية	33
المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة الاقتصادية	35
الفرع الأول: الربحية للمؤسسة	35
الفرع الثاني: الحصة السوقية	36
الفرع الثالث :تكلفة التصنيع	39
الفرع الرابع: إنتاجية عوامل الإنتاج	39
المطلب الرابع : تحليل التنافسية للمؤسسة الاقتصادية	41
الفرع الأول : تحليل قوى التنافسية الخمس لـPORTER	41
الفرع الثاني: تحليل سلاسل القيمة لـPORTER	45
المبحث الرابع الاستراتيجيات و التكتيكات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية	48
المطلب الاول: مفاهيم حول الاستراتيجيات التنافسية	48
الفرع الأول :مفهوم الاستراتيجية	48
الفرع الثاني :مفهوم الاستراتيجية التنافسية	48
المطلب الثاني: مكونات واهداف الاستراتيجية التنافسية	50
الفرع الأول :مكونات استراتيجيات التنافس	50
الفرع الثاني :اهداف الاستراتيجية التنافسية	50
المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية حسب Porter	51
الفرع الأول: استراتيجيات قيادة الكلفة	51
الفرع الثاني :استراتيجية التمايز	53
الفرع الثالث :استراتيجية التركيز	54
الفرع الرابع :مؤسسات منطقة الوسط	55
المطلب الرابع: التكتيكات التنافسية	56
الفرع الأول: استراتيجيات متصدر السوق	56
الفرع الثاني :استراتيجيات المطالب بالصدارة في السوق	58
الفرع الثالث :استراتيجيات المؤسسات المرفقة	59
الفرع الرابع :استراتيجيات المؤسسات التي تقوم بتخديم فجوات السوق	60
خلاصة الفصل	61
الفصل الثاني : فعالية ابعاد المزيج للتسويق الدولي	
تمهيد	63
المبحث الأول: فعالية استراتيجية المنتج الدولي	64
المطلب الأول: مفهوم المنتج الدولي وابعاده	64
الفرع الأول: مفهوم المنتج الدولي	64
الفرع الثاني: ابعاد المنتج الدولي	66

المطلب الثاني: استراتيجية تنميط والتكيف المنتج الدولي	69
الفرع الأول: فعالية استراتيجية تنميط للمنتج الدولي	69
الفرع الثاني: فعالية استراتيجية تكيف للمنتج الدولي	70
المطلب الثالث: فعالية استراتيجيات دورة حياة المنتج	71
الفرع الأول مرحلة التقديم	72
الفرع الثاني :مرحلة النمو	73
الفرع الثالث استراتيجية مرحلة النضج	74
الفرع الرابع :مرحلة الانحدار	74
المطلب الرابع: فعالية توسيع مزيج وابتكار منتجات جديدة	75
الفرع الأول: فعالية توسيع خطوط ومزيج المنتجات	75
الفرع الثاني: فعالية ابتكار وتطوير المنتجات	76
المبحث الثاني: فعالية استراتيجية التسعير الدولي	**78**
المطلب الأول: مفهوم السعر الدولي وأهدافه	78
الفرع الأول: مفهوم السعر الدولي	78
الفرع الثاني: اهداف التسعير الدولي	79
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في التسعير الدولي	80
الفرع الأول: العوامل الداخلية	80
الفرع الثاني: العوامل الخارجية	80
المطلب الثالث: أساليب التسعير بالأسواق الدولية	81
الفرع الأول: التسعير على أساس التكلفة	81
الفرع الثاني :طرق التسعير على أساس الطلب	83
الفرع الثالث :طرق التسعير على أساس المنافسة	83
المطلب الرابع: فعالية سياسة التسعير الدولي	84
الفرع الأول : استراتيجية تسعير المنتجات الجديدة	84
الفرع الثاني : استراتيجية تسعير الصادرات	85
الفرع الثالث : استراتيجية تعديل الأسعار الحالية	86
الفرع الرابع استراتيجية التسعير الجغرافي	89
المبحث الثالث: فعالية استراتيجية الترويج الدولي	**90**
المطلب الأول: مفهوم الترويج الدولي و العلمية الاتصالية	90
الفرع الأول : مفهوم الترويج الدولي	90
الفرع الثاني : العملية الاتصالية و عناصرها	91
المطلب الثاني: أهمية واهداف الترويج الدولي	92
الفرع الأول: أهمية الترويج الدولي	92
الفرع الثاني: اهداف الترويج الدولي	93

المطلب الثالث: مزيج الترويج الدولي	93
الفرع الأول: الإعلان الدولي	94
الفرع الثاني: البيع الشخصي الدولي	95
الفرع الثالث :تنشيط المبيعات	96
الفرع الرابع :العلاقات العامة الدولية	98
الفرع الخامس :المعارض الدولية	99
الفرع السادس :الرعاية التسويقية	100
الفرع السابع : الترويج الالكتروني	100
المطلب الرابع: استراتيجيات الترويج الدولي	102
الفرع الأول :استراتيجية الدفع	102
الفرع الثاني :استراتيجية الجذب	103
الفرع الثالث :استراتيجيات الضغط والايحاء	103
المبحث الرابع: فعالية التوزيع الدولي	105
المطلب الأول: مفهوم التوزيع الدولي ومنافعه	105
الفرع الاول: مفهوم التوزيع الدولي.	105
المطلب الثاني: منافع التوزيع الدولي	106
المطلب الثاني : وظائف التوزيع الدولي	107
الفرع الأول : التوزيع المادي	107
الفرع الثاني : منافذ التوزيع	108
الفرع الثالث: محددات اختيار منافذ التوزيع	110
المطلب الثالث : أساليب التوزيع الدولي	112
الفرع الأول : التوزيع المباشر	112
الفرع الثاني : التوزيع غير المباشر	115
المطلب الرابع: استراتيجيات التوزيع بالأسواق الدولية	116
الفرع الأول :من حيث نطاق التوزيع	116
الفرع الثاني :استراتيجية تعديل قناة التوزيع	117
الفرع الثالث :استراتيجية التأثير على المستهلك	119
خلاصة الفصل	120
الفصل الثالث : التسويق الدولي و التنافسية بمجمع الصناعي للإسمنت (جيكا)	
تمهيد	122
المبحث الأول :التسويق الدولي بمجمع جيكا	123
المطلب الأول : التعريف بجمع جيكا	123
الفرع الأول : نبذة تاريخية عن مجمع المجمع الصناعي (جيكا)	123
الفرع الثاني : حصة مجمع جيكا من الإنتاج و التصدير	124

المطلب الثاني : مراحل دخول مجمع جيكا الي الأسواق الدولية	126
المطلب الثالث :طريقة اختيار وانتقاء الأسواق الدولية بمجمع جيكا	127
المبحث الثاني : تحليل البيئية التسويق الدولي لمجمع جيكا	129
المطلب الاول: تحليل البيئة التسويق العامة لمجمع جيكا	129
الفرع الأول : العوامل الاقتصادي	129
الفرع الثاني : العوامل السياسية و القانونية	130
الفرع الثالث : العوامل الاجتماعية و الثقافية	131
الفرع الرابع العوامل التكنولوجية و البيئة	131
المطلب الثاني : تحليل البيئة التسويق الداخلية و الخارجية	132
الفرع الأول : نقاط القوة بمجمع جيكا	134
الفرع الثاني : نقاط الضعف بمجمع جيكا	135
الفرع الثالث : فر ص تسويقية الدولية لمجمع جيكا	135
الفرع الرابع : التهديدات التي توجه مجمع جيكا	136
المبحث الثالث : تحليل البيئة التنافسية لمجمع جيكا	137
المطلب الاول: تحليل سلاسل القيمة لـ PORTERبمجمع جيكا	137
الفرع الأول : الأنشطة الرئيسية بمجمع جيكا	138
الفرع الثاني :الأنشطة الداعمة بمجمع جيكا	139
المطلب الثاني: تحليل القوي تنافسية الخمس لـ PORTER بمجمع جيكا	142
الفرع الأول: قوة التفاوضية للموردين	142
الفرع الثاني : القوة التفاوضية للعملاء	142
الفرع الثالث : تهديدات الداخلين الجدد	143
الفرع الرابع : القوة المنتجات البديلة	143
الفرع الخامس :تنافس داخل الصناعة	143
المبحث الرابع : مزيج التسويق الدولي بمجمع جيكا	144
المطلب الأول : استراتيجية المنتج الدولي بمجمع جيكا	144
الفرع الأول : المنتج الدولي بمجمع جيكا و ابعاده	144
الفرع الثاني :استراتيجية التنميط و التكيف بمجمع جيكا	147
الفرع الثالث : استراتيجية توسيع خطوط المنتج بمجمع جيكا	148
الفرع الرابع : استراتيجية تطوير المنتج بمجمع جيكا	149
المطلب الثاني : استراتيجية التسعير الدولي بمجمع جيكا	149
الفرع الأول : طرق التسعير الدولي بمجمع جيكا	149
الفرع الثاني : استراتيجية التسعير عند الدخول اول مرة	150
الفرع الثالث : استراتيجية تسعير الصادرات بمجمع جيكا	150
المطلب الثالث : استراتيجية الترويج الدولي بمجمع جيكا	150

المطلب الرابع : استراتيجية التوزيع الدولي بمجمع جيكا	151
خلاصة الفصل	154
الفصل الرابع : تحليل تنافسية مؤسسات الجزائرية للإسمنت بالأسواق الدولية	
المبحث الأول :تحليل السوق الدولية للإسمنت	156
تمهيد	156
المطلب الأول منهجية الدراسة ومؤشر قياس التنافسية المستخدم	157
الفرع الأول : منهجية الدراسة	157
الفرع الثاني :مؤشر قياس تنافسية المؤسسات الجزائرية	158
المطلب الثاني : تحليل السوق الدولية للإسمنت	158
الفرع الأول : الدول الرائدة في انتاج للإسمنت عالميا	158
الفرع الثاني الدولي : الدول المستوردة لأسمنت	160
الفرع الرابع : الدول الرائدة في تصدير الاسمنت	162
المبحث الثاني : تحليل تنافسية المؤسسات الجزائرية بإفريقيا	164
المطلب اول : تنافسية المؤسسات الجزائرية بالسوق الموريتانية و الليبرية	164
الفرع اول : السوق الموريتانية	164
الفرع الثاني : السوق الليبرية	168
المطلب الثاني : تنافسية المؤسسات الجزائرية بالسوق بوركينابية و الايفوارية	171
الفرع الأول : السوق بوركينابية	171
الفرع الثاني : السوق الايفوارية	174
المبحث الثالث : تنافسية المؤسسات الاقتصادية بأمريكا الجنوبية	178
المطلب الأول : تنافسية بالسوق بالبرازيلية وكولومبية	178
الفرع الأول : السوق البرازيلية	178
الفرع الثاني : السوق الكولومبية	181
المطلب الثاني : تنافسية المؤسسات الجزائرية بالأرجنتين و البيرو	183
الفرع الأول : سوق البيرو	183
الفرع الثاني : السوق الأرجنتينية	186
المبحث الرابع : تنافسية المؤسسات الجزائرية بالسوق أروبا و أمريكا الشمالية	189
المطلب الأول : السوق الفرنسية و الاسبانية	189
الفرع الأول: السوق الفرنسية	189
الفرع الثاني: السوق الاسبانية	192
المطلب الثاني : البريطانية و الإيطالية	195
الفرع الأول : السوق البريطانية	195
الفرع : الثاني السوق الإيطالية	197
المطلب الثالث : السوق التركية ، أمريكا الشمالية	200

الفرع الثاني : السوق التركية	**200**
الفرع الثالث : السوق الامريكية	**203**
خلاصة الفصل	**207**
الخاتمة العامة	**209**
المراجع	
الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	تحديد مكامن نقاط القوة والضعف بالمؤسسة الاقتصادية	23
2-1	تحليل SOWT	25
3-1	الفرق بين أبعاد المزيج التسويقي على المستوى المحلي والدولي	31
1-2	قرارات العلامة التجارية الدولية	67
2-2	العوامل المؤثرة على قرارات التكيف	70
3-2	تصنيف وسائل الاتصال	95
4-2	أهداف تنشيط المبيعات	97
1-3	تحديد مكامن نقاط القوة و الضعف بمجمع جيكا	133
2-3	مختلف منتجات مجمع جيكا من اسمنت .	148
1-4	الدول الأكثر انتاج للإسمنت في العالم	158
2-4	الدول الأكثر استراد للإسمنت في العالم خلال الفترة (2019-2023)	161
3-4	الدول المصدرة للإسمنت في العالم خلال الفترة (2018- 2023)	163
4-‘4	واردات موريتانيا من الاسمنت و الأسعار المعتمدة من طرف كل دولة (2018-2022)	165
5-4	نمو وتطور الحصص السوقية للإسمنت بالسوق الموريتانية(%)(2018-2022)	167
6-4	واردات ليبريا من الاسمنت و الأسعار المعتمدة من طرف كل دولة (2018-2022)	169
7-4	نمو وتطور الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق الليبرية (%)(2018-2022)	170

8-4	واردات البوركنابية من الاسمنت و الأسعار المعتمدة من طرف كل دولة (2018-2022)	**172**
9-4	مقارنة نمو الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق البوركنابية(2018-2022)	**173**
10-4	واردات الايفوارية من الاسمنت و الأسعار المعتمدة من طرف كل دولة (2018-2022)	**175**
11-4	نمو الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق الايفوارية(2018-2022)	**176**
12-4	واردات البرازيلية من الاسمنت و الأسعار المعتمدة من طرف كل دولة (2019-2023)	**179**
13-4	تطور الحصة السوقية بالسوق البرازيلية في الفترة (2019-2023)	**180**
14-4	واردات الكولومبية من الاسمنت و الأسعار المعتمدة من طرف كل دولة(2019-2023)	**182**
15-4	مقارنة نمو الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق الكولومبية(2019-2023)	**183**
16-4	واردات الأرجنتينية من الاسمنت و الأسعار المعتمدة من طرف كل دولة(2019-2023)	**184**
17-4	مقارنة نمو الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق الأرجنتينية(2019-2023)	**185**
18-4	واردات البيرو من الاسمنت و الأسعار المعتمدة من طرف كل دولة(2019-2023)	**187**
19-4	: مقارنة نمو الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بسوق البيرو(2019-2023)	**188**
20-4	واردات فرنسا من الاسمنت و الأسعار المعتمدة من طرف كل دولة(2019-2023)	**190**

21-4	مقارنة نمو الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق الفرنسية(2019-2023)	**191**
22-4	واردات اسبانيا من الاسمنت و الأسعار المعتمدة من طرف كل دولة(2019-2023)	**193**
23-4	مقارنة نمو الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق الاسبانية(2019-2022)	**194**
24-4	واردات بريطانيا من الاسمنت و الأسعار المعتمدة من طرف كل دولة(2019-2023)	**196**
25 -4	مقارنة نمو الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق البريطانية(2019-2023)	**197**
26-4	واردات ايطاليا من الاسمنت و الأسعار المعتمدة من طرف كل دولة(2019-2023)	**198**
27-4	مقارنة نمو الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق الإيطالية (2019-2022)	**199**
28-4	واردات تركيا من الاسمنت و الأسعار المعتمدة من طرف كل دولة(2019-2023)	**201**
29-4	مقارنة نمو الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق التركية(2019-2023)	**202**
30-4	واردات امريكا من الاسمنت و الأسعار المعتمدة من طرف كل دولة(2019-2023)	**104**
31-4	مقارنة نمو الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق الامريكية(2019-2023)	**205**

قائمة الأشكال

الرقم	الاشكال	الصفحة
1-1	تصنيف المؤسسات الاقتصادية	**04**
2-1	أهداف المؤسسة الاقتصادية	**09**
3-1	تحليل البيئة الكلية (PESTEL)	**17**
4-1	أساليب الدخول الي الأسواق الدولية	**26**
5-1	عناصر المزيج التسويق الدولي	**29**
6-1	محددات القدرة التنافسية والعلاقة الديناميكية بينهم	**34**
7-1	القوى الخمس لـPorter	**42**
8-1	سلاسل القيمة لـPorter	**46**
9-1	الاستراتيجية التنافسية	**49**
10-1	الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter	**51**
11-1	استراتيجيات متصدر السوق	**56**
12-1	الاستراتيجيات الدفاعية	**57**
13-1	الاستراتيجيات الهجومية	58
1-2	مستويات المنتج الدولي	**65**
2-2	التوازن بين التنميط والتكيف	**71**
3-2	نموذج دورة حياة المنتج وتطور مستويات المبيعات والأرباح	**72**
4-2	مراحل تطوير وابتكار المنتج	**76**
5-2	العملية الاتصالية	**91**
6-2	المزيج الترويجي الدولي	**94**
7-2	استراتيجية الدفع	**102**

8-2	استراتيجية الجذب	**103**
9-2	وظائف التوزيع	**107**
10-2	أساليب التوزيع بالأسواق الدولية	**113**
11-2	استراتيجيات تعديل قناة التوزيع	**118**
1-3	فروع جيكا بكامل التراب الوطني	**124**
2-3	حصة جيكا من صادرات الجزائر من الاسمنت	**125**
3-3	مراحل دخول الأسواق الدولية من مجمع جيكا	**127**
4-3	مراحل انتاج الاسمنت	**137**
5-3	صورة العلامة التجارية لمجمع جيكا	**145**
6-3	صورة لطريقة تعبئة الاسمنت	**146**
7-3	صورة التبيان لمنتجات جيكا	**147**
8-3	صورة ترويجية لمنتجات المجمع من حساب المجمع على الفيسبوك.	**151**
9-3	استراتيجية توزيع الدولي للمنتجات الموجهة الي استهلاك المباشر	**152**
10-3	استراتيجية توزيع الدولي للمنتجات الصناعية بالمجمع	**152**

مقدمة

توطئة

يفرض الاقتصاد العالمي المترابط تحديات على المؤسسات الاقتصادية ويمنحها العديد من الفرص من أجل النمو والتوسع. وجاء هذا الترابط نتيجة لظهور التجارة الإلكترونية وعولمة الأسواق الدولية، إضافة إلى ضغوطات المنظمات الاقتصادية العالمية كمنظمة التجارة الدولية التي تسعى بكل السبل لرفع القيود الجمركية أمام التجارة الدولية. لم يصبح التوسع في الأسواق الدولية خيارًا استراتيجيًا فحسب، بل أصبح ضرورة تفرضها الظروف المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية التي تهدف إلى البقاء والنمو، دون إغفال سياسات الحكومات والدول التي تسعى بكل الطرق إلى زيادة صادراتها، التقليل من وارداتها وتنويع مداخيلها من العملة الصعبة؛ فهي تقوم بتقديم المساعدات والإعانات والتسهيلات للمؤسسات التي لها توجهات نحو الأسواق الدولية.

أصبح من الضروري على المؤسسات الاقتصادية البحث عن فرص لتوسيع نطاق أعمالها وزيادة حصتها السوقية بالأسواق العالمية، ولا يتأتى ذلك إلا بتحليل بيئتها التسويقية والتنافسية على المستوى الكلي والجزئي لرسم استراتيجياتها المناسبة لمواجهة المنافسين في هذه الأسواق. ومن بين الأدوات التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة الاقتصادية هي سياسة المزيج التسويقي الدولي، والتي يتم بناؤها انطلاقًا من الاستقراء الجيد للمتغيرات المحيطة بالمؤسسة. فالمزيج التسويقي الدولي، الذي يشمل المنتج والسعر والترويج والتوزيع في المنتجات المادية، ويضاف إليه في الخدمات الأفراد، العملية والدليل المادي، له تأثير كبير ومهم في تشكيل أداء المؤسسة الاقتصادية بالأسواق الدولية.

يهدف المزيج التسويقي الدولي إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية عن طريق تحسين إدارة المنتجات والتسعير، وتطوير قنوات التوزيع، وتكييف الجهود الترويجية لتلبية احتياجات ورغبات العملاء بالأسواق الدولية. وعلى المؤسسة أن تجعل هذا المزيج مرنًا ومتكاملاً لمواكبة التغيرات والتحديات التي تفرضها البيئة الخارجية غير المتحكم فيها، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من توسيع الحصة السوقية وتعظيم الأرباح.

على غرار باقي المؤسسات العالمية، تسعى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، سواء العامة أو الخاصة، إلى الانخراط في مسعى الحكومة الجزائرية التي تهدف إلى الرفع من صادراتها خارج المحروقات، من خلال وضع العديد من الآليات والتسهيلات القانونية، الجمركية، وحتى الدبلوماسية أمام هذه المؤسسات، لتمكينها من فتح أسواق دولية لمنتجاتها في إطار استراتيجية محكمة لتنويع مصادرها من العملة الصعبة ،استغلالاً لهذه التسهيلات والتحفيزات، سعت العديد من المؤسسات الاقتصادية إلى تكييف سياستها التسويقية ومنتجاتها حسب المعايير الدولية، والحصول على شهادات المطابقة للأسواق الدولية المستهدفة لتسهيل عملية الاختراق. ونذكر على رأس هذه المؤسسات، المؤسسات الجزائرية لصناعة الإسمنت التي استطاعت تحقيق الاكتفاء الذاتي من مختلف أنواع الإسمنت، والتوجه إلى الأسواق الدولية وتحقيق تنافسية كبيرة بها. هذا ما يقودنا إلى طرح السؤال التالي:

ما مدى فاعلية المزيج التسويقي الدولي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعة الإسمنت (مجمع جيكا) في ترقية مكانتها التنافسية؟

ثانيا -الأسئلة الفرعية

للإجابة على السؤال الرئيسي لا بد من الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل المنتجات الإسمنتية الجزائرية لها مزايا تنافسية تسمح لها بترقية تنافسيها بالأسواق الدولية؟
- هل الاستراتيجية التسعير الدولي المعتمدة من طرف المؤسسات الجزائرية للإسمنت لها انعكاسات إيجابية على تنافسيتها؟
- ما مدى فعالية قنوات التوزيع الدولية في إيصال المنتجات الإسمنتية الجزائرية إلى الأسواق الدولية المستهدفة؟
- هل استراتيجيات الترويج المتبناة من طرف المؤسسات الجزائرية للإسمنت عززت من تنافسيتها بالأسواق الدولية؟

ثالثا-فرضيات الدراسة

للإجابة على هذه التساؤلات صغنا الفرضيات التالية:

- استراتيجية المنتج الدولي لمؤسسات الإسمنت الجزائرية لها دور فعال في ترقية تنافسيتها بالأسواق الدولية؛
- استراتيجية التسعير الدولي لمؤسسات الإسمنت الجزائرية لها دور فعال في ترقية تنافسيتها بالأسواق الدولية
- استراتيجية الترويج الدولي لمؤسسات الإسمنت الجزائرية لها دور فعال في ترقية تنافسيتها بالأسواق الدولية؛
- استراتيجية التوزيع الدولي لمؤسسات الإسمنت الجزائرية لها دور فعال في ترقية تنافسيتها بالأسواق الدولية.

رابعا-أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تقيم مدى نجاعة المزيج التسويقي الدولي للمؤسسات الاسمنت في ترقية تنافسية هذه المؤسسات بالأسواق الدولية مع إيجاد اليات وحلول لزيادة هذه الفعالية بما يتماشى مع مساعي الحكومة الجزائرية التي تهدف الي تنويع صادراتها خارج المواد النفطية والرفع من الناتج المحلي الإجمالي، إضافة إلى عرض مختلف البدائل الاستراتيجية سواء ما تعلق باستراتيجيات المزيج التسويقي والاستراتيجيات التنافسية التي تمكن المؤسسة الاقتصادية من ترقية تنافسيتها.

خامسا: اهداف الدراسة:

في الجانب النظري هدف تهدف هذه الدراسة الي ما يلي:

- التعرف على مختلف اشكال المؤسسات الاقتصادية وطرق وأساليب دخولها الي الأسواق الدولية؛
- مراجعة مختلف الاستراتيجيات والتكتيكات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛
- تحليل عناصر المزيج التسويق الدولي والعوامل المؤثرة فيه؛
- استعراض مختلف الاستراتيجيات لزيادة من فعالية المزيج الدولي.

اما في الجانب التطبيقي هدفت الدراسة الي تحليل تنافسية المؤسسات الجزائرية للإسمنت وتعرف على مختلف عناصر المزيج التسويقي الدولي المعتمدة من طرفها، مع توضيح فعالية كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي الدولي للمؤسسات الجزائرية للإسمنت لرفع من حصتها السوقية لهذه المؤسسات بمختلف الأسواق الدولية مع تقديم توصيات لتحسين المزيج التسويق الدولي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

سادسا -الدراسات السابقة:

من بين أهم الدراسات التي تتقاطع مع دراستنا، نجد:

1-دراسة عادل خير الله ناصر بن عبد الله وفايزة خير الله ناصر بن عبد الله (2023) تحت عنوان "أثر مكونات وأبعاد المزيج التسويقي الدولي على القدرات التنافسية للمؤسسات – دراسة تطبيقية على بعض مؤسسات القطاع الخاص بالكويت"، نشرت في مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، المجلد 16، العدد 2023. استخدمت الدراسة استبيانًا لعشرات العمال في المؤسسات الكويتية إضافة إلى الغرفة التجارية والصناعية بالكويت. توصلت الدراسة إلى أن المزيج التسويقي الدولي بأبعاده الأربعة له تأثير على القدرة التنافسية للمؤسسات. تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في العديد من النقاط، الا أننا اعتمدنا على تحليل الحصة السوقية كمؤشر لقياس التنافسية بدلاً من الاستبيان.

2-دراسة هشام عبيد عوض كريم وحسين بشير حسين محمد (2021) تحت عنوان "أثر التسعير في المزيج التسويقي على زيادة القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية بالسودان"، نشرت في مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 2، العدد 2. قام الباحثان بتوزيع 160 استبيانًا على عينة من المصانع المتخصصة في إنتاج الزيوت، وتوصلوا إلى أن ملاءمة الأسعار في المزيج التسويقي تحقق التنافسية للمؤسسات السودانية. تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في بعد واحد، وهو تأثير السعر على تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

03-دراسة أنس رفعت عبد الحميد (2018)، رسالة ماجستير بجامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، تحت عنوان "أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية - دراسة ميدانية لمصانع البلاستيك الصناعية بعمان". استخدمت الدراسة عينة من 30 مؤسسة بلاستيك من أصل 99 مؤسسة ناشطة في هذا المجال، وتوصلت إلى وجود تأثير دال إحصائيًا لأبعاد المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع) على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان. تتقارب هذه الدراسة مع دراستنا حيث أن الميزة التنافسية هي أساس المكانة التنافسية، والعكس صحيح.

04-دراسة محمد عبد الرحمن عمر وروش إبراهيم محمد ونزار محمد علي (2015) تحت عنوان "استراتيجيات المزيج التسويقي ودورها في زيادة الحصة السوقية – دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركة ستي سنتر التجارية في مدينة زاخو بالعراق" تم نشرها بمجلة جامعة زاخو المجلد 03 العدد 02، أنجزت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 40 من العاملين بوظائف تنفيذية في الشركة، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

توصل الباحثون إلى ضرورة اهتمام الشركة بسياسة التسعير من خلال المرونة العالية للأسعار، مما يعزز من الحصة السوقية. تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا من حيث التركيز على استراتيجية التسعير، ولكننا قمنا بإنجاز الدراسة بتحليل الأسواق الدولية التي تنشط فيها المؤسسات الاقتصادية، بينما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة قياس على المستوى المحلي.

05-دراسة بولطيف بلال (2015)، أطروحة دكتوراه بجامعة محمد خضير بسكرة، الموسم الدراسي 2015/2014، تحت عنوان "استراتيجيات التسويق الدولي كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية". تناولت الدراسة تأثير استثمارات مؤسسة بيفا لصناعات الغذائية ومزيجها التسويقي للأسواق الدولية على تنافسيتها، سواء على المستوى الدولي أو المحلي. توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة طردية بين الأرباح والاستثمار، ولكن هناك علاقة خطية بين التسويق وكل من المبيعات والإنتاج وتكاليف الترويج والتوزيع والسعر، كانت هذه الدراسة شاملة حيث تناولت كل استراتيجيات التسويق، بما فيها المزيج التسويقي الدولي، بناءً على بيانات من المؤسسة محل الدراسة، بينما قمنا بمقارنة بين المؤسسات وتفاصيل إضافية

سابعا -نموذج الدراسة

بناء على إشكالية البحث يمكن استخلاص نموذج لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي تتمثل في:

- **المتغير المستقل:** يتمثل في المزيج التسويقي الدولي للمؤسسات الاسمنت الجزائرية وتحدد أبعاده في: المنتج الدولي، التسعير الدولي، الترويج الدولي والتوزيع الدولي.
- **المتغير التابع:** ترقية تنافسية المؤسسات الإقتصادية بالأسواق الدولية والتي يمكن تحدد أبعادها بـالربحية، انخفاض تكليف الإنتاج مقارنة بالمنافسين الدوليين، رضا العملاء، الحصة السوقية في هذه الدراسة سنعتمد على نمو هذه الأخيرة باعتبارها مؤشرا مهما وسهلا لقياس تنافسية المؤسسات الجزائرية للإسمنت بالأسواق الدولية.

ثامنا -منهج الدراسة

من أجل دراسة هذه الإشكالية، تم استخدام المنهج الاستنباطي وأداته الوصف والتحليل لملاءمتهما مع طبيعة الدراسة، حيث انتقلنا من المسلمات إلى إثبات الفرضيات من خلال المسح المكتبي لمختلف الكتب والأطروحات، وكذلك المقالات التي تطرقت إلى الموضوع للإحاطة بالمفاهيم المختلفة لمتغيرات الدراسة. كما قمنا بتحليل النتائج المحصلة من الدراسة الميدانية والبيانات الأولية والثانوية.

تاسعا ـ حدود الدراسة

الحدود المكانية: لتعرف على المزيج التسويق الدولي المعتمد من طرف المؤسسات الجزائرية للإسمنت اخترنا مجمع الصناعي للإسمنت جيكا الذي يضم 13 مؤسسة من أصل 19 مؤسسة تنشط في هذا المجال أي ما يعادل ¾ المؤسسات المنتجة بالجزائر، اما قياس التنافسية شملت الدراسة 14 سوقا دوليا بالقارات الثلاث (افريقيا، اروبا، أمريكا الشمالية والجنوبية).

الحدود الزمنية: تم تحديد فترة الدراسة من الفترة 2018 الي 2023، حيث تعتبر سنة 2018 الانطلاق الفعلي للتصدير المنتظم للأسواق الدولية من المؤسسات الجزائرية للإسمنت وما سبقها لا يعتبر الا تصديرا عرضيا.

تاسعا -أسباب اختيار الموضوع

السبب الرئيسي لاختيار هذا الموضوع هو السعي لتقديم مساهمة جديدة وقيمة في فهم فعالية المزيج التسويقي في الأسواق الدولية، وكيف يمكن للمؤسسات الاقتصادية تسخير قوتها لتعزيز قدرتها التنافسية والنجاح في المشهد الاقتصادي العالمي شديد التنافس.

حادي عاشرا: صعوبات الدارسة

من بين الصعوبات التي وجهناها أثناء إنجاز هذه الأطروحة هي صعوبات الحصول على بيانات مفصلة حول صادرات كل مؤسسة جزائرية تنشط في مجال الأسمنت بحجة أنها بيانات حساسة وقد تستخدم من قِبل المنافسين، وهو ما دفعنا لدراسة تنافسية قطاع الأسمنت بصفة عامة في الأسواق الدولية.

ثاني عشرا -هيكل الدراسة:

حتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، قمنا بتقسيم الدراسة الي أربعة فصول، الفصل الأول الذي يعتبر كمدخل للدراسة تطرقنا فيه الي الأسس النظرية للتسويق الدولي والتنافسية في المؤسسة الاقتصادية، حيث تضمن هذا الفصل أربعة مباحث. في البداية تطرقنا إلى المفاهيم النظرية للمؤسسة الاقتصادية، ثم انتقلنا إلى ماهية التسويق الدولي في المؤسسة الاقتصادية. في المبحث الثالث تناولنا تنافسية المؤسسات الاقتصادية وأهم مؤشراتها، التحليل التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، وفي نهاية الفصل تطرقنا إلى الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. الفصل الثاني تعرضنا فيه لفعالية المزيج التسويقي الدولي بأبعاده الأربع: المنتج الدولي، التسعير الدولي، الترويج الدولي، والتوزيع الدولي، وخصصنا مبحثًا لكل بعد.

أما الفصل الثالث درسنا من خلاله التسويق الدولي في مجمع الصناعي للإسمنت بالجزائر (جيكا)، حيث تطرقنا في البداية إلى مراحل التسويق الدولي في مجمع جيكا، ثم تحليل البيئة التسويقية والتنافسية لمجمع جيكا، اما في نهاية الفصل استعرضنا أبعاد المزيج التسويقي الدولي في مجمع جيكا. أما الفصل الرابع، فقد خصصناه لدراسة تنافسية المؤسسات الجزائرية للإسمنت في الأسواق الدولية. كمدخل لهذا الفصل، تطرقنا في المبحث الأول إلى تحليل السوق الدولية للإسمنت، ثم قمنا بتحليل تنافسية المؤسسات الجزائرية للإسمنت في الأسواق الإفريقية وأسواق أمريكا الجنوبية، في النهاية تناولنا تنافسية المؤسسات الجزائرية للإسمنت في الأسواق الأوروبية وأمريكا الشمالية.

الفصل الأول:

الأسس النظرية للتسويق الدولي والتنافسية في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

التسويق الدولي هو الأساس الذي تقوم عليه أي إستراتيجية توسعية للمؤسسات الاقتصادية في الأسواق العالمية ، ويلعب دورا محوريا في مساعدة المؤسسات على الاستفادة من الأسواق الجديدة وزيادة حصتها في السوق العالمية بما يعزز مكانتها التنافسية ، ولضمان فعالية هذا التوسع لابد من وضع استراتيجية تنافسية وتسويقية مبينة على التحليل الدقيق والعميق لمحيط المؤسسة ،يشمل هذا التحليل البيئة التسويقية و البيئة التنافسية التي تؤثر على سلوك العملاء في الأسواق العالمية المتنوعة، مع مراعاة نقاط القوة والضعف بالمؤسسة لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص بالأسواق العالمية، بما يتماشى مع إمكانيات وأهداف المؤسسة الإقتصادية، ولمعالجة هذا العنوان تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث هي على النحو التالي:

المبحث الأول: المفاهيم النظرية للمؤسسة الاقتصادية؛

المبحث الثاني: التسويق الدولي بالمؤسسة الاقتصادية؛

المبحث الثالث: ماهية تنافسية المؤسسة الاقتصادية؛

المبحث الرابع: الاستراتيجيات التنافسية بالمؤسسة الإقتصادية.

المبحث الأول: المفاهيم النظرية للمؤسسة الاقتصادية

تختلف المؤسسات الاقتصادية من حيث الشكل والنوع والحجم والملكية، فتتنوع هذه المؤسسات بين الصغيرة والمتوسطة إلى المؤسسات الكبرى والمتعددة الجنسيات، ويمكن أن تشمل قطاعات مثل التصنيع، الخدمات المالية، التكنولوجيا، الزراعة، الصحة والتعليم، وتهدف المؤسسة الاقتصادية الي تحقيق العديد من الأهداف، ومن بين أهم هذه الأهداف تحقيق الربحية والتوسع والنمو، كما تلعب دورا مهما في توليد الثروة وخلق فرص العمل وتلبية احتياجات المجتمع.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

هناك العديد من المفاهيم للمؤسسة الاقتصادية ويرجع هذا الاختلاف وعدم التوافق على تعريف محدد إلى التطورات والتحولات الاقتصادية التي عرفها العالم منذ عدة قرون، وكذا اختلف مشارب المفكرين والاقتصاديين، من بين هذه التعريفات نذكر مايلي:

حسب المكتب الدولي للعمل تعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها" المكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة"[1] .

تعريف كارل ماركسKarl MARX ": المؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في: " عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع[2]".

تعريف تروشي (M:Truchy) "المؤسسة هي الوحدة التي تجمع وتنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي "[3].

تعريف "فرانسوا بيروFrançois PEROUX " يعرف المؤسسة بأنها: " منظمة تجمع أشخاص ذوي الكفاءات المتنوعة وتستعمل رؤوس الأموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها"[4].

---

[1] - الرفاعي، خ.، وعولمي، ب. (2016). *الوجيز في إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية* (الإصدار 01). الأردن: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح). ص 07.

[2] - محيريق، ف .ب. (2020). *مدخل للاقتصاد المؤسسة* (الإصدار 01). الجزائر: مطبعة الرمال الوادي. ص 24.

[3] - دادي عدون. ن، (1998)، اقتصاد *المؤسسة*، الطبعة الاولى، الجزائر: دار المحمدية العامة، ص 9.

[4] - محيريق، ف. ب، *نفس المرجع*، ص 24.

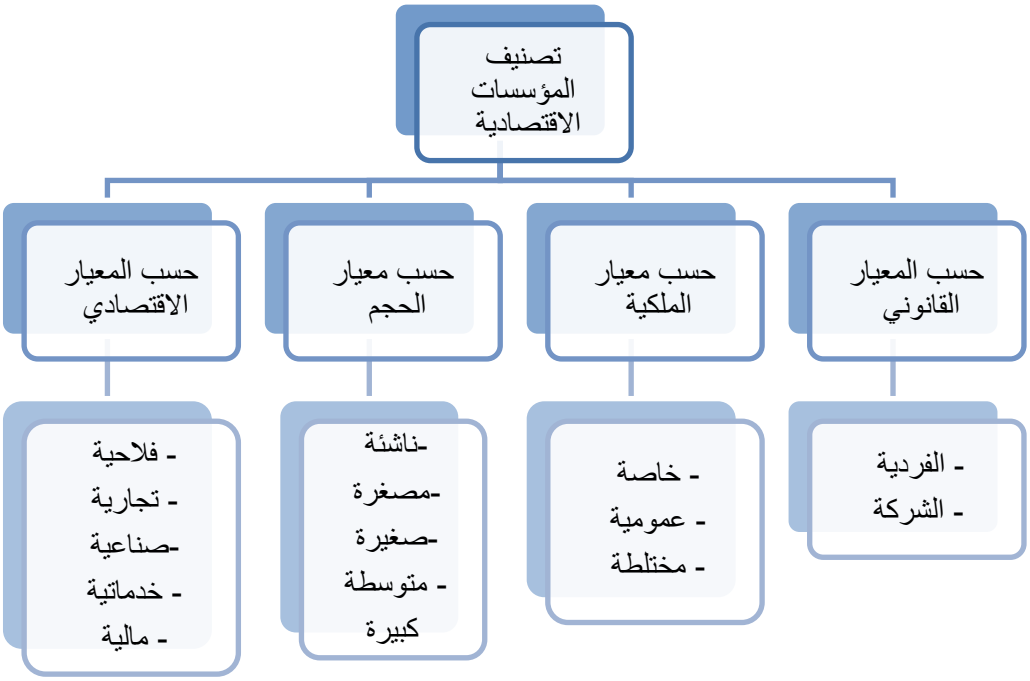
تعريف أخر : "هي كمنظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية و المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني" [1]

مما سبق يمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية على أنها المكان أو الكيان الذي تتفاعل فيه عناصر الإنتاج من اجل تحقيق قيمة مضافة خلال فترة زمنية معينة.

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات الاقتصادية:

يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب عدة معايير أهمها: المعيار القانوني، معيار الملكية، معيار الحجم والمعيار الاقتصادي.,.. الخ، وفيما يأتي سنتطرق الي أصناف المؤسسة الاقتصادية حسب كل معيار كما هو موضح في الشكل (1-1):

الشكل (1 -1): تصنيف المؤسسات الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطالب استناد الي محيريق ،ب (2020).*مدخل للاقتصاد المؤسسة* (الإصدار 01) . الجزائر :مطبعة الرمال الوادي، ص. 24

الفرع الأول: تصنيف المؤسسة حسب المعيار القانوني

حسب هذا المعيار يمكن تصنيف المؤسسات الإقتصادية إلى صنفين هما[2]:

[1] د بن حبيب، ع. (2013) *اقتصاد وتسيير المؤسسة*. (ط 05). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص 28.
[2] صخري،ع. (1993)*اقتصاد المؤسسة*.(الطبعة 4)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. ص 26.

1 -المؤسسة الفردية: في الغالب تكون هذه المؤسسة من الحجم الصغير ويمتلكها شخص واحد يكون هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمالها، ويتولى إدارته وتسيير شؤونها في الغالب نفس الشخص.

2-الشركة: تقوم على أساس شراكة شخصان أو أكثر في رأس مالها، حيث يقدم كل واحد منهما حصة من رأسمال أو قوة عمل، ويحصل في المقابل على نصيبه من الربح أو الخسارة، ويمكن تصنيف الشركة إلى نوعين رئيسين وهما:

- **شركة الأشخاص:** كشركات التضامن، شركات التوصية والشركات ذات المسؤولية المحددة؛
- **شركات الأموال:** كشركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة.

الفرع الثاني: تصنيف المؤسسة الإقتصادية حسب معيار الملكية:

وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع[1]:

1 - المؤسسة الخاصة: هي المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى الخواص أي شخص معين أو مجموعة من الأشخاص، مثل المؤسسات الفردية، شركات الأشخاص وشركات الأموال؛

2 -المؤسسة العمومية: هي المؤسسة التي تعود ملكيتها للدولة، ويمكن أن تكون هذه المؤسسة وطنية أو تابعة للجماعات المحلية؛

3 -المؤسسة المختلطة: هي المؤسسة التي تكون ملكيتها مختلطة بين الدولة والأفراد، سواء كانوا أفرادا وطنيين أو أجانب، وتنشأ عادة هذه المؤسسة نتيجة الخوصصة الجزئية للمؤسسات العمومية.

الفرع الثالث: تصنيف المؤسسة حسب معيار الحجم

يعتبر معيار الحجم من أهم المعايير التي تصنف بها المؤسسات الإقتصادية، وهذا التصنيف يختلف من بلد إلى أخرى ونذكر أهم المؤسسات حسب هذا التصنيف:

1 المؤسسات الصغيرة ونميز في تصنيف المؤسسات نوعين: فالمؤسسات الصغيرة جدًا يتراوح عدد عمالها بين 1 و9 عمال، برقم أعمال لا يتجاوز 20 مليون دينار جزائر أما المؤسسات الصغيرة يتراوح عدد عمالها بين 10 و49 عاملًا، برقم أعمال يتراوح بين 20 مليون و200 مليون دينار جزائري[2].هذا النوع من المؤسسات شائع في القطاعات الحرفية والزراعية، التجارة الصغيرة، والمؤسسات المجهرية العائلية أو الأسرية. يُلاحظ أن هذه

[1]صخري،ع .مرجع سبق ذكره . مرجع، ص ص 28 29.
[2] - محيريق، ف. ب، نفس المرجع ص 54.

المؤسسات أخذت طابعًا رسميًا مع بداية التسعينات من القرن الماضي في الجزائر، حيث بدأت الدولة تولي اهتمامًا بإنشاء مؤسسات تشغيل الشباب، غالبًا ما تخضع هذه المؤسسات لتأثير محيطها الخارجي المباشر. إذ يعتمد وجودها واستمرارها على قدرتها على الاستجابة للطلب الخارجي الذي لا يتعدى في العادة السوق المحلي[1].

2- المؤسسة الناشئة : هي "مشروع صغير حديث النشأة يهدف الى ابتكار وتطوير منتج جديد أو خدمة في أي قطاع، ويتسم هذا النوع من المؤسسات بدرجة عالية من المخاطرة"[2].حسب المشرع الجزائري هي كل مؤسسة تتوفر فيها الشروط التالية [3]:

- يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة ثماني (8سنوات)،
- يجب أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة؛
- يجب ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية؛
- أن يكون رأسمال المؤسسة مملوكا على الأقل بنسبة 50% من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة مؤسسة ناشئة؛
- يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250عامل.

3- المؤسسات المتوسطة: هي مؤسسات تضم ما بين 50 و249 عاملًا، وتتميز بعدم الفصل بين الملكية والتسيير. غالبًا ما تكون هذه المؤسسات ذات منشأ عائلي، حيث يكون المالكون أنفسهم القائمين على شؤون التسيير والتصرف في كل الأمور، مهما كانت جزئية أو صغيرة، هذا الأسلوب يجعل المؤسسات تعاني من زيادة صعوباتها ومشكلاتها كلما زاد حجم مستخدميها، نتيجة مركزية التسيير والإدارة. إذ تمر كل القضايا، مهما كانت، على المالكين مباشرة.

4-المؤسسات الكبيرة: هي المؤسسات التي تضم أكثر من 250 مستخدم، ونتيجة لكبر حجمها فإنها في الغالب ما تأخذ شكل شركات مساهمة بمعنى أن عدد ملاكها بعدد ملاك الأسهم، مما يتيح لها قدرات مالية كبيرة، تسير من قبل مجلس إدارة يتكون من أعضاء منتخبين من طرف المساهمين ويرأسها مسؤول تنفيذي يدير العمليات اليومية والقرارات الرئيسية التي يتخذها مجلس الإدارة.

---

[1] درامشية نل،و بلقاسمي. ف،(2020) *المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر " دراسة تاصلية"* . مجلة الحوار الثقافي ، 05 (02)، ص 02.

[2] مخانشة ،أ. (2021)،*المؤسسات الناشئة في الجزائر – الاطار المفاهيمي و القانوني* – مجلة صوت القانون الجزائر : جامعة خميس مليانة .المجلد 08 (01) ص 771.

[3]. عثامينة.أ، (2020)*المؤسسات الناشئة في الجزائر بين جهو التنظيم و هياكل الدعم*. حوليات جامعة بشار ، 07 (03)، ص 360.

الفرع الرابع: تصنيف المؤسسة حسب المعيار الاقتصادي

ويمكن تقسيم المؤسسات الاقتصادية حسب هذا المعيار إلى الأنواع التالية [1]:

1- المؤسسات الفلاحية: هي المؤسسات التي تقوم بخدمة الأرض، وإنتاج المنتجات النباتية والحيوانية؛

2-المؤسسات التجارية: هي المؤسسات التي تقوم بتوزيع المنتجات وإيصالها إلى الزبائن؛

3-المؤسسات المالية: هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية، مثل البنوك ومؤسسات التأمين وغيرها؛

4-مؤسسات الخدمات: هي المؤسسات التي تقوم بتقديم مختلف أنواع الخدمات كمؤسسات النقل، التعليم، الصحة وغيرها.

5-المؤسسات الصناعية: وتنقسم هذه المؤسسات إلى[2]:

- **مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية:** من أمثلها الهيدروكربونات، مؤسسات الحديد والصلب، وهذا النوع من المؤسسات يحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة ويتطلب توفير مهارات وكفاءات عالية للتشغيل، والإدارة والتسيير؛
- **مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة:** كمؤسسات الجلود والغزل والنسيج.

المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الإقتصادية: للمؤسسة الإقتصادية جملة من الخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وتتمثل في العناصر التالية:

الفرع الأول: المؤسسة مركز للتحويل والتوزيع

إن المؤسسة هي ذلك المكان الذي يتم فيه تحويل الموارد إلى منتجات تامة الصنع وتتمثل الموارد في المواد الأولية، ورؤوس الأموال، المعلومات، الأفراد.

كما تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المحصل عليها من بيع السلع والخدمات، ويأخذ أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الإقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية مثل:

- أجور العمال والموظفين؛
- توزيع الأرباح على المساهمين والمخاطرين برأس مالهم؛

---

[1]- عرباجي ،أ.(2013) *اقتصاد و تسيير المؤسسة* (الطبعة 03). الجزائر: سوقم للنشر، ص 12 .

[2]- الرفاعي ،خ. وعولمي،ب. (2016)*الوجيز في ادارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية* (الطبعة 01). الاردن: مركز البحث و تطوير الموارد البشرية (رماح) ،ص ص 11 12.

- أقساط وفوائد البنوك وأصحاب السندات؛
- دفع مستحقات الموردين؛
- تسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان الاجتماعي.

الفرع الثاني: المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية والإقتصادية

تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه العمل جماعيًا من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام القواعد وقيم المؤسسة، حيث يقضي أغلبية العمال معظم أوقاتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من المظاهر الاجتماعية بين العمال (صراعات، صداقات، خيبات أمل، نجاحات، رضا..) وعليه فان المسير يحاول التكيف مع إختلافات العمال وأفكارهم وأيديولوجيتهم وأهدافهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية.

أما على الصعيد الاقتصادي فالمؤسسة تلعب دورا مهما باعتبارها مركزا للقرارات الإقتصادية التي تخص: نوع المنتجات، كمية المنتجات، الأسعار، التوزيع، التصدير، ... الخ، تشمل هذه القرارات الاختيارات في استغلال الامكانيات المتاحة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة، ذلك للان المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة ومختلف المستويات وفي فترات مختلفة (قصيرة، متوسطة، طويلة) وحسب درجة أهميتها (استراتيجية، تكتيكية، عليمة).

الفرع الثالث: المؤسسة شبكة للمعلومات

إن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية عن المؤسسة)، وبالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها إلى المقررين والمسيرين من أجل إنجاز المهام المنوطة بهم على أكمل وجه، وتعتبر الشبكة المعلوماتية والاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة والسبيل الرئيسي لاتخاذ القرارات الحاسمة والمهمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

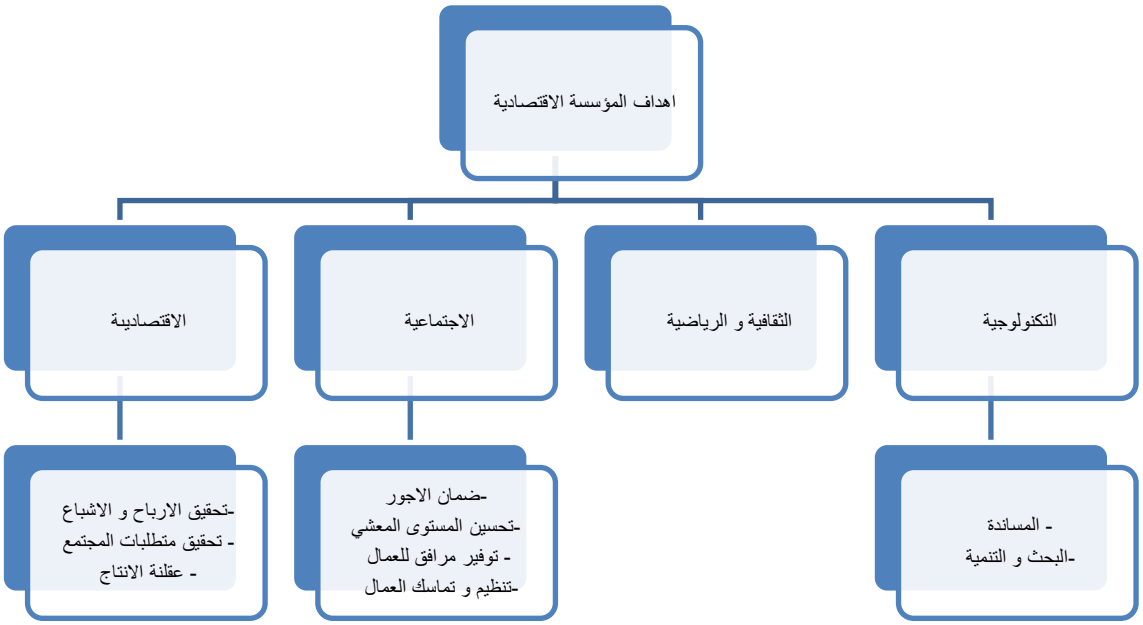
الفرع الرابع المؤسسة مركز للمخاطرة

إن المؤسسة معرضة للخطر باستمرار، حيث يمكن أن تخسر جزءا أو كل تسبيقاتها المالية والمادية في حالة الفشل، وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن، ولهذا نجد أن رأسمال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة، ومن جهة ثانية تقليل المخاطر والخسائر في حالة الفشل.

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة الإقتصادية

تسعى المؤسسات الإقتصادية إلى تحقيق أهداف متعددة ومختلفة حسب إختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعتها وميدان نشاطها، ويمكن تلخيصها في الأهداف الأساسية التالية:

الشكل رقم (1-2): أهداف المؤسسة الإقتصادية



المصدر: من إعداد الباحث استنادا الي دادي عدوان، ن. *مرجع سبق ذكره*، ص ص 19 23.

الفرع الأول: الأهداف الاقتصادية:

من أهم أهداف الإقتصادية للمؤسسة الإقتصادية نجد ما يلي[1]:

1 تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع: لا يمكن استمرار أي مؤسسة دون تحقيقها الأرباح التي تضمن لها الاستمرار والنمو، باستخدام هذه الأرباح يمكن تسديد الديون وتوزيعها على الشركاء، أو تكوين معونات لتغطية خسائرها أو أعباء غير محتملة أو مفاجئة، يعتبر وجود عدة أطراف ذات مصالح متباينة داخل المؤسسة أمرا أساسيا، يعرف هؤلاء الأطراف بأصحاب المصالح، وتتباين أهدافهم على سبيل المثال المساهمون يهدفون الي تعظيم الأرباح ، العمال هدفهم تحسين الاجور ، المدراء يهدفون الي تحقيق المزيد من النفوذ ،ولهذا فالمؤسسة الإقتصادية عبارة عن تحالف بين هذه الأطراف، وبالتالي يجب أن يكون هناك هدف يقبل به الجميع وهو هدف تحقيق الإشباع وذلك لاستمرار المؤسسة؛

2-تحقيق متطلبات المجتمع: حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها المتمثلة في تحقيق الأرباح أو الإشباع، لا بد عليها من تلبية حاجيات المجتمع الموجودة فيه سواء على المستوى الوطني أو الدولي؛

[1] - دادي عدون،ن. *مرجع سبق ذكره*. ص ص 19 20

3 – عقلنه الإنتاج: من أجل تحقيق المؤسسة لهدفها المتمثل في تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع لابد من الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج، أي بصورة أخرى إستعمال المؤسسة الجيد والرشيد لممتلكاتها وبالإشراف على عمالها يسمح لها بتحقيق أهدافها وفي نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع المختلفة.

الفرع الثاني: الأهداف الاجتماعية

وتتمثل الأهداف الإجتماعية للمؤسسة الإقتصادية في:[1]

1-ضمان مستوى مقبول من الأجور: يتقاضى العمال أجورا مقابل عملهم في المؤسسات، ويعد هذا حقا مضمونا شرعا وعرفا وفقا للقوانين والتشريعات التي تضعها الدولة لتضمن للعامل مستوى من الأجر يتيح له تلبية احتياجاته الأساسية، ويعرف هذا بالأجر القاعدي أو الأجر المضمون؛

2-تحسين المستوى المعيشي للعمال: من خلال تحسين القدرة الشرائية للعمال بحصولهم على أجور مقبولة تمكنهم من شراء احتياجاتهم واقتناء المنتجات الجديدة التي جاءت نتيجة للتطور التكنولوجي والتي كان لها الانعكاس المباشر على تغير أذواق المجتمع وتحسينها، وتعديل السلوك الاستهلاكي للأفراد؛

3-إقامة أنماط استهلاكية معينة: تعمل المؤسسات الإقتصادية على التأثير في العادات الإستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية، سواء للمنتجات قديمة أو المنتجات الحديثة كما هو الحال حاليا بالنسبة للمنتجات الالكترونية التي ساهمت بشكل كبير في تعديل الأنماط الاستهلاكية لمختلف المجتمعات؛

4-الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: تجمع المؤسسة مجموعة كبيرة من العمال متباينة من حيث المستوى العلمي والاجتماعي والثقافي والسياسي إلا أن المؤسسة ومن خلال العديد من الوسائل والاجهزة تدعو إلى التوحد والتفاهم بين العمال من أجل تحقيق اهداف المؤسسة؛

5-توفير تأمينات ومرافق العمال: طبقا للقوانين والتنظيمات تقدم المؤسسات لعمالها العديد من التأمينات مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل، وكذلك التقاعد، إضافة الي توفير مساكن سواء وظيفية منها أو العادية لعمالها، وكذا المرافق العامة مثل الاطعام والرعاية الصحية؛

[1] - تي، أ. وبوشول، ال. (2020) *اقتصاد المؤسسة*. الجزائر: سامي للطباعة والنشر والتوزيع ص 42.

الفرع الثالث الأهداف الثقافية والرياضية:

في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال نجد الجانب التكوين والترفيهي أيضا ويتمثل في:[1]

1-توفير وسائل ترفهيه وثقافية: تعمل بعض المؤسسات على إفادة عمالها وعائلاتهم من وسائل الترفيه والثقافة كالمسرح والرحلات، وذلك من اجل زيادة رضا عمالها وضمان وولائهم للمؤسسة بهدف زيادة انتاجيتهم؛

2 - تدريب العمال المبتدئين وتأهيل القدامى: حتى تتمكن المؤسسة من مواكبة التطور السريع لوسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها أصبح من الضروري على المؤسسات تدريب عمالها الجدد وتأهيل عمالها القدامى بما يتماشى مع الآلات الجديدة والأساليب الحديثة في الإنتاج والتسويق وحتى في التأطير والتسيير.

3-تخصيص أوقات للرياضة: من اجل الرفع من مردودية العمال وتقوية الروابط بينهم أصبحت المؤسسات الاقتصادية الكبيرة تخصص أوقات للممارسة الرياضة خلال أيام محدد في أسبوع أو أوقات معينة في اليوم، اضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العمالية مما يجعل العامل يتمتع بلياقة بدنية جيدة وطاقة إيجابية لها الانعكاس الإيجابي على إنتاجية العمال داخل المؤسسة.

الفرع الرابع: الأهداف التكنولوجية:

بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة الإقتصادية دورا هاما في الميدان التكنولوجي من أهمها:

1-البحث والتنمية: يتضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية على فرع متخصص بالبحث والتطوير وترصد له ميزانيات كبيرة من اجل التفوق على المنافسين من حيث جودة المنتجات أو طرق الإنتاج بهدف تحصيل أرباح كبيرة والزيادة من الحصة السوقية للمؤسسة[2].

2-المساندة: تنخرط المؤسسة الاقتصادية في السياسة العامة للبلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي[3].

---

[1] - دادي عدون،ن. *مرجع سبق ذكره*. ص 22

[2]-- تي، أ. وبوشول، ال .*مرجع سبق ذكره* ، ص 43

[3] دادي عدون،ن. *مرجع سبق ذكره*. ص 23

المبحث الثاني: ماهية التسويق الدولي بالمؤسسة الاقتصادية

لقد عرف مفهوم التسويق الدولي تطورا عبر الزمن كما هو الحال بالنسبة للتسويق المحلي وعلى المؤسسات الاقتصادية الراغبة في التوسع الدولي ان تتبع العديد من الخطوات وتتخذ العديد من القرارات حتى تكون الاستراتيجية التسويقية فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية من تعظيم للأرباح، زيادة المبيعات وغيرها من الأهداف الأخرى.

المطلب الأول: مفاهيم حول التسويق الدولي

هناك العديد من المفاهيم والمبادئ التي يقوم عليها التسويق الدولي وهو يكتسي أهمية كبيرة من خلال المنافع والفوائد التي يقدمها للمؤسسة الاقتصادية.

الفرع الاول: مفهوم التسويق الدولي

لم يستقر المفكرون والاقتصاديون على تعريف واحد للتسويق وذلك لعدة اعتبارات، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

- **الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA)** التي تعرف التسويق الدولي بانه" هو عملية متعددة الجنسيات لتخطيط وتنفيذ المنتج والتسعير والترويج، وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات لإيجاد تبادلات تحقق الأهداف الفردية والتنظيمية"، فقط كلمة متعددة الجنسيات قد أضيفت ،وتعني هذه الكلمة أن أنشطة التسويق تتم في عدة بلدان وأنه ينبغي تنسيق هذه الأنشطة بطريقة ما عبر الدول[1].

-**تعريف فيليب كوتلر :** يعرف التسويق الدولي على أنه "لا يعدو أن يكون عبارة عن نشاط ديناميكي مبتكر للبحث عن المستهلك القانع في سوق تتميز بالتفاوت والتعقيد، والوصول الي هذا المستهلك و إشباع رغباته"[2] .

-**يعرف كذلك التسويق الدولي:** بانه" هو عملية تخطيط وإجراء معاملات عبر الحدود الوطنية لإيجاد مبادلات ترضي أهداف الأفراد والمنظمات، وتتراوح أشكاله من التصدير ، الاستيراد و التجارة إلى الترخيص والمشاريع المشتركة والشركات التابعة المملوكة بالكامل وعمليات تسليم المفتاح وعقود الإدارة"[3].

---

[1]Sak, O., & John, J. S. (2007). *International marketing strategy and theory* (4th ed.). Taylor & Francis e-Library, p315

[2] حازم، م. ع. (2020). *التسويق الدولي*. الريادة للنشر والطباعة، الطبعة 01، دبي، الإمارات،.ص 14

[3]6. Michael, R. C., & Ikka, A. R. (2007). *International marketin* (8th ed.). USA: Cengage Learnin ,p 04

-**ويعرف أيضا :**على أنه أداء الأنشطة التجارية المصممة لتخطيط وتسعير وتعزيز وتوجيه تدفق سلع وخدمات المؤسسة إلى المستهلكين أو المستخدمين في أكثر من دولة واحدة من أجل الربح"[1].

من خلال التعرف السابقة يمكن استنتاج تعريف للتسويق الدولي ""فهو يشمل العديد من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية بغرض تلبية احتياجات العملاء في أسواق متعددة ومختلفة بغرض النمو والتوسع".

الفرع الثاني: مبادئ التسويق الدولي

يعتبر علم التسويق الدولي أحد فروع المعرفة التي نشأت حديثا كاستجابة في الآونة الأخيرة الي طريقة وكيفية الدخول الي الأسواق الاجنبية وهو يقوم على عدة مبادئ ونوجزها في ما يلي[2]:

1-تقسيم العمل: إن مبدأ التخصص وتقسيم العمل الذي يجري تطبيقه في مؤسسة أو دولة ما قد يُطبق بين الدول المعنية بالاستيراد والتصدير، بمعنى أنه قد يكون من الأفضل اقتصاديا لدولة معينة أن تتخصص في إنتاج سلعة معينة يكون لها قيمة تنافسية، فيما تقوم في نفس الوقت باستيراد سلع أخرى لا تتمتع بميزة تنافسية فيها، بل من المربح لها استيرادها من دول أخرى كما هو الحال في الميزة النسبية لدافيد ريكاردو؛

2-التكاليف المقارنة: أي استعمال التكلفة كمعيار للمقارنة بين السلع التي يمكن إنتاجها محليا والسلع التي يمكن استيرادها. في الكثير من الحالات يفضل استيراد بعض السلع بدلا من إنتاجها وذلك بسبب ارتفاع تكاليف إنتاجها من جهة وانخفاض تكاليف استيرادها من جهة أخرى؛

3-فائض الإنتاج: تصدير المنتجات إلى الأسواق الدولية يكون في الغالب بعد إشباع السوق المحلية. فإذا تشبعت لدرجة تخفيض الأسعار، فهنا تبدأ عملية الإنتاج من أجل التصدير، وهذه النقطة تسمى فائض الإنتاج وهي النقطة التي تحدد الوقت الذي تبدأ فيه عملية التصدير، أما إذا لم يتشبع السوق المحلي فاحتمال التصدير غير وارد ما لم تكن هناك أسباب أخرى كالرغبة في الحصول على العملات الصعبة، أو الرغبة من الدولة في تخفيض العجز في الميزان التجاري؛

4-ميزان المدفوعات: تهدف الدول على المحافظة على توزان ميزان مدفوعاتها بمواجهة الاهتزازات والازمات الاقتصادية الحادة، ويعني التوازن موائمة ما يدخل مع ما يخرج من

[1]. Philip R. et al., (2016) Money. *INTERNATIONAL MARKETING, SEVENTEENTH EDITION*. Published by McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, NY 10121. Copyright © by McGraw-Hill.p 10

[2] رماس م، وزناقي أ (2015)، *وقع التسويق الدولي للمؤسسة الجزائرية*، مجلة دفاتر اقتصادية، الجزائر: جامعة زيان عشور الجلفة، المجلد 06 01 (48 60)ص 57

الدولة سواء أكان ذلك صادرات أو مستوردات أو قروض أو عملات اجنبية ....، وما لم يحدث ذلك التوزان فان دفع قيمة الواردات سيكون مشكلة كبيرة وربما مستحيلة والاعتماد المستمر على حركة الذهب أو القروض لتحقيق التوازن يهدد المركز التجاري للدولة في الخارج؛

5-القوة الشرائية للدولة المستوردة: هذا المبدأ يتعلق بالقدرة الشرائية لدى الدول المستوردة، وأن توافر العملات الأجنبية هدف أساسي لضمان استمرارية عمليات التصدير والاستيراد وانتقال القيم بين الدول. فالقوة الشرائية هي التي تحدد أبعاد السوق في دولة معينة وهي تحدد قدرة كل دولة على شراء البضائع من الخارج.

الفرع الثالث: فوائد التسويق الدولي للمؤسسات الاقتصادية:

يسمح التسويق الدولي للمؤسسات الاقتصادية من تحصيل العديد من الفوائد نوجزها في النقاط التالية[1]:

1-البقاء والنمو: يسمح التسويق الدولي للمؤسسة الاقتصادية بالبقاء، حتى المؤسسات في الدول المتقدمة، وبالرغم من ما تمتلكه من الفرص والموارد، إلا أنه يجب عليها التجارة مع الآخرين للبقاء على قيد الحياة. أما المؤسسات الصغيرة نسبيًا من حيث الحجم في أوروبا، فهي تحتاج إلى الأسواق الخارجية لتحقيق اقتصاديات الحجم من أجل أن تكون لها تنافسية مع المؤسسات الأمريكية. فالمنافسة الدولية قد لا تكون مسألة اختيارية عندما يكون البقاء على المحك، بل ضرورة حتمية من أجل البقاء والنمو.

2-المبيعات والأرباح: الأسواق الخارجية تشكل نصيبًا كبيرًا من الأعمال الإجمالية للعديد من المؤسسات التي عملت بحكمة على تطوير أسواقها في الخارج. فمثلًا تمثل المبيعات الدولية لكوكا كولا أكثر من 80% من أرباح المؤسسة التشغيلية، وتسهم السوق اليابانية بحوالي 350 مليون دولار في الدخل التشغيلي لشركة كوكا كولا (مقابل 324 مليون دولار في سوق الولايات المتحدة)، مما يجعل اليابان أكثر أسواق المؤسسة ربحية.

3-توزيع المخاطر: الطلب على معظم المنتجات يتأثر بعوامل دورية مثل الركود وعوامل موسمية مثل الطقس. النتيجة السيئة لهذه المتغيرات هي تقلبات في المبيعات التي يمكن أن تكون كبيرة بشكل متكرر بما يكفي لتسبب تسريح الموظفين. وطريقة واحدة لتنويع مخاطر المؤسسة هي النظر في الأسواق الخارجية لمواجهة الطلب المتغير. تساهم هذه الأسواق في توحيد التقلبات عن طريق توفير منافذ لزيادة طاقة الإنتاج الفائضة. على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي الطقس البارد إلى انخفاض استهلاك المشروبات الغازية. ومع ذلك، لا تدخل جميع البلدان في موسم الشتاء في نفس الوقت، وبعض البلدان تكون دافئة طوال العام.

[1]Sak, O., & John, J. S. op .cit .p p15 16

4-التضخم واعتدال الأسعار: فوائد التصدير واضحة ذاتيًا، يمكن أن تكون الواردات أيضًا مفيدة للبلد لأنها تشكل سلعة احتياطية للاقتصاد المحلي. وبدون واردات، لا يوجد حافز للمؤسسات المحلية للتحكم في أسعارها، كما يدفع النقص في البدائل المستوردة من المنتجات الاستهلاكية العملاء لدفع مزيد من الأموال، مما يؤدي إلى التضخم. والأرباح المفرطة للمؤسسات المحلية تدفع العمال للمطالبة بزيادة الأجور، والذي له انعكاسات سلبية.

5-التوظيف: التجارة غير المقيدة من ناحية تعزز الناتج المحلي الإجمالي للعالم وتعزز التوظيف بشكل عام لجميع الدول. من الناحية الأخرى، للأسف، الحقت العولمة ضررًا ببعض العمال الذين لا تتنافس أرباح مؤسساتهم مع التكلفة. وقد تضطر بعض المؤسسات أيضًا إلى نقل بعض الوظائف إلى الخارج لتقليل التكاليف، ونتيجة لذلك سيحال بعض العمال على البطالة

6-تحسين المستوى المعيشي: دراسات للبنك الدولي أظهرت أن زيادة الانفتاح على التجارة يقلل الفقر في معظم الدول النامية. التجارة المفتوحة قد قدمت للدول النامية مكاسب واسعة الانتشار من حيث الرفاهية المادية، بالإضافة إلى مكاسب في مجال القراءة والتعليم. فالتجارة توفر للبلدان ومواطنيها معايير معيشة أعلى، وإلا يضطر الناس إلى دفع المزيد مقابل نتيجة أقل بسبب نقص المنتجات. فمنتجات مثل القهوة والموز يمكن أن تصبح غير متاحة فجأة، وستكون الحياة في معظم البلدان أصعب بكثير لولا المعادن الاستراتيجية التي يجب استيرادها. فالتجارة تجعل أيضًا من السهل على الصناعات التخصص والوصول إلى المواد الخام، وفي الوقت نفسه تعزز المنافسة والكفاءة وانتشار الابتكارات عبر الحدود الوطني.

الفرع الرابع: أهمية التسويق الدولي للمؤسسة الاقتصادية

تتجلى أهمية التسويق الدولي بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية من خلال النقاط التالية:

- التسويق الدولي يتيح للمؤسسات الوصول إلى أسواق جديدة، مما يزيد من قاعدة عملائها وبالتالي يزيد من مبيعاتها وإيراداتها.
- من خلال الانتشار في أسواق متعددة، تستطيع المؤسسات تقليل الاعتماد على سوق واحد وتوزيع المخاطر المرتبطة بالتقلبات الاقتصادية والسياسية المحلية.
- التوسع في الأسواق الدولية يمكن أن يؤدي إلى زيادة حجم الإنتاج مما يقلل من تكاليف الوحدة الواحدة بسبب اقتصاديات الحجم.
- التعرض للمنافسة الدولية يحفز المؤسسات على تحسين منتجاتها وخدماتها، وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية على المستوى العالمي.؛

- لتجارة الدولية قد توفر فرصًا لتحقيق أرباح أعلى بسبب اختلاف الطلب وتفضيلات العملاء، مما يمكن أن يزيد من الربحية الإجمالية للمؤسسات.
- الدخول إلى أسواق جديدة يمكن أن يشجع على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات تتناسب مع الاحتياجات المتنوعة للعملاء الدوليين.
- التواجد الدولي يمكن أن يقوي العلامة التجارية ويعزز سمعتها على المستوى العالمي.
- يمنح التسويق الدولي فرصًا للاستثمار في أسواق جديدة وسريعة النمو، مما يمكن أن يعزز من قيمة المؤسسة على المدى الطويل.
- يحقق التسويق الدولي للمؤسسات مزايا تنافسية وذلك من خلال تهيئة أساليب وتقنيات إنتاجية ذات تكلفة منخفضة، والاستفادة من المواقع الجغرافية القريبة من مصادر المواد الأولية والأيدي العاملة ذات الأجور المنخفضة.

المطلب الثاني: تحليل البيئة التسويقية الدولية للمؤسسة الاقتصادية

يعد استقراء وتحليل البيئة التسويقية الدولية من أهم ركائز التسويق الدولي في المؤسسة الاقتصادية، فالفهم الجيد لهذه البيئة المتغيرة يساهم بشكل كبير في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة على المستوى المحلي والدولي، وذلك بالاستغلال الجيد للفرص المتاحة من البيئة الخارجية مع تقوية نقاط الضعف بالمؤسسة من أجل النمو والتوسع.

الفرع الأول: مفهوم البيئة الدولية الكلية أو العامة

هي "مجوعة القوى و العوامل المحيطة بالمؤسسة و التي تمثل المجتمع العام للمؤسسة و تسمى بيئة التعامل غير مباشر، وتسمى أيضا البيئة الواسعة و تشير إلي مجمل المكونات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و القانونية و التكنولوجية و الثقافية وما يرتبط بها من متغيرات ويكون لها تأثير غير مباشر في أغلب الحالات على المؤسسة" [1] .

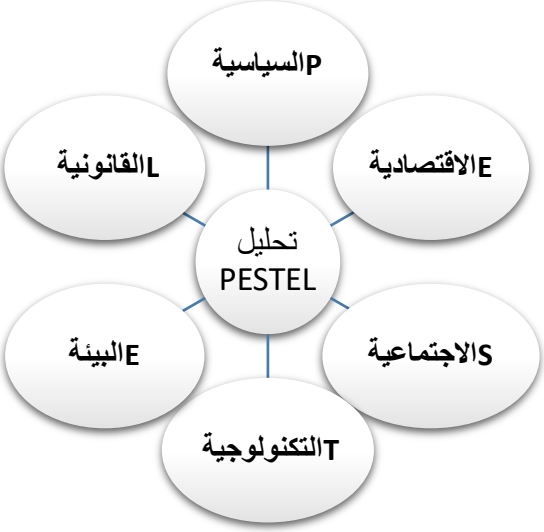
الفرع الثاني: تحليل البيئة الدولية العامة

من بين الوسائل التي يمكن استعمالها في دراسة و تحليل عناصر البيئة العامة تحليل **PESTEL**الذي يعتبر العمود الفقري للاختيار الأسواق الدولية كما هو موضح في الشكل (7-1) و يشمل على العوامل التالية :

1- عوامل الاقتصادية: يجب أن يبدأ تقييم بيئة الأسواق الدولية بالنظر الي العديد من المتغيرات الاقتصادية المرتبطة بحجم وطبيعة السوق المستهدف وتفحص البدائل الموجودة، وذلك باستخدام مجموعة متنوعة من المعايير الاقتصادية، من أجل تقدير أولي لإمكانية السوق ونذكر منها:

[1] شبشابة، ع. ر. ر. (2022). *إدارة الأعمال: المبادئ، المفاهيم، الوظائف، الاتجاهات الحديثة* (الطبعة الأولى). مصر: دار حميثرا للنشر، ص 224.

الشكل (1 -3): تحليل البيئة الكلية (PESTEL)



source: Ali Saad Alwan, https://www.researchgate.net/publication/350820362_PESTEL_Analysis_-_thlyl?enrichId,aiprl2021 consulte le 21/01/2023

1-1-الدخل: يلعب دورًا حاسمًا في تحديد إمكانية السوق، بالإضافة إلى العوامل الأساسية الأخرى، يمكن استخدام الناتج المحلي الإجمالي للفرد كمؤشر رئيسي لتقييم القوة الشرائية. ومع ذلك، يجب استخدام هذه الأرقام بحذر بسبب تباينها الكبير بين البلدان. تؤدي توزيعات الدخل إلى فجوات كبيرة بين مجموعات السكان في بعض الأسواق. يمكن للمسوق الدولي استخدام تصنيف يشمل دخول الأسر في تخطيط السوق. بالإضافة إلى ذلك، يجب مراعاة التباينات في إمكانية السوق في الأسواق الفردية، حيث يمكن أن تكون المراكز الحضرية الرئيسية في البلدان النامية لها مستويات دخل مشابهة لتلك في الأسواق المتقدمة، بينما قد لا تكون المناطق الريفية لديها دخل كافٍ لشراء السلع المستوردة[1].

1-2- معدل النمو الاقتصادي: يؤثر معدل النمو الاقتصادي على مستوى الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية، فإن زيادة معدل النمو الاقتصادي يقود إلى التوسع في إنفاق المستهلكين، وبالتالي فإنها تسهم بشكل إيجابي في التعامل مع ضغوط التنافسية في الصناعة، بحيث تجد هذه المؤسسات لديها الفرصة للتوسع في أنشطتها وأعمالها. أما معدلات النمو المنخفضة، فإنها تقود إلى التدهور أو الكساد الاقتصادي وتؤدي إلى التقليل في الإنفاق الاستهلاكي، وبالتالي يقلل من شراء العديد من السلع الأساسية للفرد والأسرة، وتخفض المنظمات من التوسع أو الشراء، ويترتب على ذلك انخفاض الربحية لابد لها من وضع

[1] Michael R. Czinkota & Ilkka A. Ronkainen,' (2013) *International Marketing*, 8th, USA: Thomson Higher Education., p 97

استراتيجياتها و خططها المستقبلية وفقا لتوقعاتها لمعدلات الدخل القومي والناتج القومي الإجمالي[1].

1- 3- الميزان التجاري: يعتبر الميزان التجاري أحد المكونات المهمة لميزان المدفوعات، ويعبر عن الفرق بين الصادرات والواردات السلعية للدولة. وتسعى كل دولة إلى تحقيق فائض في الميزان التجاري عبر استراتيجيات تنتهجها، مثل تقيد عملية استيراد بعض السلع من الخارج أو منع استيراد أنواع محددة من السلع بغرض حماية وتشجيع الصناعة المحلية وتعزيز الميزان التجاري. فهذه الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المؤسسات الاقتصادي[2].

1-4- معدلات الفائدة: إن معدلات الفائدة قصيرة أو طويلة الأمد تحد بشكل كبير من مستويات الطلب على المنتجات أو الخدمات. كما تؤثر معدلات الفائدة أيضًا على القرارات الاستراتيجية والاستثمارية للمؤسسات، حيث إنها تمثل تكاليف التمويل المفترض [3] .

1-5- معدلات التضخم: التضخم يؤثر بشكل كبير على الأسعار وحصة السوق، حيث يرفع تكاليف الإنتاج مما يدفع المؤسسات لرفع الأسعار، مما يقلل من القدرة الشرائية للعملاء ويؤثر على الطلب. المؤسسات التي تستطيع التكيف مع التضخم، سواء من خلال تحسين الكفاءة أو تقديم أسعار تنافسية، قد تتمكن من الحفاظ على حصتها السوقية أو زيادتها.

1-6- **المتغيرات السكانية:** هو عامل مهم في تقييم جاذبية الأسواق الدولية، فالقرارات التسويقية تبنى في هذا الجانب على مؤشرين مهمين وهما عدد السكان في السوق المستهدف ومعدل النمو السكاني الذي يكون له انعكاس إيجابي على زيادة المبيعات. فمن المتوقع أن يقترب عدد السكان العالمي من ثمانية مليارات في 2025، ويتوزع السكان بشكل غير متساوٍ حول العالم، حيث يشكل أكثر من 60% منهم في آسيا، مع توقعات بزيادة كبيرة في عدد الأشخاص في الفئة العمرية من 25 إلى 45 عامًا. كما أن تأثير الحكومات في نمط النمو السكاني وزيادة عدد الأسر المطلقة والأسر ذات الشخص الواحد يجعل من الضروري تكييف استراتيجيات التسويق العالمي مع هذه الاختلافات. كما أن توزيع الأعمار والمتوسط العمري يرتبطان ارتباطًا وثيقًا بمستوى التطور الاقتصادي، مما يفتح فرصًا فريدة للمسوقين الدوليين[4].

2-العوامل الثقافية والاجتماعية: حسب البروفيسور الهولندي Geert Hofstede، يعرف الثقافة على أنها "البرمجة الجماعية للعقل التي تميز أفراد مجموعة أو فئة من الأشخاص عن الآخرين." ومن بين مكوناتها ما يلي[5]:

---

[1] - الدوري، ز. م. (2005). *الإدارة الاستراتيجية*. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.. ص70.

[2] - مساعدة، م. ع. (2013). *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية* (ط 01). الأردن. 155

[3] - نفس المرجع ص 155.

[4] - Michael R. Czinkota & Ilkka A. Ronkainen op cit .p 90

[5] ibid .PP 65 66

1-2 -اللغة: تلعب دورًا مهمًا في الثقافة، وتوجد حوالي 6000 لغة في العالم. تأتي اللغة الصينية في المرتبة الأولى من حيث المنطوقية، إلا أن اللغة الإنجليزية تُستخدم على نطاق واسع كلغة أعمال عالمية، مما يؤثر على التجارة والاستثمار والثقافة الشعبية.

2-2 -الديانة: تشكل الديانة جزءًا كبيرًا من الثقافة، واختلافاتها يمكن أن تؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد والمؤسسات. يشار إلى أهمية فهم احتياجات الديانة في بعض الثقافات، على سبيل المثال، الاحتفال بمواسم معينة والاحتفالات الدينية.

3-2 -الهيكل الاجتماعي: يتعلق بالطريقة التي تنظم بها المجتمعات أعضائها. توجد ثقافات ذات هياكل اجتماعية صارمة مع قليل من التنقل الاجتماعي، وهناك ثقافات تسمح بمزيد من التنقل الاجتماعي.

4-2 -التعليم: التعليم يُعتبر جزءًا مهمًا من الثقافة، حيث يؤثر في قيم وأنماط التفكير والتصرف لدى الأفراد. يمكن أن يكون التعليم موجَّهًا نحو القيم الجماعية في بعض الثقافات، ونحو تحفيز الفكر الفردي في غيرها.

5-2- العادات والتقاليد: يجب مراقبة التغييرات التي تحدث في الأخلاق والعادات بعناية، خاصة في الحالات التي تشير إلى تضييق الفجوة بين الثقافات المختلفة. ظواهر مثل ماكدونالدز وكوك قد نجحت حول العالم، ولكن ذلك لا يعني أن العالم يتغير ليصبح غربيًا. فهم الأخلاق والعادات مهم بشكل خاص في عمليات التفاوض، لأن التفسيرات القائمة على إطار الإشارة الخاصة بالشخص قد تؤدي إلى استنتاج غير صحيح تمامًا. للتفاوض بفعالية في الخارج، يحتاج الشخص إلى قراءة جميع أنواع التواصل بشكل صحيح [1].

6-2- المتغيرات الحضارية: إ ن التغير الذي يحصل في ميزان القوى الاجتماعية المذكور يمكن أن يكون إيجابيًا، بمعنى أنه يمثل فرصة لبعض المؤسسات، كما يمكن أن يشكل تهديدًا للبعض الآخر. فالتغير في ثقافة الزبون يمكن أن يغير من الطريقة التي يفكر بها، وأساليب حياته، وطريقة إنفاقه لأمواله، والمنتجات التي يرغب في الحصول عليها. ما يترتب على ذلك هو تغير الاستراتيجيات والسياسات التي تقررها المؤسسة للتعامل مع هذا النوع من الزبائن[2]؛

3-عوامل التكنولوجية: تتميز البيئة التكنولوجية بدرجة عالية من التغير ولها تأثير كبير على إكساب المؤسسة مكانة تنافسية عالية، من خلال إدخال وتطوير أساليب الإنتاج أو التوزيع وغيرها من الوظائف. كل هذا يساهم في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة وتحقيق ميزة

[1] Michael R. Czinkota and Ilkka A. Ronkainen, . op cit .p65

[2] - صالح عبد الرضا،ر. أحسان دهش،ج. (2015). *الادارة الاستراتجية و تحديات الالفية الثالثة*. عمان : دار المناهج للنشر و التوزيع . ص ص 123 124 .

تنافسية. من العوامل التي أثرت أو تؤثر بدرجة كبيرة في البيئة التنافسية والتسويقية نذكر ما يلي:[1] :

- ✓ سهولة تحويل الأموال من بلد إلى آخر؛
- ✓ تطور طرق الدفع عن طريق E-Cash (النقود الإلكترونية)؛
- ✓ التقدم في صناعة الإلكترونيات؛
- ✓ التقدم في التكنولوجيا الحيوية Biotechnologie؛
- ✓ التقدم في تكنولوجيا الاتصالات والمواصلات والنقل على النطاق العالمي؛
- ✓ التقدم المذهل في تكنولوجيا المعلومات واستخداماتها في مجال إدارة الأعمال؛
- ✓ تطور صناعة الحاسبات الآلية والهواتف واستخداماتها؛
- ✓ الأقمار الصناعية؛
- ✓ شبكة المعلومات العالمية أو الإنترنت.

4- العوامل السياسية والقانونية: تعتبر من بين أهم العوامل المؤثرات على المؤسسات الاقتصادية وتشمل هذه العوامل ما يلي:

4- 01- أما بالنسبة للبيئة السياسية :فإنها تشتمل على جميع المتغيرات والظروف السياسية التي تسود البلد الأجنبي الذي ترغب المؤسسة في ولوجه. العوامل السياسية تعني التأثير السلبي الذي يمكن أن تتسبب فيه التغيرات في البيئة السياسية المحلية أو الدولية على عمليات التسويق الدولي. هذا التأثير يتضمن الإجراءات التي تقوم بها الحكومات والتي يمكن أن تشكل مخاطر سياسية للمؤسسة. وهذه الإجراءات تنقسم إلى ثلاثة مجالات رئيسية:

أ- القيود التشغيلية: مثل السيطرة على الصرف الأجنبي، سياسات التوظيف، والملكية المحلية المشتركة.

ب- القيود التمييزية: التي تفرض عادة على الشركات الأجنبية أو من بلد معين.

ج- الإجراءات الفعلية: مثل الاستيلاء القسري والتأميم دون تعويض.

تستخدم الحكومات أحيانًا بعض القيود كوسيلة للتدخل في الأسواق الدولية عن طريق تقليص مستويات الاستثمار، تحديد مواقع المرافق، اختيار الشركاء المحليين، وتحديد نسبة الملكية. هذه القيود تمثل تحديًا كبيرًا للمؤسسات التي تعمل في الأسواق الدولية، وتتطلب منها تقدير مخاطر السياسة والتكيف مع البيئة السياسية المحلية في الأسواق التي تعمل فيها[2]

[1] - محمد، ع. ب. (2009). *التسويق الدولي*. العراق: مركز التعليم المفتوح، بنها. ص 46.

[2] Isobel D . Robin L (2019) ,*International Marketing Strategy*, 5th Edition, Eighth Edition Doole, Lowe and Kenyon pp15 16

2-4- عوامل القانونية: عندما تقوم المؤسسة بالأعمال التجارية في الخارج، فإنها تخضع لقوانين البلد الذي تعمل فيه؛ ولذلك ستواجه نظامًا قانونيًا مختلفًا لديه قوانينه وإجراءاته الخاصة. وبالتالي، فإن القضايا المتعلقة بها واللازمة للأعمال الدولية يمكن أن تأخذ الأشكال التالية: :[1]

- التباين في التفسيرات القانونية فيما يتعلق بقوانين المنافسة، وإن هذا التباين يبرز في أعمال التسعير، الترويج، أساليب البيع، والاتفاقات الجانبية الجارية في الدول المختلفة؛
- خرق الاتفاقات والتعاقدات الخاصة بأعمال البيع والتوزيع وتجارة الجملة؛ النواحي القانونية المتعلقة بنوعية المنتج، محتواه، تصميمه، وتغليفه...

العوامل الطبيعة: يتزايد قلق سكان المعمورة والمنظمات الدولية المدافعة عن البيئة بسبب نتائج التلوث البيئي والمناخي والندرة المتزايدة للمواد الخام. من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة، أصبح الاهتمام متزايدًا بالعوامل البيئية على المستوى الدولي. هناك جهود كبيرة تبذل للتقليل من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون والحد من التلوث والاهتمام بالمنتجات الخضراء. وتشمل هذه العوامل الجوانب البيئية مثل الطقس والمناخ والتغيرات البيئية[2] ،على المؤسسات الاقتصادية مطابقة منتجاتها بالأسواق الدولية و المحلية وفقا للمعايير ومواصفات الدولية لنظام الادارة البيئية .

الفرع الثالث: البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية

البيئة الداخلية تمثل مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المرتبطة بحدود المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على قدراتها ونواحي قوتها وضعفها [3] .

أما البيئة الخارجية فهي تشمل كل من الموردون، الموزعون، البائعون، الشركاء، العملاء، المنافسون. والجمهور[4].

الفرع الرابع: تحليل البيئة الداخلية والخارجية

من بين الأدوات الفعالة في تحليل البيئية الداخلية و الخارخية هي استخدام التحليل الرباعي أو ما يعرف بتحليل SWOT الذي يستخدم على نطاق واسع في العديد من المجالات

---

[1] سمير براهيمي. (2020/2019). *مساهمة بحوث التسويق الدولي في تنميةالصادرات خارج قطاع المحروقات* -دراسة على عينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة (أطروحة دكتوارة) . البويرة ، قسم التسويق ، الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسير ص ص 25 26

[2] - Alwan a٬ ,(2021) https://www.researchgate.net/publication/350820362_*PESTEL_Analysis*_-_thlyl?enrichId,aiprl2021,counsulte le 21/01/2023

[3]-Graeme D.d,J Ensor(2001) ,*Strategic Marketing Planning and Control*,Butterworth-Heinemann Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP 225 Wildwood Avenue, Woburn, MA 01801-2041 A division of Reed Educational and Professional Publishing Ltd .p 83 85

[4] https://www.indeed.com/career-advice/career-development/*types-of-marketing-environments counsulte* le 22/03/2023.

والقطاعات الاقتصادية[1]، حيث يهدف تحليل SWOT إلى تحديد الفرص المتاحة وتحوط للتهديدات الممكنة مع معرفة نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة "[2].

1- البيئة الداخلية (القوة / والضعف) التحليل البيئة الداخلية يمكن المؤسسة من التعرف على نقاط قوتها ونقاط ضعفها.

1-1- نقاط القوة: هي بعض الخصائص التي تمنح المؤسسة إمكانيات جيدة لتعزيز عناصر القوة وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية. تتمثل عناصر القوة في المؤسسات الاقتصادية في كفاءة الموارد المالية، وتوافر الكفاءات الإدارية والتنظيمية، وانخفاض تكاليف الإنتاج، ووجود شبكة واسعة لتسويق المنتجات، والقدرة العالية على التنافس، وتحقيق ميزة سوقية كبيرة. كما تشمل امتلاك المؤسسة لمنتجات عالية الجودة، اسم بارز، سمعة قوية، تكنولوجيا متقدمة، وتقديم أفضل الخدمات للعملاء. تكمن قوة المؤسسة أيضًا في الدخول في ائتلافات أو مشاريع مشتركة وتعاونية مع شركاء ذوي خبرة وإمكانات أداء عالية لتعزيز مكانتها وتفوقها في الصناعة[3].

1-2-نقاط الضعف: تعد الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية والذي يجب على المؤسسات أن تسعى للتقليل منها من خلال توجيه نقاط القوة التي تتوفر في أنشطتها الداخلية نحو نقاط ضعفها. وقد عرف كل من (Vineze, Higgins) نقاط الضعف على أنها "أشكال من العجز الداخلي والأوضاع الداخلية التي يمكن أن تؤدي أو أنها أدت إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها[4].

[1]Benzaghta, M. A., Abdulaziz, E., & Mousa, M. M. (2021). .*SWOT analysis applications: An integrative literature* review. Consulté le 04 09, 2023, sur Journal of Global Business Insights: https://digitalcommons.usf.edu/globe/vol6/5 2021 ,p 57

[2]عيسى حيرش. (2011)، ***الادارة الاستراتجية*** (الإصدار 01). دار الورق للنشر و التوزيع ، ص64 .

[3]- الظاهر، ن. إ. (2009). الإدارة الإستراتيجية: المفهوم - الأهمية - التحديات. الاردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.،ص ص 89 90

[4]الغالبي، ط. م.، وإدريس، و. م. ص. (2007). الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع ،ص 327

الجدول (1 -1): تحديد مكامن نقاط القوة والضعف بالمؤسسة

	الأداء					الأهمية		
	قوة رئيسية	قوة ضئيلة	محايد	ضعيف ضئيل	ضعيف رئيسي	عالية	متوسط	منخفضة
التسويق								
- سمعة المؤسسة.	-	-	-	-	-	-	-	-
- الحصة السوقية.	-	-	-	-	-	-	-	-
- جودة المنتج.	-	-	-	-	-	-	-	-
- جودة الخدمة.	-	-	-	-	-	-	-	-
- فاعلية التسعير.	-	-	-	-	-	-	-	-
- فاعلية الترويج.	-	-	-	-	-	-	-	-
- فاعلية التوزيع.	-	-	-	-	-	-	-	-
- فعالية القوة البيعة.	-	-	-	-	-	-	-	-
- فعالية الابتكار.	-	-	-	-	-	-	-	-
- التغطية الجغرافية.	-	-	-	-	-	-	-	-
التمويل								
- التكلفة / توفر راس المال.	-	-	-	-	-	-	-	-
- التدقيق النقدي.	-	-	-	-	-	-	-	-
- الاستقرار المالي.	-	-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-
الإنتاج								

- التسهيلات.	-	-	-	-	-	-	-	-
-اقتصاديات الحجم.	-	-	-	-	-	-	-	-
-الطاقات الاستيعابية.	-	-	-	-	-	-	-	-
- قوى كفؤة.	-	-	-	-	-	-	-	-
- القدرة على الانتاج في الوقت المحدد.	-	-	-	-	-	-	-	-
- مهارة تشغيل تقنية.	-	-	-	-	-	-	-	-
- قيادة ذات رؤية عالية.	-	-	-	-	-	-	-	-
- عاملون موالون.	-	-	-	-	-	-	-	-
- توجيه ريادي.	-	-	-	-	-	-	-	-
- مرونة / استجابة.	-	-	-	-	-	-	-	-

Source : Philip R. Cateora, Mary C. Gilly, John L. Graham, R. Bruce,., (2016) Money. INTERNATIONAL MARKETING, SEVENTEENTH EDITION. Published by McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, NY 10121. Copyright © by McGraw-Hill p 59

2-البيئة الخارجية (الفرص / والتهديدات):

2-1-الفرص: "الفرص هي تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة في مكان معين في السوق، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتتمثل الفرص في النقاط التالية:

- الدعم والمساندة الحكومية للأعمال والمؤسسات.
- التطور التكنولوجي في أساليب العمل.
- العلاقات الجيدة مع بعض المؤسسات المتقدمة تقنيًا وإداريًا.
- إنشاء جمعيات أو هيئات اقتصادية على المستوى الإقليمي أو الدولي.

وحسب (Kotler, Keller): "تتوافق فرصة المؤسسة مع ظاهرة خارجية يحتمل أن يكون لها تأثير إيجابي على نشاطها أو ربحيتها.[1]

2-2-التهديدات: تعتبر التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية تهديدًا للمؤسسات الاقتصادية، ويمكن تعريفها بأنها تحدٍ تفرضه اتجاهات وتطورات غير محببة، مما يؤدي، في غياب إجراء

[1] - Philip R. Cateora, Mary C. Gilly, John L. Graham, R. Bruce p140

تسويقي دفاعي، إلى تدهور في المبيعات والأرباح. وتصنف التهديدات حسب خطورتها واحتمالية حدوثها[1]".

يتم تحليل من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف الداخلية بالفرص والتهديدات الخارجية وهو ما يضعنا أمام الحالة الأربع التالية[2]:

الجدول (2-1): تحليل SOWT

	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص O	S/O	W/O
التهديدات T	S/T	W/T

المصدر: الغالبي، ط. م.، وإدريس، و. م. ص. (2007). *الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص328.

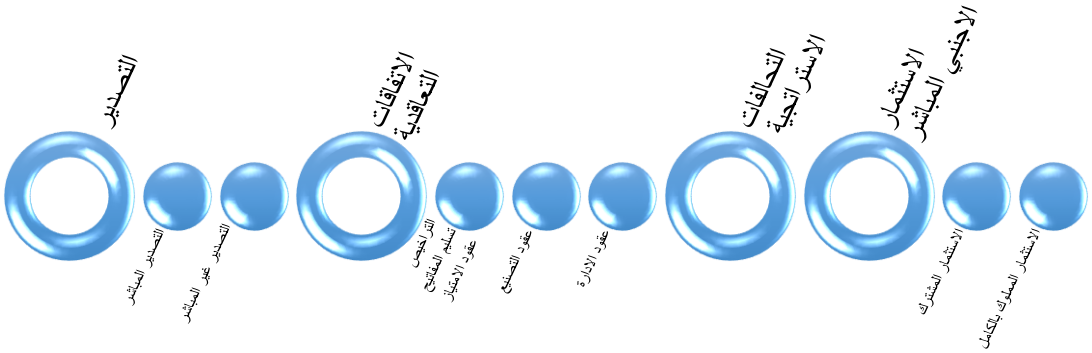
- **الخلية الأولى (S/O):** تُظهر هذه الخلية نقاط قوة المؤسسة وفرصها. من حيث الأساس والجوهر، يجب على المؤسسة أن تسعى إلى تعظيم نقاط قوتها والاستفادة من الفرص الجديدة، مما يجعلها تتبع استراتيجية ذات توجه نحو النمو أو استراتيجيات هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق.
- **الخالية الثانية (S/T):** تظهر هذه الخلية نقاط قوة المؤسسة مع أخذ التهديدات بعين الاعتبار، مثل التهديدات من المنافسين، ومن حيث الأساس يجب على المؤسسة أن تستخدم نقاط قوتها من أجل تقليل هذه التهديدات.
- **الخالية الثالثة(W/O): هذه** المجموعة تبين نقاط ضعف المؤسسة بشكل ترادفي مع الفرص، أي بمعنى محاولة المؤسسة السيطرة على نقاط ضعفها من خلال استغلال أقصى الفرص التي تتاح أمامها.
- **الخلية الرابعة (W/T):** وتعد هذه أكثر الأوضاع سوءًا، حيث تبين نقاط ضعف المؤسسة مقارنةً بالتهديدات الخارجية الحالية. في هذه الحالة يجب أن تكون الاستراتيجية دفاعية أو انكماشية بهدف تقليل نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة وتفادي التهديدات الخارجية.

[1] المعداوي ا ، وعبد الرحيم ،م (2021).. *استراتجيات التسويق الساحي* . برلين : معهد الدراسات الاستراتيجة ، ص 105 .
[2] منصور الغالي ط.م . وصبحي ادريس و ,م . *مرجع سبق ذكره* ،ص ص 327 ، 328.

المطلب الثالث: أساليب الدخول الي الأسواق الدولية

بعد تحليل البيئة التسويقية للمؤسسة الاقتصادية بالأسواق الدولية باستعمال الطرق المشار اليها سابقا من اجل تحديد القدرات ، تحديد الفرص وغربلة الأسواق فهناك العديد من الطرق التي تستطيع المؤسسات الدخول بها الى الاسواق الدولية وهي بصفة مختصرة موضحة في الشكل (1-4) وهي على النحو التالي [1] :

الشكل (1 -4): اساليب الدخول الي الاسواق الدولية



Source Schlegelmilch, B. B. (2022). *Global marketing strategy: An executive digest* (Second .Edition). https://doi.org/10.1007/978-3-030-90665-8. pp. 66-77

الفرع الأول: التصدير

بالنسبة للعديد من المؤسسات التي تبدأ في الأعمال التجارية الدولية، يعتبر التصدير أسلوب دخول السوق المفضل. عادةً ما تقوم هذه المؤسسات بتصنيع منتجاتها في البلد الأصلي وتخدم أسواقًا أجنبية أيضًا من مقرها الرئيسي. بالمقارنة مع وسائل دخول السوق الأخرى، يوفر التصدير مرونة أكبر نظرًا لالتزامه المحدود من حيث الموارد والمخاطر. يمكن للمؤسسة المصدرة أن تنسحب بسهولة نسبية من السوق. ومع ذلك، في العديد من الحالات، تجمع المؤسسات بين التصدير ووسائل الدخول الأخرى. وينقسم التصدير إلى تصدير مباشر اي

[1]Schlegelmilch, B. B. (2022). *Global marketing strategy: An executive digest* (Second Edition). https://doi.org/10.1007/978-3-030-90665-8. pp. 66-77.

المؤسسات هي تقوم بإجراءات وعملية التصدير، وهناك نوع ثاني من التصدير غير المباشر والذي يتم عن طريق الوسطاء والذي سنتطرق لهما بشكل مفصل في "الفصل الثاني".

الفرع الثاني: الاتفاقات التعاقدية

تشمل على عقود الترخيص، عقود الامتياز، التعهد بالخدمات والتسويق المشترك وهي ليست بشكل أساسي وسائل دخول الأسواق الدولية بذاتها، حيث يمكن أن تحدث جميعها في بيئة السوق المحلية، ومع ذلك يتم استخدام هذه الأنواع من الاتفاقيات بشكل متكرر للدخول إلى الأسواق الدولية، الغرض الرئيسي للترخيص والامتياز والتسويق المشترك هو البحث عن السوق، بينما الغرض الرئيسي للتعهد بالخدمات هو البحث عن الكفاءة.

الفرع الثالث: التحالفات الاستراتيجية

يمكن أن يأخذ العديد من الأشكال والأنماط. في السياق الدولي، يشير هذا المصطلح إلى اتفاقية عقدية بين مؤسستين أو أكثر من شركاء تجاريين من بلدان مختلفة، يقومون بتجميع الموارد وتقاسم المخاطر وتقسيم الفوائد بهدف زيادة ميزتهم التنافسية. ومع ذلك، يُستخدم مصطلح "الشراكة المشتركة" في كثير من الأحيان بشكل غير محدد ويمكن أن يُستخدم للإشارة إلى مجموعة متنوعة من الاتفاقيات غير المتعلقة بحصة الأرباح. يمكن تشكيل هذه الاتفاقيات لمشروع معين فقط، على سبيل المثال، مشروع بناء كبير، وعادة ما يُشار إليها بـ "التحالفات". تعتمد هذه "المؤسسات المشتركة غير المتعلقة بحصة الأرباح" على اتفاقيات عقدية، أي أنها لا تتضمن استثمار رأس المال. مرة أخرى، هناك العديد من الأسباب المختلفة التي يمكن أن تدفع المؤسسات إلى الاشتراك في المؤسسات المشتركة غير المتعلقة بحصة الأرباح، مثل تطوير المنتجات المشتركة، والتسويق المشترك، أو اتفاقيات الخدمة.

الفرع الرابع: الإستثمار الأجنبي المباشر

يتم ذلك من خلال مؤسسة تابعة بالكامل للمؤسسة الأم بنسبة 100٪. تعد هذه الطريقة أكثر شمولاً للدخول إلى الأسواق العالمية. يمكن تحقيق ذلك إما عن طريق بدء نشاط تجاري جديد تمامًا، المعروف باسم "استثمار الحقل الأخضر"، أو عن طريق الاستحواذ على شركة قائمة بالفعل. على الرغم من أن هذا النهج يتطلب موارد كبيرة من حيث الوقت ورأس المال، فإنه يُعتبر من أكثر الوسائل شمولًا للتوسع في السوق. غالبًا ما لا تبدأ المؤسسات التابعة بالكامل كوسيلة أولى للدخول إلى الأسواق الخارجية، بل قد تبدأ باتفاقيات الترخيص أو الشراكات المشتركة، ثم تنتقل في وقت لاحق إلى التملك لتحقيق توسع أسرع، وزيادة التحكم، أو تحقيق أرباح أعلى. من المهم التمييز بين "الاستثمار الأجنبي المباشر" (FDI) و"المؤسسة التابعة بالكامل". في حين يُفترض أن يتضمن FDI التحكم أو التأثير الكبير على الاستثمار، وهو ينطبق أيضًا على المؤسسات التابعة بالكامل، إلا أن FDI يُعرّف عادة بناءً على نسبة ملكية

10٪ أو أكثر. حتى حصة صغيرة في شركة مشتركة يمكن أن تُعتبر FDI، بينما يُعتبر الاستثمار الذي لا يتجاوز 10٪ من ملكيته استثمارًا محفظيًا.

المطلب الرابع: المزيج التسويقي الدولي

يُعتبر الباحث وأستاذ الإعلان في كلية هارفارد لإدارة الأعمال، نيل بوردن (Neil Borden)، هو أول من طرح مفهوم المزيج التسويقي وهيكله الأول، وذلك من خلال كلمته في مؤتمر الجمعية الأمريكية للتسويق عام 1953، حيث اقترح مزيجًا مكونًا من 12 عنصرًا[1] ، ومع ذلك، في عام 1964، قام مكارثي بوضع المبادئ الأساسية للمزيج التسويقي، والتي تتكون من أربعة عناصر، والمعروفة اختصارًا بـ P4 (المنتج، السعر، المكان، الترويج) [2]، وهي التسمية المعروفة للمزيج التسويقي باللغة الإنجليزية.

الفرع الأول: مفهوم المزيج التسويق الدولي:

هناك العديد من التعريفات الخاصة بمفهوم المزيج التسويقي، فهو يعني "مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمترابطة، التي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية بالشكل المخطط له "[3].

عرفه (Kotler&Armstrong) على انه"مجموعة من الأدوات التسويقية التكتيكية التي من خلالها تعمل المنظمة على تلبية حاجات السوق المستهدف ومحاولة زيادة الطلب على منتجات المؤسسة [4]".

حسب (singh،2012) عرف المزيج التسويق على أنه هو "مزيج متغير من قرارات التسويق المختلفة التي تستخدمها الشركة لتسويق سلعها وخدماتها"[5].

على ضوء ما سبق ذكره يمكن صياغة تعريف للمزيج التسويق الدولي على أنه كل القرارات التي تخص المنتج، السعر، الترويج والتوزيع في أسواق التي تتعدى الحدود الوطنية للمؤسسة الاقتصادية خدمات للعملاء بهذه الأسواق بهدف النمو والتوسع.

---

[1]Chai, L. G. (2009, may). *A Review of Marketing Mix*: 4Ps or More. internatoinl journal of markting studies vol 01 no 01 , p3.

[2]Thabit, T. H., & Manaf, B. R. (2018). ***T****he Evaluation of Marketing Mix Elements*:a case study. International Journal of Social Sciences & Educational StudiesISSN 2409-1294 (Print),, Vol.4, No.4 , 102.

[3] الضمور.ه ،أ ،*تسويق الخدمات*. الاردن: دار وائل للنشر عمان، 2008. ،ص 74 .

[4].انس رفعت ع، (2018). *اثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية* ، اطروحة ماجستر . عمان : كلية ادراة الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط، ، ص 15.

[5]Isobel D., & Robin L. (2019). International Marketing Strategy, 5th Edition, Eighth Edition Doole, Lowe and Kenyon.: , 29.

الفرع الثاني: أهمية المزيج التسويق الدولي

يلعب المزيج التسويقي الدولي دور مهم وحيوي من خلال التأثير في حجم الطلب وزيادة المبيعات من منتجات وخدمات المؤسسة الإقتصادية وجعل الزبائن يفضلون منتجات المؤسسة على منتجات المنافسين، ولقد تعاظمت أهمية المزيج التسويق الدولي خلال السنوات الماضية، وما زالت تتعاظم حتى اليوم لأسباب جوهرية ومهمة، من أهمها: التطور التكنولوجي المذهل والمستمر، وتطور عمليات الإنتاج والخدمات، الرغبة في فتح أسواق جديدة، وتغير مفاهيم التسويق والأداء التسويقي وتتلخص أهمية المزيج التسويقي بالاتي[1] :

- يمثل جميع النشاطات التسويقية التي تقوم بها المؤسسة؛
- محرك اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتعلق بالخطط التسويقية والتي لها أثر كبير على المؤسسة في شتى المجالات؛
- يعتبر المزيج التسويقي مفتاح العمليات والاستراتيجيات التسويقية داخل المؤسسة.

الفرع الثالث: عناصر المزيج التسويق الدولي:

هناك اختلاف بين المزيج التسويقي للمنتجات المادية الذي يتكون من اربع عناصر كما أشرنا سابقا أم المزيج التسويقي للخدمات يضاف للعناصر السابقة الدليل المادي ، العملية ،الأشخاص إلا أننا ولطبيعة الدراسة سنتطرق إلى المزيج التسويقي للمنتجات فقط و هي على النحو التالي[2]:

الشكل رقم(5-1): عناصر المزيج التسويق الدولي

Source Mike P., & Klaus M. (2011), *International Business*. op cit .p424

[1]عبد الحميد انس رفعت، **اثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية** ، اطروحة ماجستر . عمان : كلية ادراة الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط .2018، ص 33

[2]Mike P., & Klaus M. (2011), International Business op cit.pp424 426

- **المنتج الدولي:** يشير المنتج بصفة عامة الي كل ما يشتريها العملاء سواء على المستوى المحلي أو الدولي وتشتمل كلمة منتج على "المنتجات والخدمات "يتسق هذا مع معنى أوسع؛ فعندما يشتري العميل منتجا، يتضمن ذلك أيضا عناصر خدمية؛
- **السعر الدولي:** يشير إلى المصروفات التي يكون العملاء بمختلف الأسواق الدولية على استعداد لدفعها مقابل المنتج، معظم العملاء هم "حساسون للسعر"، المصطلح الفني هو مرونة السعر هي كيفية تغير الطلب عند تغير الأسعار وتشير النظرية الإقتصادية الأساسية للعرض والطلب إلى أنه عندما تنخفض الأسعار، سيشترون العملاء المزيد ويولدون طلبا أقوى، وهذا بدوره سيحفز المؤسسات على توسيع الإنتاج لتلبية هذا الطلب، هذه النظرية بالطبع تمثل أساسا للدفع اللامتناهي للعديد من المؤسسات حول العالم لخفض التكاليف ومن ثم الأسعار.
- **الترويج الدولي:** يشير إلى جميع الاتصالات التي يقوم بها المسوقون في الأسواق الدولية وهو يشمل الترويج ،الإعلانات التلفزيونية والإذاعية ،المطبوعة وعبر الإنترنت، بالإضافة إلى قسائم والبريد المباشر ،اللوحات الإعلانية ،التسويق المباشر (البيع الشخصي) والعلاقات العامة، يواجه المسوقون خيارا استراتيجيا بين توحيد جهود الترويج أو توطينها، الترويج الموحد لا يسهل فقط نقل رسالة متناسقة عالميا (الأمر الحاسم للعلامات التجارية العالمية) ولكنه يمكن أيضا من توفير الكثير من المال قد تكون حملة كبيرة واحدة أكثر فاعلية من 100حملة أصغر.
- **التوزيع الدولي أو المكان:** يشير "المكان" في التسويق إلى الموقع الذي يتم بيع المنتج فيه، والذي يمكن أن يكون موقعًا جسديا أو موقعا افتراضيا على الإنترنت في الأعمال التجارية الدولية، يكون القرار الرئيسي غالبا متى يتم دخول أي سوق وبأي تسلسل بتداخل أربعة مجموعات من الاعتبارات في هذا السياق:(1) الإمكانات السوقية، (2) التكاليف، (3) الدوافع الاستراتيجية (4) قنوات التوزيع، يتم تقدير إمكانات السوق عادة استنادا إلى حجم ونمو السوق للمنتجات المحددة، مع مراعاة الاتجاهات التي قد تؤثر على سلوك الشراء للعملاء المحتملين.

الفرع الرابع: الفرق بين المزيج التسويق الدولي والمحلي

يمكن توضح الفرق بينهم من خلال توضيح الفرق بين أبعاد المزيج التسويق على المستوى المحلي والدولي كما هو موضح في الجدول أسفله:

الجدول رقم (3-1): الفرق بين أبعاد المزيج التسويقي على المستوى المحلي والدولي

أبعاد المزيج التسويق	محليا	دوليا
المنتج	يمكن إنتاج المنتجات بمواصفات محلية	يتوجب إنتاج المنتجات بمواصفات دولية بصورة تتلاءم مع كل سوق بصورة مختلفة في اغلب الأحيان.
السعر	تحدد الأسعار وفق المعطيات المحلية أو كما هو متعارف في الأسواق المحلية.	تحدد الأسعار وفق الأوضاع الإقتصادية السائدة في كل دولة حسب القوة الشرائية والوضع الاقتصادي.
الترويج	طبيعة وسائل الترويج تحدد على ضوء الأنظمة والقوانين المحلية	طبيعة وسائل الترويج متنوعة حيث يمكن أن تختلف من دولة لأخرى.
التوزيع	يكون التوزيع داخل حدود الدولة الواحدة ويتم الاتصال بالعميل عن طريق تجارالجملة وتجار التجزئة.	تسويق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك يكون بين بلدين (مصدر ومستورد) أو أكثر من بلد. ويتم التوزيع عادة عن طريق الوكلاء في الأسواق الخاصة أو عن طريق الترخيص أو الاستثمار المباشر.

المصدر: جلال مهند محسن، و ومن معه. (2022). ***مشاكل التسويق الدولي***. تاريخ الاطلاع 31 07, 2022، من اكاديمية : https://www.academia.edu/10987603

من حيث المبدأ ليس هناك إختلاف بين المزيج التسويق المحلي والمزيج التسويق الدولي فلهم نفس المبادئ و نفس الأبعاد إلا أن هناك اختلاف بينهم، فالمزيج التسويق المحلي تم تنفذه في حدود الدولة الواحدة وقد يختلف من سوق إلي سوق في نفس الدولة لكن هذا الإختلاف طفيف ونسبي كون البيئة التنافسية والتسويقية معروفة لدى المسوقين، أما على المستوى الدولي هناك عدة إختلافات كبيرة من بيئة تسويقية إلي بيئة تسويقية أخرى، أي أن التنفيذ يكون في عدد من الدول وهذا ما ينجر عليه مخاطر عالية من اختلاف كبير في الأذواق والعادات والتقاليد وتدخل الحكومات، التقنيات التكنولوجية العالية، ارتفاع التكاليف، مما يتطلب المزيد من البحوث التسويقية .... الخ عكس المحلي[1]،أي المزيج التسويق المحلي يمكن السيطرة عليه نسبيا بسبب معرفة تغيرات البيئة المحلية، أما المزيج التسويق الدولي لا يمكن التحكم فيه بنفس المرونة والقوة بسبب الظروف البيئة الخارجية[2] .

[1]gadget-info.com. (2019). Consulté le 07 22, 2022, sur https://ar.gadget-info.com/difference-between-domestic.

[2]جلال مهند محسن، ومن معه. (2022). *مشاكل التسويق الدولي*. تاريخ الاسترداد 31 07, 2022، من اكاديمية : https://www.academia.edu/10987603/

المبحث الثالث: تنافسية المؤسسات الإقتصادية

هناك العديد من المفاهيم والتعريفات للتنافسية الاقتصادية سواء على المستوى الدولي أو المحلي، تختلف هذه المفاهيم باختلاف القطاع والنشاط الاقتصادي للمؤسسة، كما أن هناك العديد من المحددات والمؤشرات لقياس التنافسية، وهو ما سنقف عليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم تنافسية المؤسسة الإقتصادية

النطاق المفاهيمي للقدرة التنافسية واسع ويتم تفسيره بشكل مختلف في الأدبيات والمؤلفين والباحثين لم يستقروا على تعرف موحد وهي تختلف باختلاف مستويات التحليل سوءا المستوى الكلي (بين الدول) أو المستوى الجزئي (قطاعات، مؤسسات، مشاريع).

الفرع الأول: التنافسية على المستوى الدولي

حسب المجلس الأمريكي للسياسة "التنافسية هي قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشية مطردة في الأجل الطويل"[1]، حسب المجلس الأوربي تعرف التنافسية الدولية على أنها " القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغلي عالي، تماسك اجتماعي، وهي تغطي مجال واسع وتخص كل السياسة الإقتصادية"[2].

يؤكد تقرير التنافسية في الدول العربية على أن القدرة التنافسية على مستوى الدولة هي القدرة على[3]:

- تحقيق إنتاجية أعلى وبتكلفة أقل؛
- إيجاد أسواق متخصصة وأكثر ديناميكية؛
- إيجاد بنية تحتية؛
- الحفاظ على تدخل حكومي رشيد؛
- تحفيز الاستثمار المحلي والعربي البيني والأجنبي؛
- تبني سياسات صناعية واعية وسياسات خارجية مرنة؛
- دعم الابتكار وتوطين التقنية والنهوض برأس المال البشري؛
- تحفيز بيئة الأعمال؛
- تقليص الفجوة الرقمية.

---

[1] نوبر. ط (2002) *دور الحكومة الداعم للتنافسية (حالة مصر)* . الكويت : المعهد العربي للتخطيط ، ص 05

[2] -Debonneuil, M., & Fontagné, L. (2003). *Compétitivité. Paris: Conseil D'analyse Economique*i.p31

[3] حضور ر،و شبانة.ن (2014) **دراسة تحليلة للاقتصاد السوري**. مجلة الدراسات المالية ، المحاسبية و الادارية (02)،ص 15.

من خلال التعارف السابقة يمكن القول إن القدرة التنافسية ترتكز على المحاور الاتية:

- الصمود أمام المنافسين من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف والنمو والاستقرار؛
- القدرة على تقديم منتجات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب مقارنة بمنافسيها؛
- المواجهة الإيجابية للمنافسة وتوسيع الحصة السوقية للمؤسسة.

الفرع الثاني: على مستوى النشاط أو القطاع:

تعرف التنافسية "على أنها هي قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تتميز الدولة في هذه الصناعة ،وتقاس التنافسية الصناعية من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر بالداخل والخارج إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة"[1].

يتم تحليل التنافسية على مستوى القطاع بمقارنته بالقطاعات المنافسة له في البلدان الأخرى، وفي هذا السياق تعطى تنافسية بقياس النمو في الحصة السوقية ومقارنتها بباقي القطاعات المنافسة أخرى، هذا من جهة ومن جهة أخرى يكون فرع النشاط التنافسي إذا حقق عوائد نظامية متوسطة أو أعلى من المتوسط مع وجود منافسة حرة من قبل الموردين الأجانب، ومن المفيد القول أن النمو في قطاع النشاط هو نتاج أمرين: يتمثل الأول في إمكانية الدخول و الخروج إلي القطاع والثاني: نمو وزيادة حجم المؤسسات أو نقصها[2] .

الفرع الثالث: على مستوى المؤسسة

حسب التعريف البريطاني "هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى"[3].

حسب Oughton: "التنافسية هي قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى"[4].

---

[1] غدير أحمد ،س.، وبهدي ،ع. ،(2015). *تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد.* المجلة الجزائرية للتنمية .جامعة ورقلة ، صفحة 18.

[2] جماني، م. (2017). *أثر التجارة الإلكترونية على تنافسية المؤسسة.* مجلة الاقتصاد الصناعي. الجزائر: جامعة باتنة، 12, 424.ص 424

[3] ضيف الله، م. ه.، ولبزة، ه.، ومهاوات، ل. (2017). *دور الإنتاجية في تنمية تنافسية المؤسسات الاقتصادية.* مجلة العلوم الإدارية والمالية، الجزائر: جامعة الوادي، 01 (01)، ، ص 90.

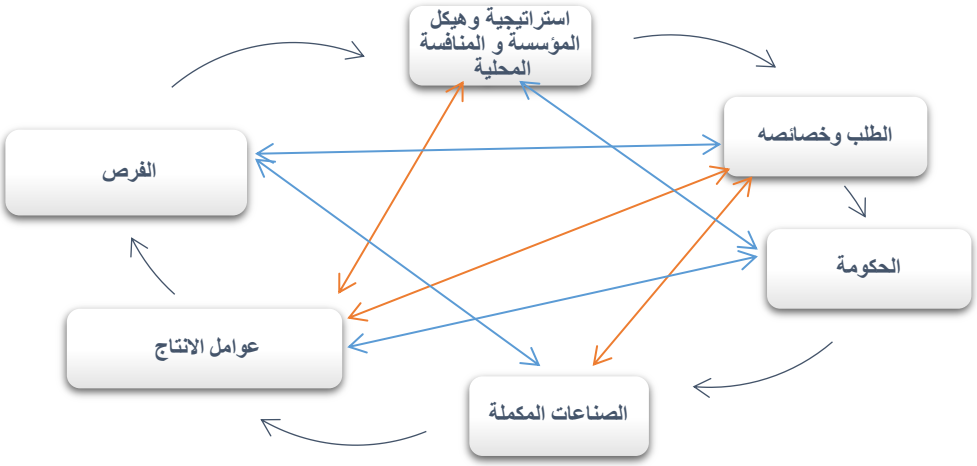
[4]. ساليم ا (2021). *التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الأعمال.* مجلة الابحاث ودراست التنمية . الجزائر: جامعة برج بوعريج، ، 08 (01)، (01 05, 2021). صفحة 232.

تعرف كذلك أنها: "هي قدرة المنشأة على الإنتاج والمنافسة وتحقيق الأرباح والنمو، من خلال قدرتها على مواجهة متطلبات السوق المفتوحة والمنافسة في اتجاه الهيمنة على الحصة السوقية"[1].

المطلب الثاني: محددات تنافسية المؤسسة الإقتصادية

لقد ارتبطت محددات التنافسية بصفة عامة بمنهج**Porter**الذي يمثل الأساس الذي استندت عليه أغلب الدراسات التي تناولت القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، حيث ينطلق من تحليل المستوى الجزئي ،أي الانطلاق من المؤسسة كوحدة تحليل أساسية على أساس أن المؤسسات وليست الدول هي التي تتنافس في صناعة ما، وتستمد الدولة تنافسيتها بعد ذلك من تنافسية مؤسساتها والصناعات المنوطة بها ويقدم اربع محددات الرئيسية للقدرة التنافسية حسب النموذج(1-6) ويضاف اليها عنصرين هما السياسات الحكومية و الفرص[2]:

الشكل رقم (1-6): محددات القدرة التنافسية والعلاقة الديناميكية بينهم



المصدر: بوقرانة، ع . بن ساسي،ا. زيد الخير،م .(2013) *محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري*. مجلة اداء المؤسسات الجزائرية ،جامعة ورقلة .ص 43

[1]عبد المجيد قاسم ،أ . (2022).*القدرةالتنافسية للاعمال والازدهار الاقتصادي المستدام في البلدان العربية* (الطبعة 01). قطر: المركز العربي للابحاث و الدراسات السياسية، 2022، ص11

[2]- بوقرانة، ع.، بن ساسي، ا.، وزيد الخير، مرجع سبق ذكره . 04، ص ص 42 -43.

" مايكل بورتر(Portre) هو أستاذ في جامعة هارفارد وخبير في استراتيجيات الأعمال، اشتهر بنظرياته حول الميزة التنافسية وتحليل القوى الخمس في الصناعة".

الفرع الأول: عوامل الإنتاج

تشمل على موارد أساسية مثل الموارد الطبيعة، العمالة، راس المال والبنية التحتية، اما الموارد المتقدمة تشمل التكنولوجيا والبنية التحتية المتطورة، وحتى تساهم عوامل الإنتاج في الرفع من تنافسية المؤسسة لابد من توفرها بأسعار تنافسية إضافة الي استخدامها بكفاءة عالية ومواكبة التطورات كون عوامل الإنتاج تتصف بالمرونة بسبب التطور التكنولوجي والعلمي.

الفرع الثاني: الطلب المحلي

يشير الطلب المحلي الي حجم السوق المحلي للمنتجات والخدمات، الذي يعرف تتطورا ونموا والذي يعتبر دافعا قوي امام المؤسسات الاقتصادية من اجل الابتكار وتحسين جودة منتجاتها لتلبية حاجات ورغبات العملاء على المستوى المحلي والدولي، وعلى المؤسسة دراسة وتحليل الطلب المحلي بعناية كبيرة فهو جوهر التنافسية.

الفرع الثالث: استراتيجية وهيكل وتنافس المؤسسات

استراتيجيات المؤسسة تعني الخطط التي تضعها المؤسسة للتحقيق التفوق التنافسي والوصول الي مزايا تنافسية مستدامة، اما الهيكل التنظيمي يشمل مراكز اتخاذ القرار والثقافة التنظيمية بالمؤسسة، كما تلعب المنافسة في السوق المحلي دورا في صناعة القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث يدفع التنافس الشديد بين المؤسسات المحلية إلى التحسين المستمر في الجودة والابتكار، مما يعزز من قدرة المؤسسات على المنافسة على المستوى الإقليمي أو الدولي.

الفرع الرابع: وضع الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط ومدى وجودها

ويقصد بوجود صناعات قوية مساندة داخل البلد في وجود مؤسسات تدعم وتطور الصناعة الأساسية إضافة الي موردين لإسناد هذه الصناعات بمواد أولية ذات جودة عالية أو بتكاليف أقل مقارنة مع مدخلات المؤسسات المنافسة وهو ما يسمح للمؤسسة الي تحقيق مركز تنافسيي، ويساهم كذلك التعاون والتكامل بين الصناعات المختلفة من تبادل الأفكار والابداعات في تطوير وابتكار منتجات جديدة.

بالإضافة الي العناصر الاربع الرئيسة المحددة للتنافسية فهناك كذلك عاملين اخرين يمكنهما التأثير كذلك على التنافسية وهما:

1-السياسات الحكومية:

تضم القوانين والتشريعات التي تشجع وتحفز المؤسسات الاقتصادية الوطنية من تحقيق فعالية في أداءها التنافسي إضافة الي استثمار الحكومات في البنية التحتية وخلق صناعات عنقودية والتشجيع على الابتكار والبحث العلمي وتقديم التسهيلات من اجل خلق بيئة تمكن المؤسسات الاقتصادية من تعزيز مكانتها التنافسية، الأمر الذي يتطلب من الحكومات وضع إستراتيجيات طويلة الأمد لتوفير ما يلزم من عناصر الإنتاج لتطوير قطاع الصناعة ما، وتقديم الحوافز لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية.

2- الفرص:

قد تؤدي الابتكارات التكنولوجية الي احداث ديناميكية في السوق ويسمح للمؤسسة التي تتبنى هذه الابتكارات من النمو والتفوق على المنافسين وفي حال العكس يمكن ان يؤدي الي اختفاء المؤسسة وبالتالي على المؤسسة ان تتبني سياسية مرنة في تبني الابتكارات الجديدة كما تلعب تقلبات الاحداث غير المتوقعة مثل الازمات الاقتصادية والكوارث الطبيعة دورا في خلق فجوات وتحديات امام المؤسسة التي يجب عليها التكيف بسرعة معها للحفاظ على مكانتها في السوق.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة الاقتصادية:

يمكن قياس تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال المؤشرات التالية:

الفرع الأول: الربحية للمؤسسة

حسب بيير كونسو " يعتبر قياس الربحية مسألة دقيقة لا يكون ذا دلالة إلا إذا نسب إلى فترة مرجعية معينة، فهي مفهوم يطبق على كل عمل اقتصادي تستعمل فيه الإمكانيات المادية والبشرية والمالية ويعبر عنها بالعلاقة بين النتيجة والإمكانيات المستعملة، كما تعتبر القياس النقدي للفعالية"[1].

أما كبيه يضيف بأن الربحية " تشير إلى كفاءة وسيلة ما في تحقيق نتيجة معينة فإذا نسبت الربحية إلى أصول المؤسسة فان الربحية هنا ربحية اقتصادية أما إذا نسبت النتيجة إلى رأس المال الخاص الممتلك فان الربحية هنا ربحية مالية، أما إذا نسبت إلى رقم الأعمال فالربحية هي ربحية تجارية"[2].

وهنا لابد من الإشارة إلى أنه هناك فرق بين مفهوم الربح والربحية حيث أن الربح هو صافي الربح الذي يظهره جدول حسابات النتائج بين إيرادات المؤسسة ومصاريفها، أما بالنسبة للربحية فهي تشير إلي الربح المنسوب إلي بعض العناصر أو المكونات من الميزانية العمومية أو جدول حسابات النتائج[3] ، يكمن قياس الربحية من خلال عدة مؤشرات ولعل من أهمهما نذكر:

[1]أتيطراوي، أ. برحومة،ع ,(2019). *تقيم اثر الصيانة على ربحية المؤسسة " دارسة حالة مطاحن الحضنة بالمسلية "* . مجلة البشائر الاقتصادية الجزائر: جامعة بشار ، 05 ،العدد 02. صفحة 1020

[2]رباحي، ص. بوزينية،ه .(2019). *الإفصاح المحاسبي عن رأس المال البشري كأصل غير ملموس وأثره على ربحية المؤسسة الاقتصادية*-**دراسة ميدانية.** مجلة الابداع . الجزائر: جامعة البليدة 02 ، 09 (01).ص 35

[3]عدنان تايه النعيمي، و كاسب ياسن الخرشة.. *اساسيات في الادراة المالية* (الإصدار 01). عمان: دار المسيرللنشر و التوزيع و الطباعة.(2007) ،ص119.

1- العائد على مجوع الأصول:

يعرف هذا المقياس أيضا باسم معدل العائد على الأصول، يعبر عن العلاقة ما بين كل من الربح المحاسبي وحجم المال المتاح للشركة التي تقوم باستعماله، والجدير بالذكر أن هذا المقياس هو من أهم المقاييس التي تستخدم لمعرفة قدرة المؤسسة في تحقيق الأرباح بصرف النظر عن الوسيلة التي يتم تمويل الأصول بها، وعليه يتم الفصل ما بين الآثار الناتجة من ممارسة الأنشطة التشغيلية والاستثمارية عن الآثار الناتجة من ممارسة الأنشطة التمويلية على الربحية[1]، يتم احتساب وفق المعادلة التالية:

ROA= صافي الربح بعد الضرائب / إجمالي الأصول

2-العائد على رأس المال المستثمر:

يمكن تعريفه على أنه سعر الفائدة الذي يساوي بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية التي يدرها المشروع و بين التكاليف التي يتطلبها المشروع المقترح، وهو يقيس قدرة المشروع على تحقيق العائد لمعرفة الربح ويلقى اهتماما من قبل القائمين على إدارة لمعرفة مدى نجاح و كفاءة الإنجاز على ضوء المنافسة الحادة للمشاريع الأخرى، وعند حساب معدل العائد يمكن أن يكون ذلك على أساس التدفقات النقدية قبل الضرائب وبعدها ،كذلك يمكن أن تتضمن هذه التدفقات مخصصات الإهتلاك أو بدونها، والشائع أخذ التدفقات الجارية قبل خصم الضرائب ولكن باستبعاد مخصصات الإهتلاك ويجري حساب العائد على الاستثمار وفق المعادلة التالية[2]:

العائد على الاستثمار = صافي الربح / الاستثمارات

3-معدل على العائد حقوق الملكية:

يقيس هذا المعدل كفاءة الأسهم في استخدام أصولها لتوليد الربح وهو مؤشر مهم للمساهمين، بمعنى هو مقياس للكفاءة التي تستخدم بها المؤسسة رأس المال الممتلك، وهو

[1]. زاوي م ، كويسي م ، و بوزيد،ع ، (2022). *محددات ربحية شركات التأمين في الجزائر لفترة الممتدة (2018-2005)*. مجلة الاقتصاديات الاعمال التجارية . الجزائر: جامعة المسيلة ، 07 (01)، صفحة 508.

[2].مصطيفي،ع . مراد.ع (2013). *أثر إستراتجية البحث و التطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية*. مجلة اداء المؤسسات الجزائرية . الجزائر جامعة ورقلة ، 04، صفحة 35 36.

تقدير لأرباح رأس المال المستثمر، أو بدلا من ذلك نسبة العائد إلى المالكين على استماراتهم في المؤسسة ويحسب معدل على حقوق الملكية وفق الصيغة التالية[1]:

ROE= صافي الربح / حقوق الملكية

الفرع الثاني: الحصة السوقية

تعتبر أفضل أداة لقياس الأداء التسويقي لمؤسسات الاقتصادية وتمكننا من معرفة أو الاطلاع على ربحية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها فالحصة السوقية تعرف "بكونها مؤشرا قويا للتدفق النقدي و الربحية"[2] وتعرف الحصة السوقية كذلك على أنها حجم المبيعات التي يحققها المشروع في السوق المستهدف وما تشكله من نسبة مئوية بالنسبة إلى حجم السوق"[3]، كما يمكن تعرفها كذلك على أنها: "هي تعبير لمدى القوة التأثيرية للمؤسسة و حجم نشاطها في الصناعة ذاتها التي تعمل بها قياسا بالمنافسين الآخرين"[4].

ويمكن قياس الحصة السوقية و فق الاتي[5]:

1-**الحصة السوقية الإجمالية:** وتمثل مبيعات المؤسسة معبرا عنها كنسبة من المبيعات الإجمالية للسوق، ويمكن التعبير عنها بالمعدلة التالية:

$$\text{حصة المؤسسة من السوق} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمينة معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}} \times 100$$

2- الحصة السوقية النسبية: يمكن التعبير عنها بالمبيعات السنوية للمؤسسة نسبة لمبيعات أكبر المنافسين في السوق وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{الحصة السوقية للمؤسسة في فترة زمينة معينة}}{\text{الحصة السوقية للمؤسسة القائدة في نفس الفترة}} \times 100$$

[1] الزوايدي، ل .قرشي.ب .(2019) *اثر نسب كفاية و كفاءة التدفقات النقدية التشغيلية على ربحية المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات خلال الفترة 2011- 2015*. مجلة المنهل الجزائر: جامعة الوادي، 02 (01) ص 20.

[2]. وليد ألعبادي،ع. والطويل، أ. (2013) *إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي*. عمان :دار المنهل للنشر و التوزيع .ص 123

[3] باش،إ . (2018)*تأسيس و ادراة المشروع الصغير (دليلي علمي لأصحاب المشاريع الصغيرة)*.دار البيروني للنشر و التوزيع، ص 85.

[4] وليد ألعبادي،ع . أحمد الطويل ،ا ، نفس المرجع ،ص 123

[5]المحياوي، ق. ن. ع .(2006) *.إدارة الجودة في الخدمات* .عمان: دار المنهل للنشر والتوزيع، ص 369

2- حصة السوق المستهدف : يتم قياس حصة السوق المستهدف من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات جميع المؤسسات العاملة في نفس السوق المستهدف ويتم حسابها كما يلي[1]:

حصة السوق المستهدف = مبيعات لمؤسسة في فترة زمينة معينة / مبيعات السوق المستهدف فينفس الفترة ×100

إضافة لما سبق ذكره يمكن التعبير عن نصيب المؤسسة الإقتصادية من السوق بالصيغة التالية[2]:

قيمة حصة السوق = نسبة التوغل× درجة الاستجابة × درجة ولاء الزبون ×معامل تطابق السعر.

- **نسبة التوغل:** نسبة المشترين الذين يشترون المنتج خلال نفس الفترة الزمنية نسبة إلى العدد الإجمالي؛
- **درجة الاستجابة :**قياس متوسط حجم مشتريات العلامة مقارنة بحجم مشتريات من منتجات المنافسين؛
- **درجة الولاء :**ويعبر عنها بنسبة مئوية لإجمالي مشتريات صنف المنتج المحققة من قبل المشتري؛
- **معامل تطابق السعر :**يقيس سعر المنتج مقارنة بمتوسط السعر المطبق في الصناعة.

الفرع الثالث: تكلفة التصنيع:

يمثل متوسط تكلفة التصنيع مقارنة بالمنافسين مؤشرا للتنافسية، وهذا في قطاع الناشط المتجانس غير أنه لا ينبغي تخفيض التكاليف على حساب الربحية المستقبلية ، وبما أن تكلفة العمل تمثل النسبة الأكبر من التكاليف الأولية فان تكلفة وحدة العمل كافية لان تمثل متوسط التكلفة[3] ويمكن حساب متوسط تكلفة التصنيع من خلال المعادلة التالية[4]:

$$Cm = \frac{\mathrm{ct}}{\mathrm{q}}$$

حيث:

[1]صحن.ف. (1996)*قراءات في ادارة التسويق*. مصر: دار الجامعة.ص 196.

[2]Philip R. Cateora, Mary C. Gilly, John L. Graham, R. Bruce op cit 140.

[3]جماني،م. مرجع سبق ذكره ص،425.

[4]. عربية س، زياد.م ،(2019) *التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة*. مجلة البشائر الاقتصاديةالجزائر: جامعة بشار . 05 (02)، 778 779

- Cm: التكلفة المتوسطة؛
- Ct: التكلفة إجمالية؛
- Q: الكمية المنتجة.

الفرع الرابع: إنتاجية عوامل الإنتاج

يقول الاقتصادي الفرنسي Albert Aftalion أن الإنتاجية "هي النسبة بين الإنتاج الإجمالي المحقق في وقت محدد وعوامل الإنتاج المستخدمة ،ويقول Fabricant Solomon المتخصص في النمو الاقتصادي و قياس الإنتاجية، أن الإنتاجية هي إنتاج رجل/ ساعة مع الأخذ في الاعتبار عنصر الجودة ، ويقول John Kendrick أستاذ بجامعة جورج واشطن والمتخصص هو كذلك في قياس الإنتاجية ،"أن الإنتاجية هي نسبة الإنتاج الحقيقية إلى كمية المدخلات المادية الحقيقية"[1] تعرفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصاديةOECD على أنها "مدى استخدام الموارد طبقا لمقاييس معينة[2].

ويمكن اللجوء إلى أنواع الإنتاجية لقياس كفاءات إنتاجية عوامل الإنتاج وذلك على النحو التالي:

1- الإنتاجية الكلية:

تحسب الإنتاجية الكلية من خلال معيارين، معيار الكمية ومعيار القيم وتصغ المعادلات على الشكل التالي[3]:

معيار الكمية:

$$\text{الانتاجية الكلية} = \frac{\text{كمية المخرجات}}{\text{اجمالي قيمة المدخلات المستخدمة}}$$

معيار القيمة:

$$\text{الانتاجية الكلية} = \frac{\text{اجمالي قيمة المخرجات}}{\text{اجمالي قيمة المدخلات المستخدمة}}$$

توجد صعوبات كبيرة في احتساب الإنتاجية الكلية، فعناصر الإنتاج بالمعنى الواسع يتعذر قياسها، بسبب غياب الطريقة التي يمكن من خلالها تحويل عوامل الإنتاج إلى وحدات متجانسة إضافة الي طريقة تجميع وحدات العمل، وحدات الطاقة، وحدات رأس المال ووحدات المواد الخام، كما أن عنصر التنظيم والإدارة غير قابلة للقياس أصلاً، ويلجأ الاقتصاديين إلى

[1] سعيد بن علي،ح . (2007).*تعريف الإنتاجية وأساليب قياسها وآليات تحسينها لفرق الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية*. لمؤتمر الدفاع المدني، 21، صفحة 202..

[2] زدون. **ج .**(2015) محددات *الإنتاجية الكلية في القطاع الصناعي بالجزائر في الفترة (1980 2013)* . مجلة الدراسات الكمية، ص 134.

[3]. دريس، ي. قدوش،ن ، مقاويين م (2021). *اشكالية قياس الانتاجية في القطاع الخاص*. مجلة الاقتصاد الجديد ،الجزائر: جامعة مليانة ، 12 (03)، صفحة 288.

إيجاد معاملات تحويل لجميع المدخلات وقد يكون ذلك ممكنا بالنسبة للوحدات الصغيرة ذات الإنتاج المحدود إلا أننا نواجه صعوبات كبيرة بالنسبة للوحدات الاقتصادية الكبيرة التي تتطلب توافر بيانات في غاية الدقة [1].

2-الإنتاجية الجزئية: يمكن قياس الإنتاجية الجزئية على النحو التالي:

- إنتاجية العمل = المخرجات / العمل؛
- إنتاجية المواد = المخرجات / المواد؛
- إنتاجية الآلات = المخرجات /الآلات؛
- إنتاجية رأس المال = المخرجات / الاستثمارات.

3-الإنتاجية الحدية: تعبر عن العلاقة بين مقدار التغير في المخرجات ومقدار التغير في المدخلات وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{الانتاجية الحدية} = \frac{\Delta \text{ الانتاج}}{\Delta \text{ عناصر الانتاج}}$$

وفي الغالب يعبر عن هذا التغير بالقيمة لأن عناصر الإنتاج غير متجانسة[2].

المطلب الرابع: تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها التنافسية اقتراح Portreنموذج للتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية أو ما يعرف بالقوى الخمس للتنافسية وهذا للمساعدة المؤسسة على رسم الاستراتيجية التنافسية المناسبة، كما أن تحليل سلاسل القيمة لـPortre يمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية من خلال البحث على الترابط أو الروابط بين الأنشطة الرئيسة والأنشطة الداعمة لتخفيض التكاليف أو البحث عن مزايا تنافسية تساعد المؤسسة على التمايز.

الفرع الأول: تحليل القوى الخمس للتنافسية لـ Porter

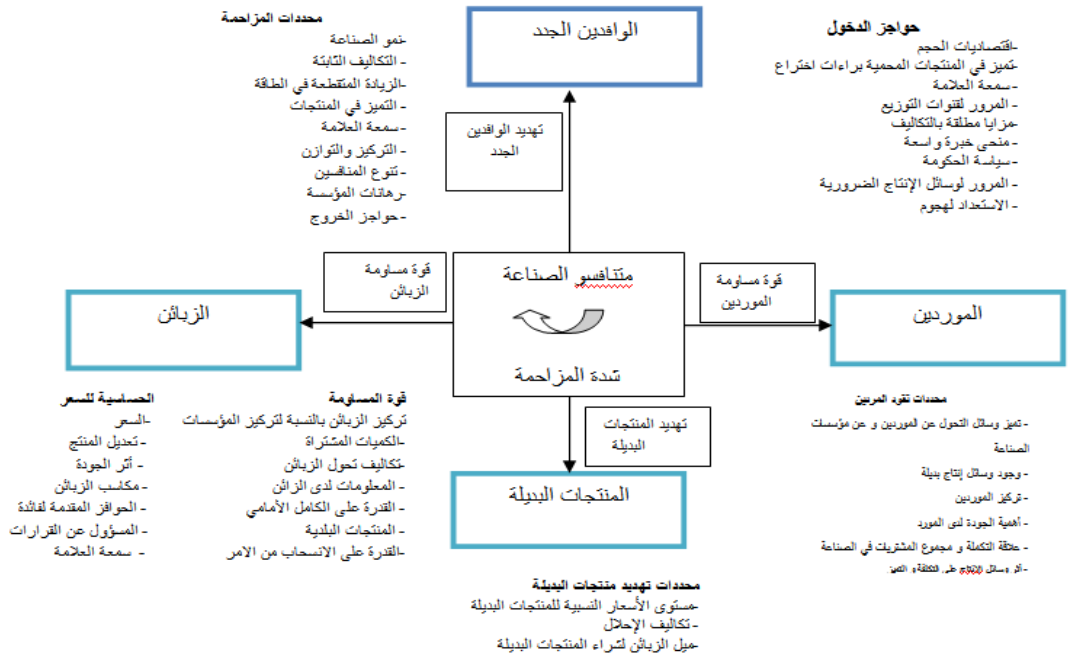
اعتمد بورتر في تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة على ما يعرف بالقوى الخمس من أجل تحليل البيئة الخارجية ،وتستخدم هذه الأداة في تحليل الميزات التنافسية والعلاقات المتبادلة مع السوق وتقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق، كما أن هذه الأداة تقارن البيئة الداخلية مع البيئة الخارجية للعمل على نطاق الواسع، ويعتمد هذا التحليل على أن إذا تغيرت إحدى هذه القوى فلا بد من إعادة تقييم المؤسسة وسوق العمل المرتبط بأدائها وما قد يترتب عليها في

[1] سعيد بن علي ،ح .مرجع سبق ذكره ، ص 204.
[2] زدون ج، مرجع سبق ذكره، ص 136.

محيط العمل والأسواق المحيطة[1]،وتتمثل هذه القوى الخمس كما هي موضحة في الشكل (-7 1) في ما يلي:

1 - تهديدات الوافدين الجدد إلى الصناعة: سوف تتجه ربحية المؤسسة إلى أن تكون أعلى عندما توجد عقبات أمام المؤسسات الأخرى تمنعها من دخول الي الصناعة، ويمكن أن تخفض المؤسسات الوافدة من ربحية الصناعة لأنها تضيف طاقة إنتاجية جديدة وتستطيع أن تنال من

الشكل رقم (7-1): القوى الخمس للتنافسية حسب Portre



Source : Porter, M.op cit .p 17

حصص المؤسسات القائمة في السوق ولكي تحبط الوافدين الجدد تستطيع المؤسسات القائمة وضع حواجز أمام الدخول وهي[2] :

- عندما يكون مبلغ رأس المال لدخول صناعة ما كبير جدا، فان المؤسسات التي لا تمتلك تمويلا كافيا لا يمكنها الدخول؛
- المؤسسات الكبيرة التي تستفيد من اقتصاديات الحجم يمكنها انتاج كميات كبيرة بتكاليف أقل مما يثني الداخلين الجدد من الدخول الي السوق؛

[1] - المرصد الوطني للتنافسية . (2011). *التنافسية في الفكر الاقتصادي* . مصر :http://www.ncosyria.com/assets/files/rep1.pdf

[2] . بوبكر،ي، قرفي ،ي .(2019). *تجربة إسقاط نماذج الخمس لربحية القطاع على التسويق بالعلاقات وولاء الزبون*. مجلة اقتصاد المال والاعمال . الجزائر : المركز الجامعي ميلة ، 05 (03)، ص 297.

- المنتج المميز يعمل على خلق حواجز الدخول، بسبب ارتفاع تكاليف التغلب على تفضيلات العملاء وولائهم للمؤسسات القائمة؛
- تكاليف التحول من مؤسسة الي أخرى يخلق عائق قويا أمام الداخلين الجدد للإقناع العملاء بسبب التبعيات المالية لهذا التحول؛
- هوية السلع أو الخدمات التجارية التي تقدمها المؤسسات القائمة يمكن أن تقوم بدور موانع الدخول؛
- التهديد بانتقام الهجومي من مسئولين في المؤسسات القائمة يردع دخول مؤسسة أخرى إلى الصناعة القائمة.

2- تهديد المنتجات البديلة: البديل هو منتج ينتج في صناعة مختلفة ولكنه يشبع الحاجات نفسها التي تشبعها منتجات الصناعية، المنتجات الحالية تكون مهددة بالمنتجات البديلة في الحالات التالية[1]:

- إذا كانت المنتجات البديلة تقدم أداء مشابها أو أفضل للمنتجات الحالية فانه يشكل تهديدا ويعتبر عائق امام المؤسسات لدخول الي السوق؛
- إذا كانت المنتجات البديلة متاحة بسهولة وبأسعار أرخص من أسعار المنتجات التي تقدمها المؤسسة فان المنافسة سوف تكون صعبة؛
- إذا كانت المنتجات البديلة ذات جودة وتقدم قيمة أعلى من المنتجات الحالية فإنها تشكل تهديدا مباشرا؛
- إذا كان المنتج البديل له هوية معروفة بين الناس أكثر من المنتجات التي تقدمها المؤسسة فان المنافسة يكون صعبة.

القوة التفاوضية للعملاء: للزبائن قوة تفاوضية حيث يساومون لتخفيض الأسعار أو زيادة النطاق أو تكثيف الخدمات التي يرغبون في الحصول عليها وبجودة عالية، الأمر الذي يصعب من مهمة المؤسسة ويقلل من أربحها سواء العملاء أو الموزعين ، ويكون هؤلاء أكثر قوة في الظروف التالية[2]:

- عندما يتألف قطاع النشاط (الصناعة) من عدد كثير من المؤسسات بينما العملاء يكون بعدد قليل ولكنهم يتمتعون بقوة شرائية كبيرة، عندئذ العميل يصبح محتكر للسلعة التي تنتجها المؤسسة؛
- عندما يقوم العملاء بشراء كمية كبيرة يعتبرون عملاء أوفياء ويتمتعون بقوة تفاوضية على السعر والكمية ولا يمكن خسارتهم بسهولة؛

---

[1]. بوبكر ،ي ، قرفي ،ي .،مرجع سبق ذكره ، ص ص 101 102

[2] - بن عمر م ، ضيف أ،(2022) ، *دور المقارنة المرجعية في تقيم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين باستخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة للتحليل*، مجلة أفاق العلوم الإدارة و الاقتصاد . الجزائر: جامعة المسيلة ،المجلد 06 العدد 01 ،ص ص 162 163 .

- عندما تعتمد الصناعة على طلبات العملاء بنسبة كبيرة من إجمالي الطلبيات وهنا نتكلم عن حالة إنتاج ما يتم طلبه، حيث تتوقف الإنتاجية والارباح عليهم؛
- قدرة العميل على التحول من مؤسسة لأخرى دون خسائر حيث عندما يكون بمقدور العملاء تحويل الطلبيات بين المؤسسات العارضة بتكلفة منخفضة وهو ما يدفع المؤسسات بتخفيض أسعارها.
- عندما تكون هناك جدوى اقتصادية للعملاء لشراء المدخلات من مؤسسات متعدد في أن واحد.

4-طبيعة المنافسة في الصناعة: بالنسبة لمعظم المؤسسات يتمثل المحدد الرئيسي للحالة الكلية للمنافسة والمستوى العام للربحية بين المؤسسات القائمة داخل الصناعة، وفي ما يلي بعض العوامل الرئيسة المحددة لطبيعة وشدة المنافسة بين المؤسسات القائمة[1]:

- **تركيز البائعين:** كلما زاد عدد المنافسين في صناعة ما وأحجامهم زادة شدة المنافسة؛
- **تنوع المنافسين:** تباين الاستراتيجيات والاهداف المؤسسات وتفاوت في تكاليف الإنتاج يؤدي الي استراتيجيات تنافسية غير سعرية بينهم، الا انه تتعاظم إمكانية التعايش السلمي بين المؤسسات الاقتصادية كلما تطابقت أهدافهم واستراتيجياتهم وتكاليفهم؛
- **تمييز المنتجات:** يكون السعر هو السلاح التنافسي الرئيسي في المنتجات غير مميزة بشكل كبير مما يؤدي الي تأكل هوامش الربح بصورة خطيرة، على عكس المنتجات مميزة يكون السعر متغير بسب عدة متغيرات تؤثر على اختيار العملاء ويحتمل أن تحدث المنافسة بناء على الجودة وتصميم المنتج والإعلان بدرجة أساسية في هذه الحالة يمكن أن تكون المنافسة شديدة، إلا أن المنافسة غير السعرية تسمح بالحفاظ على هوامش ربح مريحة للمؤسسة؛
- **الطاقة الزائدة وعوائق الخروج**: هي انتاج كميات أكبر من الطلب الفعلي مما يؤثر على الديناميكية التنافسية باعتماد المؤسسات على سياسة سعرية عدوانية لجذب العملاء نتيجة ارتفاع العرض عن الطلب مما يؤثر على الأرباح بشكل سلبي.
- **الظروف المتصلة بالتكاليف**: هيكل التكاليف يلعب دورا كبير في تحديد مدى شدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية؛
- **معدلات نمو السوق**: عندما تكون الأسواق ناضجة لا تستطيع المؤسسة أن تحقق النمو إلا من خلال التعدي على الحصص السوقية للمنافسين ويؤدي هذا الموقف أيضا إلى احتدام المنافسة.

[1] سادبر، ف .(2008) .*الإدارة الاستراتيجية* (الإصدار 01). (أ. ص. علا، المترجمون). القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية، ص ص 137-138.

5-القوة التفاوضية للموردين: يمكن للموردين ممارسة قوة تفاوضية على أعضاء الصناعة من خلال التهديد برفع الأسعار وتخفيض جودة المنتجات المشترات، كما يمكن للموردين المهمين الضغط على ربحية صناعة غير قادرة على تغطية التكاليف بأسعارها الخاصة ويبحث الموردون على تركيز وتمييز منتجاتهم، وبالتالي رفع تكاليف التحويل من مورد إلى آخر[1]، ويمكن لمجموعة الموردين أن تكون لهم قوة مهمة في الحالات التالية[2]:

- **درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن:** عندما يكون عدد الموردين قليل يمكنهم التحكم في الأسعار وفرض شروطهم في بيع المنتجات بسبب تعدد الخيارات أمامهم؛
- **غياب المنتجات البديلة:** توفر المنتجات البديلة يؤدي الي اضعاف القوة التفاوضية للموردين والعكس صحيح؛
- **القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما:** كلما تنوعت القطاعات التي يبيع لها الموردون يصبح أي عميل لا يمثل الا جزء بسيط من إيرادات المؤسسة وفي هذه الحالة يملك الموردين قوة تفاوضية كبيرة ويمكن فرض شروطهم؛
- **المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري:** تزداد قوة الموردين التفاوضية، عندما يكون المنتج ذو أهمية كبيرة في مدخلات المؤسسة، وخصوصا إذا كان المنتج غير قابل للتخزين أي يمكن وضع مخزون احتياطي؛
- **تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبديل:** عندما يمتلك المورد منتج مميزا غير متوفر في السوق مما يعزز القوة التفاوضية للمورد إضافة الي ارتفاع تكاليف التبديل هو ما يدفع بالعميل بتعزيز علاقته بالمورد؛
- **تهديد التكامل الأمامي:** يمكن أن يصبح مورد عوامل الإنتاج منتج لمنتجات زبائنه، وهذا يقوي من قدراته التفاوضية كما أنه بذلك يهددهم من خلال القدرة على التأثير في ربحية قطاع النشاط لديهم، فيكون منافس جديد بالإضافة إلى نشاطه الأصلي.

الفرع الثاني: تحليل سلاسل القيمة

حسب مايكل بورتر حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية وتبني أي استراتيجية تنافسية فانه لا يمكن النظر إلى المؤسسة بشكل كلي وإنما من خلل النظر إلى الأنشطة التي تؤديها (مواد خام، تصنيع، تجميع تركيب، شراء، بيع، تصميم منتج ..... الخ) وتحليل هذه الأنشطة للبحث عن مصادر للميزة التنافسية في هذه الأنشطة لجعلها تعمل بشكل مميز وتكلفة اقل، سلاسل القيمة متماثلة في المؤسسة الإقتصادية وقد نجد بعض الإختلاف

[1]. جودي،ح (2017/2016)، *إستراتجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كخيار استراتجي لتدارك الفجوة الإستراتجية و الاندماج في الاقتصاد التنافسي*. الجزائر: اطروحة دكتوراه قسم علوم التسير ، الجزائر : جامعة بسكرة. ص 157

[2].تواتي, م .ومباركي ,س ،(2017) *نماذج تحليل البيئة الصناعية ودورها في زيادة الأداء التنافسي* .مجلة الاقتصاد الصناعي. الجزائر: جامعة باتنة . ص182 181 ,

بسب إختلاف بعض العناصر كاختلاف خط الإنتاج، اختلاف المشترين، قنوات التوزيع .... الخ ويمكن صياغة معادلة لهامش القيمة بسلاسل القيمة على النحو التالي:

هامش الربح = القيمة الإجمالي – التكلفة الجماعية لأداء أنشطة القيمة

وهذا يختلف عن القيمة المضافة التي تعبر عن الفرق بين سعر البيع و تكلفة المواد الخام المشتراة و التي لا يمكن الاعتماد عليها في التعرف الجيد عن كل التكاليف التي تساهم في الوصول إلى المنتج النهائي [1].

الشكل رقم (8-1): تحليل سلاسل القيمة لبورتو.

Source: Porter, M. (1999). *L'avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Paris: Dunod. p. 57

1-الأنشطة الرئيسيـــة: وهي الأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في عملية الإنتاج والبيع، وهي خمسة أنشطة تتمثل فيما يلي[2]:

- **الإمداد الداخلي** :هو مجموعة الأنشطة المرتبطة باستلام وتخزين الوسائل اللازمة للمنتج، مثل المناولة والتخزين ومراقبة المخزون وتخطيط النقل؛
- **الإنتاج** :مجموعة الأنشطة المرتبطة بتحويل وسائل الإنتاج إلي منتج نهائي، مثل تشغيل الآلات والتعبئة والتجميع وصيانة المعدات والتحقق والطباعة والعمليات المتعلقة بالتركيبات؛
- **الإمداد الخارجي** :مجموعة الأنشطة المرتبطة بجمع المنتجات وتخزينها وتوزيعها المادي على العملاء، مثل تخزين المنتجات النهائية ومناولة المواد؛

[1] Porter, M.op.cite.p40
[2] Porter,M. op cite; p57

- **التسويق والتوزيعه** :هي مجموعة الأنشطة المرتبطة بتوفير الوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز العملاء على شراء المنتج، مثل الإعلان والترويج، اختيار قنوات التوزيع ن التسعير؛
- **الخدمـــات:** هي الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات تهدف الي زيادة قيمة المنتج أو الحفاظ عليها مثل التركيب، التصليح، التدريب وتوفير قطاع الغيار.

التحليل الجيد للأنشطة الرئيسية يساهم بشكل فعال في التعرف على روابط التكلفة بين الأنشطة والعمل على تقليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة من أجل الوصول إلى منتج أقل تكلفة من المنافسين. كما تسمح هذه العملية بتحديد مواقع التمايز التي تساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، مما يسهل عليها رسم سياسة تنافسية فعّالة.

2-الأنشطة المساعدة: وهي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية وتسمح لها بأداء أدوارها، وتتمثل فيما يلي[1]:

- **بنيـة المؤسسـة** :وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، التخطيط، المحاسبة والمالية، الجوانب القانونية والتنظيمية...الخ.
- **تسيير الموارد البشرية** :أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب وتنمية الأفراد، أي كل الأنشطة المتعلقة بالمواد البشرية، وهناك بعض القطاعات تكون فيها أصل الميزة التنافسية كالصناعات التقليديّة.
- **التمويـن:** الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها سواء كانت مواد أولية أو خدمات. الخ.
- **التطور التكنولوجي:** يتضمن جميع الأنشطة التي تخلق القيمة التكنولوجية، سواء كانت معرفة أو إجراءات أو تقنية مدمجة في معدات المعالجة أو التحويل، نطاق التقنيات المستخدمة واسع جدا في معظم المؤسسات وهي تتراوح من تقنيات إعدادا المستندات نقل البضائع إلي التقنيات المضمنة في المنتج نفسه[2].

كما أشرنا سابق أن الأنشطة الداعمة لها دور في عملية الوصل إلى المنتج النهائي وتسويقه إلى العملاء فجودة المواد أولية المشتراه لها انعكاسات على جودة المنتج وكذلك انتقاء الموظفين ذو الخبرة وتكوينهم كلها لها انعكاسات إيجابية على المؤسسة ولذا لابد على المؤسسة التنسيق الجيد بين عناصر الأساسية والداعمة من اجل الرفع وترقية تنافسية المؤسسة الإقتصادية.

[1]سلوى ،ع. مراد ،ز.(2019) *التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة*، دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة مجلة البشائر الاقتصادية جامعة بشار . 05 (02). ص ص778 779

[2] Porter.M.op .cit; p59

المبحث الرابع: الإستراتيجيات والتكتيكات التنافسية

بعد تحديد أهداف المؤسسات الاقتصادية وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية (العامة والخاصة)، بالإضافة إلى التعرف على نقاط قوتها وضعفها، وكذلك العوامل المساعدة من البيئة الدولية الكلية، يتعين على المؤسسة تحديد استراتيجيتها التنافسية من خلال المفاضلة بين العديد من الاستراتيجيات المتاحة. من بين أبرز هذه الاستراتيجيات نجد استراتيجيات "بورتر" التي تركز على التميز بتكاليف منخفضة أو التميز في المنتج. وللتفوق على المنافسين، لابد من اعتماد تكتيكات تنافسية فعّالة تلائم ظروف السوق والقدرات الخاصة بالمؤسسة.

المطلب الأول: مفاهيم حول الاستراتيجية التنافسية

قبل التطرق إلى الاستراتيجية التنافسية لابد من الإشارة إلى مفهوم وأصل كلمة استراتيجية.

الفرع الأول: مفهوم الاستراتيجية

يرتبط مصطلح الاستراتيجية عموما بـ Sun Tau أوZISun مؤلف كتاب[1] the art of war، حسب اللغة اليونانية، تشتق كلمة "استراتيجية" من الكلمة"Strategos" ، وهي كلمة مكونة من مقطعين؛ الأول "stratus" ويعني الجيش، والمقطع الثاني "agein" ويعني القيادة. ومن ثم، انتقل هذا المفهوم من المجال العسكري إلى مجال العلوم الاقتصادية والإدارية. الاستراتيجية هي الإطار الرئيسي الشامل الذي يحدد كيفية تحقيق المؤسسة لأغراضها وأهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا وتقليل ما تعانيه من مساوئ. وتتضمن الاستراتيجية العناصر التالية: الرؤية، الرسالة، الأهداف، تطوير الاستراتيجية، القيم والمعايير"[2].

الفرع الثاني: مفهوم الاستراتيجية التنافسية

حسب بورتر، تُعرف الاستراتيجية التنافسية بأنها "البحث عن مركز تنافسي ملائم في صناعة، وهي الساحة الأساسية التي تحدث فيها المنافسة بهدف إنشاء مؤسسة مربحة". وتقوم هذه الاستراتيجية على محورين أساسيين: الأول هو مدى جاذبية القطاع وتحقيق الربحية، أما الثاني فهو محددات الموقف التنافسي النسبي، حيث يتعلق هذا بقدرة المؤسسة على التفوق على المنافسين في هذا القطاع وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة[3]، كما تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها "توجهات طويلة الأجل وشاملة، تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف[4]، وتعرف كذلك على أنها" الاستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال

[1]Lehmann, O. L., Federic, L., Berand, G., Pierre, D., & Roldoph, D. (2016). *Strategor* (Vol. 7). Paris: Dunod, p. 2.

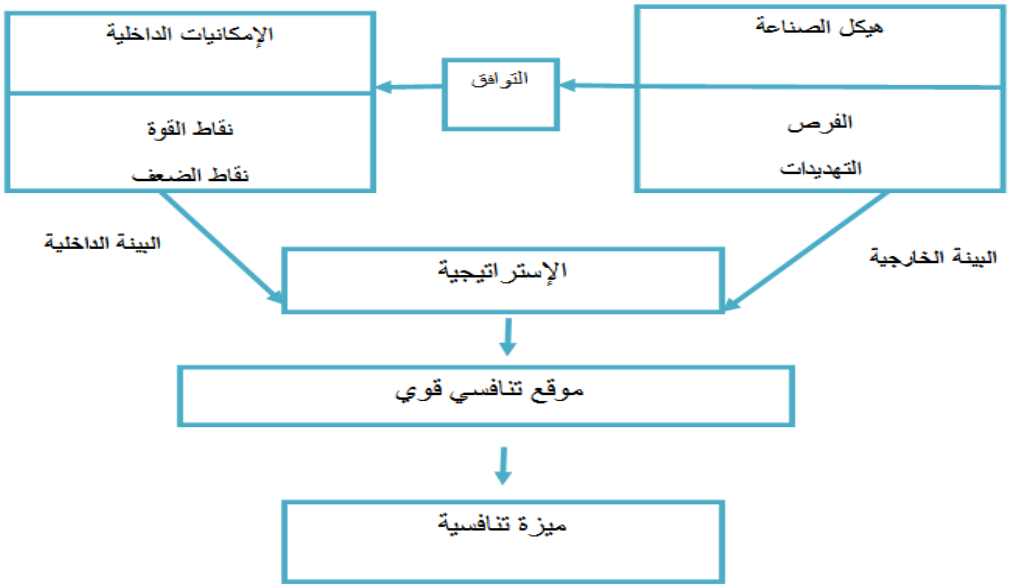
[2]الظاهر،ن، إ، مرجع سبق ذكره، ص 22

[3]Porter, M. .op **cit** .p 17

[4]المعداوي ا ، و عبد الرحيم ،م ،.مرجع سبق ذكره .ص 30

الذي تعمل فيه ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو عميل معين[1]".

الشكل رقم (9-1): الإستراتيجية التنافسية



المصدر: خليل، م. ن .(1998). *التنافسية في مجال الأعمال*. مصر: دار الجامعة، ص 229.

وتعتمد إستراتيجية التنافس على الخطوات التالية[2]:

- من خلال نظام اليقظة الاستراتيجية التنافسية، يمكن معرفة القوة التنافسية في بيئة أعمال المؤسسة وترتيبها حسب مدى تهديدها لوضع المؤسسة. كلما زادت هذه القوة، زادت صعوبة المحافظة على المركز التنافسي.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بحيث يتم التركيز عليها، بالإضافة إلى تحليل استراتيجيات المؤسسات المنافسة.
- تحديد الاستراتيجية التنافسية المناسبة بحسب إمكانيات وظروف المؤسسة. صياغة هذه الاستراتيجية تتحدد بناءً على أربعة عوامل أساسية هي: نقاط القوة والضعف، القيم الشخصية لمدراء المؤسسة، الفرص والتهديدات الاجتماعي

[1]. شبني ص. وبن لخضر.،ال، (2017) *تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة*. مجلة البحوث الادارية والاقتصادية الجزائر: جامعة المسيلة (02)، صفحة 113

[2]. بن خليفة أ . وبعلي خ (2017). *فعالية إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال استراتجيات التنافسية*. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية و الإدارية الجزائر :أم البواقي (08). صفحة 533 554

المطلب الثاني: مكونات وأهداف الإستراتيجية التنافسية

من اجل رسم إستراتيجية تنافسية لابد من التعرف على مكوناتها الأساسية للتطابق مع الهدف المرجو من هذه الإستراتيجية.

الفرع الأول: مكونات استراتيجيات التنافس :لتطبيق استراتيجية تنافسية فعّالة، يجب أن تأخذ المؤسسة في الاعتبار عدة عناصر تشمل وهي[1]:

- **طريقة التنافس:** تتضمن استراتيجيات متنوعة مثل استراتيجية المنتج (ابتكار المنتجات أو تحسينها)، استراتيجية الموقع (اختيار المواقع الاستراتيجية لتوسيع الحضور في الأسواق)، استراتيجية التسعير (تحديد الأسعار التنافسية)، استراتيجية التوزيع (اختيار القنوات الأنسب للوصول إلى الأسواق)، واستراتيجية التصنيع (تحديد طرق الإنتاج الفعالة).
- **حلبة التنافس:** تشمل تحديد القطاعات أو الأسواق أو الصناعات التي تنافس فيها المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد المناطق الجغرافية المستهدفة، سواء كانت محلية أو دولية.
- **أساس التنافس:** يتضمن العوامل التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل، مثل الأصول الفريدة (المعدات أو التكنولوجيا) والمهارات الخاصة (المعرفة أو الخبرات) التي يصعب على المنافسين تقليدها أو تجاوزها. هذه العوامل تساعد في بناء حواجز أمام المنافسين وتضمن استمرارية المؤسسة في السوق.

الفرع الثاني : أهداف إستراتجيات التنافسية:

إن الغاية الأساسية من إستراتجيات التنافسية هي تحقيق التفوق على المنافسين عن طريق[2]**:**

- بناء ميزة تنافسية مستدامة تجعل المؤسسة متميزة عن باقي منافسيها، ومقدرة التميز الذي تمكله المؤسسة مهما كان مصدره هو الذي يمكنها من البقاء والاستمرار في السوق لفترة أطول. لهذا تعمل المؤسسة على جعل ميزتها التنافسية دائمة ومتجددة بالشكل الذي يحول دون تقليدها من المنافسين؛
- الإستراتيجية التنافسية الموضوعة تعمل على تحسين موقع المؤسسة من مختلف متغيرات بيئتها التنافسية، أي تبحث عن تحقيق مركز أفضل بالشكل الذي يمكنها من استغلال الموارد والطاقات التي تمتلكها لإغتنام الفرص التي يتيحها السوق وتتجنب تهديداته، وبالتالي أن وضع إستراتيجية تنافسية هو أساس وضع صيغة عريضة توضح

[1]ساليم، إ. *مرجع سبق ذكره*. ص243.
[2]بلجازية، ع. *مرجع سبق ذكره*. ص 72.

كيفية قيام مؤسسة ما بالمنافسة، وما هي أهدافها، وما السياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

المطلب الثالث: استراتيجيات التنافسية حسب Porter

هناك العديد من المفكرين والباحثين الذين قدموا إسهامات في تنافسية المؤسسات الاقتصادية، على غرار جاري هامل (Gary Hamel)، فيليب كوتلر وغيرهم، إلا أن مايكل بورتر يعتبر واحدًا من أهم المفكرين في مجال استراتيجيات التنافسية في كتابه "الميزة التنافسية للأمم" و"استراتيجيات التنافس"، الشيء الذي دفعنا إلى الاعتماد على كتاباته لتحديد مختلف الاستراتيجيات التنافسية.

الشكل رقم (10-1): الاستراتيجيات التنافسية لـPorter

	تقديم منتجات إلى مجموعة واحدة من المستهلكين	تقديم منتجات إلى العديد من أنواع المستهلكين
تقديم منتجات ذات سعر منخفض إلى المستهلكين	التركيز على إستراتيجية التكلفة المنخفضة	إستراتيجية التكلفة المنخفضة
تقديم منتجات متفردة أو متميزة إلى المستهلكين	التركيز على إستراتيجية التمييز	إستراتيجية التمييز

Source : Porter, M.op cit .p325

الفرع الأول: إستراتيجية قيادة الكلفة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق ميزة تنافسية مبنية على تكاليف تراكمية أقل من المنافسين مع المحافظة على جودة مقبولة للمنتجات والخدمات. وقد طور هذه الاستراتيجية بورتر من خلال اهتمامه بالتكاليف المباشرة "فكل فعل ذو قيمة له هيكل تكلفة"، أي أن هناك محركات للتكلفة يجب على المؤسسة مراقبتها والعمل على تخفيضها عن طريق تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة في الإنتاجية باستخدام التقنيات الحديثة، استغلال خبرة العمال، تحقيق اقتصادية الحجم بخفض تكلفة الوحدة الواحدة، تطوير وتحسين العلاقة مع الموردين من أجل الحصول على مداخلات بجودة وتكاليف أقل، إضافة إلى الاستغلال الجيد لموارد المؤسسة ومراقبة التكاليف الإدارية. هذا ما يسمح للمؤسسة بإنتاج منتجات بتكاليف أقل من المؤسسات المنافسة في نفس الصناعة أو الصناعات البديل[1]، حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أرباح أكبر مقارنة مع منافسيها، عليها أن تبيع بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لتكسب حصة

[1] -Porter,M . op. cit. p p 64 66

سوقية. وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجًا، وبدأت الأسعار في الانخفاض، كلما حققت ربحًا أعلى[1].يمكن لاستراتيجية قيادة الكلفة أن تكون فاعلة بالأخص عند توفر الشروط التالية[2]:

- عندما تكون المنتجات حساسة للسعر؛
- عندما تكون منتجات الباعة المتنافسين متجانسة؛
- عدم وجود أساليب وطرق لتحقيق تمايز ذو قيمة عند العملاء؛
- استخدام المنتج من طرف العملاء والمستهلكين بنفس الطريقة.

1-1- مزايا استراتيجية قيادة الكلفة: تتميز إستراتيجية قيادة التكلفة بالعديد من المزايا نلخصها في النقاط التالية[3]**:**

- تحقيق ربحية أعلى من المتوسط فهناك علاقة بين حصة السوق المرتفعة والربحية وهو ما اثبتته العديد من الدراسات التي أكدت أن المؤسسات ذات الحصة التسويقية المرتفعة هي من تسيطر على ربحية صناعية؛
- تحقيق الولاء للمنتجات من قبل العملاء الذين اعتادوا على منتجات المؤسسة القائدة للتكلفة ومن الصعوبة التحول الي علامة تجارية أخرى؛
- التكاليف المنخفضة تؤدي الي تحقيق حصة سوقية كبيرة مشجعة للعملاء للاستمرار في التعامل مع هذه المؤسسة لأنهم يشعرون أن هذه المؤسسة ستستمر قائمة لفترة زمنية طويلة وضمان خدمة ما بعد البيع؛
- إقناع منافسيها بعدم بداية حروب أسعار داخل الصناعة يعني هذا أن مؤسسات الإنتاج المنخفض التكاليف يمكنها أن تعد المسرح لضبط التسعير داخل الصناعة؛
- مقاومة تهديدات المنافسين الجديد فالتكاليف المنخفضة تعتبر حاجزا امام المنافسين الجدد الذين يجدون صعوبات كبيرة لمنافسة الأسعار المنخفضة؛
- تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة بتشغيل طاقاتها الإنتاجية بأكثر كفاءة يسمح بخفض التكاليف؛
- امتلاك مرونة سعرية تمكن المؤسسة من تقديم عروض للعملاء دون التأثير الكبيرعلى ربحية المؤسسة كما تعتبر احدى الأدوات لمواجهة تحركات المنافسين.

---

[1]سنوسي، ع. ع.، والخفاجي، ن. ع .(2016) *.الميزة التنافسية (وفق منظور استراتيجيات التغير التنظيمي)* .عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع .ص75 .

[2]. صرصار،ف.بن حميدة،م.(2016) *استراتيجية قيادة التكاليف كسياسة تسعيرية لاكتساح السوق*. مجلة الابتكار و التسويق الجزائر : جامعة سيدي بلعباس (03)، .صفحة 239.

[3]ث ثابت حسان ثابت، سيد أحمد حاج عيسى، سنان عبد الله حرجان نفس المرجع ص 10
. Consulté le 04 11, 2023, sur academia: https://www.academia.edu/25617123/

1-2-عيوب استراتيجية قيادة التكلفة: بالرغم من الفوائد التي عددنها سابق للاستراتيجية قيادة التكلفة الا أنها لا تخلو من العيوب والمخاطر ونذكر منها:

- سهولة تقليدها من قبل المنافسين وهو ما يؤدي الي فقدان أهمية هذه الميزة بالنسبة المؤسسة؛
- تخفيض الأسعار يؤدي الي تراجع أرباح المؤسسة خاصة في حالة حروب الأسعار بين المنافسين؛
- تخفيض التكاليف يؤدي الي تآكل جودة المنتجات؛
- فقدان العديد من العملاء في حالة تغير الأذواق؛
- تخفيض التكاليف يؤدي الي تخفيض نفقات الابتكار.

الفرع الثاني: استراتيجية التمايز

إن هذه الاستراتيجية تقود المؤسسة إلى اكتساب ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين المتواجدين في السوق. تقوم هذه الاستراتيجية على تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية وتصميم منفرد أو تضمينها تقنيات وابتكارات لا يمتلكها المنافسون، أي تقديم شيء ذا قيمة للمشترين أكثر مما يقدمه المنافسون. وتعتمد هذه الاستراتيجية على ما يلي[1]:

- استهداف جميع الأسواق؛
- زيادة الإنفاق على البحث والتطوير؛
- توسيع خطوط المنتج من حيث العمق والاتساع؛
- تصميم منتجات فريدة على ما يقدمه المنافسين وبجودة عالية؛
- تقريب المنتجات من العملاء وجعلها في متناولهم في الوقت والمكان المناسبين؛
- القيام بحملات ترويجية متميزة للمنتجات والخدمات؛
- خلق هوية مميزة وفريدة للمنتج لتحقق ولاء العملاء؛
- توظيف رجال بيع مؤهلين ومميزين.

2-1-مزايا استراتيجية التمييز: كقاعدة عامة يمكن القول بأن إستراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها[2]:

- قدرة المؤسسة على تميز منتجاتها يسمح له بالرفع من حصتها السوقية وهوامش ربحها وذلك بقدرتها على التوسع واكتساب ولاء العملاء الذين يقدرون القيمة المقدمة؛
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات العميل؛
- وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز؛

[1] زينة محمود،أ .(2016). *العلاقات العامة و المزايا التنافسية في المصاريف*. عمان: دار غيداء للنشر و التوزيع. ص 117.

[2] عياش،ز. الهناء براهيم،ن .(2017) *تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية من منظور تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس*. مجلة دفاتر الجزائر : جامعة عنابة المتوسط (07)، ص ص 326 327.

- التميز يصنع حاجزا امام المنافسين؛
- لكي تنجح المؤسسة في تطبيق هذه الاستراتيجية بنجاح، لابد من التنسيق الجيد بين وظائف البحوث والتطوير والتسويق والقدرة على جذب أفراد مختصين في هذا المجال.

2- 2 عيوب استراتيجية التمايز: تواجه المؤسسات الإقتصادية التي تتبني إستراتيجية التميز المشاكل التالية[1]:

- ارتفاع تكاليف الجودة والتمييز وارتفاع الاسعار يدفع الي تراجع ولاء العملاء وتوجههم الي البضائع المقلدة؛
- صعوبة المحافظة على السعر العالي بسب سهولة المحاكاة المنتجات من قبل المنافسين مما يؤدي الي فقدان التميز؛
- تهديد المنتجات البديلة المقدمة من طرف المنافسين له انعكاسات على ولاء العملاء للمؤسسة.

الفرع الثالث: استراتيجية التركيز:

تتضمن هذه الإستراتيجية استهداف قطاع معين من السوق وتخصيص المنتجات أو الخدمات أو الجهود التسويقية لتلبية احتياجاته الفريدة، يمكن تحقيق التركيز إما من خلال التركيز على التكلفة أو التركيز على التمايز، مما يمكن المؤسسة من خدمة قاعدة عملاء ضيقة بشكل أكثر فعالية من المنافسين، تشمل مزايا استراتيجيات التركيز على ضمان ولاء العملاء، تقليل المنافسة والقدرة على تلبية متطلبات العملاء المميزة[2].

هناك بعض الشروط حيت تتمكن المؤسسة النجاح في تطبيق هذه لاستراتيجية وهي[3]:

- التركيز في جزء من حاجيات العملاء المتعددة؛
- اختيار المجالات التي تقل فيها المنافسة أو تنعدم؛
- تطابق قطاعات المختارة مع إمكانيات المؤسسة؛

بما أن المؤسسة تعيش في بيئة متغيرة داخليًا وخارجيًا، فإن هذه الأوضاع تؤثر في المؤسسة من خلال مساهمتها في تحقيق مزايا تنافسية لها. لذا، يجب التعرف على هذه الأوضاع

[1] هل، ت.، وجونز، ج. (2001). *الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل* (ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال). الرياض: دار المريخ ص324

[2] David Kolb . *Porter's Generic Competitive Strategies: Creating and Sustaining Competitive Advantage* https://medium-com.translate.goog/@kolbeuk/porters-generic-competitive-strategies-creating-and-sustaining-competitive-advantage- counsulte le 25/02/2024

[3] سنوسي، ع. ع.، والخفاجي، ن. ع. مرجع سبق ذكره ص 77

وبيان نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص التي تؤثر في المؤسسة مقارنة مع المؤسسات المنافسة التي تعمل في نفس التخصص والأسواق[1] .

وهناك بديلان لتطبيق هذه الاستراتيجية، وهما المزج بين استراتيجية التركيز وبين الاستراتيجيتين السابقتين.[2]:

- **التركيز مع قيادة التكلفة:** هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من العملاء الذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير، وفي هذه الاستراتيجية تركز المؤسسة على تحقيق ميزة بقطاع من السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة؛
- **التركيز مع التمايز:** هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والمواجهة في قطاع محدود من السوق المستهدف، أو مجموعة من العملاء دون غيرهم، وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق ولاء لمنتجاتها.

3- 1- مزايا استراتيجية التركيز : من أهم فوائد استراتيجية التركيز نذكر ما يلي[3]:

- تكون المؤسسة قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات خطوط الإنتاج الأكبر والأوسع؛
- تمكن استراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى للأنشطة؛
- إستراتيجية التركيز في الغالب تكون قادرة على أن تبقي الأرباح مرتفعة حتى عندما لا تكون الصناعة جذابة على نطاق واسع؛
- المؤسسات التي تمارس استراتيجية التركيز تبحث عن فئة متميزة في السوق وتتفادى الانحراف عنها، تركيز الموارد والجهود للدفاع ومواجهة المنافسة يجعل المؤسسة أقل تعرضًا للتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية الصناعية.

3-2-عيوب استراتيجية التركيز: تواجه المؤسسات الإقتصادية التي تتبني إستراتيجية التركيز المشاكل التالية[4] :

- في حال تغير أذواق الشريحة المستهدفة من العملاء فان المؤسسات قد تواجه تحديات كبيرة من الانتقال الي خدمة شريحة أخرى؛
- فرص النمو بالنسبة للمؤسسة محدودة بسبب محدودية السوق المستهدف من طرف المؤسسة وعدم قدراتها على تنويع منتجاتها وأسواقها؛

---

[1]. زينة محمود،أ.، مرجع سبق ذكره ،ص ص 118 119

[2] السالم، م.م. س .(2015) *أساسيات الإدارة الاستراتيجية* (الإصدار 01). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع .ص 148

[3] حسان ثابت،ث. حاج عيسى، س .عبد الله حرجان ،س ،مرجع سبق ذكره .ص11

[4] .نفس المرجع ص 13.

- احتمالية انجذاب منافسين جدد لخدمة نفس الشريحة أو قطاع مما يخلق منافسة شرسة وتفقد المؤسسة ميزتها التنافسية.

الفرع الرابع: المؤسسات العالقة في الوسط

تتقاعس العديد من المؤسسات الإقتصادية نتيجة الخطأ أو الإهمال عن القيام بصيغة إستراتيجية محددة من الإستراتيجيات المشار إليها سابقا وما يعرف بالمؤسسات العالقة في الوسط وعند محاولتها تبني أي إستراتيجية فإنها ترتكب أخطا في توزيع الموارد أو تجد نفسها أمام بيئة تنافسية متغيرة تتسم بالعداء، كما يمكن للمؤسسة التي تتبني إستراتيجية التركيز التحول إلي منطقة الوسطى نتيجة الثقة المفرطة وتتصرف كأنها منتجا متميزا، نفس الشيء بالنسبة للمنتجين المتميزون بالتراجع إلي منطقة الوسط إذا ما قام المنافسين بمهاجمة أسواقيهم مسلحين بمنتجات متخصصة أو منخفضة التكلفة[1].

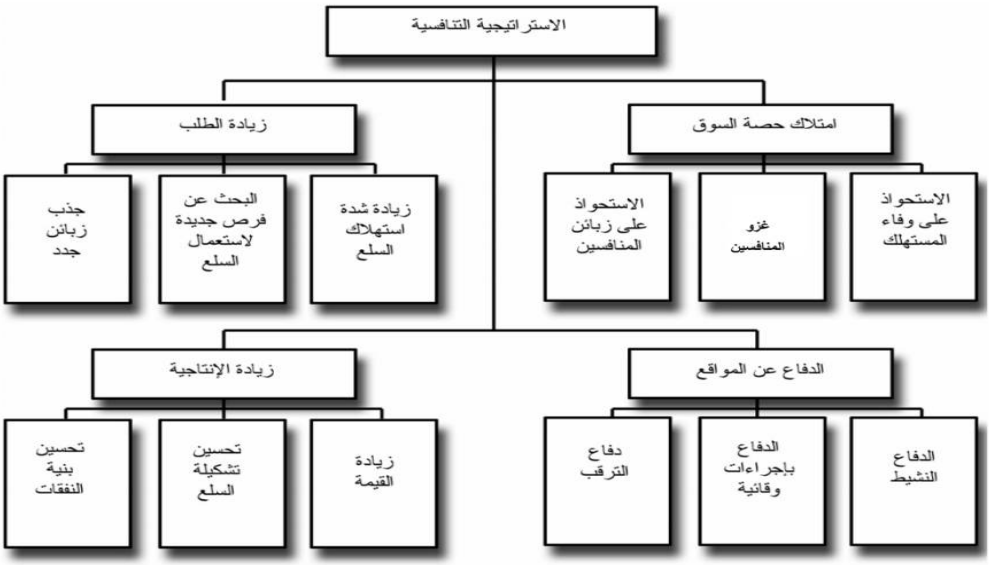
المطلب الرابع: التكتيكات التنافسية

استمرارًا لما رأيناه سابقًا، فإن تكتيكات فليب كوتلر ومن معه تكون مرافقة لاستراتيجيات بورتر، وتستند المؤسسة إلى هذه التكتيكات لمواجهة منافسيها انطلاقًا من الوضع التنافسي الذي تكون فيه. ومن أهم هذه التكتيكات نجد:

الفرع الأول: استراتيجيات متصدر السوق

يوجد في كل صناعة رائد بالسوق ويكون محل استهداف من باقي المؤسسات المنافسة في نفس الصناعة، ولتحافظ المؤسسات المتصدرة على موقعها عليها المفاضلة بين[2]:

الشكل رقم (10-1): استراتيجيات متصدر السوق



المصدر: كوتلر، ف.، سوندرز، ج.، أرمسترونغ، غ.، وبونغ، ف. (2002). *أساليب التسويق الرئيسية* (ترجمة نفاع،م). سوريا: دار علاء الدين للنشر والطباعة. ص 252.

[1] هل، ت.، وجونز، ج. ، مرجع سبق ذكره ص ص 332 331

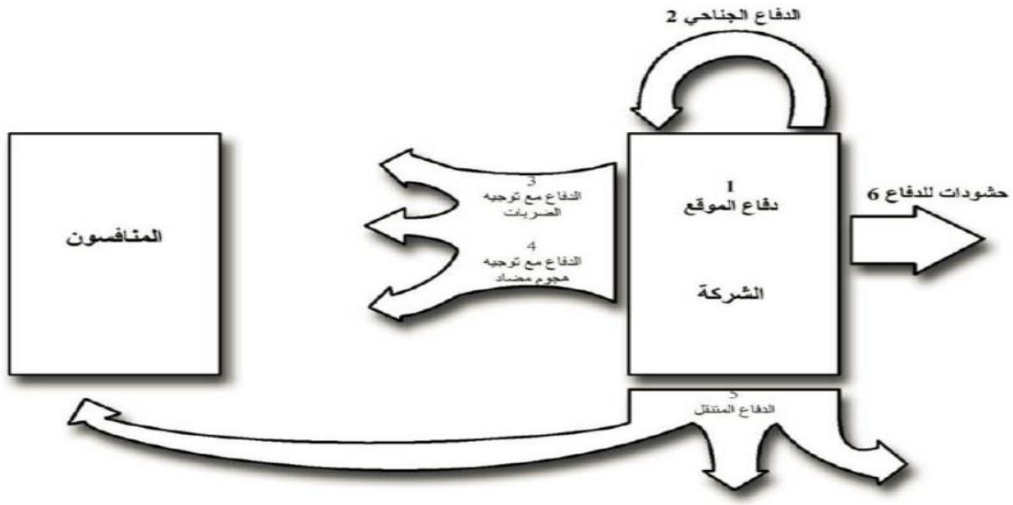
[2] **كوتلر**، ف.، سوندرز، ج.، أرمسترونغ، غ.، وبونغ، ف. (2002). *أساليب التسويق الرئيسية* (ترجمة نفاع،م). سوريا: دار علاء الدين للنشر والطباعة..ص 142.

- **توسيع الحجم العام للسوق**: عمل المؤسسة الرائدة لاستكشاف فرص جديدة لمنتجاتها الحالية؛
- **جذب عملاء جدد:** البحث عن عملاء جدد للمنتجات الحالية للمؤسسة؛
- **زيادة الحصة السوقية:** وهناك ثلاث طرق حسب كوتلر لزيادة الحصة السوقية وهي:
  - ✓ الاستحواذ على زبائن المنافسين؛
  - ✓ الاستحواذ على المنافسين أنفسهم كما فعلت BMW؛
  - ✓ الاستحواذ على وفاء وولاء العملاء.

- **زيادة الإنتاجية**: يتم ذلك من خلال خفض حجم النفقات المختلفة سواء النفقات الرأسمالية، النفقات المؤقتة والنفقات الدائمة، إضافة إلى تحسين جودة المنتجات والرفع من القيمة المدركة من قبل العملاء

للحفاظ على توسيع حجم العام للسوق يجب على المؤسسة المتصدرة دائما أن تدافع عن موقعها الحالية بانتهاج الاستراتيجيات التالية[1]:

الشكل رقم (12-1): الاستراتيجيات الدفاعية



المصدر: كوتلر، ف.، سوندرز، ج.، أرمسترونغ، غ.، وبونغ، ف. (2002). *أساليب التسويق الرئيسية* (ترجمة نفاع،م). سوريا: دار علاء الدين للنشر والطباعة. ص273.

- **دفاع الموقع:** أي تحافظ المؤسسة على موقعها الذي تشغله وتقيم التحصينات حوله؛
- **دفاع الأجنحة**: تعمل المؤسسة على مراقبة بدقة أجنحتها الضعيفة وتدافع عنها؛
- **الدفاع مع توجيه الضربات**: تقوم المؤسسة بالدفاع عن وضعيتها التنافسية من خلال توجيه ضربات استباقية للمنافسين تحت شعار الوقاية خير من العلاج؛

[1]كوتلر ف، سوندرز ج غاري ار و بونغ ف مرجع سبق ذكره ص 273

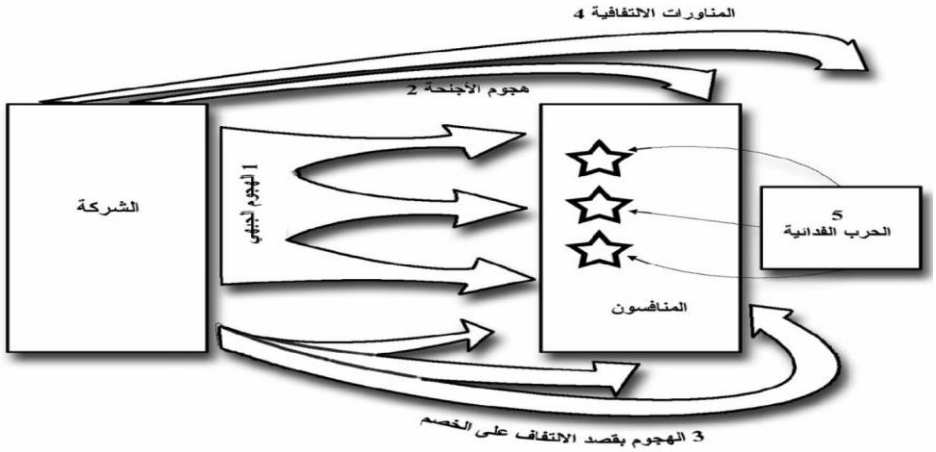
- **الدفاع مع الهجوم المضاد:** في حالة تعرض المؤسسة إلى هجوم على أجنحتها، فإنها ملزمة باتخاذ إجراءات مضادة سريعة؛
- **الدفاع الوقائي:** يعني الدفاع الوقائي للمؤسسة اتخاذ إجراءات حاسمة في الدفاع عن مواقعها في السوق كالتوجه إلى أسواق جديدة؛
- **الدفاع المركز:** يعرف بالانسحاب الاستراتيجي وذلك بالتخلي عن المواقع الضعيفة وتركيز دفاعاتها على المواقع القوية.

الفرع الثاني: إستراتيجيات المطالب بصدارة السوق

إن المؤسسات التي تحتل المكانة الثانية أو الثالثة في السوق تعتبر أحيانًا ضخمة وتعمل من أجل حصولها على حصة سوقية كبيرة والوصول إلى قيادة السوق. ومن أهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة المطالبة بالصدارة، نذكر ما يلي[1]:

1-1 **-استراتيجيات الهجومية:** تستطيع المؤسسة المطالبة بالصدارة مواجهة المنافس بشكل أفضل وتحقيق أهدافها من خلال:

الشكل رقم (13-1): الإستراتيجيات الهجومية



المصدر: كوتلر، ف.، سوندرز، ج.، أرمسترونغ، غ.، وبونغ، ف. (2002). أساليب التسويق الرئيسية (ترجمة نفاع،م). سوريا: دار علاء الدين للنشر والطباعة ص 277.

- **الهجوم الجبهي:** الهجوم الشامل من جميع الجبهات، أي تحاول المؤسسة أن تتفوق على المنافس في العديد من المجالات: في السلع، الدعاية، الأسعار، التوزيع، ومهاجمة الجوانب القوية وليست الضعيفة، بشرط أن يكون لها الموارد الكافية لهذه المواجهة؛
- **هجوم الأجنحة:** عوضًا عن الهجوم في كل الجبهات، يمكن للمؤسسة المطالبة بالصدارة أن تهاجم من جهة الأجنحة، وغالبًا ما يركز المنافس كل قواه للدفاع عن جوانبه القوية،

[1] **كوتلر**، ف.، سوندرز، ج.، أرمسترونغ، غ.، وبونغ، ف. مرجع سبق ذكره ص 277.

تاركًا في هذه الأثناء بعض الأجنحة دون دفاع، وبتوجيه الضربات إلى الأماكن الضعيفة، يمكن للمؤسسة أن تواجه الجوانب الضعيفة للمنافس بواسطة جوانبها القوية أو العثور على الثغرات وتحويلها إلى قطاعات ثابتة ومربحة؛

- **الهجوم بقصد الالتفاف:** يعني توجيه الضربات من كل الاتجاهات، بحيث يكون المنافس مُرغمًا على الدفاع من الجبهة، ومن الأجنحة، والجسد في الوقت ذاته؛
- **المناورة الالتفافية:** وهي استراتيجية مناورة وليست مواجهة مباشرة مع المنافسين، وفي هذه الحالة، تلتف المؤسسة المطالبة بالصدارة على المنافسين باختيار الأسواق البسيطة بمثابة أهداف لها، ويقتضي الالتفاف مثلًا تنوعًا في النشاط، والانتقال إلى الأسواق الجغرافية الجديدة، أو الانتقال الحاد إلى استخدام التكنولوجيا الجديدة بهدف إزاحة السلع الحالية، والقفزة التقنية هي استراتيجية تطبق غالبًا في مجالات التقنية العالية؛
- **حرب الفدائيين:** وهي فرصة أخرى يمكن أن تستغلها المؤسسات المطالبة بالصدارة، لاسيما غير الكبيرة منها أو التي تمتلك موارد مالية غير كبيرة.

الفرع الثالث: إستراتيجيات المؤسسات المرافقة

ليس كل مؤسسة في عداد "العشرة الأوائل" في العالم تطمح لمنافسة متصدر السوق، بل تفضل العديد من المؤسسات ملاحقة المتصدر بدلا من أن تنافسه مباشرة والاستفادة من العديد من المزايا كالتقليد أو تحسين السلع والبرامج التسويقية لتحقيق أرباح هامة وهناك ثلاثة أنواع المؤسسات التي تتقفى أثر المتصدر وهي[1]:

- **المؤسسة المنتحلة لصفة ما:** وهي تقلد تماما السلع التي ينتجها المتصدر وهي لا تخترع شيئا جديدا أبدا؛
- **المؤسسة المقلدة:** وهي تقلد شيئا ما من المتصدر، لكنها تقوم ببعض الأعمال المميزة في مجموعة خدماتها؛
- **المؤسسة المتأقلمة:** وهي تبني سياستها مستخدمة إنتاج المتصدر وبرامجه التسويقية وفي بعض الأحيان تقوم بتحسنها، ويمكن للمؤسسة المتأقلمة أن تختار أسواق أخرى لمبيعاتها كي تتجنب المواجهة مع المتصدر.

الفرع الرابع: استراتيجيات المؤسسات التي تقوم بتخديم فجوات السوق[2]:

تحاول المؤسسات العثور على واحدة أو أكثر من هذه الفجوات بحيث تكون مضمونة ومربحة وتسمح لها بالنمو والتطور، بحيث تستطيع المؤسسة تقديم الخدمة مع غياب أي اهتمام من المنافسين الكبار. إن الطريقة الأساسية لتقليص الفجوات هي التخصص في أي سوق، أو

[1] كوتلر، ف.، سوندرز، ج.، أرمسترونغ، غ.، وبونغ، ف. مرجع سبق ذكره.ص ص 281 280.
[2] نفس المرجع . ص ص 284 283.

في مجموعة من العملاء أو السلع أو المجموعات التسويقية. ونورد فيما يأتي الأنواع الرئيسة للتخصص والخاصة بالمؤسسات التي تخدم فجوات السوق:

- التخصص في مجموعة محددة من العملاء النهائيين؛
- تعمل المؤسسة على مستوى معين من الدورة الإنتاجية، أو التوزيعية؛
- التخصص في المنشآت الاستهلاكية ذات الأحجام المعينة، حيث تركز عملياتها على خدمات الزبائن الصغار الذين تهملهم المؤسسات الضخمة؛
- التخصص على عملاء محددين فقط، حيث تعمل المؤسسة في مجال صناعة الدراجات؛
- التخصص الجغرافي، حيث تمارس المؤسسة الترويج في مكان محدد فقط أو دولة أو إقليم معين من العالم، وأن نشاط أغلبية البنوك التي تقدم الخدمات لا يخرج عن إطار دولة واحدة؛
- التخصص على مستوى سلعة معينة أو مواصفات سلعة معينة؛
- التخصص على مستوى معين من السعر/الجودة، حيث تعمل المؤسسة على مستوى منخفض أو عالٍ في مجال مؤشر السعر/الجودة؛
- التخصص في تقديم خدمات معينة، حيث تطرح المؤسسة أنواعا مختلفة من الخدمات التي لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقديمها، مثل "ناسا" التي تملك إمكانيات إصلاح وإطلاق الأقمار الصناعية.

خلاصة الفصل الأول

استنادًا إلى ما تمت دراسته، فإن أي مؤسسة اقتصادية تسعى إلى التوسع والنمو تحتاج، قبل وضع استراتيجيتها التنافسية والتسويقية، إلى تحليل بيئتها الداخلية والخارجية باستخدام أدوات تحليل مثلPESTEL ، نموذج بورتر، وSWOT، وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية تعزز مكانتها في السوق، سواء على المستوى المحلي أو الدولي. كما أن اختيار الأسواق المستهدفة بدقة وتحديد طريقة الدخول إليها يمثلان عنصرين أساسيين في نجاح الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

في هذا السياق، قدم بورتر ثلاث استراتيجيات تنافسية رئيسية يمكن للمؤسسات اتباعها لمواجهة المنافسة استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز ويعد اختيار الاستراتيجية المناسبة أمرًا ضروريًا لتجنب مصيدة المؤسسات العالقة في الوسط، أي تلك التي تفقد وضوح استراتيجيتها بين التكلفة والتميّز، مما يضعف قدرتها التنافسية. ولمجابهة المنافسين، اقترح فيليب كوتلر وفريقه عدة تكتيكات دفاعية وهجومية، تُمكّن المؤسسات من تعزيز موقعها في السوق أو مواجهة الهجمات التنافسية بفاعلية. أما المؤسسات ذات الموارد المحدودة، فبإمكانها تبني استراتيجيات تخديم الفجوات أو المرافقة، والتي تركز على استغلال الفرص المتاحة في السوق دون مواجهة مباشرة مع القادة الصناعيين.

بعد تحديد المؤسسة لاستراتيجيتها التنافسية، يصبح دور المزيج التسويقي (4Ps) أساسيًا في تنفيذ هذه الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة. فالنجاح في السوق لا يقتصر فقط على اختيار الاستراتيجية، بل يتطلب تفعيلها من خلال المزيج التسويقي وبناءً على ذلك، سيتم في الفصل القادم التعمق في دراسة المزيج التسويقي وكيفية توظيفه بفعالية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفصل الثانى :

فعالية ابعاد المزيج التسويقي الدولي

تمهيد

يعتبر مزيج التسويقي الدولي من أهم القرارات الاستراتيجية التسويقية التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية عند توسعها إلى الأسواق الدولية لتسويق منتجاتها وخدماتها وتعزيز ولاء العملاء لها، ويتألف هذا المزيج من أربعة عناصر هي: المنتج، السعر، الترويج، والتوزيع. هذا بالنسبة للمنتجات الملموسة، أما المنتجات الخدمية فيُضاف إليها ثلاث عناصر وهي: الناس، الدليل المادي، عملية تقديم الخدمة. إلا أننا سنقتصر في هذه الدراسة كما أشرنا سابقًا على المنتجات المادية فقط.

لنجاح المؤسسة في الأسواق الدولية وتمكنها من تعزيز تنافسيتها، لا بد لها من زيادة فعالية كل عنصر من عناصر مزيج التسويق الدولي وتحقيق تكامل بين هذه العناصر للوصول إلى الهدف المنشود. وسيتم معالجة هذا الفصل من الدراسة على النحو التالي:

المبحث الأول: فعالية استراتيجية المنتج الدولي.

المبحث الثاني: فعالية استراتيجية التسعير الدولي.

المبحث الثالث: فعالية استراتيجية الترويج الدولي.

المبحث الرابع: فعالية استراتيجية التوزيع الدولي.

المبحث الأول: فعالية استراتيجية المنتج الدولي

يعتبر المنتج جوهر المزيج التسويقي سواء على المستوى الدولي أو المحلي، ومن أجل تحقيق المؤسسة أهدافها الاقتصادية والتسويقية لا بد من إيلاء أهمية كبيرة للمنتج لترقية تنافسية المؤسسة، وذلك من خلال تنميط أو تكييف المنتج، وربط دورة حياة المنتج باستراتيجيات تتناسب مع المرحلة التي يتواجد فيها وضمن ظروف السوق والمنافسة. إضافة إلى ما سبق ذكره، يمكن تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال الابتكار والاعتماد على منتجات جديدة.

المطلب الأول: مفهوم المنتج واستراتيجياته الداعمة

قبل التطرق إلى مختلف استراتيجيات المنتج الدولي التي تسمح للمؤسسة بترقية تنافسيتها، لا بد من تحديد مفهوم المنتج ومختلف الاستراتيجيات الداعمة له.

الفرع الأول: مفهوم المنتج الدولي

تطرق العديد من المفكرين والباحثين إلى مفهوم المنتج، الذي يحمل نفس المعنى سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وهذا المفهوم تغير وتطور مع مرور الزمن، فقد كانت الخدمة جزءًا من المنتج، وحاليًا يشار إليها على أنها منتج في حد ذاتها، فالمنتج **يُعرَّف على أنه:** "كل شيء، وأي شيء مادي أو غير مادي، ملموس أو غير ملموس، يمكن التعرف عليه عن طريق الحواس كالسلع مثلًا، أو لا يمكن التعرف عليه عن طريق الحواس كالخدمات والأفكار، شريطة أن يحقق هذا الشيء المنفعة، فبيع منتج معين يعني بيع منفعة معينة.[1].

حسب كوتلر المنتج هو "أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الإستهلاك أو الاستخدام، الحيازة أو الإشباع لحاجة أو رغبة معينة"[2].

أما Futrell&Stanton يعرفه على أنه "مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة، بما في ذلك العبوة والشكل واللون والسعر والسمعة والمكان لكل من

---

[1]بلحيمر، إ .(2010) .*اسس التسويق* .الجزائر، الجزائر: دار الخلدونية ص.126

[2]زززرار، ع.، و ابرك، ح. (2016). *مبادئ واستراتيجيات التسويق الدولي* (الطبعة 01). الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع. ص 147

المنتج والبائع وكذلك خدمات ما بعد البيع والتي يتم تقديمها للمشتري المتوقع كمعرض يستخدم في إشباع حاجاته" [1]،

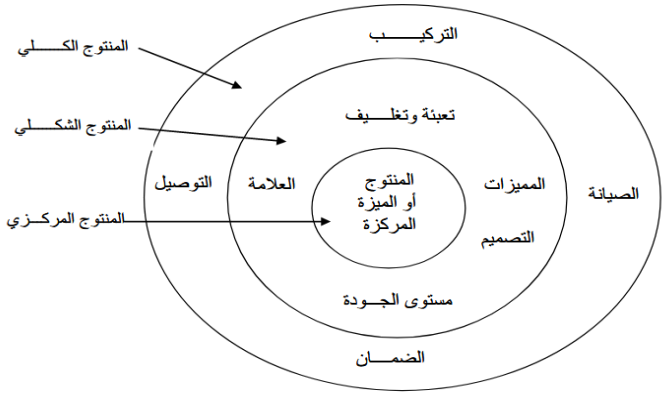
أما الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA):تعرفه عل أنه : "الشيء الذي يمكن عرضه في السوق بغرض جذب الانتباه، التملك، الاستهلاك والاستعمال الذي يمكن أن يحقق قدرا من الإشباع لحاجة أو رغبة إنسانية ويتضمن السلع المادية، الخدمات، الأماكن والأفكار"[2].

ويمكن تعريف المنتج الدولي على أنه كل شيء قابل للتملك بمقابل ويلبي حاجات ورغبات العملاء بالأسواق الدولية المختلفة.

حسب فيليب كوتلر، يتكون المنتج من ثلاث مستويات، وعلى مخططي سياسة المنتج أن يأخذوها بعين الاعتبار، كما هو موضح في الشكل (2-1)، وهي على النحو التالي[3]:

- **الجوهر:** هو الدافع الرئيسي الذي يقف وراء شراء المنتج؛
- **المنتج الفعلي:** المنتج الجوهري مضاف إليه الجودة والخصائص المميزة أو العلامة أو الغلاف؛
- **المنتج المدعم:** المنتج الفعلي مضاف اليه الضمان، الصيانة؛ التركيب، التوصيل.

الشكل رقم (2-1): مستويات المنتج الدولي



Source: Michael R, C., & Ikka A, R. (2007). *International Marketing* (Vol. 8). USA, USA: Thomson Higher Education.p: 327

[1]شاكر، ع. أ .(2000) *بدراسات تسويقية متخصصة* (المجلد 01). عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع. ص 06.
[2] ناجي، م.، و رائف، ت. (2003). *أصول التسويق*. عمان، الأردن: دار وائل لنشر والتوزيع.. ص142

[3] Michael R, C., & Ikka A, R.op .cit.p: 327

الفرع الثاني: أبعاد المنتج الدولي

حتى تتمكن المؤسسة الاقتصادية من بسط سيطرتها التنافسية في الأسواق المستهدفة، وضمان ولاء العملاء الحاليين والتوسع في اكتساب عملاء جدد، فعليها التخطيط الجيد لكل أبعاد المنتج والعناصر الداعمة له.

1- التعبئة والتغليف: التغليف يشمل تعزيز المنتج، حمايته وتحسينه، وهو أمر هامٌ لكل من البائعين والعملاء، حيث يجعل المنتج أكثر ملاءمة للاستخدام والتخزين والنقل، ويحميه من التلف. بالإضافة إلى ذلك، يسهّل التعرف على المنتجات ويعزز الترويج للعلامة التجارية عند نقطة الشراء، وحتى عند استخدام المنتج، فهو يؤدي غرضًا وظيفيًا وترويجيًا، للتغليف الجيد تأثير كبير على استراتيجية التسويق، من خلال تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل. كما يعمل التغليف على ربط المنتج ببقية الاستراتيجيات التسويقية، ويساهم في بناء صورة إيجابية للعلامة التجارية، وزيادة قيمة المنتج في أعين العملاء[1].

2-العلامة التجارية: تُعتبر قرارات العلامات التجارية أو أسماء العلامات التجارية الدولية أحد القرارات الرئيسية في تخطيط استراتيجية المنتج الحالي أو الجديد لخدمة الأسواق الدولية المستهدفة. وتشير العلامة التجارية إلى: "أي كلمة أو اسم أو رمز أو أداة أو أي مزيج يستخدمه صانع أو تاجر لتحديد هوية هذه السلع وتمييزها عن تلك التي يصنعها أو يبيعها آخرون." والغرض الأساسي من العلامة التجارية هو نفسه في كل مكان في العالم بشكل عام، وهو السعي إلى تكرار المبيعات من خلال الوظائف التالية للعلامة التجارية، والمتمثلة في:

- خلق هوية ووعي بالعلامة التجارية؛
- ضمان مستوى معين من الجودة والكمية والرضا؛
- المساعدة في الترويج[2]

هناك أربعة مستويات من قرارات العلامات التجارية:

1) العلامة التجارية مقابل عدم وجود علامة تجارية،
2) العلامة التجارية الخاصة مقابل العلامة التجارية للشركة المصنعة،
3) العلامة التجارية الفردية مقابل العلامات التجارية المتعددة،
4) العلامات التجارية المحلية مقابل العلامات التجارية العالمية، ولكل مستوى العديد من المزايا نلخصها في الجدول التالي:

[1] Erreault, W. D., Jr., & Mc Carthy, E. J. (2002). *Basic marketing* (14th ed.). UAS: Richard D. Irwin, Inc , p291
[2] Ibid ,P310

الجدول رقم (1-2): قرارات العلامة التجارية الدولية

القرار	المزايا
اي علامة تجارية	انخفاض تكلفة الإنتاج، تكلفة تسويق أقل، انخفاض التكلفة القانونية، زيادة المرونة في مراقبة النوعية والكمية، جيد للسلع الأساسية.
علامة تجارية	تحديد أفضل ،وعي أفضل ، فرصة أفضل لتمايز المنتج ،فرصة أفضل لتكرار المبيعات .
علامة تجارية خاصة	سهولة الحصول على قبول التجار، إمكانية حصة أكبر في السوق، عدم المرونة، عدم وجود متاعب ونفقات ترويجية ،جيد للشركة المصنعة الصغيرة غير المعروفة
العلامة التجارية للشركة المصنعة	تحكم أفضل في المنتجات والميزات، سعر أفضل بسب مرونة الأسعار، الاحتفاظ بالولاء للعلامة التجارية، قوة مساومة أفضل، ضمان عدم تجاوزه من قبل عضو القناة.
علامات تجارية متعددة	الاستفادة من تقنية تجزئة السوق، خلق الإثارة بين الموظفين، خلق الروح التنافسية، تجنب الدلالات السلبية للعلامة التجارية، الاحتفاظ بالعملاء غير الموالين للعلامة التجارية، اكتساب المزيد من المساحات في الرفوف البيع بالتجزئة، السماح للتداول دون الإضرار بالعلامة التجارية
علامة تجارية وحدة	تأثير تسويقي أفضل، الحد من تكاليف الإعلان، القضاء على ارتباك العلامة التجارية بين الموظفين، والتجار والمستهلكين، جيد للمنتج ذو السمعة الجيدة .
العلامة التجارية الدولية	تأثير و تركيز تسوقي أفضل، تقليل تكاليف الإعلان، القضاء على ارتباك بين العلامات التجارية، جيد للمنتج الخالي من الثقافة، جيد للعلامة التجارية المرموقة، جيد للمصمم المشهور .
العلامة التجارية المحلية	الضرورة القانونية، القضاء على صعوبة النطق، السماح بأسماء ذات معنى، تجنب الضرائب على العلامات العالمية، الاختراق السريع للأسواق من خلال الحصول على علامة تجارية محلية

Source: Onkvisit Sak و، Shaw John J. (2007). International-marketing-strategy-and-theory-4th-edition This ,. France: edition published in the Taylor&Francis e-Library, p315

3 - الضمان: هو مفهوم يوضح ما يقدمه البائع للمشتري بخصوص منتجه، ويتعين على مدير التسويق أن يقرر ما إذا كان سيقدم ضمانًا محددًا. وإذا قرر ذلك، فعليه تحديد محتوى الضمان ونطاق تغطيته، بالإضافة إلى وسيلة توصيله للعملاء المستهدفين، مع مراعاة البيئة القانونية واحتياجات العملاء والعروض التنافسية في هذا السياق، حيث أصبحت ضمانات خدمة العملاء أكثر شيوعًا كوسيلة لجذب العملاء والاحتفاظ بهم. بعض الشركات تقدم خيارات ضمان يشمل السعر الأساسي للمنتج ويغطي فترة زمنية قصيرة أو أجزاء معينة، ولكن العملاء الذين يريدون حماية أكثر أو أفضل يدفعون مبلغًا إضافيًا مقابل الضمان الممتد[1].

4- خدمة ما بعد البيع: في الأساس، فإن الخدمة ما بعد البيع هي الفترة الزمنية التي يضمن فيها البائع أو الصانع مساعدة العميل أو صيانة أو إصلاح ما تم شراؤه. وهنا يتمثل الهدف في الوفاء بالضمان، أي الالتزام التعاقدي المؤقت للمُصنِّع بتقديم الدعم للمعدات. وبالتالي، فإن الغرض من خدمات ما بعد البيع هو دعم خيارات الضمان الموسع التي تضمن موثوقية المنتجات/الأصول وتقليل تكاليف الخدمة، بالإضافة إلى الضمان الأساسي الذي يصحح عيوب أو إخفاقات المنتج. كما تسمح خدمات ما بعد البيع بتوطيد العلاقة بين المؤسسة والعملاء، إضافة إلى بناء ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات، مما يعزز مكانتها التنافسية في الأسواق[2].

5- الجودة: هي إحدى الأدوات المهمة جدًا التي يستطيع المسوقون من خلالها إحداث موقع مناسب للسلعة في السوق. وللجودة عنصران هما المستوى والاستمرارية. عند إعداد السلعة، يجب على المسوق في المقام الأول أن يختار مستوى الجودة الذي سيدعم موقع السلعة في السوق المستهدفة. وأثناء ذلك، تبدو جودة السلعة مطابقة لقدرة السلعة على القيام بوظائفها، ويشمل مفهوم الجودة الأمان، دقة التصنيع، سهولة الاستخدام والإصلاح، وغيرها من الصفات القيمة. حولت العديد من المؤسسات الجودة إلى سلاح استراتيجي قوي من أجل التفوق على الخصوم، وتحقيق وتلبية متطلبات واحتياجات الزبائن. [3].

6- التصميم: تمكنت العديد من المؤسسات من بناء سمعة قوية بفضل تصاميمها المبتكرة. ففي ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات، يصبح التصميم أداة قوية للتميز وإنشاء مواقع متميزة في سوق المنتجات المتنوعة. حيث أدركت العديد من المؤسسات الكبيرة منذ فترة طويلة أن استثمار الوقت والجهد في التصميم يعوض بشكل تلقائي. وباعتبارها استراتيجية

[1] Erreault, W. D., Jr., & Mc Carthy, E. J.op .cit. p 292

[2] جهيدة، م.، و عبد الوهاب، ر. (2016). أثر خدمات ما بعد البيع على ولاء المستهلك للعلامة التجارية "كوندور مجلة معارف الجزائر : جامعة البويرة ص177.

[3] كوتلر، ف.، سوندرز، ج.، ارمسترونغ، غ.، و فيرونيكا، (2017). *التسويق: السلع والأسعار* (المجلد 04). (نفاع، م., المترجمون). دمشق، سوريا: علاء الدين للنشر والطباعة. ص 21.

للتفوق والتميز، فإن التصميم يلعب دورًا مهمًا في تحسين مواصفات المنتجات وخواصها وتقليل تكاليفها، كما يمنحها ميزة تنافسية هامة أمام المنافسين في السوق المستهدفة[1].

7- التبيين: قد يتضمن التبيين مجموعة من المعلومات البسيطة التي يتم إلحاقها بالمنتج أو وضعها داخل ظهر العبوات. وأدنى مستوى للتبيين يتمثل في توضيح اسم المنتج وعلامته التجارية المميزة. ويمكن للتبيين أن يشمل معلومات متعددة عن المنتج، مثل المكونات المستخدمة في تصنيعه، ومكان صنعه، وتاريخ إنتاجه، وطريقة استخدامه. كما يمكن للتبيين أن يعمل على تعزيز العلامة التجارية ودعم مكانتها التنافسية في السوق. وبالتالي، أصبح التبيين عنصرًا هامًا للعديد من المؤسسات في الوقت الحالي.[2].

المطلب الثاني: فعالية تنميط وتكيف المنتج الدولي

يعتبر النقاش حول استراتيجية تنميط أو تكيف المنتجات واحدًا من أكثر المواضيع نقاشًا. وقد سلط روبرت د. Buzzell في مقالته المؤثرة من عام 1968 الضوء على فوائد التنميط أو ما يُعرف بـ التوحيد القياسي. لكنه يقر في نفس الوقت بالقيود الناشئة عن الاختلافات بين الأسواق [3]وهذا ما يطرح الإشكال حول أيهم أنجع لترقية تنافسية المؤسسة الاقتصادية؟

الفرع الأول: فعالية تنميط المنتج الدولي

حسب ثيودور ليفيت (1983) في مقالته "عولمة الأسواق"، أكد أن المؤسسات العالمية ترى العالم كسوق واحدة، حيث يرى أن احتياجات المستهلكين ورغباتهم تتجانس بشكل متزايد. وأن المستهلكين، بغض النظر عن المنشأ، يطلبون السلع بأسعار منخفضة ونوعية عالية، حتى على حساب الأفضلية الفردية. [4]ومن بين العوامل التي تدفع إلى تبني استراتيجية التنميط نجد:

- يساهم في خفض تكاليف البحث والتطوير ويزيد من تخصيص الوقت والموارد في تطوير منتجات جديدة؛
- يساهم في تخفيض تكاليف الترويج والتسويق من خلال تبني برامج موحدة لجميع الأسواق الدولية التي تنشط فيها المؤسسة الاقتصادية؛
- يساهم في تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير الذي له انعكاس مباشر على خفض تكاليف الإنتاج واكتساب قدرة تفاوضية مع الموردين؛
- توفير المنتج بنفس المعايير التي يحتاجها العميل في مختلف البلدان التي يمكن أن يتواجد فيها؛

---

[1] نفس المرجع ص 25

[2]عنيبة، ه. م. ل.، علي، ه. ف.، السعدني، م.، ورشوان، م. (2017). التسويق: المبادئ والتطورات الحديثة. القاهرة، مصر: جامعة القاهرة. ص 109.

[3] Bodo B. Schlegelmilch. Global marketing stratigey(e book), Second Edition. Vienna University of Economics and BusinessVienna, Austria 2022 p166 https://link.springer.com/bookseries/10101

[4] Ibib p 166.

- تعزيز رضا العملاء عن المنتجات من خلال توحيد الانطباع عنها بمختلف الأسواق العالمية، كما الحال مع المنتجات الألمانية واليابانية؛
- المنتجات الصناعية وذات التقنية العالية تميل إلى التوحيد القياسي بمختلف الأسواق العالمية؛
- المؤسسات التي تصدر المنتجات بشكل مؤقت إلى الأسواق الدولية تكون منتجاتها نمطية؛
- وبشكل عام، تُستخدم هذه الاستراتيجية نسبيًا من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب محدودية الإمكانيات الإنتاجية والتسويقية أكثر من المؤسسات الكبيرة[1].

الفرع الثاني: فعالية تكيف المنتج الدولي

قد يكون التكيف في بعض الأحيان ليس استراتيجية اختيارية وإنما إلزامية. وهناك من المؤلفين من يفرق بين التوطين والتكيف، حيث التوطين هو تلبية المتطلبات التي تجعل المنتج مناسبًا للبيع في سوق ذات بيئة مختلفة، على سبيل المثال، عن طريق ترجمة الملصقات أو التعليمات .في حين أن التكيف يهدف إلى إجراءات تعديلات وتغييرات لتتناسب مع تفضيلات وأذواق العملاء[2]،ونلخص العوامل التي تدفع إلى تكيف المنتج في الجدول أسفله:

الجدول رقم (2-2): العوامل المؤثرة على قرارات التكيف

اعتبارات إقليمية و دولية	اعتبارات خاصة بالسلعة	اعتبارات خاصة بالمؤسسة
-اللوائح الحكومية -الحواجز وتعريفات الجمركية -خصائص العملاء وتوقعاتهم -أنماطا لشراء المتبعة في السوق الوضع الاقتصادي للمستخدمين المحتملين. -مرحلة التطور الاقتصادي - العروض المنافسين - المناخ و الجغرافيا	-مكونات السلعة ونوعيتها وعلامتها التجارية - التعبئة والتغليف -الوظائف والسمات والميزات -طريقة التشغيل والاستخدام -مدة التشغيل / الصلاحية و الاستهلاك -سهولة التركيب -الصيانة وخدمات ما بعد البيع _ بلد المنشأ	- الربح المتوقع - الفرص السوقية - تكلفة سياسة التكيف - تنظم المؤسسة - موارد المؤسسة

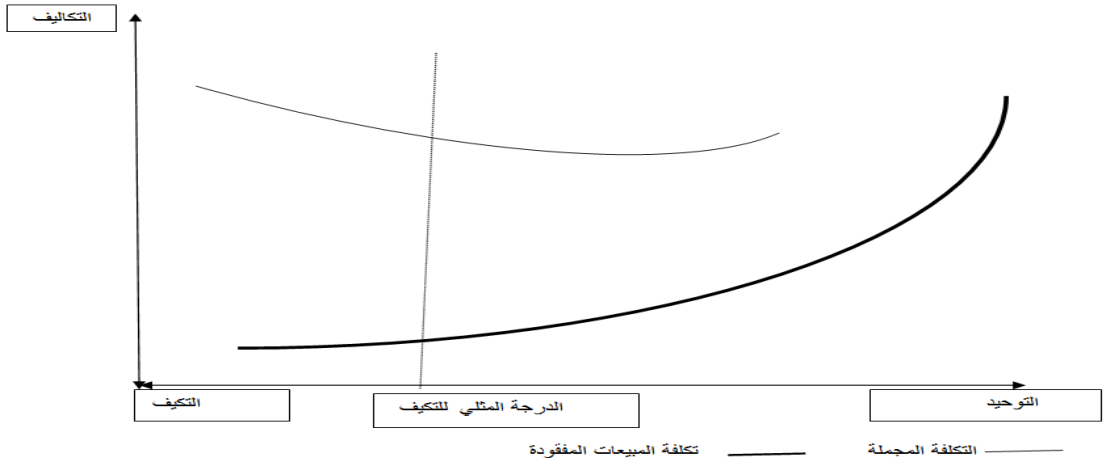
Source: Michael R, C., & Ikka A, R.(2007) , International Marketing, 8th Edition, Thomson South-Western, USA, p331

من خلال الجدول، نستخلص أنه هناك العديد من الاعتبارات التي تدفع بالمؤسسة الاقتصادية إلى تكيف منتجاتها، وقد تخص المؤسسة في حد ذاتها أو منتجاتها.

[1]العمر، ر. م. (2007). التسويق الدولي. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.ص ص 161 162.
[2]Schlegelmilch, B. B. (2022). Global marketing strategy (2nd ed.) [E-book]. Vienna, Austria: Vienna University of Economics and Business. p169 https://link.springer.com/bookseries/10101.

وقد تفرض عليها هذه التعديلات وفقًا للاعتبارات الدولية أو الإقليمية، مثل شهادات المطابقة للتسويق بالاتحاد الأوروبي. وخلصت العديد من البحوث إلى ضرورة الوصول إلى التوازن بين التنميط والتكيف، أي أن هناك نقاط للتوازن بين التكيف والتنميط،

الشكل رقم (2-2): التوازن بين التنميط والتكيف



Source: Bodo B. Sc(2022). Global marketing stratigey(e book), Second Edition. Vienna University of Economics and BusinessVienna, Austria p166 https://link.springer.com/bookseries/10101

من الناحية النظرية، يمكن تحقيق التوازن عندما تتقاطع التكاليف الإضافية المتكبدة من خلال التكيف مع تكاليف التصنيع والتسويق الناجمة عن وفورات الحجم (الشكل 2-2). لكن في الواقع، ومن الناحية العملياتية، تجد المؤسسات صعوبة بالغة في تحديد التوازن الصحيح[1].

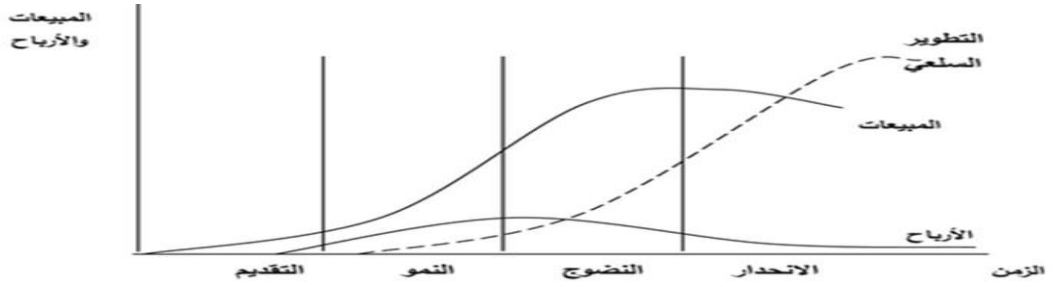
المطلب الثالث: فعالية استراتيجيات دورة حياة المنتج الدولي

من خلال نموذج دورة حياة المنتج الذي طوره Vernon فان أي منتج له سلسلة من المراحل التي يمر بها[2] كما هي موضحة في الشكل (2-3)، تختلف هذه المرحلة من سوق إلى سوق ومن بلد إلى بلد، ويختلف معها حجم الأرباح والمبيعات. وحتى نزيد من فعالية استراتيجية المنتج، لابد من تبني استراتيجية في كل مرحلة من هذه السلسلة للاستفادة الأكبر من المنتج وتحقيق أكبر عائد مالي. وحسب الباحثين والمفكرين الاقتصاديين العاملين في الميدان، يقترحون العديد من الاستراتيجيات، وهي على النحو التالي:

[1]. Schlegelmilchop.B:B op . cit. p166.

[2] أبو شرر ،ع.ع .(2007)*الاقتصادي الدولي نظريات وسياسات* (الطبعة أولى) .الاردن :دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ص 155.

الشكل رقم (3-2): نموذج دورة حياة المنتج وتطور مستويات المبيعات والأرباح



المصدر: ناجي،م . (2020). *اصول التسويق " مدخل تحليلي"*. عمان، الاردن : دار اليازوري العليمة للنشر و التوزيع .ص 170

الفرع الأول: مرحلة التقديم

تعتبر هذه المرحلة من بين أهم المراحل في حياة المنتج، وهي الأخطر، كون العديد من المنتجات يكون مصيرها الفشل. وعلى المؤسسة أن تعمل جاهدة لتعريف المنتج وخلق الطلب عليه.وتتصف هذه المرحلة بالعديد من الخصائص، ومن أهمها ما يلي[1]:

عدم وجود الأرباح وارتفاع التكاليف والأسعار.

- تعرف المبيعات في هذه المرحلة ببطء بسبب قلة العملاء الذين تعرفوا على المنتج وقاموا بتجربته.
- تكون المنافسة منخفضة أو معدومة؛
- عدد العملاء قليل ولكنهم مبادرون؛
- تحتاج المؤسسة إلى برامج ترويجية متعددة لدفع العملاء للإقبال على المنتجات؛
- وجود مشكلات تخص المنتجات التي تمتاز بتقدم تكنولوجي عالي.

تمتلك المؤسسة أربع خيارات أثناء تقديم المنتج لأول مرة، حسب الظروف الخاصة بالمؤسسة أو محيطها الخارجي، وتتمثل في ما يلي[2]:

1-القشط السريع: هي دخول السوق بأسعار مرتفعة من أجل تحقيق أرباح كبيرة في فترة زمنية قصيرة، بهدف تغطية التكاليف قبل تشبع السوق وزيادة المنافسة. ويرفق هذا ترويج

[1] خضير، م. (2020). إدارة المنتج والعمليات التجارية. سوريا: الجامعة الافتراضية. ص 90.

[2] النسور اياد،ع.(2012) *استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي*. عمان، الاردن : درا صفاء للنشر و التوزيع، ص ص 228 230.

مكثف من أجل زيادة وعي العملاء غير المدركين بالمنتج، مع فعالية في التوزيع للوصول إلى الأسواق المستهدفة.

2- القشط البطيء: يعني الدخول السوق بمنتج جديد وبأسعار مناسبة من أجل تحقيق أرباح على المدى الطويل مع حملات ترويجية دقيقة. وتكون هذه الاستراتيجية فعالة عندما تكون السوق محدود الحجم ويكون السوق واعيًا باتجاه المنتج، والمنافسة المحتملة ليست قائمة. يساعد السعر المرتفع نسبيًا وتخفيض نفقات الترويج في تحقيق الأرباح للمؤسسة وتقليل المخاطر المحتملة.

3-التغلغل السريع: الغاية من هذه الاستراتيجية هي تحقيق حصة سوقية كبيرة عن طريق دخول السوق بمنتج جديد بسعر منخفض وحملات ترويجية مكثفة لزيادة وعي العملاء بالمنتج وولائهم للعلامة التجارية. وتكون هذه الاستراتيجية فعالة عندما يكون السوق كبير الحجم ويوجد منافسة محتملة قوية. وتسمح هذه الطريقة للمؤسسة من اكتساب الخبرة وتحقيق اقتصاديات الحجم.

4- التغلغل البطيء: يهدف إلى تحقيق حصة سوقية مستدامة عن طريق دخول السوق بشكل تدريجي بأسعار منخفضة وحملات ترويجية محدودة ودقيقة. وتستخدم هذه الاستراتيجية في حالة وجود سوق كبير للمنتج مع ارتفاع الحساسية للأسعار، أو إذا كانت موارد المؤسسة محدودة [1].

الفرع الثاني: مرحلة النمو

هي مرحلة مهمة في دورة حياة المنتج، فبعد تجاوز مرحلة الخطر واستمرار المنتج في النمو وارتفاع الحصة السوقية للمؤسسة نتيجة لزيادة المبيعات وانخفاض تكاليف الوحدة الواحدة، فإن المشروع سوف يحقق أرباحًا كبيرة ويسترد المصروفات التي أنفقها عليه خلال المرحلة السابقة. ولزيادة ترقية مكانتها التنافسية في السوق في هذه المرحلة، يمكن للمؤسسة تبني عدة استراتيجيات تسويقية أبرزها::[2]

- زيادة وتحسين الكفاءة الإنتاجية للتقليل من تكاليف الإنتاج؛
- تحسين جودة ونوعية المنتج، مع توسيع وتعميق خطوط المنتج (التميز السلعي وتنويع التشكيلة السلعية)؛
- التوسع في الأسواق الجديدة واستهداف قطاعات وعملاء جدد؛

---

[1] زيار، م. (2016). دور الرقابة في تحسين جودة المنتج .*الإدارة والاقتصاد* .تم الاسترجاع https://almerja.net/reading.php?idm=49698 في 12 /07/ 2023..

[2]. بوركبة،ق ، بورزكري..ج (2020).*دورة حياة المنتج كمدخل لترشيد الخيارات الاستراتجية للمؤسسة*. مجلة افاق للعلوم الجزائر : جامعة الجلفة ، 05 (02)، (286 ،295) ص 292.

- تكثيف الجهود الترويجية والتحول من التعريف بالمنتج إلى تأثير على السلوك الاستهلاكي للعملاء؛
- خفض الأسعار في بعض الأحيان لكسب المزيد من العملاء؛
- تكثيف العمليات التوزيعية باستخدام قنوات جديدة.

الفرع الثالث استراتيجية مرحلة النضج

غالبًا ما يكون السوق في هذه المرحلة في حالة من التشبع بالمنتجات المماثلة والبديلة، وتكون المنافسة قوية وشرسة. وتبدأ مبيعات المؤسسة في التباطؤ. وحتى تتمكن المؤسسة من الحفاظ على حصتها السوقية، فإن ذلك يتطلب منها تبني استراتيجيات، وهي على النحو التالي:

1-تطوير السوق: على المؤسسة أن توسع السوق لمنتجاتها من خلال تركيز الاستراتيجية على الجوانب التالية:[1]

- العمل على زيادة استعمال المنتج من قبل العملاء الحاليين؛
- خدمة قطاعات جديدة في السوق أو التوسع الي أسواق جديدة؛
- استخدام الإعلان التعريفي أو المقارن لبناء تفضيلات جديدة للعملاء؛

2- تطوير المنتج: إدخال تحسينات على المنتج الحالي بالإضافة إلى تقديم خدمات مميزة ما بعد البيع لزيادة المبيعات.

3- تحسين الجودة: تهدف إلى زيادة الأداء الوظيفي للمنتج، عمر المنتج، الاعتمادية، السرعة، والتذوق.

4-استراتيجية التحسين: هي إضافة صفات جديدة في الحجم والوزن والمواد والإضافات والملحقات، مما يوسع من الفترة والسلامة والقناعة.

5- تطوير المزيج التسويقي: قد يحاول أيضًا مديرو التسويق تطوير المبيعات عبر تغيير عنصر أو أكثر من المزيج التسويقي. وعليهم أن يحددوا أي من عناصر المزيج التسويقي يجب تغييره لتحقيق النجاح [2].

الفرع الرابع مرحلة الانحدار:

تتميز هذه المرحلة بالعديد من الخصائص، نذكر منها التراجع الحاد في مبيعات المؤسسة نتيجة لعدة ظروف تنافسية جديدة مثل التطور التكنولوجي أو ظهور منتجات بديلة أفضل، إضافة إلى تراجع الأرباح، خروج المنافسين من السوق، والتغير في أذواق العملاء.

---

[1] الطائي،ح،, و العلاق ب .(2020) *تطوير المنتجات و تسعيرها* . عمان، الاردن : دار اليازوري للنشر و التوزيع. ص ص 36 37,

[2]. الصميدعي،ج م . ويوسف ردينة.،ع (2011) *التسويق الاستراتيجي* (المجلد 01). عمان، الاردن : دار الميسر للنشر و التوزيع و الطباعة. ص ص 314 315

المؤسسة في هذه المرحلة تعتمد استراتيجيات فعالة من أجل التحول السلس مع تجنب المخاطر المالية. ومن بين هذه الاستراتيجيات نذكر ما يلي:[1]

- الخروج التدريجي من السوق والتحول إلى منتجات بديلة؛
- البقاء في السوق مع تخفيض عدد المنتجات المعروضة؛
- التركيز على القطاعات المجدية في السوق والاستغناء عن باقي القطاعات غير المفيدة؛
- الإقدام على خفض تكاليف التوزيع والترويج؛
- تقديم تخفيضات كبيرة في الأسعار لتفريغ وتصفية المخازن.

المطلب الرابع: فعالية توسع مزيج المنتج وابتكار منتجات جديدة:

يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن ترتفع من فعالية استراتيجية المنتج عن طريق تعميق أو توسيع خطوط المنتج أو ابتكار وتطوير منتجات جديدة بهدف زيادة حصتها السوقية وتحقيق النمو.

الفرع الأول: فعالية توسيع خطوط ومزيج المنتجات

يمكن للمؤسسات توسيع مزيجها من المنتجات الموجه للأسواق الدولية من خلال الزيادة في عدد خطوط الإنتاج أو زيادة عمق أو طول هذه الخطوط. ويعرف المزيج بأنه "مجموعة خطوط ومنتجات وما يندرج تحتها من الأصناف المتشابهة في استعمالها أو التي تباع لنفس المجموعة من العملاء، أو توزع عن طريق نفس منافذ التوزيع، أو تلك التي تباع ضمن مدى سعر معين "[2]، ومن اجل تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة بالأسواق فانه يتوجب عليها أن تتبني عدة استراتيجيات لمزيج منتجاتها وهي [3]:

1- استراتيجية إضافة خطوط إنتاج جديدة وهذا يعني توسيع مزيج منتجاتها؛
2- استراتيجية إطالة خطوط الإنتاج الموجودة كي تمتلك المؤسسة خطوط إنتاجية أكثر؛
3- استراتيجية تطويرية بإضافة تعديلات لكل منتج، وهذا بدوره يعمق مزيج منتجاتها؛
4- استراتيجية إضافة أشكال جديدة للمنتج لتجعل مزيج منتجاتها أكثر تناسقا وبالتالي تحصل على سمعة قوية في مجال واحد أو عدة مجالات.

من التحديات التي تواجهها المؤسسة باتباعها هذه الاستراتيجية هي زيادة تكاليف التحسين والتطوير وارتفاع سقف توقعات العملاء

---

[1] بورقبة ،ق. *مرجع سبق ذكره* . ص 293.
[2] ناجي، م. و رائف، ت.، المرجع سبق ذكره، ص 169
[3] الصمدعي،، م. وردينة يوسف ،ع،(2011) *إدارة المنتجات*، عمان الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، ص 103

الفرع الثاني: فعالية ابتكار وتطوير المنتجات للأسواق الدولية

يعد تطوير المنتجات في صميم عملية التسويق العالمية، حيث يجب تطوير منتجات جديدة ، أو تعديل المنتجات القديمة ،لتلبية احتياجات العملاء الجديدة أو المتغيرة على أساس عالمي أو إقليمي، وفي الوقت نفسه تحقيق الأهداف المؤسسية المتمثلة في الجدوى التقنية والربحية المالية [1]،وللوصول إلي منتج مبتكر أو جديد أو معدل نتبع المراحل الشائعة كما هو موضح في الشكل (2-4) وهي على النحو التالي :[2]

الشكل (2-4): يبين مراحل تطوير وابتكار المنتج

source : : william D.PERREAUT ,JEROME MC CARTHY2002.BASIC MARKETING.14E. p290

01-**توليد الفكرة**: يجب أن تأتي أفكار المنتجات الجديدة من مكان ما، قد يكون هذا من خلال عملية بحث وتطوير تقني رسمية أو من الأنظمة التي تمسح بيئة الأعمال، مما يمكّن المنظمة من تحديد الاتجاهات وطلبات العملاء ونوايا المنافسين.

2- تقييم الأفكار: يتم فحص الأفكار ومقارنتها مع الأهداف الاستراتيجية، ومن المهم وضع معايير يتم على أساسها تقييم جميع الأفكار وتطويرها إلى مفاهيم قابلة للإنتاج، وتشمل تقييمًا تقنيًا وتسويقيًا.

---

[1]Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2007). International marketing (8th ed.). Cengage Learning, USA. P 475

[2] Graeme D, J. Ensor ,op cit . p 218

3- تقييم الأعمال التجارية: الهدف هو تقييم الإمكانات التجارية ومتطلبات الاستثمار. ستحدد حجم المبيعات والإيرادات وتوقعات التكلفة ودراسة جدوى المشروع.

4- تطوير المنتج: هذه المرحلة تحول المفهوم إلى منتج فعلي. يسود هذه المرحلة عادةً التطوير التقني والتشغيلي، وقد تشهد المرحلة بناء نموذج أولي واستخدام أبحاث السوق لإنشاء عرض المنتج النهائي. ولقياس تفاعل السوق، قد يتم اختبار المنتجات مع مجموعات من العملاء الفعليين.

5- المنتج: بناءً على المعارف والأهداف المستخلصة من العمليات السابقة، يتم وضع خطة نهائية تشمل جميع العناصر الأخرى لمزيج التسويقي. لا تخلو هذه الاستراتيجية من المخاطر، مثل عدم قبول المنتج في السوق، إضافةً إلى التحديات المالية الكبيرة، مما يتطلب من المؤسسة تخطيطًا دقيقًا واستراتيجيات تسويقية فعالة".

المبحث الثاني: فعالية استراتيجية التسعير الدولي

يعتبر السعر ثاني أهم عنصر من عناصر المزيج التسويقي، حيث يُعبّر عن الإيراد الحقيقي الذي يغطي كافة نفقات المؤسسة ويحقق أهدافها. يلعب السعر دورًا مهمًا في زيادة حجم المبيعات وتعظيم الأرباح، وله تأثير كبير على قرارات العملاء. كما يدخل ضمن الاستراتيجية التسويقية التي تهدف إلى تعزيز التنافسية للمؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار العديد من الظروف والعوامل التي تتغير من بيئة إلى أخرى.

المطلب الأول: مفهوم السعر الدولي وأهدافه

قبل التطرق إلى فعالية الاستراتيجيات التسعيرية على المستوى الدولي لابد من تعرف على مفهوم السعر الدولي وماهي أهدافه.

الفرع الأول: مفهوم السعر الدولي

ليس هناك مفهوم محدد للسعر الدولي فالعديد من المفكرين والاقتصادين صاغو تعاريف مختلفة للسعر بصفة عامة ونذكر منها على سبيل المثال:

تعريف (Kotler, p., & Dubois)" السعر هو: "مبلغ من المال يدفع لقاء الحصول على سلعة أو خدمة كما أنه مجموع القيم التي يدفعها المستهلكون للحصول على فوائد السلع والخدمات"[1] .

يعرف(William, McCarthy): " السعر على أنه ما يجب التخلي عنه للحصول على الفوائد التي تقديمها بقية عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة **"[2].**

اما التسعير الدولي **حسب كوتلر و كيلر (Kotler & Keller, 2016)** هو عملية تحديد الأسعار للمنتجات والخدمات التي يتم تسويقها في الأسواق العالمية، مع الأخذ في الاعتبار العوامل الخارجية مثل أسعار الصرف، اللوائح الحكومية، الضرائب، والجمارك.**"[3]** و يمكن صيغة السعر الدولي بشكل الموضح اسفله **:**

السعر الدولي = تكاليف الإنتاج + تكاليف اللوجستية (النقل، شحن، التأمين) + الضرائب والرسوم (تعريفات الجمركية، ضريبة على القيمة المضافة، رسوم ستراد/ التصدير) + هامش الربح.

[1], Kotler, P., & Dubois, B. (2001*). Marketing Management* (Vol. 10). Public Union. P: 313.
[2] Erreault, W. D., Jr., & Mc Carthy, E. J. (2002) OP CIT .P 492 .
[3] -Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson .p455

الفرع الثاني: أهداف التسعير الدولي بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية

يهدف التسعير الدولي بالنسبة الي المؤسسة الاقتصادية الي تحقيق مايلي:

1- بقاء و استمرارية المؤسسة: من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال التسعير هو استمرارها في أعمالها والمحافظة على بقائها.[1]

2- الأهداف المتعلقة بتحقيق الربح: تعمل المؤسسات الاقتصادية على تحقيق أرباحها من خلال زيادة نسبة العائد ات على الاستثمار[2]، في الواقع تحقيق الربح يتطلب تحليلا شاملا لعدة عوامل تتضمن الطلب والتكاليف والأسعار وعوامل أخرى.

3- الأهداف المتعلقة بالمبيعات: وتشمل هذه الأهداف[3]:

- **زيــادة كميــة الوحدات المباعة**: بمعــنى تحقيق أقصى إيرادات من المبيعات من خلال أقصى حجم من المبيعات.
- **زيادة القيمــة النقدية للوحدات المباعة:** ويكون التركيز ضمن هذا الأســلوب على زيادة الإيرادات المحققة من المبيعات، ولكن على عكس الأســلوب الأول فإن التركيز يكون على زيادة القيمة النقدية المحققة من هذه المبيعات برفع الســعر لخلق انطباع مميز عن المنتج وتوجيهها نحو شريحة سوقية محددة قادرة على دفع أسعار أعلى مقابل الحصول عليها.

4- زيادة الحصة السوقية: تستخدم المؤسسات الاقتصادية الأسعار كألية لرفع من حجم المبيعات و زيادة الحصة السوقية[4].

5-قيادة الجودة: تهدف المؤسسة أحيانًا إلى ممارسة القيادة في مجال جودة السلع أو الخدمات التي تنتجها، وهذا يستدعي القيام بالبحث العالمي والتطوير الضروري للمحافظة على النوعية، مما يؤدي إلى ارتفاع في التكلفة ومن أجل تغطية التكلفة المرتفعة فإنها تضطر لرفع أسعار منتجاتها[5].

---

[1] عوض، ه. ع.، حسن، ح. ب.، وعبيد، ه. (2022). *أثر التسعير في المزيج التسويقي في زيادة التنافسية للمنشآت الصناعية في السودان: دراسة حالة مصانع الزيوت من وجهة نظر العاملين في القطاع*، مجلة التحليل و الاستشراف الاقتصادي الجزائر :جامعة تمنراست، 02 (02)، 177. ص 177.

[2] الصميدعي،ج م. ويوسف ردينة،ع. (2011) *التسويق الصناعي*. عمان، الاردن : دار الميسرة للنشر و التوزيع. ص 206

[3] أ. العامري ع اح. أ والحكيمي ع، أ. (2021) *اثار استراتيجيات التسعير في زيادة الحصة السوقية دراسة ميدانية على مصنع الاسمنت عمران مجلة الدراسات الاجتماعية*، اليمن: جامعة العلوم التكنولوجية، المجلد 27 العدد الثاني سنة 2021، ص82.

[4] الصميدعي،ج، م ، يوسف ردينة،ع، نفس المرجع ص206.

[5] ناجي م، ورائف ت، مرجع سبق ذكره، ص 212.

المطلب الثاني: العوامل المؤثر في التسعير الدولي

تنقسم العوامل المؤثرة في السياسة التسعيرية إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية نتيجة تأثرها بالبيئة الخارجية.

الفرع الأول: العوامل الداخلية: مصدر هذه العوامل هي البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية وتشمل على ما يلي:

1-الأهداف التسويقية العامة: تتطلب اتخاذ استراتيجية سعرية محددة والتمسك بها لاحقا[1]، بمعنى آخر، يجب أن تتوافق قرارات التسعير مع أهداف التسويق للمؤسسة، مثل تلبية الطلب وزيادة حصة السوق وما إلى ذلك.

2 -أهداف التسعير:تتأثر وضعية ومستوى الأسعار المطلوبة للمنتجات الموجهة للتصدير بشكل كبير بأهداف التسعير[2].

3- النفقات أو التكاليف: تحدد قيمة نفقات الإنتاج السعر الأدنى الذي يمكن أن تضعه المؤسسة على سلعتها لتغطية النفقات وضمان ربح معقول.[3]

4- المزيج التسويقي: تتأثر قرارات التسعير بباقي عناصر المزيج التسويقي الدولي .[4]

الفرع الثاني: العوامل الخارجية

هناك العديد من العوامل الخارجية غير متحكم بها التي تؤثر على القرارات التسعير الدولي ونذكر منها:

1- العرض والطلب بالأسواق الدولي: يتحكم قانون العرض والطلب الدولي في تحديد الأسعار حيث يحدد الحد الأعلى لها على عكس النفقات التي تحدد الحد الأدنى [5].

2- **القوانين و النظم الحكومية:** و يقصد بذلك التشريعات والقوانين الصادرة عن الحكومات أو الهيئات غير الرسمية في الدول المستهدفة وذلك باتخاذ مبدأ معين لتسعير المواد الداخلة او المعروضة في اسواقها[6] .

---

[1]كوتلر،ف. سوندري،ج . لارمسترونغن ،غ ، فيرونكيا ، *التسويق " السلع والاسعار* ، مرجع سبق ذكره . ص .192

[2]فارس ،ر. و لعبني ع، (2021)*العوامل المؤثرة على سياسة التسعير الدولي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.* مجلة الاقتصاد والمال و الاعمال الجزائر : المركز الجامعي ملية ، 05 (04)، 171 193ص 174.

[3]كوتلر،ف. سوندري،ج . لارمسترونغن ،غ ، فيرونكيا ، *التسويق " السلع والاسعار* .مرجع سبق ذكره. ص 192 198.

[4] الغامدي.ع ج،ع (2015) *التسويق الاستراتيجي" النظرية و التطبيق* " (المجلد 01). لطائف، السعودية : مكتبة الاكليل الطائف ص 169

[5]كوتلر،ف. سوندري،ج . لارمسترونغن ،غ ، فيرونكيا ، *التسويق " السلع والاسعار* ، مرجع سبق ذكره. ص 192، ص 205.

[6]فارس، ر. و لعبني ،ع. مرجع سبق ذكره ص 175

3 - عروض المنافسين:في عالم تسوده المنافسة وحرب الأسعار للاستحواذ على اكبر حصة السوقية[1] يجب على المؤسسة مراعاة استراتيجيات التسعير من قبل المنافسين.

4-ادراك العملاء: عند اتخاذ قرار التسعير يجب أخذ في الاعتبار وجهة نظر العملاء لأنهم هم الذين سيقررون فيما إذا كان السعر مناسبًا أم لا، فغالبًا ما يربط العملاء بين سعر المنتج ومجموعة المنافع أو الفوائد التي يمكن أن يحصلوا عليها من شرائهم للمنتج [2].

5- شروط التسليم الدولية: تؤثر شروط التسليم الدولية (Incoterms) على السعر الدولي، حيث كلما زادت مسؤوليات البائع ارتفع السعر، والعكس صحيح. على سبيل المثلEXW ، يكون السعر منخفضًا لأن المشتري يتحمل جميع التكاليف بعد خروج البضاعة من المصنع ، كما أن شروط مثل FOB تجعل السعر أقل مقارنة بـ CIF الذي يشمل تكاليف الشحن والتأمين[3].

.6 –عوامل خارجية أخرى: على المؤسسة أن تأخذ بالحسبان عوامل خارجية الأخرى للبيئة التسويقية إضافة الى ما تم ذكره سابقا حيث يمكن للظروف الاقتصادية التي يمر بها البلد المستهدف (ركود، تضخم) أن يكون لها تأثير على سياسية المؤسسة التسويقية.

المطلب الثالث: أساليب التسعير بالأسواق الدولي

كل مؤسسة تعتمد أسلوبا مختلفا من اجل تسعير منتجاتها على المستوى الدولي وهي على النحو التالي:

الفرع الأول التسعير على اساس التكلفة

تعرف هذه الطريقة أيضا باسم "التسعير بناء على التكلفة زائد الربح"، حيث يتم احتساب التكلفة لكل وحدة من الإنتاج ويتم إضافة نسبة مئوية أو زيادة مطلقة عليها لتحديد السعر[4]، ومن أكثر الطرق شيوعا لتطبيق هذه الطريقة هي التسعير وفقا للتكلفة الإجمالية، حيث يتم جمع التكاليف المتغيرة ويضاف إليها التكلفة الثابتة.

1- التسعير وفق للتكلفة المباشرة:

هي طريقة تستند على حساب التكاليف المباشرة للإنتاج المنتج (تكلفة المواد الخام وتكلفة العمالة المباشرة، تكلفة استهلاك المعدات)، أما التكاليف الكلية فتشمل التكاليف

---

[1] د الصميدعي م ج. والعلاق ب ع، *التسويق الصناعي*. مرجع سبق ذكره ص 112

[2] الغامدي، ع ج ع. مرجع سبق ذكره. ص 169

[3] International Chamber of Commerce (ICC). (2020). *Incoterms® 2020: ICC Rules for the Use of Domestic and International Trade Terms*. ICC Publishing. https://iccwbo.org/business-solutions/incoterms-rules/incoterms-2020/

[4] - عبد ربه، م ر. مرجع سبق ذكره، ص165

المباشرة مضافًا إليها الأعباء الإضافية (تكاليف الإيجار، والتأمين، والنفقات البيعية والإدارية)، بناءً على ذلك يمكن صياغة معادلة على النحو التالي[1]:

التسعير = التكاليف المباشرة + الأعباء الإضافية + هامش الربح

أو يمكن صياغتها كالتالي:

التسعير = التكاليف المتغيرة + حصة الوحدة من التكاليف الثابتة + هامش الربح

هذه المعادلة تعكس أن التسعير يتكون من تكاليف الموارد المباشرة التي تختلف حسب حجم الإنتاج أو حجم الخدمة، بالإضافة إلى حصة الوحدة من التكاليف الثابتة التي تظل ثابتة بغض النظر عن حجم الإنتاج، ويتم تحقيق الربح من خلال إضافة هامش الربح إلى التكاليف الإجمالية.

يتعين على الشركات مراعاة جميع هذه التكاليف عند تحديد سعر المنتج أو الخدمة، بالإضافة إلى الاحتياجات والتطلعات للأرباح المعقولة للمؤسسة.

2- التسعير وفق التكلفة الحدية: هي التغير في التكلفة الناجم عن زيادة الإنتاج بوحدة واحدة. هذا النظام اعتمده الاقتصاديون، وهم يحددون التكلفة الحدية لمصروفات إضافية لإنتاج وحدة إضافية من المنتج. وهم يعتقدون أن المؤسسة تعمل في ظل ظروف تنافسية بأقل من طاقتها الإنتاجية الكاملة. يمكن زيادة مساهمة كل منتج في الأرباح على حدٍّ إذا تم بيع وحدة إضافية من ذلك المنتج بسعر يزيد عن التكلفة الإضافية التي تحملتها في إنتاجه[2].

3- التسعير وفقا لنقطة التعادل : أي عند النقطة التي يتساوى عندها الإيراد الكلي مع التكلفة الكلية، أي النقطة التي تغطي المؤسسة مصاريفها دون تحقيق أي أرباح. ونقطة التعادل تحدد الحجم من المبيعات اللازم إنتاجه وبيعه لتغطية جميع التكاليف الثابتة والمتغيرة.[3]

نقطة التعادل = التكلفة الثابتة /(سعر بيع الوحدة – التكلفة المتغير للوحدة)

[1] عبد ربه، م ر. مرجع سبق ذكره، ص 68
[2] الضمور ح . *التسويق الدولي*، مرجع سبق ذكره، ص ص 236 237
[3] نوري، م .2015)، *التسويق الدولي*، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص 304.

4- التسعير وفق لنقطة التعادل و العائد المرغوب تحقيقه: هنا يحدد السعر على أساس التكلفة الكلية لإنتاج وبيع السلعة مضافًا إليها نسبة مئوية تمثل الربح الذي ترغبه من عدد الوحدات المنتجة أو الوحدات المعيارية (القياسية) المباعة [1] .

الفرع الثاني طرق التسعير على اساس الطلب: تقوم هذه الطريقة على خلاف سابقتها على أساس تحديد السعر بناءً على طبيعة الطلب على المنتج، وعلى ذلك فإن التسعير يتم على أساس السعر الذي يمكن أن يقبله السوق، بحيث يتحدد مقدار أرباح المشروع أو خسائره في ضوء مستوى التكاليف الخاصة بإنتاج وتسويق السلعة، حيث أن معادلة السعر في هذه الحالة تكون:

السعر - التكاليف = الربح أو خسارة

تعتبر هذه الطريقة من أنجع الطرق في الأسواق ذات المنافسة الشديدة، أين يعتبر السعر أحد العوامل الأساسية لنجاح أو فشل المنتج، ويبدو ذلك واضحًا في حالة المنتجات المتجانسة وذات مرونة الطلب المرتفعة، حيث يؤثر التغير البسيط في السعر على حجم المبيعات.

التسعير على أساس السوق أو الطلب يشجع على تقليل التكاليف وليس إهمالها بل يجب مراجعة التكاليف دوريًا والبحث عن السبل للتقليل من الإسراف لزيادة كفاءة المشروع وتحقيق الأرباح.

للوصول إلى سعر مثالي يجب الجمع بين التسعير على أساس السوق والتسعير على أساس التكلفة، وفي هذا الصدد يمكن أن تمثل التكلفة الحد الأدنى للسعر، أما السوق أو المنافسة أو منفعة المنتج للعميل أو المشتري الصناعي فيمكن أن تمثل الحد الأعلى [2].

الفرع الثالث : طرق التسعير على اساس المنافسة

التسعير على أساس المنافسة هو تسعير المنتجات استنادًا إلى تحليل أسعار منتجات المنافسين في السوق. وتعطي هذه الطريقة ميزة تمكن المؤسسة من زيادة حجم مبيعاتها وتوسيع حصتها السوقية، لكن مع الأخذ بعين الاعتبار بعض المخاطر. فعند اتباع هذا الأسلوب قد لا يتم مراعاة تكاليف المنتج وشدة الطلب عليه. ويكون الهدف الرئيسي لاتباع هذه الطريقة هو التنافس الشديد مع الحرص على تحقيق أرباح معقولة للمؤسسة.

[1] بديع، ق ،ج (2009). *التسويق الدولي*. عمان، الاردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة. ص238.
[2] عبد الرحيم.،م ،ع . (2016) *التسويق المعاصر*. القاهرة، كلية التجارة فسم ادارة الاعمال، مصر : جامعة القاهرة. ص ص 229 228.

ومع ذلك، يكمن خطر هذا الأسلوب في أن هناك فرصة للمؤسسة لتقديم أسعار مختلفة استنادًا إلى معطيات مختلفة تم تجاهلها من قبل العديد من المنافسين، مما يعد فرصة لتحقيق أرباح أكبر[1].

المطلب الرابع: فعالية الاستراتيجية التسعير الدولي

هناك العديد من الاستراتيجيات التسعيرية التي يمكن المفاضلة بينها من قبل المؤسسات الاقتصادية لترقية تنافسيتها، ويجمع الباحثون في التسويق الدولي على وجود ثلاث بدائل أو أربع وفقًا للتحديات التي تواجه المؤسسة كدخول السوق أول مرة أو مواجهة المنافسين، وهي على النحو التالي:

الفرع الأول: استراتيجية تسعير الدخول أول مرة

يمكن تسعير المنتجات عند دخول السوق أول مرة من خلال انتهاج احدى الاستراتيجيات التالية :

1- استراتجية قشط السوق: تقوم المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية بتحديد أقصى سعر للمنتج سعيًا منها لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح في أقصر فترة زمنية ممكنة، وغالبًا ما تكون هذه الاستراتيجية أكثر ملاءمة للمؤسسة التي تعرض منتجات جديدة وتقوم بتنويع منتجاتها. وتوجد بعض العوامل التي تساعد على نجاح هذه الطريقة تتمثل في:[2]

- في حالة وجود منتج جديد وغير معروف لدى العملاء أو علامة التجارية قوية ؛
- العملاء غير حساسين للأسعار المرتفعة ويسعون للحصول على المنتجات الجديدة أي الطلب غير مرن؛
- امتلاك المؤسسة حصرية تقديم المنتج الي العملاء قبل باقي المنافسين ؛
- قد يفضل دخول السوق بسعر مرتفع، خاصة وانه قد يسهل تخفيض السعر فيما بعد اذا اتضح انه مرتفع نوع ما؛
- أن السعر المرتفع قد يعطي انطباعا لدى العميل، أن السلعة ذات جودة عالية؛
- قد تحتاج إدارة المؤسسة الي تمويل المنتج في المراحل الاولى لتقديمه الي السوق بهدف تغطية التكلفة؛
- محدودية السوق المستهدف من قبل المؤسسة وقصرة دورة الحياة المنتج بسبب سرعة الابتكار .

[1] الحميري ،م. ع ،ع ، و الطويل ف ،ر,(2016). *التسويق الاستراتجي لخدمات الفنادق و السياحة* (ط 01). عمان، الاردن : دار الحامد للتوزيع و النشر، ص .128.

[2] نوري، م. مرجع سبق ذكره. ص 309.

يمكن للمؤسسة من الاستفادة من فعالية هذه الاستراتيجية و تحقيق أرباح كبيرة وتغطية التكاليف وبعدها تعود الي تخفيض الأسعار بشكل تدريجي مع دخول المنافسين.

2-استراتيجية التغلغل أو الاختراق : في الغالب تلجأ المؤسسة الي إتباع هذه الاستراتيجية في تسعير منتجات الجديد بهدف الحصول على حصة سوقية كبيرة من السوق الدولي المستهدف وتحقيق الانتشار لمنتجاتها في الأسواق الدولية، فتقوم بتحديد سعر منخفض لمنتجاتها لجذب عدد كبير ممكن العملاء وفي نفس الوقت تغطي التكاليف الإجمالية للمنتج ويفضل إتباع هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

- تكون هذه الاستراتيجية فعالة في حالة يكون السوق حساسا جدا الي الاسعار المرتفعة؛
- وجود منافسة قوية بالسوق وتخفيض الأسعار يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية تمكن من جذب العملاء؛
- في حالة عمل المؤسسة على تحقيق اقتصاديات الحجم بزيادة المبيعات وتخفيض التكاليف الوحدة الواحدة من المنتج.

لتنفيذ هذه الاستراتيجية بفعالية يمكن إتباع الخطوات التالية:

- تقسيم السوق وفق معيار الدخل وتحديد السعر الذي يقدر ان يدفعه المستهلك مقابل حصوله على المنتج؛
- تحديد السعر وفق معيار التكاليف الكلية المضاف اليه هامش ربح مدروس بدقة؛
- تحديد السعر الذي يغطي التكلفة الكلية للمنتج مضافا إليه هامش الربح المستهدف ويصل في ذات الوقت إلى أكبر عدد من الشرائح السوقية[1].

3-استراتيجية سعر السوق : تقوم المؤسسة، وفقًا لهذه الاستراتيجية، بتحديد سعر منتجاتها وفق تحليل أسعار المنافسين المتواجدين في السوق أو الرائدين في هذه الصناعة والذين لديهم حصص سوقية كبيرة مثل جينرال موتورز. وتكون هذه الاستراتيجية فعالة في حالة وجود سوق حساس للأسعار، والمنتجات متشابهة أو متطابقة، والابتكارات قليلة [2].

الفرع الثاني: استراتيجية تسعير الصادرات

نميز هنا ثلاث سياسات تسعيرية ومبنية أساسا على التسعير وفق الطلب و هي:

1 التسعير الموحد أو القياسي : أي يعتمد نفس السعر بغض النظر عن المشتري، سواء كان محليًا أو أجنبيًا. ويكون هذا الأسلوب مجديًا إذا كانت تكاليف المنتج الأجنبي أو تكاليف

[1] قرينات. ا (2019) *محضرات في التسويق الدولي*. البويرة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسير، الجزائر : مطبوعات الجامعية. ص 64.

[2] العمر م ،ر. (2005).مبادئ التسويق. عمان، الاردن : دار وائل للنشر و التوزيع .ص 271.

التسويق في الأسواق الدولية ضئيلة. وينصح بالتسعير الموحد عندما يكون العملاء في جميع أنحاء العالم على دراية بالأسعار المفروضة، وعندما تكون هناك فرصة ضئيلة للتميز بين المنتج أو الخدمة لضمان اختلاف الأسعار[1] .

2-التسعير المزدوج : يعرف كذلك بالتسعير التمييزي وتعتمد هذه الاستراتيجية على فكرة أن المؤسسة تقوم بعرض منتجاتها في الأسواق الدولية بأسعار مختلفة في الأسواق الخارجية بسبب الاختلاف الجغرافي للأسواق، اختلاف العملاء أو القنوات التوزيعية. ولتطبيق هذه الاستراتيجية بفعالية، يجب على المؤسسة التخطيط الجيد وأن تدعم هذا التميز في الأسعار بتميز في خصائص المنتج، بهدف تجنب تسرب المنتج من سوق منخفضة الأسعار إلى سوق راقية تعرض فيها منتجات ذات قيمة عالية وتطبق فيها أسعارًا أعلى. وبهذه الطريقة، يمكن للمؤسسة الاحتفاظ بتفوقها التنافسي[2].

3-التسعير الديناميكي: هي استراتيجية تقوم على تغيير الأسعار بشكل فوري ومستمر مما يسمح للمؤسسات الاستجابة السريعة لطلبات السوق. تظهر أمثلة التسعير الديناميكي في قطاع الطيران أو الضيافة، حيث تقوم مؤسسات الطيران أو الفنادق بتغيير سعر مقاعدها بناء على نوع المقعد وعدد المقاعد المتبقية ومدة الوقت قبل مغادرة الرحلة. كما تفرض المرافق الخدمية أسعارًا أعلى خلال فترات ذروة الاستخدام. ولزيادة فعالية هذه الاستراتيجية وتوليد إيرادات أكبر للمؤسسة، يجب الاعتماد على التحليل الفوري للبيانات والاستجابة السريعة للعملاء [3].

الفرع الثالث: استراتيجية تعديل أسعار المنتجات الحالية

لابد على المؤسسة من اعتماد على سياسية تسعيرية مرنة تتغير طبقا لظروف السوق والمنافسة للمحافظة على العملاء الحالين وكسب عملاء جدد وتتمثل أهم التعديلات فيما يلي:

1-تسعير الخصومات والسماحات: تقوم هذه الاستراتجية على تعديل سعر المنتجات عن طريق تقديم خصومات أوحسومات للعملاء .

الخصومات : غالبا ما تاخذ شكل نسبة مئوية من السعر ، بحيث يتناسب السعر والكمية المشتراة ووقت الشراء ومكان العميل وذلك بهدف تشجيع العملاء على الإقبال و شراء المنتجات والسلع المعروضة [4] .

---

[1] - Michael R, C., & Ikka ,op cit p.: 436

[2] باعلوي ،ع . مرجع سبق ذكره. ص 126

[3] Marc .H(2020) .*Total Revenue Management* (TRM) e book to Springer Nature Switzerland AG P 47 https://doi.org/10.1007/978-3-030-46985-6

[4] احمد يوسف إ . ي (2020). *اثر استراتجيات التسعير على السولك الشرائي (رسالة ماجستير)*. 09. كلية الاقتصاد و التمية الرفية قسم ادارة الاعمال، السودان: جامعة السودان. ص ص 09 10.

- **الخصم النقدي:** في حالة الشراء مع تأجيل الدفع، تقدم المؤسسة خصومات لمن يدفع قبل تاريخ الدفع المحدد مع تحديد شروط وكيفية ومدة الاستفادة من هذا الخصم.
- **الخصم الكمي:** تقديم خصومات للعملاء الذين يشترون بكميات أكبر.
- **الخصم الموسمي:** هو الخصم الذي تمنحه المؤسسة للعميل في حالة شراء في موسم معين مثل موسم الركود، أو في موسم التصفية، الأعياد الدينية، المناسبات الوطنية والخاص.[1]

الحسومات الترويجية: وهي نوع من الخصم الوظيفي يمنحه المنتج للعميل لتشجيعه على القيام بأنشطة ترويجية لمنتجاته أو تحفيز العاملين في المتجر العميل على بيع أصناف محددة من هذه المنتجات. من أهمها الخصم المجزأ الذي تحدد المؤسسة أسعارها الأساسية استنادًا إلى اختلافات العملاء والمنتجات والمواقع، حيث تبيع المنتجات أو الخدمات بأكثر من سعر رغم عدم وجود اختلافات في التكاليف. ويأخذ التسعير المجزأ عدة أشكال.[2]:

- **التسعير المجزأ حسب نوعية العملاء:** يدفع العملاء المختلفون أسعارًا مختلفة لنفس المنتج أو الخدمة المقدمة. على سبيل المثال، يمكن أن تقدم شركات الطيران أسعارًا خاصة للطلاب وكبار السن وغيرهم.
- **التسعير المجزأ حسب صيغة المنتج**: يتم تسعير صيغ المنتجات المختلفة بتطبيق مستويات أسعار مختلفة استنادًا إلى مميزاتها أو خصائصها غير الأساسية، وليس استنادًا إلى اختلافات التكاليف.
- **التسعير المجزأ حسب الموقع:** تحديد أسعار مختلفة باختلاف مواقع البيع رغم أن تكلفة العرض في كل موقع لا تختلف.
- **التسعير المجزأ حسب الوقت:** تغير المؤسسة سعرها حسب الموسم والشهر وعطل نهاية الأسبوع واليوم وحتى الساعة. تزيد هذه الطريقة من تفاعل العملاء مع منتجات المؤسسة وضمان ولائهم بما يسمح لها برفع إيراداتها وزيادة مبيعاتها وتحريك مخزوناته.

2- تسعير مزيج المنتج : يشمل مايلي:

- **تسعير خط المنتج:** يقصد بها تحديد سعر لكل خط إنتاج. فعندما تقدم المؤسسة للسوق مجموعة من منتجات التلفزيون على سبيل المثال، فهي تقسم إنتاجها إلى عدة خطوط: خط الأجهزة العادية، وخط الأجهزة مسطحة الشاشة، ولكل خط

---

[1] العمر، م ، ر. مرجع سبق ذكره ص 52

[2] هادفي خ ،(2013/2012) *دور المحاسبة التحليلية في تحديد سياسة التسعير بالمؤسسة الاقتصادي - دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الاقتصادية*، "رسالة ماجستير " كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، تخصص محاسبة، سنة ص154.

إنتاجي سعر يختلف عن الآخر. واستراتيجية تسعير خط الإنتاج توفر للمؤسسة ترشيد الجهود التسويقية المتعددة في التوزيع، والبيع، والترويج، وغير ذلك.[1] .

- **تسعير المنتج الاختياري**: في هذه الحالة، يحاول البائع زيادة المبلغ الذي ينفقه العميل بمجرد أن يبدأ في الشراء من خلال إضافات اختيارية على السعر الإجمالي للمنتج أو الخدمة. على سبيل المثال، ستفرض مؤسسات الطيران رسوماً مقابل إضافة اختيارات كالحصول على مقعد بجوار النافذة، أو حجز صف من المقاعد. وقد تم تطوير هذا النوع من البيع إلى ما يعرف بالبيع السلمي، حيث يتم تقديم مواصفات أقل للمنتج بشكل متعمد لإغراء اهتمام العملاء، وبمجرد أن يبدأوا في شراء كل شريحة من السلامي الإضافي، يتم إضافته لزيادة القيمة الإجمالية للمعاملة. وكانت هذه الطريقة شائعة في المنتجات المالية خلال السبعينات والثمانينات من القرن الماضي[2] .
- **تسعير المنتج المقيد:** تعني تحديد سعر المنتجات التي يجب أن تُستخدم مع المنتج الرئيسي، أي أن سعر المنتج المقيد الذي يجب أن يُستخدم مع المنتج الرئيسي يكون أعلى من المنتج الأصلي. ففي مجال صناعات الطابعات، نجد الشركات تبيع المنتج الرئيس (الطابعة) بسعر منخفض، ولكن هناك هوامش ربح عالية تتحقق من بيع الأحبار والصيانة..[3]

- **تسعير حزمة المنتج:** تعتمد هذه الاستراتيجية على مبدأ جمع عدة منتجات على شكل حزمة أو تشكيلة وتقديمها للعميل بسعر واحد يكون أقل إذا ما قورن بسعر كل منتج على حدة.[4].

3 -التسعر النفسي: هو استراتيجية تسعير تستند إلى عوامل نفسية وسلوكية لدى العملاء وتشمل ما يلي:

- **السعر المعتاد أو المالوفة:** المحافظة على الاسعار المعتادة مع التغير في جودة المواد الأولية الداخلة في التركيب او في الوزن الوزن المنتج ،وهذا يعتبر نوع من الغش التسويقي[5].
- **السعر التفاخري:** حيث تقوم المؤسسة بفرض مستوى عالٍ للسعر موجه لعدد محدود من الزبائن الذين هم على استعداد لأن يدفعوا سعرًا أعلى للمنتجات، وخاصة تلك التي تعتمد على التطورات التكنولوجية الحديثة. وكثيرًا ما تعتمد هذه

---

[1] العضاضي. ب،س.(2019) *مبادئ التسويق*. السعودية : درا الابتسام.، ص 191

[2]Andrew, W. (2014). *stratigic marketing* (éd. www.bookboon.com, Vol. 1). ,dowlond free ebooks.p90

[3] العضاضي،،س ب . نفس المرجع ص 192

[4]النفوري م,(2019) *تاثير استراتجيات التسعير الكسري و تسعير الحزمة على نية الشراء لدى المستهلك السوري دراسة ميدانية على محلات البيع بالتجزئة للملابس بمدينة دمشق* .مجلة دمشق للعلوم الاتقصادية و القانونية 228 ,(2) 35 ,ص 229

[5]-ناجي م .ورائف ت ،مرجع سبق ذكره ص 229

الاستراتيجية للتأثير على العملاء في المؤسسات ذات العلامات التجارية المعروفة والمشهورة[1].

- **الاسعار الكسرية:** استراتيجية التسعير الكسري هي استراتيجية نفسية بشكل شائع في تجارة التجزئة، ويحدد التسعير الكسري الأسعار عند الأرقام غير الصحيحة مثل (0.99 دينار) بدلاً من 1 دينار لتبدو الأسعار أقل. وقد أشارت البحوث إلى أن العديد من العملاء ينظرون إلى الرقمين الأول والثاني فقط في السعر، وهو ما يحفز مبيعات المؤسسة التي تعتمد على هذه الاستراتيجية بشرط تحقيق التوازن بين جاذبية الأسعار والهوامش الربحية. وهذه الطريقة شائعة كثيرًا في البيع بالتجزئة[2].

4- التسعير الترويجي: ان الغاية من التسعير الترويجي هو الترويج أو تنشيط المبيعات لسلع محدودة ونذكر منها [3] :

- **القيادة السعرية:** وهو قيام بعض المؤسسات بتسعير بعض السلع المعروفة بسعر أقل من المعتاد وذلك لترويج لبعض المحلات التجارية على انها تقدم اسعار أفضل من المتاجر الاخرى وهي سياسة الاستدراج.
- **تسعير المناسبات الخاصة:** وهذه تتم عادة في المناسات مثل عيد الام ،عيد الاضحى، او عيد الفطر، أو رمضان المبارك، او نهاية موسم محدد.

الفرع الرابع : استراتيجية التسعير الجغرافي

هذه الاستراتيجية مبنية على تحديد أسعار المنتجات بناءً على اختلاف المواقع الجغرافية للعملاء بهدف تحقيق توازن بين التكاليف والأسعار المتباينة حسب اختلاف الأسواق الدولية من حيث بعد المسافة، الضرائب، التفضيلات الجمركية ورغبات العملاء. عندما يكون السوق منتشراً في مناطق جغرافية واسعة تكون تكاليف النقل عالية. فإذا أعطي المنتج سعراً على أساس FOB فمعنى ذلك أن العميل هو من يتحمل التكاليف من ميناء المؤسسة التي تبيع المنتج، ويكون السعر أقل إذا تم التسليم عند باب المصنع (EXW). كما تلعب المنافسة دوراً مهماً في تحديد الأسعار، فإذا لم يكن هناك منافس في نطاق المنطقة الجغرافية فإن منتج المؤسسة يتمتع بموقف أفضل في تعامله مع العملاء في هذه المنطقة.

[1] أحمد يوسف،ا. ص، مرجع سبق ذكره ص 09.
[2] النفوري، م. مرجع سبق ذكره. ص 228
[3] الصميدعي م ج، وأبو ردينة ي. *التسويق الصناعي* مرجع سبق ذكره. ص ص 325 324.

المبحث الثالث: فعالية استراتيجية الترويج الدولي

من أجل ترقية تنافسية المنتجات على المستوى الدولي، تعمل المؤسسة على اختيار مزيج ترويجي مناسب لا يغفل صعوبات الاتصال على المستوى الدولي نتيجة لاختلاف الثقافات والنظم والقوانين، حتى يسمح لها بالتعريف بمنتجاتها وضمان الولاء من طرف العملاء في مختلف الأسواق الدولية المستهدفة.

المطلب الأول: مفهوم الترويج الدولي والعملية الاتصالية

هناك ترابط وثيق بين الترويج والعملية الاتصالية، ومن خلالهما يمكن للمؤسسة الاقتصادية التعريف بمنتجاتها للعملاء بالاعتماد على رسائل ترويجية واضحة لا تحتمل التأويلات لتحقيق الأهداف الترويجية.

الفرع الأول مفهوم الترويج الدولي

يعرف الترويج حسب (Edwards William) على أنه التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل بيع السلع و الخدمات أو قبول فكرة معينة [1].

يقصد به حسب (الدوري، صالح)،" انه عبارة عن إيصال المعلومات بين البائع والمشتري المحتمل أو الآخرين في القناة للتأثير على المواقف والسلوك و تتمثل مهمة الترويج الرئيسية لمدير التسويق في إخبار العملاء المستهدفين بأن المنتج المناسب متاح في المكان المناسب بالسعر المناسب" [2].

حسب (Stanton) فهو يمثل الاتصال بالأخرين و تعريفهم بالمنتج و حثهم للحصول عليه وبالتالي تنشيط الطلب وزيادة المبيعات و تحقيق الأرباح للمؤسسة ويتم بوسائل الاتصال[3].

اما الترويج الدولي فهو "مجموعة الأنشطة التسويقية التي تهدف إلى تعزيز الوعي بالمنتجات أو الخدمات في الأسواق الخارجية، من خلال وسائل مثل الإعلانات، العلاقات العامة، العروض الترويجية، والتسويق الرقمي، بهدف زيادة المبيعات والتوسع في الأسواق الدولية.[4]

---

[1] كباب منال ،(2007) دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس بسطيف ، مذكر ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص تسير ، الجزائر: جامعة المسيلة ص 49.

[2] الدوري، ز.و صالح أ ، مرجع سبق ذكره ص 392

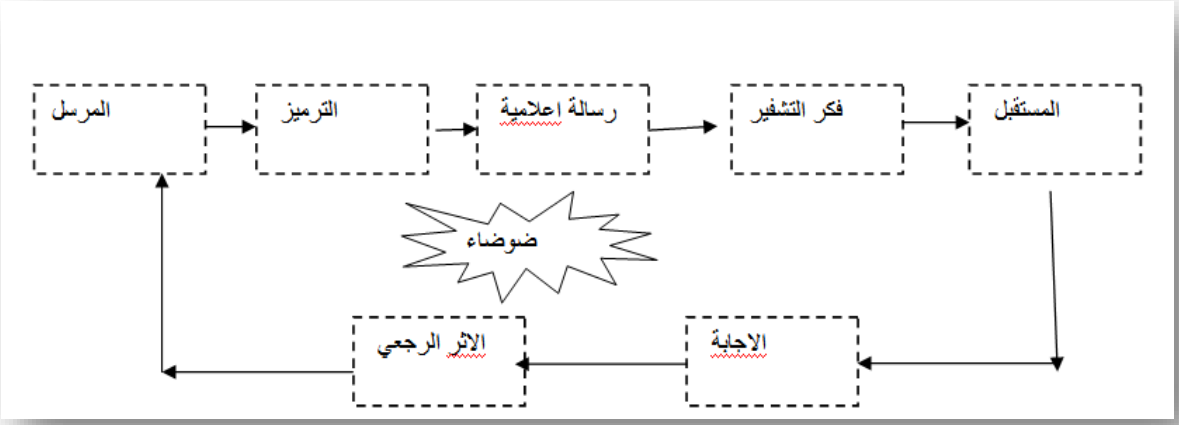
[3] كباب منال نفس المرجع ص 49

[4] Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2020). International Marketing. 18th Edition, McGraw-Hill.P486

الفرع الثاني: العملية الاتصالية:

يعد فهم العملية الأساسية للاتصالات أمرًا أساسيًا لتطوير فهم كيفية عمل اتصالات التسويق. ومن المهم تحديد كيفية استخراج الناس للمعلومات من البيئة التي يعيشون فيها، والأهم من ذلك كيفية تفسير هذه المعلومات لمساعدتهم في حياتهم اليومية. تتمثل مهمة الاتصال في تبادل المعلومات ونقل المعنى إلى الآخرين. ومع ذلك، من الواضح أن نقل فكرة بسيطة نادرًا ما يكون سهلاً، لذلك من المهم أن يكتسب القائمون على الاتصال فهماً مفصلاً للطريقة التي يتم بها نقل المعنى حتى يتمكنوا من تطوير استراتيجيات اتصالات فعالة[1]. تتضمن جميع الاتصالات تبادل الإشارات بين المرسل والمستقبل واستخدام نظام الترميز/فك التشفير للتعبير عن الرسائل وتفسيرها كما هو موضح في الشكل (2-5):

الشكل رقم (5-2): العملية الاتصالية



SOURCE: Jean-Ja(2008). *Lambin Chantal de MoerlooseMaketingstratégiqueet opérationnelDu marketing à l'orientation-marché*,7e édition paris : ,Dunod, P 490

عناصر العملية الاتصالية:

- **المصدر**: أي الفرد أو المنظمة التي بادرت بالبلاغ؛
- **الترميز**: أو العملية التي تتحول بها الأفكار إلى رموز، وصور، وأشكال، وأصوات، إلخ؛

1-Jean-Ja.(2008) Lambin Chantal de MoerlooseMaketingstratégiqueet opérationnelDu marketing à l'orientation-marché,7e édition paris : ,Dunod, P 490

- **وسائط الإعلام**: أو الوسائل والقنوات التي تنقل بها الرسالة من المرسل إلى المتلقي؛
- **الرسالة**: أي المعلومات وجميع الرموز التي ينقلها المُصدر؛
- **فك التشفير**: أو العملية التي يربط بها المتلقي المعنى بالرموز المرسلة من جانب جهة الإصدار؛
- **متلقي الخطاب**: أي الشخص أو مجموعة الأشخاص المقصود بالرسالة؛
- **الرد**: أو جميع ردود فعل المتلقي بعد تلقي الرسالة؛
- **أثر الإرجاع**: أو الجزء من رد المتلقي الذي يرسل إلى المرسل؛
- **الضوضاء:** أي التشوهات التي تعطل عملية الاتصال.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الترويج الدولي

يعتبر الترويج الدولي أمرا مهما لأي مؤسسة اقتصادية تسعى لتعزيز وترقية تنافسيتها بالأسواق الدولية، وحتى تكون هذه الرسالة فعالة يجب على المؤسسة تحديد أهدافها بدقة ووضوح.

الفرع الأول: أهمية الترويج الدولي

يكتسى الترويج أهمية كبيرة للمؤسسة الاقتصادية في التعريف بمنتجاتها و تثقيف العميل وتتجلى هذه الأهمية كذلك في مايلي [1]:

- يمكن المؤسسة من تجاوز الحدود المكانية والزمانية للوصول إلى عملائها في مختلف الأسواق الدولية؛
- يمكن المؤسسة من زيادة قاعدة العملاء والوسطاء مما ينعكس بالإيجاب على زيادة إيرادات وأرباح المؤسسة؛
- تعزيز ثقة العملاء بمنتجاتها والعلامة التجارية للمؤسسة خصوصًا في ظل اشتداد المنافسة الدولية؛
- يساهم في رفع الوعي والتطور في حياة العملاء وذلك من خلال ما يمدهم من معلومات وبيانات عن كل ما يتعلق بالسلع والخدمات وكل ما هو ذو فائدة لهم؛
- الترويج يساهم في استفادة المؤسسة من اقتصاديات الحجم من خلال تحفيز الطلب ورفع المبيعات، وهذا سيؤثر بالنهاية على تخفيض كلفة الوحدة للمنتج وبالتالي تخفيض الأسعار من خلال توزيع التكاليف الثابتة على عدد كبير من الوحدات المنتجة؛
- تساهم الجهود الترويجية في التأثير على السلوك الشرائي للعملاء؛

[1] العبدلي،س ع . ،و قحطان.،ب.(2006) *الترويج و الاعلان*. الاردن : دار زهران للنشر و التوزيع ، ص10.

- يؤثر النشاط الترويجي على منحنى الطلب.

الفرع الثاني: أهداف الترويج الدولية

ومن الأهداف الأساسية لترويج الدولي نذكر مايلي:

1- التعريف: هي المهمة الرئيسية للترويج، حيث تبين مواصفات المنتج وسعره وأماكن تواجده هو كيفية استخدامه ...الخ، وتعتبر هذه المهمة اصعب المهمات في الأسواق الأجنبية، حيث يستوجب أولا دراسة المستهلك والخصائص البيئية للسوق المستهدفة قبل تصميم الحملة الترويجية [1].

2- الإقناع: يهدف إلى جعل الجمهور يحب العلامة التجارية، وإقناعه بتفوقها، وخلق تفضيل لها. يمكن أن يأخذ أحياناً شكل إعلان مقارن يوضح تحت ظروف معينة نقاط التفوق على المنافسين.[2].

3- التعزيز:قد يكون الهدف من الحملة الترويجية هو تعزيز القرار الذي اتخذه العميل بالشراء أو تقليل أو تجنب شعوره بالندم أو عدم الرضا بعد اتخاذه قرار الشراء و ما يترتب على هذا الشعور من آثار سلبية، ويظهر ذلك بصورة كبيرة بالنسبة للسلع المعمرة وغالية الثمن مثل السيارات كما يهدف إلى الاستفادة من الكلمة المنطوقة حيث يلعب العميل الراضي دورا رئيسيا في الترويج لمنتجات المؤسسة لأقاربه وأصدقائه وزملائه في العمل[3].

4- التذكير: حيث يعتبر الترويج أحد أهم الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تنمية حصتها السوقية الخارجية، من خلال إقناع العملاء المحتملين بمنتجات المؤسسة قصد زيادة إقبالهم على المنتج[4].

المطلب الثالث: مزيج الترويج الدولي:

تطرح إشكالية التنميط والتكيف عندما يتعلق الأمر بالترويج الدولي، حيث يعتمد التنميط على استراتيجية موحدة لخفض التكاليف وتعزيز هوية العلامة التجارية عالميًا، بينما يركز التكيف على تعديل الرسائل التسويقية لتتناسب مع الثقافات المحلية في الأسواق الدولية المستهدفة ، يشمل المزيج الترويجي العناصر التالي:.

---

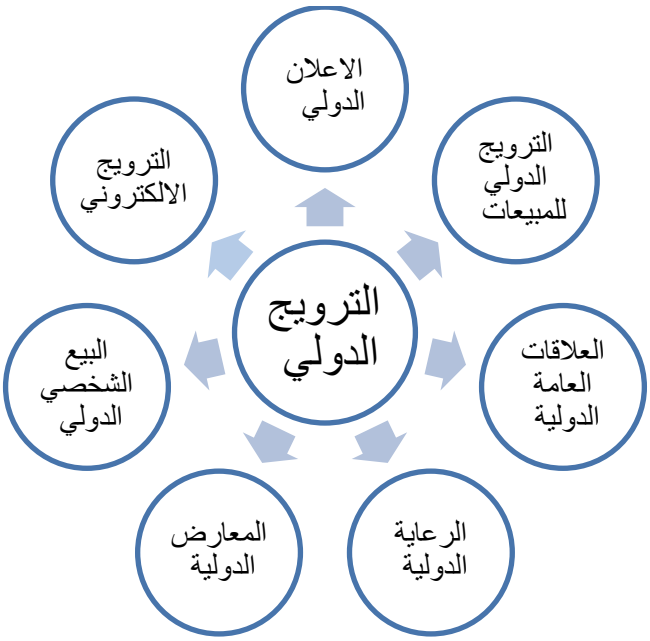
[1]بولطيف ب .(2015/2014)،*استراتيجيات التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة بيفا للصناعات الغذائية وصناعة البسكويت التركية في الجزائر*، اطروحة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، الجزائر : بسكرة .ص 276.

[2]Philip Kotler et Kevin Lane Keller, Marketing Management, 15 éd publié par Pearson Education Inc./Prentice Hall, Copyright © 2016 Pearson Education Inc. P671

[3] الغامدي. ،ع ج،ع ، مرجع سبق ذكره. ص214 .

[4] بولطيف ب. نفس المرجع، ص 277.

الشكل رقم (6-2): المزيج الترويجي الدولي



المصدر: د. الحسن **ع، م .** *الترويج التجاري للسلع والخدمات.* **(ط**1) عمان الأردن: دار الزهوان للنشر والتوزيع، سنة 2010 ص 25(معدل)

الفرع الأول: الإعلان الدولي

هو النشاط الذي يتم من قبل منتج السلعة أو مقدم الخدمة مقيم في بلد معين، إلا أن الرسالة الإعلانية تكون موجهة إلى العملاء محتملين مقيمين في بلد أخر أو أكثر[1].

حسب فليب كوتلر ومن معه يعرفون الإعلان: "على انه شكل مدفوع الأجر من قبل ممول محدد لغرض الترويج للأفكار والسلع و الخدمات"[2].

يتم الإعلان عن المنتجات باستعمال وسائل الاتصال التي نلخصها في الجدول (2-3). وعند اختيار أي وسيلة إعلانية على المستوى الدولي، لابد من المفاضلة بين كل هذه الوسائل. فالوسائل المرئية تسمح بتغطية شاملة وتسمح بتكرار الرسالة الإعلانية، في حين أنها مكلفة وغير مرنة حيث لا يمكن تعديل الرسالة بسهولة، في حين أن الوسائل المباشرة مرنة لكنها محدودة في التغطية، وبالتالي الفئة المستهدفة تكون أقل. وتختلف الوسيلة المستخدمة باختلاف الاستراتيجية التسويقية التي تتبناها المؤسسة من أجل تعزيز مكانتها التنافسية بالأسواق الدولية التي تستهدفها.

---

[1] العمر، م ر. مرجع سبق ذكره، ص 268

[2] كوتلر ،ف ،.جون،س ، ارمرشترونغ غ . فيرونيكا.ب. (2002). *الترويج* الجزء الخامس . (نفاع مازن، المترجمون) سوريا: دار علاء الدين للنشر و الطباعة. ص 55.

الجدول رقم (3-2): تصنيف وسائل الاتصال

الوسيلة	مثل
الوسائل المرئية	(التلفزيون، السينما....)
الوسائل المقروءة	(الصحف، المجلات....)
الوسائل المسموعة	(الإذاعة ....)
الوسائل المباشرة	(الإنترنت، البريد الإلكتروني، البريد التقليدي)

المصدر: العضعاضي، س، ب. (2017)، مبادئ *التسويق*، السعودية: دار ابتسام للنشر. ص226.

ويكتسي الإعلان عبر مختلف الوسائل المشار اليها سابقا أهمية كبيرة و تتمثل في مايلي [1]:

- الإعلان يزيد من وعي العميل بوجود المنتج واستخدامه ومزايا النفعية؛
- الإعلان يحقق الوصول إلى قاعدة جماهيرية واسعة ومتنوعة من العملاء بمختلف الأسواق الدولية؛
- الإعلان التذكيري يساعد العميل على تذكير المنتج وعدم نسيانه عن طريق تكراره؛
- الإعلان يمارس دورًا تعليميًا، إذ إنه يساعد المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي على معرفة كيفية استخدام المنتج؛
- الإعلان يساعد على زيادة المبيعات، وذلك بالنسبة للسلع ذات الطلب المرن.

لزيادة فعالية الإعلان، يجب مراعاة الفروقات الثقافية، اللغوية والقانونية بين البلدان ويتطابق مع اهداف والاستراتيجية التنافسية للمؤسسة. ففي استراتيجية القيادة بالتكلفة، قد تلجأ المؤسسة الي تنميط الإعلان لتقليل التكاليف والحفاظ على هوية العلامة التجارية، أما في استراتيجية التمايز، يكون الإعلان مكيفا حسب خصوصية كل سوق بهدف زيادة و عي العملاء بالمنتجات وترسيخ العلامة التجارية عالميا.

الفرع الثاني: البيع الشخصي الدولي

هو "عملية البحث عن عملاء لهم حاجات أو رغبة محددة ومساعدتهم في إشباع تلك الحاجات وإقناعهم للاتخاذ القرار المناسب لشراء سلعة أو خدمة تتفق مع أذواقهم و

[1] مصطفي، ا،ع . و ادريس م أ ،ا (2007). *الادارة الحديثة للنشاط التسويقي*. القاهرة : درا النهضة العربية .ص 258.

قدراتهم الشرائية"[1]، وحسب فليب كوتلر "هو جميع المجهودات التي تبدل من جانب البائعين من اجل إتمام عملية التبادل بينهم وبين المشترين، حيث يحصل العميل على المنتج ويحصل البائع على قيمتها "[2]، ومن أهم مميزاته [3]:

- يعد نشاط البيع الشخصي اتصالًا مباشرًا وجهًا لوجه بين البائع والعميل؛
- يعد البيع الشخصي قابلاً لتعديل محتوى الرسالة الترويجية وفقًا لحاجة كل قطاع سوقي؛
- يعد نشاط البيع الشخصي مصدرًا لتدفق المعلومات المرتدة بصورة سريعة ومباشرة؛
- والمتمثلة في ردود أفعال الزبائن تجاه المزيج التسويقي المقدم؛
- يعد نشاط البيع الشخصي أداة تمكن المؤسسة من معرفة الزبائن والمؤسسات الوسيطة الذين لهم الاستعداد لشراء منتجاتها وتركيز جهودها عليهم؛
- عن طريق المقابلة، يشعر الزبون بالاهتمام، وهذا له تأثير كبير على قرار الشراء.

لتكون هذه التقنية فعالة، يجب على المؤسسة اختيار رجال البيع وفق المحددات وسمات مادية وشخصية وفردية مع عمل المؤسسة على مرافقة رجال البيع من خلال التكوين والتنمية المستمرة لمهاراتهم، وتحفيزهم ومكافأتهم على مجهوداتهم. تُعد هذه التقنية فعالة جدًا في السلع الخاصة دون غيرها، ولكنها مكلفة جدًا خصوصًا في الأسواق الدولية ولا تخدم كل القطاعات السوقية في وقت واحد.

الفرع الثالث: ترويج (تنشيط) المبيعات

هو" أسلوب ترويجي ينطوي على محاولة استمالة تحمل في ثنياها قيمة مضافة أو حافز للدعوة البيعة، سواء على مستوى مندوبي البيع أو الموزعين أو حتى المستهلكين النهائيين وبشكل يؤدي إلى البيع الفوري"[4].

---

[1] العاصي،ش.أ، (2006) *الترويج و العلاقات العامة*. الاسكندرية، مصر : الدار الجامعة للنشر. ص230.

[2] زعباط. س(2019) *الترويج في بيئة دولية بين النظرية و التطبيق* (ط 01). الاسكندرية، مصر : مكتبة الوفاء القانونية. ص 120

[3] بلحيمرا.(2005). *المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الاسلامية* (اطروحة دكتوراه). قسم علوم التسير ، الجزائر: جامعة الجزائر. ص 275

[4] الزغيبي ،ف ع .(2009). *ادارة الترويج و الاتصالات التسويقية*. عمان، الاردن: دار صفاء. ص 53.

1-وسائل تنشط المبيعات: يتم تنشط المبيعات باستعمال الوسائل التالية[1]:

- الهدايا والعينات؛
- المسابقات أوراق اليانصيب؛
- الخصومات والحوافز المادية؛
- أساليب عرض المنتج في المتاجر؛
- النشرات التوضيحية؛
- منح كوبونات أو طوابع لكل من يشتري المنتج.

2-أهمية تنشيط المبيعات: لتنشيط المبيعات أهمية كبيرة في تجارة التجزئة، خاصة بعد انتشار متاجر خدمة النفس أو ما يعرف بالبيع الآلي في عدد كبير من الدول، مما أدى إلى تراجع دور رجال البيع في بيع المنتجات وزيادة اهتمام المؤسسة بعملية تنشيط المبيعات لتقوية العلاقة مع العملاء وتحفيزهم على الشراء من خلال برامج وعروض خاصة (خصومات، حسومات، مسابقات). يمكن الاستعانة بتنشيط المبيعات في حالة انخفاض المبيعات نتيجة لظروف موسمية أو لتسريع دوران المخزون لجلب سلع جديدة.[2].

3-أهداف تنشيط المبيعات: يمكن تلخيص أهم أهداف تنشيط المبيعات في الجدول (2-4) أدناه:

الجدول رقم (2-4): أهداف تنشيط المبيعات

الأهداف المرتبطة بالمبيعات	أهداف مرتبطة بالمستهلكين	أهداف مرتبطة بالموزعين
-زيادة المبيعات في الأمر القصير - إيجاد منافذ توزيع جديدة _ زيادة الحصة السوقية - الرد على المنافسين	- جذب مستهلكين جدد - مكافأة المستهلكين المستديمين -شراء في غير المواسم	- زيادة المخزون -زيادة ولاء الموزعين - مكافأة الموزعين الأكفاء -تشجيعهم على زيادة تشكيل المنتجات

المصدر: الدود ناصر،ي،ن . (2010). *اثر استراتجيات الترويج على تسويق منتجات - شركة ام درمان لصناعة الصابون و الكيماويات المحدود* (رسالة ماجستير). ام درمان، ادراة الاعمال، السودان: جامعة ام درمان59

لجعل طريقة تنشيط المبيعات فعالة يتطلب تصميم عروض جذابة من خلال استعمال الوسائل المشار اليها سابقا واختيار الوقت المناسب لتقديمها كالمناسبات والأعياد وعطل نهاية الأسبوع.

[1]- لحلول ف، ونهار.،ب ،خ (2018). *دور مواقع التواصل الاجتماعي في نجاح استراتجية الترويج لدى المؤسسات*. مجلة ادارة الاعمال و الدرسات الاقتصادية ، 04 (02)، 317.

[2]ر الدود ناصر. ي. ن، مرجع سبق ذكره . ص 59

الفرع الرابع: العلاقات العامة الدولية

لا يوجد تعريف دقيق وشامل للعلاقات العامة، وهناك العديد من التعريفات لها. فقد عرفها المعهد البريطاني للعلاقات العامة بأنها "الجهد المدروس والمخطط والمستدام لتأسيس والحفاظ على التفاهم المتبادل بين المؤسسة والجمهور"، بينما عرفت جمعية العلاقات العامة الأمريكية بأنها "نشاط أي صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أي منشأة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة ومنتجة بينها وبين فئة من جمهور العملاء أو الموظفين أو المساهمين، أو أي جمهور بوجه عام لكي تكون سياستها حسب الظروف المحيطة بها". على المؤسسة أن تعزز علاقتها مع جمهورها، وهم[1]:

- **الموظفون:** يريد الموظفون أجور عادلة وظروف عمل جيدة وتوظيفا ثابتا وفرصة للترقية وبرامج التقاعد، إذا تم تلبية هذه الرغبات فقد تتلقى الإدارة إنتاجية أكبر وقوة عمل مخلصة ومستقرة وجيدة.
- **العملاء:** يرغب العملاء في الحصول على مصادر موثوقة به المنتجات العالية الجودة والخدمة جيدة والأسعار العادلة في المقابل يقومون بالمزيد من عمليات الشراء والترويج الأفضل للمنتجات ودعم المؤسسة وسياساتها.
- **أصحاب الأسهم أو المساهمين:** يريد الجمهور توزيع الأرباح ونمو في حقوق الملكية وعائد عادل على الاستثمار، في المقابل فهي تقدم مصدرا جاهزا لرأس المال الجديد ودعم المؤسسة وأعمالها.
- **الموردون:** يريد موردو المؤسسة معاملات عادلة وأرباح كافية وعلاقة مستمرة، ستؤدي تلبية هذه المصالح من قبل المؤسسة إلى جعل الموردون يقومون بالتسليم في الوقت المناسب ومنح الائتمان وإعطاء المؤسسة دعاية شفهية مفضلة.
- **المجتمع المالي:** يريد هذا المجتمع معلومات كافية عن المؤسسة حتى يتمكن من تقديم المشورة إلى المستثمرين حول سجل المؤسسة وقدراتها في المقابل، يقدم المجتمع المالي أسعاره وفائدة منخفضة على سندات الدين وسوق الأوراق المالية.
- **الصحافة:** تريد وسائل الاتصال خطوط اتصال مفتوحة مع المؤسسة ومعاملة عادلة ونزيهة وفي المقابل تتمتع المؤسسة بتغطية إخبارية عادلة ومنصفة لعرض وجهات نظر المؤسسة للجمهور العام.

[1]Olujimi K , Ibid,p284

الفرع الخامس: المعارض الدولية

مشاركة المؤسسات الاقتصادية في العديد من المعارض تعتبر استراتيجية فعالة لتعريف الجمهور بعلامة المؤسسة التجارية وزيادة مبيعاتها وكسب عملاء وشركاء جدد. تقوم هذه الاستراتيجية على الحضور الفعلي للمؤسسة لعرض منتجاتها وخدماتها، ويشمل ذلك فريق عمل مدرب على كيفية التعامل مع الزوار وجمع البيانات. سواء كانت هذه المعارض خاصة بنشاط المؤسسة، مثل معارض السيارات أو الكتب، أو معارض تجارية عامة. وتستهدف هذه المشاركة ما يلي[1]:

- التواصل مع الموزعين سواء الحالين أو الجدد لزيادة تغطية المناطق الجغرافية وفتح أسواق جديدة؛
- التعريف بالمنتجات الجديدة وجمع البيانات حول ردود الأفعال حيالها مما يساعد على تحسينها وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل؛
- التعرف عن قرب على المنافسين وفهم استراتيجياتهم التسويقية؛
- إبرام عقود مع المستوردين والموزعين بالأسواق الاجنبية؛
- توطيد العلاقة مع وسائل الإعلام في الأسواق الدولية المستهدفة؛
- دراسة العروض من اجل إقامة مشاريع مشتركة أو منح تراخيص وعقود امتياز

وحتى تكون هذه المشاركة فعالة ناجحة لا بد على المؤسسة التقيد بالنقاط التالية[2]:

- تحديد اهداف من المشاركة في المعارض سواء على المستوى المحلي أو الدولي؛
- تحديد جميع الاحتياجات والاستعدادات المطلوبة للمشاركة في المعرض؛
- وضع آلية لتحقيق التواصل المستمر مع المستوردين والموزعين والفاعلين المعنين بمنتجات المؤسسة؛
- تخصيص ميزانية خاصة تضمن المشاركة الفعالة بالمعرض تساعد في الوصول الي جمهور وفرص تجارية بالأسواق الدولية؛
- الإعلان المسبق عن مشاركة المؤسسة في المعرض وتقديم بعض المعلومات الضرورية عن المؤسسة ومنتجاتها وتعاملاتها؛
- اختيار الموقع والتصميم المناسب لجناح المؤسسة في المعرض مما يمكن الزائرين من الوصول إليه بسهولة؛
- استخدام أسلوب العرض الفني الجذاب للمنتجات في الجناح واستخدام تقنيات الإنارة والاتصال المناسبة؛
- تقيم حصيلة المشاركة في المعارض أو أثر ذلك على أعمال المؤسسة حاضرا ومستقبلا.

---

[1] الخضر.إع (2010) *ادارة الاعمال الدولية*. دمشق، سوريا : مؤسسة رسلان للطباعة و النشر والتوزيع.، ص 378

[2] نفس المرجع ص 379

الفرع السادس: الرعاية التسويقية

الرعاية هي "استثمار نقدي أو عيني في نشاط معين مقابل الوصول إلى الإمكانات التجارية القابلة للاستغلال المرتبطة بذلك النشاط". كما تعرف الرعاية على أنها "علاقة تجارية بين مقدم الأموال أو الموارد أو الخدمات وشخص أو حدث أو منظمة تقدم بدورها بعض الحقوق والارتباطات التي يمكن استخدامها للفائدة التجارية"[1].

تتضمن الرعاية استثمار المسوق في الأحداث أو المناسبات. وتوجه أموال الرعاية في معظم الأحيان إلى المناسبات الرياضية (سواء الرياضات الفردية أو الجماعية) والمناسبات الثقافية (في كل من الفئات الشعبية والثقافة العالية). ويعتبر إنفاق الرعاية متساوياً نسبياً في جميع أنحاء العالم. إن رعاية أحداث مثل الألعاب الأولمبية مدفوعة بالرغبة في الارتباط بحدث عالمي له صورة إيجابية وانتشار عالمي، وموقع استراتيجي مثبت للتميز[2]، وتهدف الرعاية إلى[3]:

- التعرف على الاسم والعلامة التجارية؛
- تعزيز الصورة الإعلامية؛
- العرض في وسائل الإعلام؛
- الضيافة؛
- تعزيز المبيعات، وخاصة عينات المنتج؛
- تحفيز الموظفين؛
- العلاقات المجتمعية.

الفرع السابع: الترويج الإلكتروني

هناك العديد من التعريفات للترويج الإلكتروني فهو " نشاط يستخدم خدمة الإنترنت و الخدمات الاتصالية الأخرى، لإيصال معلومات حول المنتج إلى العميل بغرض تحقيق استجابة سلوكية من طرف هذا الأخير حول ما هو مقدم من طرف المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار الخطة التسويقية الإجمالية والأهداف المرسومة من انسياب السلع والخدمات والأفكار من المؤسسة إلى العميل" [4].

أدوات الترويج الإلكتروني: من اهم الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها في علمية الترويج الإلكتروني نذكر على سبيل المثل [5]:

---

[1]Tony, Y. (1998*). Integrated Marketing Communications.* , Jordan Hill,: Butterworth-Heinemann Linacre House Oxford OX2 8DP. p 271

[2]Michael R. Czinkota & Ilkka A. op cit , p 608

[3]Tony .Y, Ibid, p 272

[4] - بودي. س. (2019)، *تقنيات وأدوات الترويج الالكتروني في المكتبات ومراكز المعلومات*، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 04. العدد 01 (34 49) الجزائر: جامعة تبسة ص 38.

[5] - بالنو ،ر.(2019)*أثر الترويج الإلكتروني على خدمات الاتصال في الجزائر* ، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال، المجلد 02 العدد 04 الجزائر : جامعة تبسة ص ص 27 28 .

- الموقع الإلكتروني: يعتبر النقطة الأساسية في عملية الترويج الإلكتروني من خلال تصميم موقع إلكتروني على الشبكة العنكبوتية بعدة لغات لتعريف بالمؤسسة ومنتجاتها وتفاعل مع العملاء؛
- التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي من خلال المنصات مثل فيسبوك، إنستغرام، تويتر، تيك توك... الخ بنشر المحتوى والتفاعل مع المتابعين أو من خلال الدفع للمؤثرين للترويج للمنتجات المؤسسة؛
- التسويق عبر البريد الإلكتروني: تقديم عروض للعملاء والتفاعل معهم باستخدام رسائل إلكترونية؛
- محركات البحث والفهارس: حتى تتمكن المؤسسة من تحسين ظهورها على الشبكة العنكبوتية عليها تحسين محركات البحث (SEO) من أجل توسيع الكلمات المفتاحية إضافة إلى التسويق من خلال محركات البحث (SEM) أي استخدام الإعلانات لزيادة الظهور دون إغفال التسجيل في الفهارس الإلكترونية الدولية والمحلية والمتخصصة في الصناعة الخاصة بالمؤسسة؛
- التسويق عبر الهواتف النقالة: من خلال الرسائل النصية القصيرة (SMS)، التطبيقات، الإعلانات داخل التطبيقات..

مزايا الترويج الإلكتروني: من أبرز مزايا الترويج الإلكتروني بالمؤسسة الاقتصادية نذكر ما يلي[1]**:**

- **ـ فعّال من حيث التكلفة:** من أكبر مزايا التسويق الإلكتروني أنه أكثر فعالية من حيث التكلفة من طرق التسويق التقليدية، فمن خلال التسويق الإلكتروني يمكن للمؤسسات الوصول إلى جمهور أكبر مقابل جزء بسيط من التكلفة؛
- **ـ مُستهدف:** يسمح التسويق الإلكتروني للمؤسسات بتوجيه جهودها التسويقية إلى جماهير محددة. هذا يعني أنه يمكن للمؤسسات الوصول إلى الأشخاص الذين من المرجح أن يكونوا مهتمين بمنتجاتهم أو خدماتهم؛
- **ـ قابل للقياس:** يمكن للمؤسسات تتبع أداء الحملات التسويقية في الوقت الفعلي ومعرفة عدد الأشخاص الذين نقروا على إعلاناتهم، وعدد الأشخاص الذين زاروا موقعهم على الويب، وعدد الأشخاص الذين أجروا عملية شراء. يمكن استخدام هذه البيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة حول حملات التسويق المستقبلية؛

[1] Experts Marketing Agency, https://www.linkedin.com/company/expertsmagency/posts23.02.2023.
- SEOهو اختصار لـ "Search Engine Optimisation" باللغة الإنجليزية، ويعني بالعربية "تحسين محركات البحث".
- SEM هو اختصار لـ "Search Engine Marketing" باللغة الإنجليزية، وبالعربية يعرف بـ "التسويق عبر محركات"

- ـ توافره على مدار الساعة: تتوفر حملات التسويق الإلكتروني على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، مما يعني أنه يمكن للمؤسسات الوصول إلى عملائها في أي وقت؛
- ـ الوصول العالمي: يسمح التسويق الإلكتروني للمؤسسات الاقتصادية بالوصول إلى جمهور عالمي والترويج لمنتجاتها أو خدماتها للأشخاص في جميع أنحاء العالم..

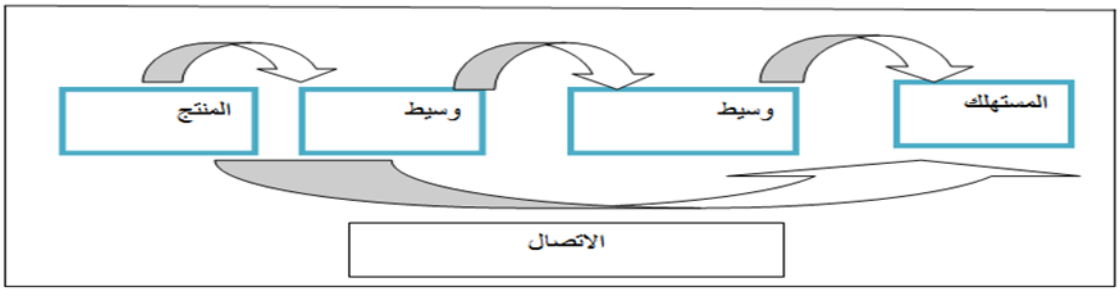
المطلب الرابع: استراتيجيات الترويج الدولي

اختيار المزيج الترويجي من قبل المؤسسة وحده لا يكفي دون الاعتماد على احدى الاستراتيجيات الترويجية لرفع من فعالية هذه العملية وزيادة مبيعات المؤسسة بالأسواق الدولية التي تعرف منافسة شديدة وتزاحم كبير للمنتجات، ومن أهم هذه الاستراتيجيات نذكر مايلي:

الفرع الأول: إستراتيجية الدفع

تركز إستراتيجية الدفع على البيع الشخصي بدلا من الإعلان في وسائل الإعلام كما هو موضح في المزيج الترويجي ،على الرغم من فعالية البيع الشخصي كأداة ترويجية، إلا أنه يتطلب استخدامًا مكثفا لقوة البيع وهو مكلف نسبيا، تفضل المؤسسات التي تبيع المنتجات الصناعية أو المنتجات المعقدة الأخرى استراتيجية الدفع حيث يسمح البيع المباشر للمؤسسة بتثقيف العملاء المحتملين حول ميزات المنتج كما تكون هذه الاستراتيجية فعالة في حالة استخدام المؤسسة قناة توزيعية قصيرة أو في الدول التي تعرف انخفاض في مستويات معرفة القراءة والكتابة.

الشكل رقم (7-2): يبين استراتيجية الدفع



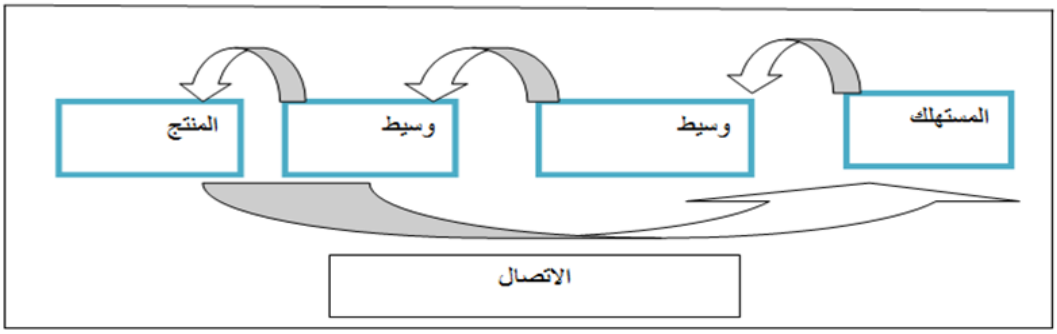
المصدر: البكري، ث. (2009) *الاتصالات التسويقية والترويج*، دار حامد، عمان. ص 109

إضافة لما سبق ذكره أن هذه الاستراتيجية تستخدم كذلك في البلدان التي تعرف نقصا في الوسائط الإعلامية أو التي تفرض قيود على بعض المواد الإعلانية مثل التبغ، والمواد الصيدلانية، وتستخدم للمنتجات الصناعية أو الجديدة والمعقدة التي تستعمل قنوات قصيرة في التوزيع .[1]

الفرع الثاني: استراتيجية الجذب

هي إستراتيجية تسويقية تعتمد بشكل كبير على استخدام إعلانات ووسائل الإعلام لنقل رسالة التسويق إلى العملاء المحتملين. وتستخدم هذه الاستراتيجية بشكل أساسي في المنتجات الاستهلاكية التي تستهدف جمهوراً واسعاً من السوق. توفر هذه الاستراتيجية مزايا من حيث التكلفة للمؤسسات، مما يجعلها تفضل استخدامها بدلاً من البيع المباشر. ومع ذلك، هناك استثناءات في الدول ذات المستويات المنخفضة من القراءة والكتابة حيث يمكن أن يكون البيع المباشر هو الوسيلة الوحيدة للوصول إلى العملاء. ولكن، كلما طالت قناة التوزيع، زاد عدد الوسطاء الذين يجب إقناعهم بحمل المنتج، مما يمكن أن يؤدي إلى تعقيد العملية وزيادة التكاليف.[2]

الشكل رقم (8-2): استراتيجية الجذب



المصدر: البكري، ث. (2009) الاتصالات التسويقية والترويج، دار حامد، عمان. ص 110.

الفرع الثالث: استراتيجيات الضغط والإيحاء

تستخدم العديد من المؤسسات الاقتصادية هاتين استراتيجيين لكسب عملاء جدد وهما على النحو التالي[3]:

[1]Charles .w.l, H., & G.Tomas, M. (2019). *INTERNATIONAL BUSINESS*: COMPETING IN THE GLOBAL MARKETPLACE. New York, USE: McGraw-Hil529-

[2] Ibid p55

[3] الغامدي، ع.ج ع، مرجع سبق ذكره، ص 227.

- **استراتيجية الضغط:** بعض الكتاب يسمون هذه الاستراتيجية بالاستراتيجية المكثفة في البيع. تقوم هذه الاستراتيجية على الأسلوب القوي في إقناع الأفراد بالسلع والخدمات المقدمة من المؤسسة، وتعريفهم بالمنافع الحقيقية لتلك المنتجات. يتم ذلك من خلال تكرار الرسائل الترويجية في كافة أساليب الترويج المستخدمة ولفترة طويل.
- **استراتيجية الإيحاء:** وتسمى أحيانًا باستراتيجية اللينة في البيع. تعتمد هذه الاستراتيجية على أسلوب الإقناع المبسط القائم على ذكر الحقائق والحوار الطويل مع العملاء، وجعلهم يتخذون قرار الشراء بقناعة تامة. عادة ما تستخدم هذه الاستراتيجية عند تسويق المنتجات الخاصة أو المنتجات المعمرة.

المبحث الرابع: فعالية استراتيجية التوزيع الدولي

التوزيع الدولي هو عملية مهمة للمؤسسات الاقتصادية التي ترغب في تعزيز تواجدها بالأسواق الدولية الحالية والتوسع من أجل الوصول إلى عملاء جدد حول العالم. يعتمد التوزيع الدولي على شبكة من الموزعين والوكلاء والمنافذ التجارية التي تسهم في نقل وتسويق المنتجات والخدمات عبر الحدود. وحتى تضمن المؤسسة فعالية هذه الاستراتيجية وانعكاسها الإيجابي على الأهداف التسويقية، فهي مجبرة على اختيار القنوات والاستراتيجية المناسبة لذلك.

المطلب الأول: مفهوم التوزيع الدولي ومنافعه

يلعب التوزيع الدولي دورا مهما في تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية للعميل، فدوره مهم جدا في العملية التسويقية وله عدة تعاريف ومفاهيم.

الفرع الأول: مفهوم التوزيع الدولي

يعرفه كوتلر على أنه ""مورد خارجي يدخل المؤسسة ضمن المدخلات الأخرى من التصنيع والبحث وغيرها، وهو مورد خارجي بصورة اعتيادية يستغرق بناؤه عدة سنوات وليس من السهل تغييره، ويمثل مجموعة من السياسات التي تؤلف النظام الأساسي الذي يتم عليه بناء مجموعة واسعة من العلاقات طويلة الأجل.[1].

ويعرفه J.P.Vedrine بأن " التوزيع يتضمن جميع العمليات التي تسمح بانتقال المنتج من أماكن الإنتاج إلى أن يصبح في متناول المستهلك أو المستخدم."[2].

يُعرف التوزيع الدولي على أنه "الوسيلة الفاعلة التي تستخدمها المؤسسات لزيادة مبيعاتها الدولية وتوسيع حصتها السوقية العالمية عبر إيصال السلع والخدمات إلى مختلف أنواع المستخدمين، سواء كانوا مستهلكين نهائيين أو مشترين صناعيين، وبحسب أماكن تواجدهم الجغرافية"[3].

ونعرفه بأنه جميع الوظائف التي يمكن من خلالها توصيل المنتج أو الخدمة إلى العميل في أماكن تتعدى الحدود الوطنية.

---

[1] بوجمعي،س . بن نذير.،ن ,(2021) *دور التوزيع في جذب المستهلكين للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة مؤسسة ترافيس-.* مجلة الاقتصاد الجديد ، 06 (02)، الجزائر : المكز الجامعي بخميس مليانة ص208.

[2] بن مويزة، أ. (2019)*اعداد استراتيجية التسويق و عمليتها*. عمان: دار اليازويري العليمة للنشر و التوزيع. ص 84.

[3]طيباوي ,ب ,.بخيتي ,ع ,.مكي ,ا(2022) .*إدارة التوزيع الدولي وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-دراسة حالة مؤسسة حدائق الزيبان ببسكرة*، مجلة المنتدى لدراسات و الابحاث الاقتصادية ,الجزائر : جامعة الجلفة .06 ص 184

الفرع الثاني: منافع توزيع الدولي للتوزيع الدولي العديد من المنافع والأثر الإيجابية على العملاء والمؤسسة في حد ذاتها وتتمثل في:

1- منافع شكلية: هي القيمة التي يدركها العميل في المنتج عندما تأخذ شكلاً أو وضعاً معيناً. ويعتمد نجاح المؤسسة في تسويق منتجاتها على تلبية احتياجات ورغبات العملاء بعناية لضمان قبولها من طرفهم. وإذا تم الإنتاج دون مراعاة ذلك، فسيكون من الصعب تسويق هذا المنتج[1].

2-منافع الحيازة والتملك: هي القيمة التي يدركها العميل نتيجة حيازته أو امتلاكه للمنتج وحرية استخدامه واستهلاكه بشكل قانوني. وتتم هذه العملية من خلال التحويل المباشر من المنتج إلى العميل أو عبر الوسطاء الذين يلعبون دوراً في نقل الملكية[2].

3 - منافع مكانية: القيمة التي يدركها العميل في المنتج تتمثل في توفره في المكان الذي يريده، حيث يحرص الوسطاء على ضمان تواجد المنتجات في المواقع التي تتوافق مع رغبات العملاء[3] .

4-منافع زمنية: يلعب التوزيع الدولي دورًا أساسيًا في سد الفجوات الزمنية بين إنتاج المنتج والوقت الذي يطلبه فيه العميل، كما هو الحال مع المنتجات الموسمية التي تكون متاحة خلال فصل معين فقط. لذلك، تعمل قنوات التوزيع على تخزين هذه المنتجات وعرضها للعملاء في الوقت المناسب وفقًا لاحتياجاته[4].

أما أهداف التوزيع المادي التـــي تســعى المؤسســة إلـــى تحقيقها من خلال إدارة نظام توزيعي كفـء في الأسواق الدولية، تتمثل في [5]:

- تخفيض تكاليف التوزيع المادي الدولي إلى أدنى حد ممكن دون التأثير على كفاءة الأداء لهذا النشاط؛
- تقليل الوقت اللازم لتنفيذ عملية التوزيع المادي في الأسواق الدولية مع ضمان استمرار تدفق المنتجات إلى هذه الأسواق؛
- الحرص على توفير مخزون أمان من البضائع لمواجهة التغيرات المفاجئة في الطلب الدولي؛

---

[1] عقلان،م ،ن ،م (2020)، *تقيم أداء قناة أعضاء التوزيع من وجهة نظر تجار الجملة و التجزئة في مدينة تعز -دراسة حالة الشركة المتحدة لصناعة الالبان و الأغذية*. مجلة درسات الاقتصادية الجزائر : جامعة الجلفة ، 16 (03)، ص 21

[2] حواس،،م ع. و البز،ك ي ، (بدون سنة). *ادارة تجارة التجزئة مدخل تسويقي*. عمان: دار اليازوري العليمة للنشر.، ص 42

[3] بن مويزة،أ ، مرجع. سبق ذكره ص 84

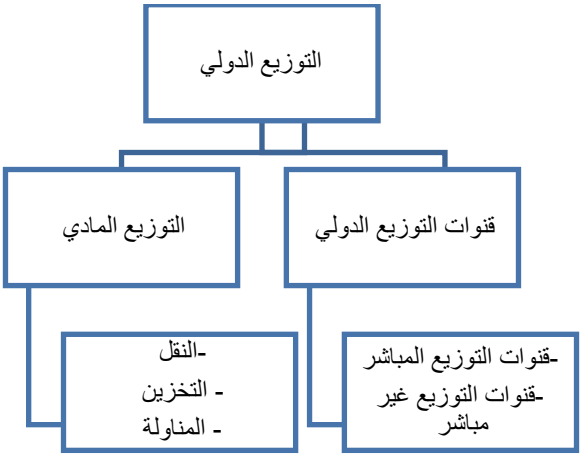
[4] بوجمعي س، وبن نذير ن ن ا نفس المرجع ص209

[5] زر ادنة،م .و أونان،ب.(2020) *تأثير إدارة التوزيع المادي على بناء تموقع المؤسسات في السوق الدولي دراسة حالة مؤسسة " شي علي" بسيدي بلعباس*. مجلة ادارة الاعمال و الدراسات الاقتصادية الجزائر: جامعة الجلفة ، 06 (01)، 456 455.

- ضمان التدفق المنتظم للسلع إلى الأسواق الخارجية وفقًا للخطط الموضوعة وحسب الطلبات الخارجية، سواء من حيث الوقت، المواصفات، أو الكمية المطلوبة؛
- ضمان التواصل الدائم مع العملاء الدوليين وإخطارهم بجميع المعلومات المتعلقة بعملية الشحن، وكذلك المستندات والوثائق اللازمة، بالإضافة إلى التواصل المستمر مع الموزعين في الأسواق الخارجية لمتابعة متغيرات الطلب وضمان توفر الكمية المطلوبة في الوقت المناسب؛
- الاختيار الدقيق والمناسب لوسيلة النقل، وفقًا لطبيعة المنتج، مع مراعاة تكاليف النقل وكفاءة وسيلة النقل لضمان وصول الشحنة في الوقت المحدد.

المطلب الثاني: وظائف التوزيع الدولي ينقسم التوزيع الدولي إلى التوزيع المادي وقنوات التوزيع كما هو موضح في الشكل (2-9) أدناه:

الشكل رقم (2-9): وظائف التوزيع الدولي



المصدر: جاسم الصميدعي م. (2008). *ادارة التوزيع بمنظور متكامل*. عمان، الاردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص20.

الفرع الأول: وظائف التوزيع المادي كما أشرنا سابقا يتضمن التوزيع المادي على الوظائف التالي[1]:

1-التغليف: وهنا لابد من اتخاذا القرار حول الحد الأدنى لحجم الغلاف وللقطعة ونوعها وأسلوب التغليف المستخدم لحماية المنتج والمعلومات المطلوب كتابتها على الصناديق التعبئة من الخارج.

[1] الضمور، هـ ح، *التسويق الدولي*، نفس المرجع ص ص 403 404

2-النقل: أي اختيار وسيلة الشحن وخط سيرها سواء كانت عبر البر أو البحر أو الجو وحتى الأنابيب وكذا تأمين البضاعة.

3-التخزين: يعني أكثر من مجرد وضع البضاعة في المستودعات، فهناك نشاطات أخرى ضرورية في عملية التخزين، مثل التجميع، وتجزئة الشحنات الكبيرة إلى أحجام أصغر لتتناسب مع ظروف وحاجات المستورد وطرق الشحن. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب التخزين اتخاذ قرارات مهمة تشمل:

- تحديد العدد اللازم من المخازن ومتطلبات التخزين المناسبة؛
- تنظيم المساحات داخل المستودعات لضمان الاستخدام الأمثل له.

4- مناولة المواد: وهنا لابد أيضا من اتخاذ القرار المناسب لحركة المواد داخل المصنع والمستودعات.

5-**السيطرة على المخزون:** إن إدارة المخزون تشمل العديد من عناصر التكلفة التي يجب مراقبتها بعناية، مثل:

- **تكاليف التخزين**: تشمل الأجور والرسوم المتعلقة بحفظ المخزون في المستودعات؛
- **الفوائد:** المرتبطة برأس المال المستثمر في المخزون؛
- **رأس المال المجمد:** الأموال التي تُستثمر في المخزون ولا تكون قابلة للاستخدام الفوري؛
- **الضرائب:** المتعلقة بتخزين المخزون في بعض الأسواق؛
- **خسارة عقود البيع:** بسبب عدم توافر المنتجات في الوقت المناسب لذلك، على الإدارة أن تولي اهتمامًا خاصًا لإدارة المخزون من خلال اتخاذ قرارات حكيمة تتعلق بالكمية المثلى التي يجب الاحتفاظ بها. الهدف هو الوصول إلى توازن بين تلبية احتياجات العملاء والتقليل من تكاليف المخزون.

الفرع الثاني: منافذ التوزيع الدولي

قنوات التوزيع هي سلسلة من الأعمال أو الوسطاء التي تمر من خلالها المنتجات منذ بداية الإنتاج وحتى الوصول إلى المستهلك النهائي. تشمل هذه القنوات مختلف الأطراف مثل الموردين، المصنعين، تجار الجملة، وتجار التجزئة، وكل منهم يلعب دورًا في تسهيل حركة المنتجات وتوصيلها إلى العملاء في الوقت والمكان المناسبين، تساهم قنوات التوزيع في تحقيق عدة أهداف استراتيجية للمؤسسة، منها:

- سهولة وصول المنتجات إلى العملاء في أسواق مختلفة.

- جمع البيانات حول احتياجات ورغبات العملاء، مما يساعد المؤسسة في تحسين العروض والمنتجات.
- تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة عبر تحسين الشبكة التوزيعية، مما يجعل المنتجات أكثر توفرًا في الأسواق[1] .

وللقناة التوزيعية أهمية يمكن لمسها من خلال مجموعة الأنشطة والوظائف التي تضطلع بها وهي[2]:

- تسمح بالاتصال المباشر مع العملاء والمستفيدين والمشترين الصناعيين، أي تحقيق الاتصال بأسواق تتعامل معها المؤسسة؛
- تعتبر النقطة النهائية لتصريف المنتجات والتعرف عليها من قبل العميل؛
- لها دور أساسي في تزويد المستهلكين والمستفيدين بالمعلومات اللازمة والضرورية عن المنتجات؛
- تسمح للعاملين في قنوات التوزيع بتطبيق الخطط التوزيعية من خلال مراقبة حركة الأسواق وإجراء التعديلات المناسبة عليها بهدف التكيف مع العوامل البيئية المحيطة؛
- تقديم الخدمات البيعية والترويجية للمنتجات التي يتعاملون معها؛
- تسهم في تسهيل عمل المؤسسة من خلال بناء الولاء والشهرة والثقة بالمنتجات التي تقدمها؛
- عرض تشكيلات متنوعة من المنتجات مما يسهل على العميل عملية المقارنة والمفاضلة والاختيار بما يتناسب مع احتياجاته؛
- التخصص السلعي لأحد أقسام النقاط التوزيعية الذي يقلل من الجهد والوقت المبذول من قبل العملاء؛
- يلعب العاملون في قنوات التوزيع دورًا مهمًا في التفاوض حول أسعار المنتجات المعروضة لديهم؛
- العاملون في قنوات التوزيع يلعبون دورًا أساسيًا في إتمام صفقة البيع وتحصيل مستحقات المبيعات وتحقيق إيرادات للمؤسسة؛

[1]Helomd M .(2020) .*Total Reveue Management* (e book)pringer Nature Switzerland AG https://doi.org/10.1007/978-3-030-46985-6

[2] جاسم الصميدعي. *ادارة التوزيع بمنظور متكامل*. مرجع سبق ذكره. ص ص 61 62.

- يلعب العاملون في قنوات التوزيع دورًا فعالًا في الإقناع والحث على شراء المنتجات المعروضة لديهم؛
- كفاءة أداء قنوات التوزيع لها أثر فعال في تقليل التكاليف التسويقية من خلال تقليل تكاليف الأنشطة التوزيعية، مما يكسب المؤسسة ميزة تفاضلية في الكلفة، والتي ينعكس بدورها على انخفاض الأسعار؛
- إن كفاءة قنوات التوزيع تمكّن من التكيف والتعامل مع التغيرات سواء في السوق أو في الطلب وعمليات الإنتاج؛
- لكفاءة أداء قنوات التوزيع أثر فعال في إحداث عملية التنسيق بين العاملين فيها وإدارة التوزيع، مما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة ككل

الفرع الثالث: محددات اختيار منافذ التوزيع

الغاية الأساسية من اختيار القناة التوزيعية تتمثل في مراعاة عدة اعتبارات التي تساعد في تطوير قناة توزيع فعالة وقادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وتشمل ما يلي:

1-الاعتبارات المتعلقة بالسوق: هناك عدة اعتبارات من السوق المستهدف يمكن ان تؤثر في عملية اختيار القناة وهي[1]:

1-1- نوع السوق: نظرًا لاختلاف سلوك المستهلكين النهائيين عن سلوك المشترين الصناعيين فيما يتعلق بنوع السوق، فإنه من الطبيعي أن نجد استخدامًا لقنوات توزيع متنوعة لخدمة هذين الجانبين. فقناة توزيع السلع الصناعية تكون قصيرة ومباشرة ولا تعتمد على تجار التجزئة على عكس السلع الاستهلاكية.

1-2- عدد العملاء المحتملين: عندما يكون المنتج موجهًا لعدد قليل من العملاء المحتملين، سواء كانوا مستهلكين نهائيين أو مشترين صناعيين، فإنه يفضل غالبًا استخدام ممثلي المبيعات للتفاوض والبيع مباشرة للعملاء. أما في حالة التعامل مع عدد كبير من العملاء، فيكون من المناسب استخدام وسطاء لتسهيل عملية البيع.

1-3- التركيز الجغرافي للسوق: في حالة تركيز العملاء في منطقة واحدة، يمكن الاتصال بهم مباشرة عن طريق رجال البيع، خاصة في السلع الصناعية. وعلى العكس، كلما كان عدد العملاء منتشرين جغرافيًا، يمكن استخدام الوسطاء.

1- 4- حجم الطلبية: يميل منتجو المواد الغذائية إلى الاتصال مباشرة مع محلات التجزئة كبيرة الحجم، بينما التي تشتري بكميات قليلة، يمكن استخدام تجار الجملة أو أي وسيط آخر.

[1] العسكري، ش. أ، والكنعاني، إ. خ. (2008). التوزيع: مدخل لوجستيكي دولي (الطبعة الثانية). عمان، الأردن: دار وائل للنشر. ص ص 49-50.

1-5- عادات الشراء: يتأثر مالك مركز التوزيع برغبات وعادات العميل أو المستخدم الصناعي ومدى استعدادهم لبذل الجهود في الشراء. فمثلًا، بعض المستهلكين يفضلون الاتصال مباشرة مع رجال البيع التابعين للمؤسسة.

1- 6- حجم السوق: إذا كان حجم السوق صغيرًا، فإن ذلك لا يتطلب استخدام وسطاء أو حلقة توزيعية طويلة، لأن المشروع بإمكانه استخدام قوته البيعية في الاتصال بالمستهلكين والبيع المباشر لهم، كما يحدث عادة في حالة السلع الصناعية، وخاصة إذا كان استعمال السلعة محصورًا في عدد من الصناعات. أما إذا كان السوق كبيرًا، فإنه يتطلب استخدام وسطاء كما يحدث عادة في حالة السلع الاستهلاكية، وخاصة السلع سهلة المنال.

2- الاعتبارات المتعلقة بالمنتج: هناك متغيرات متعلقة بالمنتج نفسه وهي:[1]

2-1 -قيمة الوحدة: قيمة الوحدة من المنتج تؤثر على قيمة الأموال المتاحة للتوزيع، وبالتالي كلما كانت قيمة الوحدة صغيرة، كلما كانت قنوات توزيعها أطول، غير أنه إذا بيعت المنتجات ذات السعر المنخفض بكميات كبيرة أو إذا ما بيعت مع منتجات أخرى بما يجعل حجم أمر الشراء كبيرًا، فقد تصبح القنوات الأقصر مجدية اقتصاديًا.

2-2 -القابلة للتلف: المنتجات القابلة للتلف تحتاج إلى قناة أسرع، وبالتالي غالبًا ما تكون قنوات توزيعها أقصر.

2-3 -الطبيعة الفنية: فالسلع الصناعية ذات المستوى الفني المعقد غالبًا ما يتم توزيعها مباشرة إلى المستعملين الصناعيين، لأن رجال البيع التابعين للمنتج يجب أن يقوموا بخدمات كثيرة بعد عملية البيع، وغالبًا ما يعجز تجار الجملة عن أدائها.

2-4- مزيج المنتجات: فمن ينتج عددًا كبيرًا من المنتجات التي لها علاقة ببعضها، يستطيع استعمال قناة أقصر من الذي ينتج منتجًا واحدًا.

3- الاعتبارات المتعلقة بالوسطاء: لا يتم اختيار الوسطاء بصفة تلقائية وإنما يتعمد استنادا للاعتبارات التالي[2]:

3-1 -نوع وطبيعة الخدمات التي يقدمها الوسطاء: يقوم المنتج بالاستعانة بالوسطاء للقيام ببعض الوظائف التوزيعية التي لا يستطيع القيام بها بنفسه، أو يصعب تنفيذها اقتصاديًا. ومثال ذلك خدمات ما بعد البيع، فبحكم خبرة وتخصص الوسيط، فإنه يستطيع تقديمها أفضل من المنتج.

---

[1] عبد الرحيم، ا ع. *التسويق المعاصر*، م. مرجع سبق ذكره ص ص 349 348.
[2] حواس، م ع. والبز ك،، ي مرجع سبق ذكره. ص 64.

2-3 -مدى توافر الوسطاء الذين ترغب فيهم المؤسسة: إيجاد وإقناع الوسطاء من الأمور الصعبة، فقد لا يتوافر الوسطاء الذين يرغبون في التعامل مع المنتج، بحكم تعاملهم مع منتجات منافسة ولديها مكانة قوية في السوق أو التزاماتهم الكثيرة.

4-3 -اتجاهات الوسطاء تجاه سياسات المنتج: في بعض الأحيان نجد أن حرية المنتج في اختيار قناة التوزيع مقيدة نظرًا لعدم الموافقة على سياساته التسويقية من جانب الوسطاء. فبعض الوسطاء، على سبيل المثال، لا يوافقون على توزيع المنتج دون الحصول على امتيازات مادية.

4- الاعتبارات المتعلقة بالمؤسسة: تتمثل في الحجم والقوة المالية، وخبرة ومؤهلات الإدارة وتنظيم المبيعات الخاص بها. فعلى سبيل المثال، قد يكون نقص القوة المالية سببًا قاطعًا للتخلي عن قناة توزيع شاملة تعتمد حصريًا على تنظيم المبيعات الخاصة بالمؤسسة. عند تصميم قناة التوزيع، يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى الموزعين الخارجيين إذا لم يكن هناك موظفون مؤهلون يمكن توظيفهم في وقت قصير، وإذا كان لدى التجار خبرة واسعة في منطقة المنتج المعنية. وأخيرًا، يجب أن يكون نظام التوزيع متوافقًا مع أهداف المؤسسة وبرنامج التسويق العام والفلسفة التي تتبعها المؤسسة في التوسع الدولي [1].

5 - الاعتبارات المتعلقة بالمنافسين: إذا كانت السلعة نمطية أو غير مميزة، فإن من مصلحة المنتج أن يجعلها متاحة في نفس منافذ توزيع السلع المنافسة الأخرى. وهذا غالبًا ما يحصل في أسواق المواد الغذائية والأجهزة الكهربائية والإلكترونية. مثال على ذلك سوق الإلكترونيات (كومبيوترات، أجهزة استقبال بث الأقمار...)، حيث تُستخدم نفس قناة التوزيع وهي الوكلاء. فغالبًا ما نجد نفس الوكلاء يتعاملون مع مختلف العلامات التجارية ومنشئي إنتاج هذه الأجهزة في سوق تنافسي شديد جدًا [2].

المطلب الثالث: أساليب التوزيع: أساليب التوزيع الدولي:

هناك طريقتين في التوزيع المنتجات بالأسواق الدولي سواء من خلال البيع المباشر أو عن طريق وسطاء ووكلاء أي بطريقة غير مباشرة.

الفرع الأول: التوزيع المباشر

عندما ترغب المؤسسة في البيع مباشرة إلى الأسواق الأجنبية انطلاقًا من البلد الأصلي، فإنها تتبع استراتيجية التصدير المباشر إلى هذه الدول، وذلك من خلال الطرق التالية[3]:

---

[1] Ralph, B., & Matthias op cit ,p p415 416

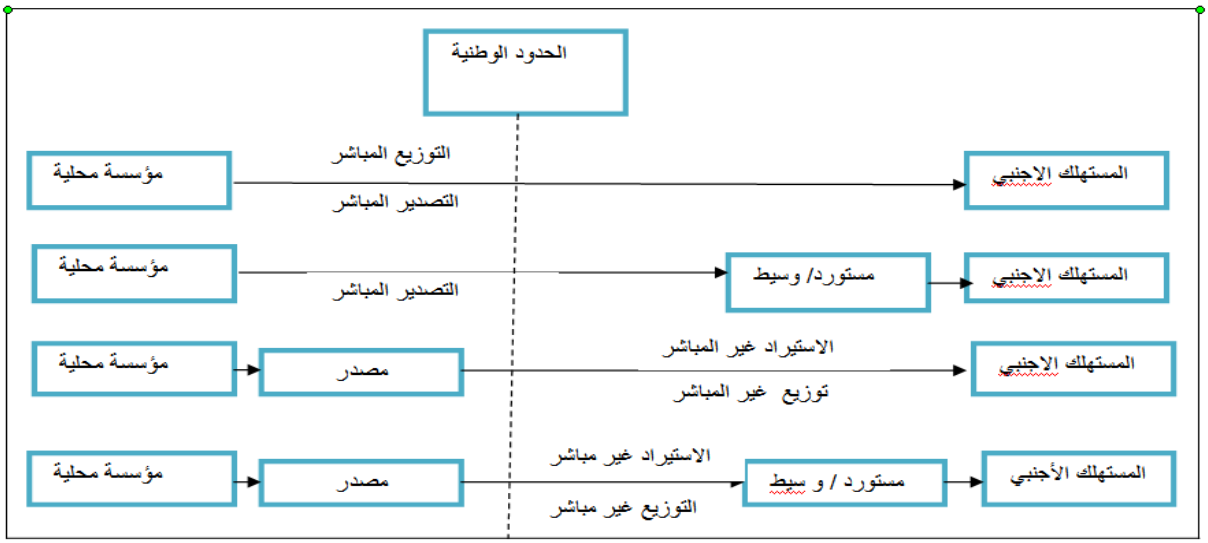
[2] الصمدعي، م ج, العلاق ، ع ب (،2002)،*أساسيات التسويق الشامل والمتكامل*، الأردن درا المناهج للشر و التوريع . ص 127

[3] Onkvisit Sak و ،Shaw John J .*(2007) .international-marketing-strategy-and-theory*-4th-edition This , . France: edition published in the Taylor&Francis e-Library. p 350 351

1- **موزع أجنبي:** هو مؤسسة أجنبية لها حقوق حصرية في القيام بالتوزيع لصانع في بلد أجنبي أو منطقة معينة.

2- **تجار التجزئة الأجانب:** يتم التعامل مع تجار التجزئة الأجانب في حالة المنتجات الاستهلاكية وليس المنتجات التجريبية. حيث يقوم ممثل المؤسسة المصنعة بإرسال الكتالوجات والكتيبات وغيرها إلى تجار التجزئة المحتملين، وحتى زيارتهم شخصيًا. وعلى الرغم من أنها باهظة الثمن بسبب تكاليف السفر والعمولات الخاصة بممثل المؤسسة المصنعة، إلا أنها توفر مزيدًا من فعالية المبيعات المبدئية وكذلك لفحص تجار التجزئة بشكل أفضل لغرض التوزيع. وخصوصًا في مجال السيارات أو المنتجات الكبيرة الحجم، قد يكون من المفيد أن تبيع المؤسسة المصنعة لتجار التجزئة دون المرور عبر موزع أجنبي. في الواقع، يفضل معظم تجار التجزئة الكبار التعامل مباشرة مع المؤسسة المصنعة

الشكل **رقم (10-2): أساليب التوزيع بالأسواق الدولية**



Source:Ralph, B., & Matthias, S. (2020). *International Marketing Management*, (eBook)https://doi.org/10.1007/978-3-662-66800-9,2020 p14

3- **المؤسسة التجارية التي تسيطر عليها الدولة:** بالنسبة لبعض المنتجات، يجب على المؤسسة المصنعة أن تبيع للمؤسسات التي تسيطر عليها الدولة. بالإضافة إلى ذلك، فإن العديد من البلدان، ولا سيما بلدان أوروبا الشرقية، لديها مؤسسات تجارية تسيطر عليها الدولة، وهي مؤسسات تحتكر بالكامل شراء المنتجات وبيعها.

وتشمل أسباب هذا القيد النقص في النقد الأجنبي، التركيز على الاكتفاء الذاتي، ونظم التخطيط المركزية في البلدان الشيوعية والاشتراكية.

4- **المستخدم النهائي:** في بعض الأحيان يمكن للمؤسسات الصانعة أن تبيع مباشرة للمستخدمين النهائيين في الخارج دون الحاجة إلى وسيط في العملية. تعتبر هذه القناة المباشرة خيارًا منطقيًا واختيارًا طبيعيًا للمنتجات الصناعية ذات التكاليف العالية. وبالنسبة لمعظم المنتجات الاستهلاكية، قد لا يكون هذا النهج مناسبًا إلا لفئة معينة من المنتجات في بعض البلدان. قد تواجه المشتريات الخارجية تحديات كبيرة بسبب مشاكل الرسوم الجمركية والتخليص، وقد يكون من الصعب على المستهلكين الحصول على تعويض عندما تصل البضائع بسبب عدم فهمهم للتشريعات الجمركية في بلدهم. نتيجة لذلك، قد تواجه المؤسسات المصنعة تكاليف إضافية لضبط المنتجات أو إعادتها بناءً على استعادة البضائع، مما يمكن أن يكون مكلفًا بالنسبة لهم في المستقبل

دوافع استعمال التوزيع المباشر: الأسباب التي تبرر استخدام استراتيجية التوزيع المباشر وهي[1]**:**

- توفير هوامش ربح إضافية ويمكن المؤسسة من تخفيض أسعار منتجاتها.
- ممارسة الرقابة المباشرة على السوق والجهود البيعية لضمان فاعليتها.
- في حالة عدم استجابة الوسطاء في توزيع الأهداف المؤسسة.
- محاولة التخلص من المخزون والبحث عن أسواق جديدة.
- الحصول على المعلومات المتعلقة بالسوق والمتغيرات الموجودة فيه وأنماط سلوك المستهلك ومعرفة ردود فعل المستهلك من السلع بصورة سريعة.

ويستخدم أسلوب التوزيع المباشر في الحالات التالية:

- المنتجات ذات مواصفات تقنيات عالية.
- المنتجات كبيرة الحجم التي تتطلب إمكانيات كبيرة في توزيعها ارتفاع قيمة المنتجات بنسبة كبيرة يدفع إلى القيام بالتوزيع المباشر.

[1] قويدر،م (2020). *إستراتيجية التوزيع وعلاقتها بتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة موبيليس.* مجلة الجزائرية لدراسات المحاسبية و المالية ،الجزائر : جامعة ورقلة 06 (02)، ص 15.

الفرع الثاني: التوزيع غير مباشر

أما في حالة اعتماد المؤسسة على التوزيع غير مباشرة الوسطاء او وكلاء محليين، الذين يقومون نقل البضائع ويبيعونها بالأسواق الأجنبية أو ما يعرف بالتصدير غير المباشر ويمكن أن يكون من خلال[1]:

1الوكلاء المحليون: وهم وسطاء غير مباشرين بين المؤسسة المحلية وعملائها بالخارج وهم:

1-1 -وسيط تصدير: هو فرد أو مؤسسة تعمل تحت إشرافها الخاص أو اسم المؤسسة المصنعة في سوق أو أكثر، يتفاوض على أفضل الشروط للمصنع، لكن لا يمكنه إبرام الصفقة دون موافقة المؤسسة المصنعة. يقوم السمسار بالوظيفة التعاقدية فقط ويتم الدفع له مقابل أي إجراء يتم إجراؤه.

2-1 -وكيل التصدير أو ممثل المبيعات للمؤسسة المصنعة: هو شخص خارجي مستقل، يعمل على أساس دائم، لكنه لا يعمل في إطار اسم المؤسسة المصنعة. مهمته هي جعل المشترين المحتملين مهتمين بمنتجات المؤسسة المصنعة من خلال تقديم الأدبيات وعينات المنتجات والمواد الأخرى.

3-1 -مؤسسة إدارة الصادرات :EMC هي مؤسسة مسؤولة عن برنامج تصدير المؤسسة المصنعة بأكملها وكذلك عن برامج الشركات المصنعة الأخرى طالما أن السلع المصدرة لا تتنافس مع بعضها البعض. وهي تقوم بأنشطة تحت اسم المؤسسة المصنعة، وتقوم بترتيبات تبدأ من الأنشطة الترويجية إلى وثائق التصدير.

4-1- المصدر التعاوني (المصدر أو البائع التصديري): هذه المؤسسة تعمل بالإضافة إلى التصنيع كوكيل تصدير، فهي مسؤولة عن تنظيم الشحن. يمكن أن يكون لدى المصدر التعاوني بضائع في الحيازة ولكن ليس حق الملكية. الهدف التجاري لهذا المصدر هو تقليل التكاليف الخاصة من خلال تقاسمها مع المؤسسات الأخرى التي ترغب في بيع منتجاتها في السوق

2- التجار المحليون: وهم على النحو التالي:

1-2 -تاجر تصدير: هو مؤسسة مستقلة تهدف إلى الربح من خلال البحث عن الاحتياجات غير الملباة في السوق الأجنبية وتلبية هذه الاحتياجات بالمنتجات المشتراة من المصنعين في بلدها الأصلي. ويمكن للتاجر امتلاك المنتجات وإعادة بيعها في الأسواق الخارجية باسمه الخاص.

[1]-Yulia, L ,(2014)*Recommendations for the distribution strategy in changing market environment MAMK University of applied science* p p 23 21https://core.ac.uk/download/pdf/38115902.pdf

2-2 -شاحن هبوط التصدير: يتلقى هذا الوسيط طلبًا من مشترٍ أجنبي، ويضع طلبًا للمصنع ويبلغ مكان "إسقاط الشحن" مباشرة إلى المشتري الخارجي.

3-2 -موزع التصدير: يمكن لهذا الموزع، الموجود في بلد الصانع، تمثيل الصانع وبيع المنتجات في السوق (الأسواق) الأجنبية باسمه أو باسم الصانع. يقوم موزع الصادرات بتنظيم شحن وبيع السلع إلى الخارج ويتحمل المخاطر.

4-2- شركة تجارية: وبوجه عام، فهي مؤسسة كبيرة تشتري السلع وتبيعها، وتشارك في الإنتاج، وتراكم السلع، وتطوير قنوات التوزيع المادي. ويقوم التخطيط للتسويق بترتيب النقل وإعداد الوثائق للجمارك، والبحث عن المشترين، وما إلى ذلك. إنها لا تمثل المصنعين أو المشترين، بل يمكنها الحصول على حق ملكية البضائع

يمكن اختيار قناة التوزيع على المستوى الدولي وفقا للأسباب التالية:[1]

- البعد الجغرافي للأسواق الدولية واتساع المسافة بين المنتج والعميل؛
- الوسطاء يحققون المنفعة المكانية والزمانية للعميل بالأسواق الدولية؛
- الوسطاء يوفرون معلومات عن العملاء للمنتجين الذين يعتمدون عليها بشكل مباشر
- تقديم تشكيلة منتجاتهم للتلبية رغبات عملائهم.

المطلب الرابع: استراتيجيات التوزيع بالأسواق الدولية

هناك العديد من الإستراتيجيات التوزيع التي يمكن أن تتبنها المؤسسة الإقتصادية أو المزواجة بين هاته الإستراتيجيات لزيادة فعالية الاستراتيجية التوزيعية للمؤسسة وهي على النحو التالي:

الفرع الأول: من حيث نطاق التوزيع

لدى الشركة المصنعة ثلاثة بدائل إستراتيجية من حيث تغطية السوق يمكن الاعتماد عليها وهي التوزيع المكثف أو التوزيع الانتقائي أو التوزيع الحصري.

1- **استراتيجيات التوزيع المكثف:** هي استراتيجية تستخدم كثيرًا في المواد الاستهلاكية التي يكثر عليها الطلب أو ذات الطلب اليومي مثل المشروبات الغازية، السجائر، الصحف، الحليب ومشتقاته... الخ. وهذا النوع من التوزيع لا يحتاج في الغالب إلى خدمات ما بعد البيع لكون المنتجات سريعة الاستهلاك ولا

[1] قويدر، م، مرجع سبق ذكره. ص18

تحتاج إلى جهد تسويقي واضح في عملية بيعها إلى العميل. وتتطلب هذه الاستراتيجية توزيع المنتجات على عدد أكبر من منافذ التوزيع لضمان سهولة الحصول عليها من قبل العميل، وبالتالي الرفع من المبيعات وتعزيز الوعي بالعلامة التجارية للمؤسسة. ولضمان فعالية هذه الاستراتيجية، لابد من الاعتماد على برامج وأنظمة لتسيير المخزون والإنذار المبكر قبل النفاذ[1].

2- **-استراتيجيات التوزيع الانتقائي:** تعتمد هذه الاستراتيجية على اختيار عدد محدود من منافذ التوزيع لتوزيع منتجات المؤسسة و التي تشمل في الغالب الأجهزة الكهرومنزلية و الالكترونية ... الخ ويتم اختيار الموزعين حسب معاير نوعية (الحجم، المؤهلات، الخدمات...) و هذه المنتجات تتميز بخصائص عديدة يجب ان يكون الموزعين على دراية تامة بها من اجل تقديم الارشادات وخدمات ما بعد البيع وتتطلب أيضا توفر مخزون لقطع الغيار لدى تجار التجزئة[2] ولنجاح هذه الاستراتيجية يجب اختيار الموزعين بدقة مع تدريبهم و مراقبتهم بشكل مستمر .

3- **استراتيجية التوزيع الحصري:** تقوم هذه الاستراتيجية على منح موزع واحد أو عدد قليل جدًا من الموزعين حصرية توزيع منتجات المؤسسة. وتستخدم هذه الاستراتيجية كثيرًا في العلامات المشهورة والراقية والأشياء النفيسة والنادرة. وهذه المنتجات تمتاز بعدم تكرار شرائها وتستخدم لفترات زمنية طويلة، وهي تعرف بالسلع الخاصة. ومن أهم مخاطر هذه الاستراتيجية هي الاعتماد على موزع واحد، لذا يجب اختيار الموزعين بعناية فائقة جدًا مع تدريبهم ومراقبتهم باستمرار [3].

الفرع الثاني: استراتيجية تعديل قناة التوزيع

يمكن زيادة فعالية الاستراتيجية التوزيع من خلال تعديل قنوات التوزيع على النحو التالي[4]:

[1] البكري، ث (2018) *استراتيجيات التسويق*، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 330

[2] بدر ع، قري.ع (2020) *المعايير الكمية الداعم لاختيار قنوات التوزيع ، دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسلية*. مجلة دراسات العدد الاقتصادي ، 11 (02)، الجزائر : جامعة الاغواط . ص 404.

[3] البكري، ث. مرجع سبق ذكره. ص 330

[4] الصميدعي، م ج، إدارة *التوزيع بمنظور متكامل*، مرجع سبق ذكره، ص215 214.

الشكل رقم (11-2): استراتيجيات تعديل قناة التوزيع.

المصدر: الصميدعي. ج، إدارة التوزيع بمنظور "متكامل".، مرجع سبق ذكره ص214.

1 - استراتيجية التوسيع: عندما تقرر المؤسسة زيادة كثافة التغطية من خلال زيادة عدد الوسطاء أو عدد قنوات التوزيع، واستخدام التوزيع المباشر، فإنها تقوم بتوزيع منتجاتها مباشرة إلى تجار التجزئة باستخدام ناقلاتها لهذا الغرض.

2- استراتيجية السيطرة والتطوير: وفقًا لهذه الاستراتيجية، تقوم المؤسسة بزيادة كثافة التغطية من خلال استخدام وسطاء جدد أو من خلال امتلاك مؤسسة أخرى أو تطوير القنوات الحالية. فالاندماج مع مؤسسة أخرى يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة المندمجة أكثر مما لو عملت بشكل منفرد.

3 -استراتيجية المحافظة: عندما لا ترغب المؤسسة في التغيير سواء في كثافة التوزيع أو في نوع الوسطاء المستخدمين، تقوم المؤسسة بالمحافظة على شبكة قنوات توزيعها الحالية، وفي بعض الأحيان تقوم بتقويمها لتطوير أدائها.

4 -**استراتيجية التعديل:** وفقًا لهذه الاستراتيجية، تقوم المؤسسة بالمحافظة على درجة كثافة التغطية مع تغيير نظام القنوات التوزيعية، كأن تقوم المؤسسة بتغيير أو استبدال المنفذ التوزيعي بمنفذ آخر عندما يفشل المنفذ الأول في زيادة المبيعات.

5- **استراتيجية التخفيض والاستبدال:** تهدف إلى تخفيض كثافة التوزيع، مما قد يؤدي إلى زيادة المبيعات بشكل أفضل من خلال التركيز على عدد قليل من الوسطاء وتحسين كفاءة التوزيع، كما فعلت شركة (Sony) بهدف زيادة سيطرتها على الأسعار. كما يمكن أن تتم عملية تقليل درجة التغطية من خلال التغيير في قنوات التوزيع، فقد يقوم المنتج الصناعي بتقليل عدد الموزعين الذين يقوم باستخدامهم والانتقال إلى نظام التوزيع المطلق، والهدف هو ضمان أن الموزع يبذل جهودًا أكبر لدفع منتجاته إلى الزبائن.

الفرع الثالث: استراتيجية التأثير على العميل: تتمشى هذه الاستراتيجية بالتوازي مع استراتيجيات الترويج (الدفع/ الجذب).

ففي استراتيجية الدفع، تقوم المؤسسة بدفع منتجاتها باتجاه العميل بفضل الوسطاء. ولأجل ذلك، تركز المؤسسة على سياسة الاتصال والترويج الموجهة إلى الموزعين لحثهم على التأثير على المستهلكين من خلال (التخفيضات، هامش الربح العالي كمحفز للبيع، تخفيضات آخر السنة...)، حيث يصبح الموزع عونًا ترويجيًا للمنتج. وتعمل هذه الاستراتيجية على تحفيز الموزعين والمشاركة الإدارية مع المنتج. ومما يعاب على هذه الاستراتيجية هو تخوف الموزع من التحول إلى عون غير مراقب من طرف المؤسسة، مما يجعله يفقد تأثيره في قرارات المؤسسة.

أما في استراتيجية الجذب، فتوجه جهود المؤسسة الترويجية نحو المستهلك النهائي، وذلك من خلال (الإعلانات، الحوافز، الخدمات، الضمانات)، مما يدفعه لطلب السلعة من الوسطاء وتجار الجملة والتجزئة. وتتطلب هذه الاستراتيجية استثمارات إعلانية وترويجية كبيرة، مع التركيز الدوري والمنظم على المستهلك وأماكن بيع المنتجات ضمن استراتيجيات طويلة الأجل[1].

[1] بن مويزة، أح، مرجع سبق ذكره، ص 88 89.

خلاصة الفصل:

يعتبر المزيج التسويقي الدولي من الأنشطة الأساسية في سلاسل القيمة ومن أهم قرارات استراتيجية التسويق الدولي. ولضمان فعاليته في تحقيق الأهداف المسطرة من المؤسسة الاقتصادية على المستوى الدولي، يجب عليها التحليل الجيد لكل العناصر المكونة للمزيج التسويقي الدولي، وتحليل كل عنصر من هذه العناصر إلى عناصر فرعية بغية تحقيق التمايز أو التقليل من التكلفة لتبني أي استراتيجية تنافسية.

فللمنتج العديد من الاستراتيجيات التي تساهم في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية، تتراوح بين تنميط أو تكيف، استراتيجيات دورة حياة المنتج، استراتيجية تطوير وابتكار المنتجات، واستراتيجية خطوط المنتج، دون إغفال أبعاد المنتج نفسه التي تكون مصدرًا من مصادر التفوق على المنافسين.

أما استراتيجيات السعر التي تعتبر مورداً أساسياً للمؤسسة، فيمكن اعتماد استراتيجيات التغلغل لتوسيع الحصة السوقية، أو استراتيجية كشط السوق لتحقيق أرباح على المدى القصير، مع جعل استراتيجية التسعير مرنة ومتغيرة وفقًا لمتطلبات السوق، مع مراعاة تميز الأسعار بسبب الانتشار الجغرافي للمؤسسة.

ولتتمكن المؤسسة من رسم صورة ذهنية وكسب وضمان ولاء العملاء في الأسواق الدولية، يجب عليها اختيار الرسالة الترويجية المناسبة وتوصيلها ضمن مزيج ترويجي يتطابق مع أهداف المؤسسة. وحتى تكتمل فعالية المزيج التسويقي الدولي، يتعين على المؤسسة اختيار القناة التوزيعية والاستراتيجية المناسبة لذلك، مع ضمان تكامل كلي بين كل عناصر المزيج التسويقي الدولي ضمن استراتيجية شاملة وهوما سنقف عليه من خلال دراسة المزيج التسويقي الدولي للمجمع الصناعي بالجزائر بالفصل الثالث من الدراسة.

الفصل الثالث:

التسويق الدولي والتنافسية بمجمع الصناعي للإسمنت (جيكا)

تمهيد

حتى نتمكن من إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسات الجزائرية لصناعة الإسمنت اخترنا مجمع الصناعي لإسمنت الجزائر والمعروف باسم (جيكا) و الذي يضم 13 مصنع لصناعة الإسمنت وهو ما يمثل أكثر من ¾ المؤسسات الناشطة في هذا المجال، وكان المجمع من بين المؤسسات سباقة للانخراط في مساعي الحكومة لرفع من الصادرات خارج المحروقات و يمتلك المجمع حاليا خبرة وتجربة مهمة بالأسواق الدولية ، حيث استطاع في فترة وجيزة من التوسع دولي وهو يتواجد حاليا بالأسواق الإفريقية ، الأمريكيتان و الأسواق الأوروبية ومن اجل التعرف على التسويق الدولي بالمجمع و بيئته التنافسية ، إضافة إلى سياسة المزيج التسويق الدولي المعتمد من طرفه قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث وهي على النحو التالي :

المبحث الأول: مراحل التسويق الدولي بمجمع جيكا.

المبحث الثاني: البيئة التسويقية الدولية للمجمع جيكا.

المبحث الثالث: تحليل البيئة التنافسية لمجمع جيكا.

المبحث الرابع: سياسية المزيج التسويق الدولي بمجمع جيكا.

المبحث الأول: التسويق الدولي بمجمع الصناعي للإسمنت (جيكا)

بعد أن ساهم المجمع بشكل فعال في تلبية الطلب الوطني على مادة الإسمنت، توجه في سنة 2017 نحو التصدير، خاصة بعد توحيد جميع المصانع العمومية لصناعة الإسمنت تحت رايته، وأخذ المجمع على عاتقه تطوير شعبة الإسمنت في الجزائر، وتحويلها من بلد مستورد إلى بلد مصدر ومنافس رائد في العديد من الأسواق الدولية.

المطلب الأول: التعريف بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر (جيكا)

يعتبر مجمع جيكا رائدا في انتاج الاسمنت بالجزائر ويمتلك العديد من الفروع منتشرة على كامل المستوى التراب الوطني وبطاقة إنتاجية كبيرة تفوق كل المنافسين الناشطين بالسوق المحلية، ومن خلال المطلب سنتعرف أكثر على هذا المجمع.

الفرع الأول: نبذة عن مجمع جيكا تعريف بمجمع جيكا

جاء المجمع نتيجة للتحولات الهيكلية التي عرفها قطاع الإسمنت بالجزائر وعلى أعقاب المؤسسة الوطنية لمواد البناء وتم إنشاء المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر "GICA Group"بقرار من الجمعية العامة غير العادية، بعد التحول القانوني لشركة إدارة الاستثمار السابقة "صناعة الإسمنت" في 26 نوفمبر 2009، ومجمع GICAهو مؤسسة يقدر راس مالها بـ: 25.358.000.000 دينار ويقع مقرها الاجتماعي ببلدية مفتاح ولاية البليدة ويضم حاليا 23 مؤسسة فرعية موزعة كالآتي:

- 13مصنعا للإسمنت في كل من تبسة، عين التوتة (باتنة) ، سيقوس (أم البواقي)، حامة بوزيان (قسنطينة)، حجار السود (سكيكدة)، عين الكبيرة (سطيف)، سور الغزلان (البويرة)، مفتاح (البليدة)، الشلف، زهانة (معسكر)، بني صاف (عين تموشنت)، سعيدة وبشار[1]. كما هو موضح الشكل(5-1) الذي يوضح خريطة انتشار المصانع على التراب الوطني .

[1]- وزارة الصناعة و الإنتاج الصيدلاني ، تاريخ الاسترجاع 2024/03/28https://www.industrie.gov.dz

-ثلاث (03) مؤسسات لتفتيت الحصى والرمل والخرسانة الجاهزة للاستعمال ويقع مقرها في كل من ولايات قسنطينة والبليدة ومعسكر؛

-مؤسسة لتوزيع مواد البناء، يقع مقرها بولاية الجزائر؛

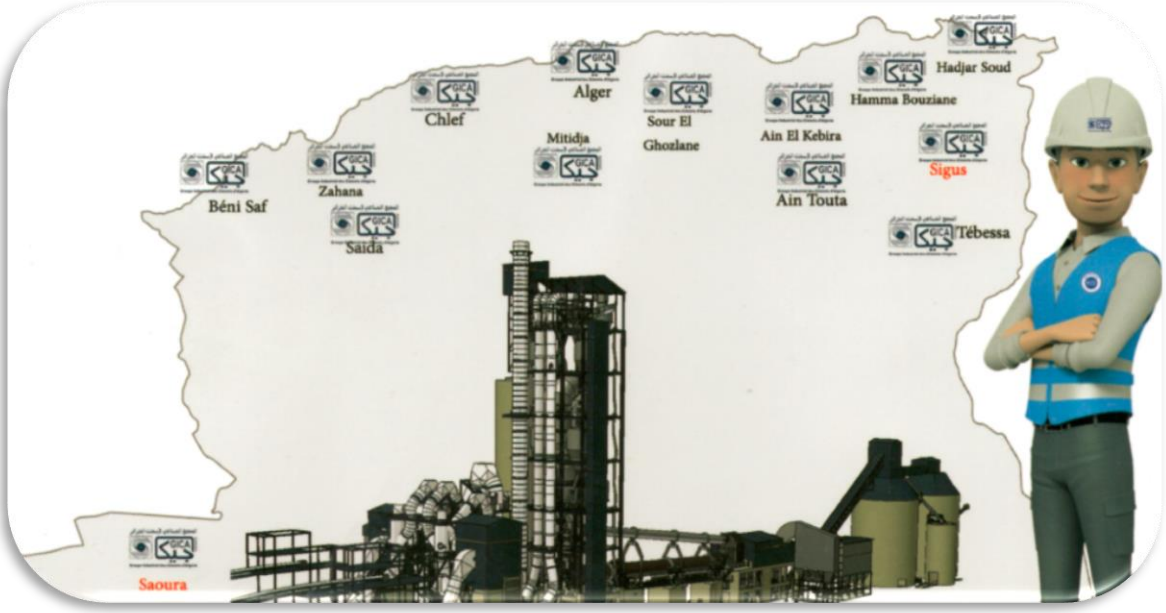
- مؤسستان (02) للتركيب والصيانة الصناعية، يقع مقرهما في ولايتي قسنطينة والبليدة؛

-مركز للمرافقة التقنية، يقع مقره بولاية بومرداس؛

– مركز للتكوين وتحسين الكفاءات في مجال صناعة الإسمنت، يقع مقره بولاية العاصمة؛

- شركة للحراسة والأمن، يقع مقرها بولاية باتنة.

الشكل رقم (1-3): توزيع فروع جيكا بكامل التراب الوطني



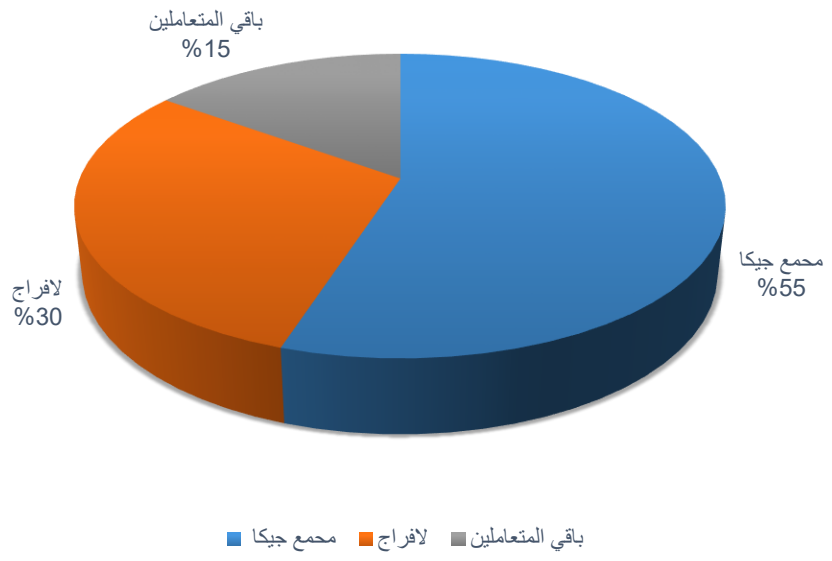
المصدر: مطوية للتعريف بمجمع جيكا وفروعه

الفرع الثاني: حصة المجمع جيكا من الإنتاج والتصدير.

حسب مديرية الاتصال والتسويق بمجمع جيكا، صرحت السيدة حياة لازري بأن المجمع "بلغت قدراته الإنتاجية الإجمالية في سنة 2023 حوالي 19.5 مليون طن سنويًا، ما يمثل أكثر من 50% من الإنتاج الوطني. كما يشغل المجمع 12,170 عاملًا. وتمكن خلال نفس السنة من تصدير حوالي 6 ملايين طن، بقيمة مالية إجمالية تُقدَّر بـ 24 مليار

دينار، أي ما يعادل حوالي 55% من إجمالي صادرات الجزائر من الإسمنت والكلنكر، يليه مجمع لافارج بنسبة 30%، فيما يتم تقاسم النسبة المتبقية، والتي تُقدر بـ 15%، بين باقي المتعاملين الناشطين في السوق الوطنية، كما هو موضح في الشكل (3-2) أدناه:

الشكل (3- 2) حصة مجمع جيكا من صادرات الجزائر للاسمنت



المصدر : من إعداد الطالب استنادا لمعلومات سبق ذكرها

من خلال الشكل، يتضح أن مجمع جيكا يسيطر على صادرات الجزائر من الإسمنت، كما يحتل المرتبة الأولى من حيث الإنتاج. ويعود ذلك إلى عدد المصانع التي يضمها بالإضافة إلى الخبرة التي اكتسبها على مدار السنوات في هذا المجال. أما المرتبة الثانية فتعود إلى المجمع هولسيم السويسري، المالك الأصلي لمجمع لافارج الجزائر، في حين تحتل المرتبة الثالثة مصنع البسكرية للإسمنت التابع لمجمع لعموري.

المطلب الثاني: دخول المجمع إلى الأسواق الدولية

هناك العديد من المراحل والاستراتيجية التي اعتمد عليها المجمع للدخول إلى الأسواق الدولية، من خلال تتبع النشاط التصديري للمجمع جيكا ولقاءاتنا مع العديد من إطاراته يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل[1]:

المرحلة الأولى: قبل سنة 2008 وهي الفترة ما قبل إنشاء المجمع فالشركة الوطنية للإسمنت ومن خلال تتبع تطورات صادرات الجزائر من مادة الإسمنت بكافة أنواعه نجد أن المؤسسة لم يكن لها أي اهتمام بالأسواق الدولية حيث أن المؤسسة لم تقم خلال هذه الفترة بتصدير أي كمية معتبرة من الإسمنت وهذا يعود إلى على عدم تمكن المؤسسة من تغطية السوق الوطنية نتيجة محدودية الإمكانيات والموارد وقتها وهو ما دفع الحكومة الجزائرية أنداك إلى إستراد الإسمنت من اجل تغطية السوق الوطنية.

المرحلة الثانية: تمتد من سنة 2009 إلى2017 هذه المرحلة عرفت تأسيس مجمع الوطني للإسمنت أين عرف إنتاج الإسمنت نقلة نوعية في الجزائر وزيادة الطلب المحلي عليه بسبب المشاريع وورشات البناء الكبيرة التي خصصت للاستكمال مشاريع عدل وإنجاز طريق السيار شرق غرب وعرفت هذه المرحلة كذلك زيادة معتبرة في حجم الصادرات الجزائرية من الإسمنت إلى الأسواق الدولية إلا أنها لم تكن بصفة منتظمة ولا بكمية كبيرة بل اقتصر على عدد من الشحنات إلى بعض الأسواق الإفريقية عن طريق وسطاء وليس تصدير مباشر من المجمع.

المرحلة الثالثة ما بعد سنة 2018: "قام المجمع في شهر مايو 2018، بأول عملية تصدير لحمولة تبلغ 45 ألف طن من الكلنكر نحو موريتانيا انطلاقا من ميناء جن جن (جيجل) "[2]وعرفت هذه المرحلة التصدير بشكل منتظم و الدخول في منافسة على العديد من الأسواق الدولية لأسمنت وسمح المجمع للدولة الجزائرية إلى الانتقال من دولة مستوردة للإسمنت إلى دولة مصدرة لهذه المادة ووسع المجمع من أسواقه الدولية "حيث في سنة 2021 بلغت صادرات مجمع جيكا أكثر من مليوني طن من الإسمنت والكلنكر نحو عدة دول من غرب إفريقيا، وأمريكا اللاتينية وجزر الكاريبي (البرازيل، والبيرو، وجمهورية

[1]https://www.trademap.org/Index.aspx?utm_source=Sarbacane&utm_medium=email&utm_campaign=[%20Relaunch%20D%206%20-%20Inactives%20]%20TMI%20-%20MAT%20Survey%202023%20-%20relance1 consulte le 11 /04/2024

[2] - معلومات محصل عليها من مقابلة المسؤول عن المديرية التجارية بمجمع جيكا السيد / ياسين باكور، بتاريخ 15 ماي 2024

الدومينيكان وهايتي) وكذلك نحو أوروبا (إيطاليا وإسبانيا وبريطانيا)"[1]وهوما ساهم في الرفع من حجم مبيعاته في هاته الأسواق و اصبح له استراتيجية لمواجهة المنافسين الرائدين في هذا المجال و نذكر على سبيل المثال المؤسسات المصرية التي عرفت تراجع بحصصها السوقية للإسمنت في الأسواق الإفريقية.

الشكل رقم (3-3): مراحل دخول الأسواق الدولية من مجمع جيكا

المصدر : من اعداد الطالب بالرجوع للمنصة https://www.trademap.org

الفرع الثاني : انتقاء و اختيار الأسواق الدولية

في البداية، كان التوجه نحو الأسواق الإفريقية القريبة من الجزائر، مثل الكونغو، كوت ديفوار، الكاميرون، الغابون، المغرب، بالإضافة إلى العديد من أسواق الشرق الأوسط، مثل السوق اللبناني، وأيضًا بعض الأسواق في أمريكا الجنوبية. وتتميز هذه الأسواق عمومًا بكونها أقل تطورًا.

بعد ذلك، توجه المجمع نحو الأسواق الأكثر تطورًا، خاصة بعد حصوله على شهادة المطابقة للمعايير الأوروبية CE (ملحق 3)، مما مكنه من اقتحام أسواق إيطاليا، إسبانيا، بلجيكا، فرنسا، وبريطانيا.

كما ساهم حصول مجمع عين الكبيرة، أحد فروع جيكا بولاية سطيف، على شهادة المطابقة للمعايير الأمريكية سنة 2019، في تسويق كميات معتبرة من الإسمنت البترولي إلى هذه السوق، والتي تعد أكبر الأسواق العالمية وأكثرها تطورًا، حيث تتميز بمنافسة شديدة بين الشركات الرائدة في صناعة الإسمنت.

أما آلية الدخول إلى هذه الأسواق، فقد اعتمد المجمع حتى الآن على التصدير المباشر وغير المباشر فق[1] ، و الدخول الي هذه الأسواق كان عن طريق التصدير المباشر و غير المباشر فقط الي غاية يومنا هذا .

[1]- وزارة الصناعة و الإنتاج الصيدلاني ، تاريخ الاسترجاع 2024/03/28https://www.industrie.gov.dz

المبحث الثاني: البيئة التسويقية الدولية للمجمع جيكا

حتى يتمكن المجمع من وضع استراتيجياته التسويقية في الأسواق الدولية، سعى إلى جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بهذه الأسواق من مصادر أولية وثانوية. وقد استغل نتائج تحليل بيئات الأسواق المستهدفة، سواء العامة (الاقتصادية، السياسية، القانونية، الثقافية...) أو الخاصة (المنافسة، الطلب، قنوات التوزيع...)، لاستخلاص الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة.

المطلب الأول: تحليل البيئة الدولية العامة لمجمع جيكا

هناك العديد من الفرص التسويقية التي تفرزها البيئة التسويقية الدولية العامة كما توضح بعض التهديدات التي تأخذ بعين الاعتبار عن الدخول إلى هذه الأسواق:

1-عوامل الاقتصادية: تتفاوت البيئة الاقتصادية الدولية التي ينشط بها المجمع من دولة إلى أخرى وحتى من سوق إلى أخرى، حيث تراعي مؤسسة جيكا عدد من المؤشرات المهمة في تطوير استراتيجياتها التسويقية والتنافسية، يشمل نشاط المجمع ثلاثة أنواع من الأسواق تتراوح بين الأسواق المتطورة جدا مثل أوروبا وأمريكا، والتي تتمتع ببنية تحتية قوية وقدرة على الدفع، وأسواق أخرى أقل تطورا مثل أمريكا الجنوبية وأسواق ضعيفة مثل الأسواق الأفريقية، ومن اهم المؤشرات التي نقوم بتحليلها نذكر مايلي:

- **معدلات التضخم** : تراوحت معدلات التضخم في الأسواق المتطورة في سنة 2023 من 2.4% إلى 3.5%، بينما تصل في الأسواق الأقل تطورًا إلى معدلات عالية جدًا مثل 289% في الأرجنتين و69.8% في تركيا و5.6% في جنوب أفريقيا و3% في موريتانيا و2% في السنغال[1].

- **سياسة سعر الصرف** تختلف أيضًا باختلاف الأسواق، حيث تعتمد بعض الدول على سياسة مرنة تخضع لقانون العرض والطلب، بينما تعتمد أخرى على سعر الصرف الثابت كما هو الحال في سوق الموريتانية.

- **مؤشر الإسكان** الذي يشير إلى طلب بناء المنازل، حيث بلغ هذا المؤشر سنة 2023 في الاتحاد الأوروبي 148 نقطة، في أمريكا 423 نقطة، وفي كولومبيا 131 نقطة، وفي

[1] https://ar.tradingeconomics.com/country-list/housing-index 2024 / 05 / 19 :تاريخ الاطلاع

جنوب أفريقيا 112 نقطة[1].وهي مؤشرات إيجابية على نمو قطاع الإسكان بهذه الأسواق يمكن استغلالها .

نمو الناتج المحلي الإجمالي بالأسواق الدولية حيث سجلت البرازيل نموا قدره 2.5% في سنة 2023 ، الاتحاد الأوروبي سجل نمو قدره 2.9% و11.5% في النيجر ،.3% في السنغال و0.6% في جنوب أفريقيا[2].

وهناك العديد من المعيار والمؤشرات الأخرى التي يأخذها المجمع بعين الإعتبار وتشير إلى جاذبية السوق المستهدف من عدمه.

2-العوامل السياسية والقانونية: التأثيرات الجيوسياسية تلقي بظلالها على الوضع الساسي العالمي وأثرت بشكل كبير على سلاسل الامتداد في العالم فتعرض أنابيب الغاز نور ستريم إلى التفجير و إغلاق باب المندب من طرف الحوثيون الى إدخال الاتحاد الأوربي في أزمه طاقة والذي كان له انعكاسات كبيرة على صناعة الإسمنت فالغاز يستخدم كوقود لتسخين الأفران في عمليات الحرق لصناعة الكلنكر" فهناك علاقة طردية بين أسعار الغاز و أسعار الكلنكر"[3]، وهذا ما كان له انعكاسات إيجابية على صادرات المؤسسات الجزائرية من هذه المادة إلى الدول الأوربية التي عرفت ازمة طاقة ، فيما القت الأزمة السياسية بين الجزائر و إسبانيا بظللها على صادرات الاسمنت التي تراجعت في سنة 2023 الي بضع أطنان من الإسمنت فقط [4].

أما دول الساحل فهي تواجه تحديات كبيرة، على غرار السنغال، موريتانيا، مالي، بوركينافاسو، النيجر، الكاميرون، جمهورية الكونغو الديمقراطية، وغيرها من الدول التي ينشط بها المجمع وتوجد بها العديد من المشكلات مثل الانقلابات العسكرية، الصراعات العرقية أو القبلية، والصراعات الدينة، وهذه تعتبر كتهديدات يأخذها المجمع بعين الاعتبار

[1] https://ar.tradingeconomics.com/country-list/gdp-from-construction تاريخ الاطلاع: 2024/05/19

[2] https://ar.tradingeconomics.com/country-list/full-year-gdp-growt /h تاريخ الاطلاع 21 /2024/05 على الساعة 14.00

[3] - معلومات محصل عليها من مدير فرعي بالمديرية التجارية لمصنع الاسمنت بالشلف السيد/سايح سيد احمد بتاريخ 27 /05 / 2024

[4] https://www.trademap.org/Index.aspx?utm_source=Sarbacane&utm_medium=email&utm_campaign=[%20Relaunch%20D%206%20-%20Inactives%20]%20TMI%20-%20MAT%20Survey%202023%20-%20relance1counsulte 11/04/2024

كما تعرف بعض الدول بأمريكا الجنوبية صراعات سياسية داخلية، سواء كانت نتيجة لتنافس على السلطة أو الانقسامات الاجتماعية أو الاضطرابات الإقتصادية.

أما من الناحية القانونية و في اطار التوجهات الجديدة للمجمع الهادفة إلى إقتحام الأسواق الدولية اعتمد المجمع على تحرير العقود وفق لشروط التجارة الدولية (FOB.EXW) و كذا على الإعتماد على الدفع المستندي ، وبتوجيهات من المدير العام للمجمع إلى مختلف فروعه على المستوى الوطني من مطابقة المنتجات للمعاير الأوربية CE وهناك مصنع عين الكبيرة الذي طابق منتجاته مع المعاير الأمريكية إضافة إلى تكيف و إحترام القوانين المعتمد بالأسواق الدولية المستهدفة [1].

3-**العوامل الاجتماعية والثقافية**: تعد عنصرا حيويا في فهم السوق وتأثيرها على أنشطة المؤسسات مثل جيكا على المستوى العالمي، فالأسواق العالمية تعرف تباين كبير في البيئة الاجتماعية والثقافية، وهذا الإختلاف يظهر بوضوح في دول أمريكا الجنوبية وأفريقيا تتميز أمريكا الجنوبية وأفريقيا بتنوع ثقافي هائل، حيث تجتمع فيها ثقافات متعددة ومتنوعة تشمل مجموعة واسعة من الأعراق، اللغات الرسمية والمحلية، الأديان (الإسلام والمسيحية والديانات الأخرى) هذا التنوع يخلق مزيجا فريدا من التقاليد والعادات والقيم، فإن هذا التنوع يترافق مع تباين كبير في الثروة والدخل، مما يؤدي إلى ظهور فجوات إجتماعية واض32حة و تأثر هذه الفجوات بشكل كبير على فرص التعليم والرعاية الصحية والفرص الإقتصادية، حيث يواجه الأفراد في بعض الأحيان تحديات في الوصول إلى هذه الفرص بسبب العوامل الإجتماعية و الإقتصادية.

4-العوامل التكنولوجية: تتبنى مصانع تصنيع الأسمنت بشكل متزايد التقنيات الرقمية، مثل الإنترانت وأتمتة المصانع، لتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتسهيل المراقبة عن بُعد والصيانة التنبؤية، مما يُحسن الأداء العام للمحطات. ويتم تطبيق هذه التقنيات أيضًا في الإشراف على عمليات مركبات المحاجر ومراقبة المقاييس الرئيسية مثل استهلاك الوقود، والتنبؤ بالأعطال المحتملة.

تُعتبر الصيانة التنبؤية ذات قيمة خاصة لمعدات الأسمنت الهامة مثل المطاحن والأفران. وتشمل التطبيقات الأخرى لإنترنت الأشياء في صناعة الأسمنت تقييم متانة الخليط الخرساني، وضمان الامتثال للمعايير الدولية، واستخدام الخدمات اللوجستية

[1] - معلومات المحصل على من المدير الفرعي للاتصال بمجمع جيكا بتاريخ 17/04/ 2024.

المتصلة لتحسين إنتاج المحاجر [1]وهي الأشياء التي لمسنها من خلال زياراتنا الي مجمع جيكا فرع شلف و زهانة بمعسكر بحيازتهما على احدث الوسائل التكنولوجية واحدث المخابر العالمية لقيس الجودة و النوعية و المراقبة [2].

-العوامل البيئية: قام مجمع جيكا بمختلف فروعه باستثمارات كبيرة من اجل تقليل الانبعاثات الغازية وتطاير الغبار بتني المعاير دولية في هذا المجال أي بمعدل أقل من 30 ملغ في الهواء، وكذا حصوله على شهادة الإدارة البيئة ISO14001و شهادة نظام الصحة والسلامة المهنية ISO45001 إضافة إلى عقد العديد من الاتفاقيات من أجل إعادة رسكلة النفايات بالمجمع ونذكر منها:

- استرجاع النفايات المعدنية من شركة الاسترداد E.N.R / URF/ORAN
- استرجاع الزيوت المستعملة بواسطة شركة NAFTAL/CHLEF
- استرجاع البطاريات المستعملة من طرف شركة الاسترداد ENPEC /سطيف
- إجراء التحاليل الفيزيائية والكيميائية للنفايات السائلة من قبل O.N.E.D.D المرصد الوطني للبيئة والتنمية المستدامة /الجزائر العاصمة.
- المراقبة البيئية ومعايرة مقاييس المعتمدة بواسطة /CETIMبومرداس[3].

المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية والجزئية للمجمع باستخدام

من أجل تحديد نقاط القوة والضعف، والتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه مجمع "جيكا"، اعتمدنا على التحليل الرباعي (SWOT)، مستندين إلى المعلومات المحصّل عليها من المدير التجاري، والتي تم تلخيصها في الجدول (3-1)، بالإضافة إلى بيانات مستمدة من مصادر ثانوية.

استنادًا إلى الجدول المذكور، سنقوم أولًا بتحليل نقاط القوة والضعف في مجمع "جيكا"، وذلك من خلال مقارنة أداءه التسويقي والإنتاجي والمالي مع مدى أهمية كل عنصر من هذه العناصر، كما هو موضح أدناه:

[1] https://www.researchandmarkets.com/reports/5781371/cement-concrete-products-global-market-report#rela4-5685538 / 2024/05/20 تقرير السوق العالمي لمنتجات الأسمنت والخرسانة 2024 تاريخ الاطلاع

[2] - معلومات محصل عليها من إطار بالإدارة العامة فرع جيكا شلف جلول الهواري بتاريخ 09 / 05 / 2024 .

[3] معلومات محصل عليها من المسؤولة عن مصلحة الامن الصناعي والبيئة بمجمع جيكا فرع شلف بتاريخ 27 ماي 2024.

الجدول رقم (1-3): توضيح نقاط قوة وضعف بمجمع جيكا

	الأداء					الأهمية		
	قوة رئيسية	**قوة ضئيلة**	**محايد**	**ضعيف ضئيل**	**ضعيف رئيسي**	**عالية**	**متوسط**	منخفضة
التسويق								
- سمعة المؤسسة.	+	-	-	-	-	+	-	-
- الحصة السوقية.	-	+	-	-	-	+	-	-
- جودة المنتج.	+	-	-	-	-	+	-	-
- جودة الخدمة.	-	+	-	-	-	-	-	+
- فاعلية التسعير.	-	+	-	-	-	-	+	-
- فاعلية الترويج.	-	+	-	-	-	-	-	-
- فاعلية التوزيع.	-	-	-	+	-	-	-	+
- فعالية القوة البيعة.	-	-	+	-	-	-	+	-
- فعالية الابتكار.	-	-	-	+	-	+	-	-
- التغطية الجغرافية.	-		-	+	-	+		-
التمويل								
- ا توفر راس المال.	-	+	-	-	-	+	-	-
- التدقيق النقدي.	-	-	+	-	-	+	-	-
- الاستقرار المالي.	-		-	-	-	+	-	-
	-	+	-	-	-	-	-	-
		-						
الإنتاج								

- التسهيلات.	+	-	-	-	-	+	-	-
-اقتصاديات الحجم.	+	-	-	-	-	+	-	-
-الطاقات الاستيعابية.	+	-	-	-	-	+	-	-
- قوى كفؤة.	+	-	-	-	-	+	-	-
- القدرة على الانتاج في الوقت المحدد.	+	-	-	-	-	+	-	-
- مهارة تشغيل تقنية.		-	-	-	-	+	-	-
- قيادة ذات رؤية عالية.	+	-	-	-	-	+	-	-
- عاملون موالون.	-	+	-	-	-	+	-	-
- توجيه ريادي.	+	-	-	-	-	+	-	-
- مرونة / استجابة.	-		+	-	-	+	-	-
	-	+	-	-	-	+	-	-

المصدر: من اعداد الطالب وفقا للجدول (1-2) واستنادا للمعلومات المقدمة من المسؤول المديرية التجارية بمجمع جيكا.

الفرع الأول: نقاط القوة بمجمع جيكا

حسب الجدول أعلاه تتلخص نقاط القوة بالمجمع في:

- **سمعة المؤسسة:** يتمتع المجمع بسمعة جيدة في السوق، مما يسمح بتعزيز الثقة والولاء بين المجمع والعملاء؛
- **جودة المنتج:** يقدم المجمع منتجات عالية الجودة وتتطابق مع المعايير الدولية والسلامة البيئية (الملاحق 01 إلى 09)؛
- **القدرة الإنتاجية:** يمتلك المجمع قدرة إنتاجية عالية، مما مكنه من تلبية الطلبات الكبيرة والمتزايدة سواء على المستوى المحلي أو الخارجي؛
- **الاستقرار المالي:** يعرف المجمع استقرارًا ماليًا جيدًا، مما يمكنه من تنفيذ المشاريع التوسعية وتحمل التحديات المالية؛
- **التسهيلات الإنتاجية:** يمتلك المجمع مرافق إنتاجية متطورة تساعد في الإنتاج بكفاءة؛

- **قيادة ذات رؤية استراتيجية:** تتميز المؤسسة برؤية واضحة، مما يساعد في توجيه المؤسسة نحو النمو المستدام والتوسع بالأسواق الدولية؛
- **ولاء العاملين**: يمتلك المجمع فريق عمل احترافي يتبنى أهدافه وهذا ما يرفع من إنتاجيتهم.

الفرع الثاني: نقاط الضعف

من خلال الجدول يمكن استخلاص نقاط الضعف بالمجمع وهي على النحو التالي:

- **الحصة السوقية:** يعاني المجمع من تذبذب في الحصة السوقية بالأسواق الدولية، مما يتطلب تحسين استراتيجيات لزيادة الانتشار؛
- **فاعلية التسعير:** توجد مشكلات في استراتيجيات التسعير، مما قد يؤثر سلبًا على المبيعات والتنافسية؛
- **فاعلية التوزيع**: نظام التوزيع الحالي غير فعال بما يكفي، مما قد يؤدي إلى فقدان فرص البيع، والتوزيع الدولي في الغالب يكون عن طريق الوسطاء؛
- **فعالية القوة البيعية:** يوجد ضعف في فعالية فريق المبيعات، مما يتطلب تدريبًا وتحفيزًا أكبر لتحقيق الأهداف البيعية؛
- **مرونة الاستجابة:** ضعف في القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق، مما يستدعي تحسين القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة

الفرع الثالث: فرص مجمع جيكا

هناك العديد من الفرص أمام المجمع لاستغلالها من اجل النمو و التوسع الدولي و الرفع من تنافسية جميع فروعه سوءا على المستوى المحلي أو الدولي و نذكر منها[1]:

- **الدعم الحكومي:** تقدم الحكومات الجزائرية كل التسهيلات لمجمع جيكا للرفع من صادراتها بالأسواق الدولية سواء كانت جمركية أو مالية؛
- **التوسع في الأسواق الدولية:** الظروف الجيوسياسية تساعد المجمع على إمكانية زيادة توسعه إلى العديد من الأسواق الأوروبية والأمريكية وحتى الآسيوية، إضافة إلى زيادة مبيعاته في الأسواق التي يتواجد بها حاليًا؛

[1] - معلومات محصل عليها من مقابلة المسؤول عن المديرية التجارية بمجمع جيكا السيد / ياسين باكور ، بتاريخ 15 ماي 2024 .

- **التكنولوجيا المتقدمة:** قام المجمع بالعديد من الاستثمارات في التكنولوجيا المتقدمة لتحسين الكفاءة وتقليل الانبعاثات من أجل تحسين التنافسية وتحقيق متطلبات بيئية أكثر صرامة؛
- **البناء المستدام:** يقوم المجمع بالبحث عن المزيد من العملاء وضمان ولائهم.

الفرع الرابع: تهديدات التي تواجه مجمع جيكا

هناك العديد من التهديدات التي تواجه صناعة الإسمنت في العالم بصفة عامة ومجمع جيكا بصفة خاصة ونذكر منها [1]:

- **التقلبات السياسية:** تعرف الأسواق الإفريقية وأمريكا الجنوبية العديد من المشاكل السياسية؛
- **التقلبات الاقتصادية:** عرف الاقتصاد العالمي تباطؤًا بسبب الحرب الروسية الأوكرانية ولم يتعافَ بشكل كلي من جائحة كورونا، وهذا ما يمكن أن يؤثر على الطلب على الأسمنت؛
- **التنظيمات البيئية:** زيادة الرقابة على انبعاثات ثاني أكسيد الكربون من خلال تشديد اللوائح البيئية المتزايدة، مما يزيد من القيود المفروضة على الإنتاج وارتفاع التكاليف والتوجه نحو الأسمنت الأخضر.

[1] https://www.researchandmarkets.com/report/cement-concrete تاريخ الاطلاع 2024/05/03 على الساعة 21.00

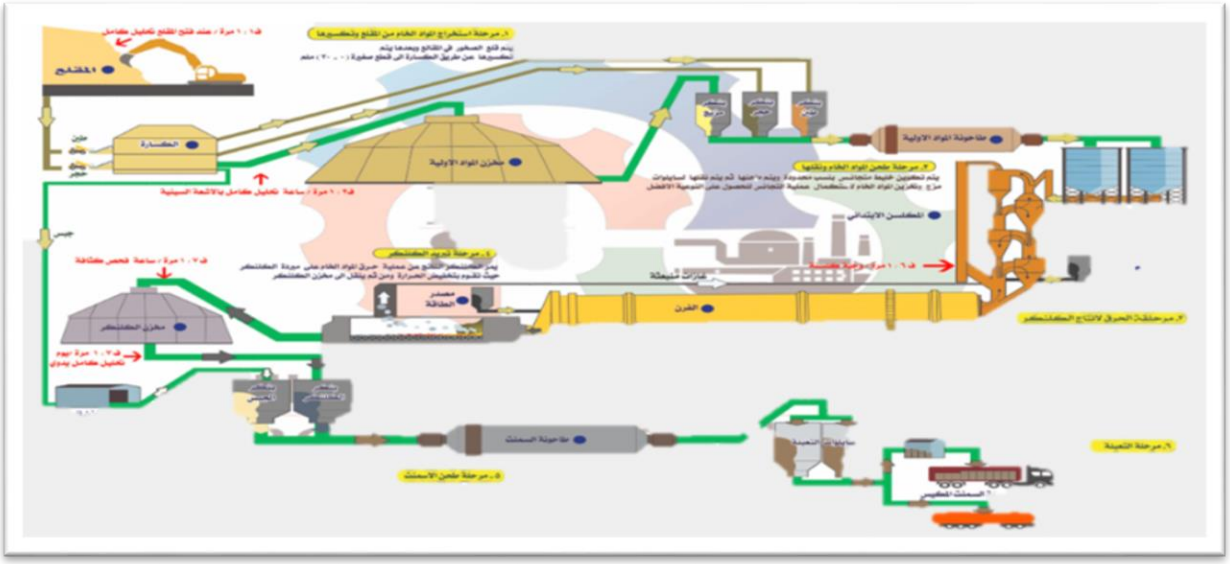
المبحث الثالث: تحليل البيئة التنافسية لمجمع جيكا

من أجل رسم استراتيجية تنافسية لمجمع جيكا وطبقًا لما جاء في الفصل الثاني من الدراسة، فإن بورتر قد قدم لنا نموذجين للتحليل: روابط التكلفة والتمايز من خلال تحليل سلاسل القيمة، والتعرف على القوى التنافسية الخمس التي تحكم أي صناعة. والاستقراء الجيد لهما يسمح بتعزيز المكانة التنافسية للمجمع على المستوى الدولي أو المحلي.

المطلب الأول: تحليل سلاسل القيمة بمجمع جيكا

مجمع جيكا هو تجمع لعدد من المصانع التي تتخصص في صناعة الإسمنت، وهي تحتاج إلى مواد أولية تتمثل في الطين والحجر الكلسي. وبعد عملية التحويل والتصنيع، تتحول هذه المواد إلى منتج قابل للتسويق والبيع، وهذا ما يُعرف بالأنشطة الرئيسة لخلق القيمة. ولابد من وجود أنشطة داعمة لها مثل الإدارة، الموارد البشرية، والتكنولوجيا لزيادة فعاليتها. لتقريب الصورة أكثر، نلقي نظرة على الشكل (3-4) الذي يمثل المراحل الأساسية في إنتاج الإسمنت[1]:

الشكل رقم (3-4): مراحل إنتاج الإسمنت



المصدر: تاريخ الاطلاع : 11 /2024/04 https://ncsciraq.gov.iq/wp-content/uploads

[1] - استنادا للمعلومات المقدمة لنا من قبل الهواري جلول مسؤول بالإدارة العامة فرع جيكا شلف بتاريخ 02 ماي 2024

الفرع الأول: الأنشطة الرئيسة

قمنا بتحليل الأنشطة الرئيسية إلى عناصر بسيطة حتي يسهل علينا تحديد الروابط بينها لتقليص التكاليف و تعزيز التمايز وهي على النحو التالي[1]:

1-الامداد الداخلي: يشمل المراحل التالية:

- استخراج وتكسير المواد الأولية: يتم استخراج الحجر الجيري عن طريق تفجير الصخور بالمتفجرات، ويتم تحويل هذه الصخور إلى كسرات لتكسير الصخور على مرحلتين: الكسرة الأولى، ثم الكسرة الثانية، لنحصل في النهاية على حجر جيري مطحون.
- طحن المواد الخام ونقلها: بعد العملية الأولى، يتم طحن الخليط المتجانس كيميائيًا بنسب مدروسة، ثم نقلها إلى صوامع للمزج وتخزين المواد الخام لاستكمال عملية التجانس.

تقع معظم المصانع الإسمنتية التابعة للمجمع بالقرب من المحاجر، مما يوفر على المجمع تكاليف كثيرة. وحتى نقل المواد الأولية يتم عن طريق آلة لسحب الحجارة المكسرة إلى المخازن، وهو ما يضمن الإمداد الدائم والمستمر للمخازن بالمواد الأولية.

2-عملية التصنيع: وتتضمن هذه العملية المراحل التالية:

أ-الحرق وإنتاج الكلنكر وذلك من معالجة المواد الخام من خلال عدة خطوات:

- **التسخين الأول:** يتم في برج التسخين بالتبادل الحراري بين المواد الخام الباردة والغازات الساخنة الراجعة من الفرن بدراجة حرارة تتراوح من 350 إلى 650 م.
- **الكلسنة**: يتم فيها تحويل كربونات الكالسيوم إلى ثاني أكسيد الكالسيوم من خلال حرق المواد الخام في غرفة تصل إلى 865 دم.
- **الحرق**: بعد الكلسة يتم حرق المواد الخام في غرفة تصل حرارتها إلى 1400 دم ونتيجة للحرارة والتماس بين المواد الخام لدوران الفرن تتحد الأكاسيد لتكوين عدد من المركبات تشكل الكلنكر

ب-**تبريد الكلنكر**: بعد عملية الحرق يمر الكلنكر على مبرد ثم ينقل إلى خزانات.

[1] - معلومات محصل عليها من المسؤولة عن مصلحة الامن الصناعي والبيئة بمجمع جيكا فرع شلف بتاريخ 27 ماي 2024.

2 – 3-مرحلة طحن الإسمنت يتم طحن الكلنكر بإضافة 5% من خام الجبس بواسطة طواحين أنبوبية ليتنتج لنا المنتج النهائي من الإسمنت.

3-الإمداد الخارجي: يتم تعبئة الإسمنت في أكياس بحجم 50 كلغ، 25 كلغ، 16.7 كلغ أو على شكل سائب في صهاريج مخصصة لذلك، وتوجه مباشرة للعملاء. أما الإسمنت المعلب فيتم نقله إلى المخازن على مستوى المصانع التابعة للمجمع أو المخازن المنتشرة على كامل التراب الوطني (عين قزام، تمنراست، أدرار، الجزائر العاصمة)، وحتى بالموانئ مثل ميناء تنس، وجن جن لتسهيل عملية الإمداد الدولي. وتسند كذلك عملية توزيع الإسمنت على المستوى الوطني أو الدولي للمؤسسة "سود يسماك" التابعة للمجمع[1] .

4-التسويق والمبيعات: تشرف على هذه العملية مديرية التسويق الموجودة في كل مصنع من مصانع المجمع التابعة له، مع التنسيق التام مع المديرية المركزية. تقوم هذه المصلحة بالترويج لمنتجات الإسمنت، كما تشرف هذه المديرية على مصلحة الفوترة التي تقوم بتقديم الفاتورة اللازمة للعملاء بشكل منظم وسريع، وتتكفل بطلباتهم في دقائق لتجنب طوابير الانتظار. تعمل المديرية بنظام الفرقين لمدة 16 ساعة يوميًا وخلال عطلة نهاية الأسبوع[2].

5- الخدمات: أقام المجمع على مستوى المصانع التابعة له فضاءات لاستقبال الزبائن والاستماع إلى انشغالاتهم ودراسات ملفاتهم من الناحية الشكلية أو القانونية. إضافة إلى ذلك، تم إنشاء مراكز للاستماع، وذلك من أجل التواصل الدائم والفعال مع العملاء سواء على المستوى المحلي أو الدولي. يعمل هذا المركز بنظام الفرقين لمدة 16 ساعة متواصلة من الساعة الخامسة صباحًا إلى الساعة التاسعة ليلاً، وهذه الخدمة متوفرة حتى في عطلة نهاية الأسبوع. كما تضع المجمع كل ظروف الراحة (مطاعم، مقاهي، مراشِح، مراقد، مصلى) لاستقبال العملاء بالمصانع[3].

الفرع الثاني: الأنشطة الداعمة

كما أشرنا سابقا من اجل إضفاء الفعالية على الأنشطة رئيسة لابد من التعرف على الأنشطة الداعمة وتحديد الروابط بينهما للبحث عن كيفية زيادة القيمة للعملاء والتقليل

[1] - المعلومات المحصل عليها من المسؤول عن المديرية التجارية فرع شلف بتاريخ 27 /2024/05

[2] مجلة سيكا أنفو (SCAEK info) ،مجلة دورية تصدر عن مصنع عين كبيرة سطيف فرع مجمع الصناعي جيكا بمفتاح البليدة ، سنة 2022ص 20

[3] نفس المرجع ص 21.

من التكلفة بكفاءة أعلى من المنافسين سوءا بالسوق الدولية والمحلية ومن بين اهم الأنشطة الداعمة[1]:

1-البنية التحية والأساسية: هناك العديد من المديريات والهياكل التابعة للمجمع والتي تتطابق بجميع المصانع ونذكر منها[2]:

1-1-**المالية والخزينة**: تسهر مجموعة من الإطارات على التسيير الحذر للخزينة ووفقًا لسياسة حكيمة متفتحة على المحيط وملمة بكل تغيراته. هي أهم نقطة يحرص عليها الفريق المالي خاصة في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية؛

1-2 -**مراقبة الجودة والنوعية:** قام المجمع بإنشاء العديد من المخابر لمراقبة نوعية المواد الأولية، مراقبة مراحل تحضير الإسمنت، وتحليل المنتج النهائي. كما تم إنشاء مخبر لمراقبة الإسمنت البترولي. يسهر فريق إداري وتقني على ذلك من أجل مراقبة نوعية الإسمنت في كل مراحل الإنتاج ومطابقة المنتج للمعايير الدولية مثلCE ، وهو ما ساهم بشكل كبير في رفع مبيعات وتنافسية المنتجات الجزائرية من الإسمنت في الأسواق الدولي؛

1-3 - الأمن الصناعي والبيئة: تعمل المديرية على تحسين ظروف العمل، الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية، والسهر على تطبيق الإجراءات القانونية والتنظيمية المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية والبيئية. وتنتهج هذه المديرية ما يعرف بنظام الإدارة المتكامل لمواجهة المنافسة ودعم ميزاتها التنافسية، والذي يقوم على أربعة ركائز وهي: الجودة، الصحة، السلامة، والبيئة. كما يعمل هذا الفريق أيضًا على تخفيض استخدام الطاقة والماء في عملية الإنتاج، وعقد اتفاقات لإعادة تدوير نفايات المصانع مثل الأجور المخصصة للأفران، والعجلات، وبطاريات الشاحنات، مما ساهم في تقليل الأضرار البيئية وتحقيق عائد مالي للمؤسسة[3]؛

2-مديرية التموين: تتولى مديرية التموين مسؤولية توفير الخدمات وقطع الغيار والمواد الأولية لباقي المديريات على مدار العام، مع ضمان مراقبة مستمرة واستجابة فعالة

[1] -مجلة سيكا أنفو (SCAEK info) ،مجلة دورية تصدر عن مصنع عين كبيرة سطيف فرع مجمع الصناعي جيكا بمفتاح البليدة ، سنة 2022ص 20

[2] مجلة سيكا أنفو (SCAEK info) ،نفس المرجع ،ص 20

[3] - معلومات محصل عليها من المسؤولة عن مصلحة الامن الصناعي والبيئة بمجمع جيكا فرع شلف بتاريخ 27 ماي 2024.

لمتطلبات المؤسسة وضغط الزمن، وفقًا للإجراءات التنظيمية والقانونية ومعايير السلامة والبيئة. وتشمل مهام مديرية التموين[1]:

2-1 إدارة المخزون: توفير متطلبات التخزين السليمة، وضمان سهولة الوصول إلى المخزونات باستخدام التكنولوجيا الحديثة؛

2-2 جمركة البضائع: إدارة عملية جمركة البضائع بكفاءة لتقليل أوقات الاستلام وضمان وصول المواد في الوقت المحدد؛

2-3 النقل واللوجستيات: تقديم الدعم اللوجستي لنقل المواد الأولية من المحاجر الخارجية والموانئ والمطارات لتلبية احتياجات المديريات الأخرى في الوقت المناسب..

يعمل فريق مديرية التموين على تحسين أدائهم وتطوير خبراتهم، مما يجعلهم شركاء فاعلين في تحقيق أهداف المجمع وضمان استمرارية عمليات الإنتاج بكفاءة وفعالية.

مديرية الموارد البشرية: تولي المؤسسة أهمية كبرى للمورد البشري وتضع مخططات للإدارة بشكل دائم وفقًا لرؤية استراتيجية متوازنة وهادفة، تمزج بين تنمية وتعزيز الموجود وجلب مستقدمين جدد ومرافقتهم. إن عملية التوظيف في المؤسسة كانت دائمًا وعبر تاريخ المؤسسة تُقام وتُضبط وفقًا لأهداف واضحة، حيث يتم فيها مراعاة الاحتياجات الحقيقية ضمن مختلف التخصصات وتكون دائمًا وفق شروط تتحدد حسب كل اختصاص. وتقوم باستقدام اليد العاملة المؤهلة من إطارات وعمال مهرة بالتعاون مع مكتب اليد العاملة المختص إقليميًا.

تقوم المؤسسة بمرافقة الموظفين الجدد ومتابعتهم في الوسط المهني، مع منحهم فرصًا إضافية في التكوين بمختلف المعاهد والمدارس المتخصصة محليًا ووطنيا وحتى خارجيًا في إطار العقد مع المورد الرئيسي لخط الإنتاج. وتخصص غلافًا ماليًا معتبرًا للتكوين كما تعتمد كذلك على تطوير كفاءات عمالها عبر مختلف أنواع التكوين بنوعيه القصير والطويل المدى، إضافة إلى التكوينات التحسينية والملتقيات في جميع التخصصات الإدارية والتقني[2].

[1] - مجلة سيكا أنفو (SCAEK info) نفس المرجع ص 21.
[2] - مجلة سيكا أنفو (SCAEK info)، نفس المرجع ص 22 .

تطوير التكنولوجي: جهز المجمع مختلف المصانع التابعة له بتكنولوجيا حديثة أو ما يُعرف بالقيادة الآلية. وحتى تتمكن المؤسسة من التسيير الرشيد والفعال وتتحكم في المصاريف، قام المجمع بإدخال الأنظمة الإعلامية الآلية في التسيير مع تحديثها دوريًا. كما تشرف دائرة تكنولوجيا المعلومات على تطوير وتثبيت برامج التسيير الإدارية، وسائل التواصل (الشبكات الداخلية)، التواصل عبر الفيديو، مركز تجميع المعطيات، والمواقع الإلكترونية[1].

مما سبق ذكر نستخلص أن هناك تكامل كبير بين العناصر الرئيسية والداعمة سمحت للفروع جيكا من الحصول على العديد من المزايا التنافسية على المستوى الدولي والتي تخدم أي استراتيجية تنافسية بالأسواق الدولية.

المطلب الثاني: تحليل القوي الخمس لمجمع جيكا

تحليل القوى الخمس لبورتو لصناعة الأسمنت يقدم نظرة عميقة على الفرص والتحديات الرئيسية التي تواجه المجمع [2]:

1-قوة التفاوضية للموردين: هي قوة منخفضة في المواد الأولية حيث تتوفر المواد الخام الرئيسية (مثل الحجر الجيري والطين) بسهولة وبتكلفة منخفضة نسبيًا. هذا يقلل من قوة التفاوض لدى الموردين، حيث يمكن لمؤسسات الأسمنت بسهولة العثور على مصادر بديلة للمواد الخام.

كما قام المجمع بإنشاء فرع تابع له لصيانة الأفران تحت اسم SMIF (الشركة الوطنية لصيانة الأفران)، وهذا ما سمح للمجمع بالاقتصاد من ربح الوقت والتكاليف، وعدم اللجوء إلى الشركات الأجنبية، مما يوفر العملة الصعبة. "[3].

2 -القوة التفاوضية للعملاء: تتفاوت القوة التفاوضية للعملاء وذلك حسب حجم الطلبية، فالشركات الإنشائية الكبيرة تملك قوة تفاوضية نتيجة لحجم الطلبية وكذا امتداد العقود لمدة طويلة، أما المشاريع الصغيرة فلديها قوة تفاوضية منخفضة.

[1] - معلومات محصل عليها من طرف اطار بالإدارة العامة فرع جيكا شلف الهواري جلول بتاريخ 9 / 05/ 2024

[2] https://strategicanalysishub.com/porters-five-forces-analysis-of-cement-industry/ تاريخ الاطلاع 2024/05/07

[3] - معلومات محصل عليها من مقابلة المسؤول عن المديرية التجارية بمجمع جيكا السيد / يايسن باكور ، بتاريخ 15 ماي 2024

3 -تهديدات الداخلين الجدد: تعتبر منخفضة، وذلك لعدة أسباب نذكر منها أن دخول صناعة الأسمنت يتطلب استثمارات ضخمة في البنية التحتية والمعدات، بالإضافة إلى الحصول على التراخيص اللازمة من الحكومات، مما يشكل حاجزًا عالياً أمام المؤسسات الجديدة

4-**التنافس داخل الصناعة:** على المستوى العالمي، يتراوح بين المعتدل والمرتفع ويختلف من سوق إلى أخرى، حيث يلقي المجمع تنافسًا كبيرًا من المؤسسات الفيتنامية والتركية التي تسيطر على العديد من الأسواق الأوروبية والأمريكية، أما بعض الأسواق الإفريقية مثل موريتانيا وكوت ديفوار، فهناك منافسة معتدلة من طرف المؤسسات المصرية.

5 -تهديدات المنتجات البديلة: تعتبر مرتفعة في صناعة الإسمنت بسبب القدرة على التحول من علامة إلى أخرى، كون أن صناعة الإسمنت لها نفس المعايير، إضافة إلى ارتفاع الأصوات للتحول إلى منتجات بنائية صديقة للبيئة وتقلل من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون.

المبحث الرابع: استراتيجية المزيج التسويق الدولي بمجمع جيكا:

يعتمد مجمع جيكا للإسمنت على مزيج تسويقي للأسواق الدولية يختلف عن ذلك المخصص للأسواق المحلية وهو يعمل جاهدا على زيادة فاعلية هذا المزيج من خلال الفرق المختصة بالتسويق الدولي التابعة للمجمع مع الإشراف الدائم والتوجيه المستمر من الإطارات المركزية بالمجمع بهدف الرفع من المبيعات بالأسواق الدولية وتعزيز الحصة السوقية.

المطلب الأول: استراتيجية المنتج الدولي بالمجمع جيكا

ينتج مجمع جيكا بمختلف فروعه العديد من أنواع الاسمنت إضافة الي مادة الكلنكر التي تعتبر مادة نصف مصنعة تستخدم في صناعة الاسمنت وهي المادة التي يكثر عليها الطلب بالأسواق العالمية، ووضع المجمع استراتيجية من أجل تنويع صادراته لتشمل كل الأنواع التي ينتجها.

الفرع الأول: المنتج دولي بمجمع جيكا وأبعاده:

المنتج هو عبارة عن عدة أنواع من الاسمنت والكلنكر، وهي الأنواع التي يصدرها إلى الأسواق الدولية.

1-أبعاد منتجات مجمع جيكا على المستوى الدولي:

1-1-العلامة التجارية: نفرق بين تصدير الكلنكر الذي يعتبر مادة نصف مصنعة يتم تصديره إلى المستهلك الصناعي بالأسواق الدولية ويكون تسويقه دون أي علامة تجارية من خلال وضعه بشاحنات كبيرة وبعدها يتم افراغه بالموانئ ليشحن على ظهر السفن، أما باقي المنتجات الإسمنتية الموجهة إلى المستهلك النهائي أو المشاريع الصناعية الكبرى فهي تحمل العلامة التجارية للمصنع التي تتطابق تماما مع العلامة التجارية المستخدمة من طرف المجمع بالأسواق المحلية وهي علامة "جيكا " كما هي موضحة في الشكل أدناه:

الشكل رقم (5-3): صورة العلامة التجارية لمجمع جيكا

source : https://www.gica.dz/#pll_switcher counsulte le 25/05/2024

وقد لا تحمل أي علامة تجارية هي كذلك بسب تعبئتها في أكياس كبيرة[1].

2-1 -جودة المنتجات: من اجل ضمان جودة منتجاتها عمل المجمع الوطني للإسمنت جيكا وبناء على توجيهات من المدير العام إلى جميع المصانع التابعة له من اجل مطابقة المنتجات حسب المعايير الدولية وهو ما تجلي في حصول العديد من المصانع على شهادة الجودة و هي على النحو التالي:

- شهادة ISO9001(ملحق 02)؛
- شهادة ISO45001(ملحق03)؛
- شهادة ISO14001؛
- شهادة مطابقة المعايير الأوروبية CEلخمس منتجات ينتجها المجمع (الملاحق :04، 05، 06، 07، 08)
- شهاد مطابقة المعايير الأمريكية؛
- شهاد التقييس الجزائري تاج الملحق (09)[2]؛

المجمع يبذل جهدا كبيرا من اجل المحافظة على هذه الشهادات المحصل عليها والتي تخضع إلى التجديد كل ثلاث سنوات وساهمت المطابقة للمعايير الأوربية والامريكية في زيادة مبيعاته والرفع من تنافسيته بالأسواق الدولية.

[1] -معلومات محصل عليها من مقابلة المسؤول عن المديرية التجارية بمجمع جيكا السيد / يايسن باكور ، بتاريخ 15 ماي 2024

[2]- معلومات محصل عليها من المسؤولة عن مديرية الجودة و النوعية بفرع جيكا شلف بتاريخ 27 / 2024/05

3-1 تغليف: يقوم المجمع بتعبأة الإسمنت في أكياس من 16,7 ، 25 ، 50 كلغ ، و يتم وضع هذه الأكياس في أكياس كبيرة أو ما يعرف بـ big bag حتى يسهل تحميلها على ظهر الشاحنات و السفن، و يساهم التغليف بهذا الطريقة في الحفاظ على المنتجات من التلف كما يتم كذلك تعبئة الإسمنت بأكياس بلاستكية بيضاء كبيرة ،أو تعبئة مباشرة بصهاريج مخصصة لنقل الإسمنت كما هو موضح في الشكل (3-6)[1]

الشكل رقم (3-6) : صورة لطريقة تعبئة الاسمنت

المصدر: مجلة سيكا أنفو (SCAEK info) ، مرجع سبق ذكره ، ص 19

الضمان: يعتمد مجمع جيكا ببيع منتجاتها للأسواق وفق محددات التجارة الدولية les incotermsباستخدام FOB أي التسليم على ظهر السفينة فمؤسسة جيكا تتحمل المسؤولية عن كل تلف يصيب الشحنة إلى غاية وضعها على ظهر السفينة وبعدها تتنقل المسؤولية إلى المستورد وفي حالة التصدير عن طريق وسيط يتم اعتماد على شروط التجارة الدولية (EXW) الشحن من باب المصنع.

[1] - معلومات محصل عليها من مقابلة المسؤول عن المديرية التجارية بفرع جيكا شلف بتاريخ 27 /2024/05 .

التبين: نميز حالتين من التبين، فالحالة الأولى هي تصدير مادة الكلنكر فهنا يتم نقلها عن طريق شاحنات إلى الموانئ دون اي تبيان عليها كونها مادة نصف مصنعة، أما في تصدير الإسمنت النهائي فالمجمع يكتب كل البيانات المطلوبة من تاريخ الإنتاج، نهاية الصلاحية، نوع الإسمنت وخصائصه، المركبات، طريقة الاستعمال كما هو موضح في الشكل (3-6) وتم الاعتماد مؤخرا على التبين في الأكياس الكبيرة المخصص لنقل الإسمنت كما هو موضح في الشكل (3-5).

الشكل رقم (3-7): صورة التبيان لمنتجات جيكا

المصدر: دليل تسميات منتجات جيكا من الإسمنت

الفرع الثاني: استراتيجية التنميط والتكيف بالمجمع

نظرا لطبيعة المنتجات التي يصدرها المجمع إلى أسواق الدولية نفرق بين تسويق مادة الكلنكر إلى جميع الأسواق الدولية والتي تعتبر مادة نصف مصنعة اين تسوق على نفس الحال دون أي تكيف أو تغير، أما تسويق الإسمنت إلى الأسواق الدولية فان المؤسسات تقوم بتكيف طفيف على منتجاتها قد يمس التغليف فقط بناء على طلب العميل أو ظروف الشحن أما جوهر المنتج فهو يخضع الي معايير دولية ولا يمكن تغيره وسمحت هذه الاستراتيجية من الاستفادة من اقتصاديات الحجم وتحقيق فائض في الإنتاج.

الفرع الثالث: استراتيجية توسيع خطوط المنتج بجيكا

أول عملية تصدير قام بها المجمع اقتصرت فقط على مادة الكلنكر إلا أنه حاليا يعمل على توسيع خطوط الإنتاج الموجهة إلى الأسواق الدولية الدولي وخصوص بعد الحصول على شهادة المطابقة للأسواق الأوربية والأمريكية لعدة أنواع من الاسمنت وعدم اقتصار على مادة الكلنكر فقط وتقوم المؤسسات بإنتاج وتصدير المنتجات الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (2-3): خطوط المنتج بمجمع جيكا.

نوع الإسمنت	اسم التجاري	خصائص المنتج
الكلنكر	الكلنكر	مادة نصف مصنع تدخل في صناعة باقي الإسمنت
CEM II B-L32,5	جيكا بنيان	أعمال التشطيب و أشغال البناء الصغير
CEM II A-L 42,5N&R	جيكا بيطون	أشغال الخرسانة الجاهزة و المسلحة و الملاط
CEM I /42,5N-LH/SR5	جيكا مضاد	مقاوم للكبريت (منشأت المينائية و المناطق الصحراوية)
CEM II 52,5 N	جيكا إنجازات	لكبريات الأشغال
GICA PETROLEUM CALSS G	جيكا بتروليوم	تدعيم و إنجاز الآبار البترولية

المصدر: دليل تسميات منتجات جيكا من الإسمنت

واذا أخذنا سوق الامريكية كمثل على فعالية توسيع خطوط الإنتاج فانه بعد اضافة جيكا بترول الي صادراتها انتقلت صادرات الجزائر من "34 الف طن من الإسمنت في سنة 2020 إلى 813 الف طن من الإسمنت أي بزيادة تقدر بـأكثر من 23 مرة وحققت عائد مالي يقدر بـ 76 مليون دولار" [1] نفس الشيء بالنسبة للسوق الفرنسية والموريتانية.

[1]https://www.trademap.org/Index.aspx?utm_source=Sarbacane&utm_medium=email&utm_campaign=[%20Relaunch%20D%206%20-%20Inactives%20]%20TMI%20-%20MAT%20Survey%202023%20-%20relance1 counsulte le 24/04/2024

الفرع الرابع -: تطوير وابتكار المنتجات بمجمع

قام مجمع جيكا بتطوير وإنتاج "جيكا بترول" في البداية للسوق المحلية، وبعد نجاحه في مطابقة المعايير الدولية، وخاصة الأمريكية، تمكن مصنع عين الكبيرة بسطيف من اقتحام الأسواق الأمريكية ،بالإضافة إلى ذلك، يمتلك المجمع قدرة إنتاج أي نوعية من الإسمنت وفقًا لطلب العميل، بفضل توفره على ثلاثة مخابر حديثة بمواصفات عالمية في:مصنع الشلف ،مصنع عين الكبيرة مصنع قسنطينة ،هذا التطور يعزز قدرة المجمع التنافسية ويسمح له بتوسيع حضوره في الأسواق الدولي[1].

المطلب الثالث: استراتيجية التسعير دولي لمنتجات جيكا

فالسعر الدولي يعبر هنا على المبلغ الذي يدفعه العميل مقابل كيس أو واحد طن من الإسمنت أو الكلنكر.

الفرع الأول: الطريقة التسعير بمجمع جيكا

يسعر المجمع منتجاته بالأسواق الدولية انطلاقا من التكاليف الإجمالية ويضاف إليها هامش الرباح ويمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية:

التسعير = التكاليف الإجمالية + هامش الربح

أما هامش الربح الذي تستهدفه المؤسسة يأخذ بعين الاعتبار حجم الطلب وكذا الأسعار المعروضة من طرف المنافسين مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف الاقتصادية المؤسسة.

الفرع الثاني: استراتيجية التسعير الدولي بالمجمع

تسعر المؤسسات الجزائرية للإسمنت منتجاتها بالأسواق الدولية على النحو التالي[2]:

[1] معلومات محصل عليها من مقابلة المسؤول عن المديرية التجارية بمجمع جيكا السيد / يايسن باكور ، بتاريخ 15 ماي 2024.
[2] - معلومات محصل عليها من مقابلة سايح سيد أحمد المسؤول المديرية التجارية لفرع مجمع جيكا بشلف بتاريخ 2024/05/27 .

1 -استراتيجية الدخول أول مرة: يعتمد المجمع على استراتيجية الاختراق عند دخوله الأسواق الدولية و ذلك بتسعير منتجاته بأسعار أقل من المعتمدة من المنافسين بهدف توسيع الحصة السوقية بالأسواق الدولية المستهدفة [1].

2 - تسعير الصادرات:

يعتمد مجمع جيكا على التسعير المزدوج، حيث تختلف الأسعار بين الأسواق المحلية والدولية بسبب التباينات في التكاليف مثل النقل، التأمين، الشحن، والمصاريف الأخرى.

أما أنواع التسعير المعتمدة في التصدير:

- التسليم على ظهر السفينة (FOB) في التصدير المباشر: حيث يتحمل العميل تكاليف الشحن والتأمين بمجرد تحميل البضاعة على السفينة.
- سعر المصنع (EXW) في التصدير غير المباشر: حيث يكون العميل مسؤولًا عن جميع التكاليف بدءًا من خروج المنتج من المصنع.

بهذه الاستراتيجية، يسعى المجمع إلى تحقيق أقصى قدر من المرونة والتنافسية في الأسواق الدولية [2]

المطلب الثالث: استراتيجية الترويج الدولي بمجمع جيكا

يعمل المجمع على رسم صورة ذهنية في الأسواق الدولية لمنتجاته، إلا أن استراتيجية الترويج التي ينتهجها تختلف اختلافًا كبيرًا عن تلك المعتمدة في الأسواق المحلية، حيث يتم تطبيق جميع عناصر المزيج الترويجي محليًا، بما في ذلك الإعلان عبر مختلف وسائل الإعلام، ورعاية العديد من الأنشطة والفرق الرياضية، وغيرها.

أما في الأسواق الدولية، فيقتصر الترويج على المشاركة في المعارض الدولية والمؤتمرات للتعريف بمنتجات المجمع على المستوى العالمي وتحصيل عقود التوريد. بالإضافة إلى ذلك، يعتمد المجمع على الترويج الإلكتروني من خلال امتلاكه موقعًا رسميًا، إلى جانب بوابة إلكترونية لكل مصنع تابع له، متاحة باللغات الثلاث، فضلًا عن حسابات

[1] - مقابلة السيد/ ياسين باكور ، نفس المرجع .
[2]- مقابلة السيد/ ياسين باكور مرجع سبق ذكره .

على مواقع التواصل الاجتماعي (الشكل 3-8). كما تلعب العلاقات الدبلوماسية والعامة دورًا مهمًا في إيجاد أسواق دولية لمجمع جيكا.

الشكل رقم (8-3): صورة ترويجية لمنتجات المجمع من حساب المجمع على الفيسبوك.

المصدر: تاريخ الاطلاع 2024/04/24
https://web.facebook.com/GroupeGICAOfficiel

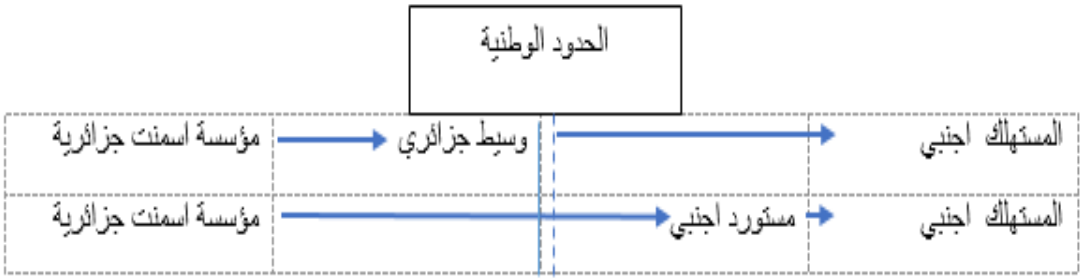
المجمع يزاوج بين استراتيجية الدفع بالمنتجات إلى العملاء (المستوردين) بالأسواق الدولية وخصوص في المواد إسمنتية الموجهة إلى الاستهلاك المباشر، أما المواد الإسمنتية الموجهة إلى الاستهلاك الصناعي فالمؤسسات تعتمد على استراتيجية الجذب [1].

المطلب الرابع: استراتيجية التوزيع الدولي بمجمع جيكا

من خلال زيارتنا إلى مجمع جيكا للإسمنت وفرعيه بكل من شلف ومعسكر، تبيّن أن تصدير المنتجات إلى الأسواق الدولية يختلف حسب طبيعة المنتج المصدر. فالمنتجات الموجهة للاستهلاك النهائي من قبل العميل يتم توزيعها عبر قناتين رئيسيتين[2]:

[1] معلومات محصل عليها من مسؤول بالإدارة العامة بمجمع جيكا فرع شلف ، بتاريخ 09 ماي 2024
[2] معلومات محصل عليها من مسؤول بالإدارة العامة بمجمع جيكا فرع شلف ، بتاريخ 09 ماي 2024

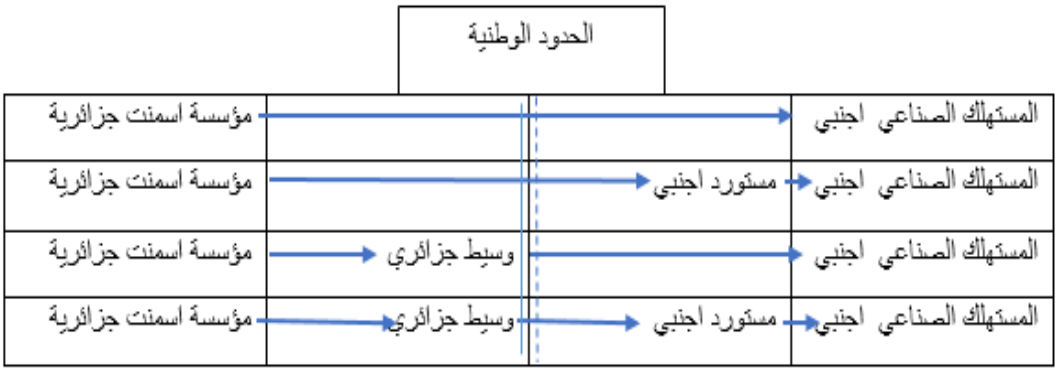
الشكل رقم (9-3): استراتيجية توزيع الدولي للمنتجات الموجهة إلى الاستخدام المباشر



المصدر: من إعداد الطالب استنادا الي مقابلة باكور ياسين

أما عند تصدير مادة الكلنكر الذي يعتبر مادة نصف مصنعة وهو كمادة أولية للإنتاج الإسمنت أين يتم تسويقها إلى المستهلك الصناعي الذي يعيد استخدامها وإنتاج أنواع أخرى من الإسمنت يكون التوزيع مباشرا أو غير مباشر الي المستهلك الصناعي وهي على النحو الموضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم (10-3): استراتيجية توزيع الدولي للمنتجات الموجهة إلى استهلاك الصناعي



المصدر: من إعداد الطالب استنادا الي مقابلة باكور ياسين

التوزيع المباشر أي التصدير من المصنع الي العميل اجنبي يقتصر على عدد قليل من المصانع التابعة للمجمع كما هو الحال مع مؤسسة عين الكبيرة بسطيف في سنتي 2019 ، 2020 [1] نفس الشيء بالنسبة لمؤسسة شلف لإنتاج الأسمنت أين كان لها تجارب

[1] مجلة سيكا أنفو (SCAEK info) ، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

في التصدير المباشر إلى الأسواق الدولية،[1] أما مجمل عمليات التوزيع تكون بطريقة غير مباشرة من خلال الاعتماد على وسطاء ، فمجمع جيكا للإسمنت لديه فرع لتوزيع المنتجات الإسمنتية بالسوق المحلية والدولية ويتعلق الأمر بمؤسسة سوديسماك (SO .DIS MA .C) والتي تمكنت من تصدير ما قيمته 180 مليون دولار في الفترة الممتدة بين 2020 إلى 2022 ، وتتطلع إلى تصدير 300 مليون دولار في سنة 2029 و هذا أهلها إلى استحقاق الوسام الشرفي من طرف رئيس الجمهورية في سنة 2023 نتيجة المساهمة كبيرة من طرف هذه المؤسسة في الرفع من الصادرات الجزائرية خارج المحروقات[2] ، اما استراتيجية التوزيع و نظرا لطبيعة المنتج فان المجمع يعتمد على التوزيع الانتقائي.

[1] المقابلة بوسبيعات جلال المكلف بالاتصال و التكوين فرع جيكا بمعسكر بتاريخ 07 ماي 2024.
[2] تاريخ الاطلاع 18 /https://www.gica.dz:2024/05

خلاصة الفصل:

مما سبق ذكر فان مجمع جيكا للإسمنت يمتلك العديد من المؤهلات التي تؤهله إلى المراتب الأولى في إنتاج وتسويق الإسمنت على المستوى العالمي فالمجمع يمتلك شبكة مهمة من المصانع منتشرة على كامل التراب الوطني وقريبة من مرافئ التوزيع و المعابر الحدودية ومحاجر المواد أولية ،إضافة إلى ذلك تم تحديث هذه المصانع بتقنيات عالية لتسرع من عملية الإنتاج وتقتصد في الطاقة و تقلل كذلك من انبعاث ثاني أكسيد الكربون، كما تتنج هذه المصانع منتجات ذات جودة عالية ومطابقة للمعايير الدولية وتسوق بالأسواق الدولية بأسعار تنافسية ، إضافة الي أن الظرف الجيوسياسية سرعة في التوسع الدولي للمجمع خصوص بالأسواق الأوربية التي تعاني من أزمة طاقة ، إلا أنه هناك بعض النقاط الضعف التي على المجمع تطويرها من اجل تعزيز مركزه التنافسي بالأسواق الدولية و الذي سنتطرق له بشكل مفصل في الفصل الرابع مع تحديد أهم المنافسين للمجمع بالأسواق الدولية .

الفصل الرابع :

تنافسية المؤسسات الجزائرية للإسمنت بالأسواق الدولية

تمهيد:

من أجل إلقاء نظرة شاملة على تنافسية المؤسسات الجزائرية للإسمنت وعلى رأسها مجمع جيكا في الأسواق الدولية والتعرف على العلاقة بين التنافسية والمزيج التسويقي الدولي لهذه المؤسسات في الأسواق الدولية، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى الوضع العام لسوق الإسمنت على المستوى العالمي من حيث الإنتاج والتصدير والاستيراد للفترة الزمنية الممتدة من 2018 إلى 2023، إضافة إلى تحليل تنافسية المؤسسات الجزائرية حسب أهم الأسواق الدولية التي تنشط فيها طبقًا للبيانات المحصل عليها من مصادر ثانوية (مواقع إلكترونية)، مع تحديد عناصر المزيج التسويقي الدولي لكل سوق. لما سبق ذكره، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث وهي على النحو التالي:

المبحث الأول: تحليل سوق الدولية للإسمنت.

المبحث الثاني: تحليل تنافسية المؤسسات الجزائرية على مستوى الإفريقي.

المبحث الثالث: تحليل تنافسية المؤسسات الجزائرية على مستوى أمريكا الجنوبية.

المبحث الرابع: تحليل تنافسية المؤسسات الجزائرية على مستوى أوروبا وأمريكا الشمالية.

المبحث الأول: تحليل السوق الدولية للإسمنت

يعتبر سوق الإسمنت قطاعًا حيويًا على المستوى العالمي، ويعرف هذا السوق تعافيًا مستمرًا ونموًا نسبيًا بعد تباطؤ الاقتصاد العالمي بسبب جائحة كورونا والأزمة الروسية-الأوكرانية. كما يعتبر سبيلًا أمام المؤسسات الجزائرية لتصريف الفائض من الإنتاج والرفع من الصادرات خارج المحروقات. ومن خلال هذا التحليل، سنتطرق إلى أهم المنافسين للمؤسسات الجزائرية في السوق العالمية، إضافة إلى التعرف على بعض الفرص التصديرية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة ومؤشر قياس التنافسية

تعرف صادرات المؤسسات الجزائرية من الإسمنت نموًا كبيرًا، مما عزز مكانتها التنافسية في الأسواق الدولية، والتي سنتعرف عليها من خلال نمو الحصة السوقية باستخدام منصة Trade Map وتحليل النتائج المحصل عليه.

الفرع الأول: منهج الدراسة

في هذا الفصل، سنستخدم المنهج الاستنباطي بأداته التحليلية لتحليل النتائج والبيانات المحصل عليها من منصة Trade Map، وهي المنصة التابعة لمركز التجارة الدولية (International Trade Centre - ITC). يسمح هذا الموقع بالوصول إلى بيانات التجارة الدولية بطريقة سهلة، كما يتضمن معلومات شاملة حول الصادرات والواردات للسلع والخدمات من مختلف الدول، مما يساعد في تحليل أداء التجارة العالمية وتحديد فرص التصدير والتوريد. ومن أهم مميزاته ما يلي:

- يقدم الموقع بيانات شاملة عن الصادرات والواردات، بما في ذلك القيم والكميات.
- يعرض هذه البيانات مصنفة حسب الدول، المنتجات، والفترات الزمنية.
- يوفر أدوات لتحليل اتجاهات السوق وتحديد الفرص التصديرية المحتملة.
- يمكن للمستخدمين مقارنة أداء الدول في الأسواق المختلفة.
- يقدم الموقع أيضًا إرشادات ومساعدات للمستخدمين.
- يمكن للمستخدمين إنشاء تقارير مخصصة تلبي احتياجاتهم الخاصة، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن استراتيجياتهم التجارية.
- معظم خدمات الموقع متاحة مجانًا، مما يجعله أداة قيّمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأكاديميين.[1]

[1] - Source:https://www.trademap.org تاريخ الاستراجاع بتاريخ 25.04.2024

الفرع الثاني: طريقة قياس تنافسية المؤسسات الجزائرية للإسمنت.

كما تطرقنا إليه في الفصل الثاني من الدراسة، فإننا نعتمد هنا من أجل دراسة تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الدولية على استخدام مؤشر الحصة السوقية، والذي يمكن حسابه من خلال حاصل القسمة لإجمالي مبيعات الإسمنت على إجمالي مشتريات السوق المستهدف خلال مدة زمنية مدتها سنة، ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

$$\text{حصة المؤسسة من السوق} = \frac{\text{مبيعات المؤسسات الجزائرية في فترة زمنية معينة}}{\text{واردات السوق المستهدف في نفس الفترة}} \times 100$$

المطلب الثاني الدول الأكثر إنتاجا للإسمنت في العالم

طبقًا لتقرير هيئة المسح الجيولوجي الأمريكية المنشور بتاريخ 2024/08/16، فإن الدول الأكثر إنتاجًا للإسمنت في العالم خلال سنة 2023 كانت على النحو المرتب في الجدول أدناه:

الجدول (1-4): الدول الأكثر انتاج في الاسمنت في العالم

الرقم	الدول	الإحصائيات (مليون طن)
1	الصين	2100
2	الهند	410
3	فيتنام	110
4	الولايات المتحدة	91
5	تركيا	79
6	إيران	65
7	البرازيل	63
8	إندونيسيا	62
9	روسيا	57
10	السعودية	53

المصدر: تاريخ الاطلاع :20 /08/ 2024

https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1748829

تعتبر الصين أكبر دولة منتجة للإسمنت في العالم، حيث تنتج أكثر من 60% من الإنتاج العالمي. وقد بلغ إنتاج الصين في سنة 2023 حوالي 2.1 مليار طن من الإسمنت. فمؤسسة مثل

Anhui Conchلديها طاقة إنتاجية تقدر بـ 219.3 مليون طن سنويًا، و CNBMبطاقة إنتاجية 173.06 مليون طن سنويًا. كما أن مؤسسة تايوان تحولت إلى مؤسسة خاصة وتنتج 63.72 مليون طن سنويًا، وتتمتع المؤسسات الصينية للإسمنت بدعم حكومي كبير.

تأتي الهند في المرتبة الثانية من حيث الإنتاج، حيث بلغ إنتاجها في عام 2023 حوالي 410 مليون طن، ويشهد إنتاج الإسمنت بها نموًا بحوالي 6% سنويًا. وتسيطر مؤسسة Ultratech Cement على 22% من السوق المحلية، تليها ACC وAmbuja بحصة سوقية تبلغ 15% و13% على الترتيب

تعتبر فيتنام ثالث أكبر دولة منتجة للإسمنت، حيث بلغ إنتاجها في عام 2023 حوالي 110 مليون طن، وتسعى فيتنام لزيادة طاقتها الإنتاجية بفضل التوسع الكبير لمؤسساتها المحلية مثل Tan Thang و Vissaiو.Xuan Thanh

تأتي الولايات المتحدة في المرتبة الرابعة عالميًا في إنتاج الإسمنت، حيث أنتجت 91 مليون طن في عام 2023، ويتركز نصف الإنتاج في ولايات تكساس، ميسوري، ألاباما، كاليفورنيا، وفلوريدا. ومن أهم مؤسساتها الرائدة في هذا المجال CEMEX و Lehigh Hanson Inc.

تحتل تركيا المرتبة الخامسة بعد الولايات المتحدة الأمريكية، حيث بلغ إنتاجها في عام 2023 حوالي 79 مليون طن من الإسمنت بكل أنواعه، ومن أهم المؤسسات التي تسيطر على قطاع الإسمنت نذكر.Oyak Group

أما إيران فهي سادس دولة منتجة للإسمنت، حيث بلغ إنتاجها حوالي 65 مليون طن في عام 2023 من 69 مصنعًا، وتسيطر الحكومة بشكل كبير على هذا القطاع. وأبرز المؤسسات هي مؤسسة إسمنت فارس وخوزستان ومؤسسة إسمنت طهران.

تأتي البرازيل في المرتبة السابعة عالميًا في إنتاج الإسمنت، حيث أنتجت 63 مليون طن في عام 2023، وتسيطر تسع شركات على السوق المحلية من أصل 64 مصنعًا. وتعتبر Votorantim Cimentos المؤسسة الرائدة بإنتاج سنوي يبلغ 24.6 مليون طن..

تعد إندونيسيا ثامن أكبر دولة منتجة للإسمنت، حيث بلغ إنتاجها حوالي 62 مليون طن في عام 2023. وتبرز سيمين إندونيسيا كأكبر مؤسسة في البلاد بطاقة إنتاجية تبلغ 38.2 مليون طن سنويًا، بينما تأتي هولسيم في المرتبة الثانية بطاقة إنتاجية تقدر بـ 14.8 مليون طن سنويًا.

تحتل روسيا المرتبة التاسعة في إنتاج الإسمنت، حيث أنتجت حوالي 57 مليون طن في عام 2023. تشمل صناعة الإسمنت في روسيا 58 مصنعًا، وتعتبر مجموعة الإسمنت الأوروبية وشركة إسمنت سيبيرسكي من أكبر اللاعبين في السوق.

في حين تحتل المملكة العربية السعودية المرتبة العاشرة عالميًا في إنتاج الإسمنت، حيث أنتجت حوالي 53 مليون طن في عام 2023. وتعتبر مؤسسات مثل إسمنت تبوك، إسمنت المنطقة الجنوبية، وإسمنت ينبع من أبرز المنتجين.

تحتل الجزائر المرتبة العشرين عالميًا في إنتاج الإسمنت بحوالي 39 مليون طن في سنة 2023، والمرتبة الثالثة عربيًا بعد السعودية ومصر، والثانية أفريقيًا[1].

المطلب الثالث: الدول الأكثر استيرادا للإسمنت في العالم

بالرجوع إلى الجدول (2-4)، احتلت الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 2023 المرتبة الأولى من حيث واردات الإسمنت، حيث تجاوزت وارداتها 26 مليون طن من الإسمنت، وهي تقريبًا نفس الكمية التي استوردتها في سنة 2022. وتعرف كميات الواردات الأمريكية من الإسمنت نموًا نسبيًا مقارنة بسنة 2019، حيث سجلت حوالي 17.5 مليون طن من الإسمنت.

في حين بلغت واردات الصين في سنتي 2020 و2021 أكثر من 36 مليون طن من الإسمنت، وكانت الصين تحتل المرتبة الأولى في إنتاج واستيراد الإسمنت، إلا أن هذه الكمية عرفت تراجعًا كبيرًا في سنة 2022 تجاوز 10 ملايين طن، واستمر هذا التراجع في سنة 2023، حيث لم تتعدَّ واردات الصين من الإسمنت 1.5 مليون طن"[2] .

جاءت بنغلاديش في المرتبة الثانية من حيث حجم الإسمنت المورد لها من السوق العالمية، حيث تجاوزت وارداتها 10 مليون طن في سنة 2023. وتراجعت هذه الكمية عن سنة 2022 بحوالي 7 مليون طن، في حين تجاوزت وارداتها 22 مليون طن في سنة 2021.

[1] https://almontag.com/2023/03/ 28 تاريخ الاطلاع و https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1748829 تاريخ الاطلاع 2024/28.08

[2]

الجدول رقم (2-4): الدول الأكثر استراد للإسمنت في العالم خلال الفترة (2018- 2023)

الوحدة (طن).

الترتيب	البلدان	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	الولايات المتحدة الأمريكية	15,083,691	16,169,785	17,226,753	22,202,967	26,561,140	26,458,094
2	بنغلاديش	17,525,113	17,817,198	17,380,858	22,169,486	17,446,705	10,635,363
3	الفلبين	9,752,035	9,681,547	9,185,209	10,969,058	10,588,411	10,019,614
4	أستراليا	5,271,088	4,946,065	4,310,741	4,872,952	5,301,703	5,646,648
5	غانا	5,054,380	6,429,032	عدم توفر البيانات	عدم توفر البيانات.	6,086,119	5,388,533
6	فرنسا	4,465,033	4,799,734	4,850,042	5,960,370	5,717,274	5,353,407
7	سنغافورة	4,381,593	4,490,583	2,970,563	4,488,177	4,348,830	4,655,440
8	بريطانيا	1,051,883	عدم توفر الكميات.	3,247,058	4,064,167	5,052,152	4,641,320
9	كوت ديفوار	3,157,419	3,088,390	3,694,313	4,809,470	4,014,543	4,579,819
10	جيبوتي	-	-	-	-	4,026,998	3,849,186

Source:https://www.trademap.org/Index.aspx?

utm_source=Sarbacane&utm_medium=email&utm_campaign 03/04/2024

تعرف الفلبين نموًا نسبيًا في وارداتها من الإسمنت، حيث سجلت أكثر من 9.7 مليون طن في سنة 2018، لتعرف نموًا في سنوات 2021، 2022، 2023، وتجاوزت وارداتها أكثر من 10 مليون طن من الإسمنت، وهي تحتل حاليًا المرتبة الثالثة عالميًا.

أما واردات كل من فرنسا، أستراليا، بريطانيا، غانا، وسنغافورة، فإنها لم تتجاوز 5.7 مليون طن خلال الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2020 إلى سنة 2023. وتعتبر غانا وكوت ديفوار من أكبر الدول الإفريقية استيرادًا للإسمنت، حيث تجاوزت وارداتهما حوالي 4.5 مليون طن،

وهو ما يشكل فرصًا واعدة للمؤسسات الجزائرية للإسمنت لتعزيز حصتها السوقية في السوق الغانية، الأمريكية، الفرنسية وحتى البريطانية

المطلب الرابع الدول الرائدة في تصدير الاسمنت بالعالم:

بعد أن رأينا الدول الأكثر إنتاجًا والأكثر استيرادًا للإسمنت في العالم، سنتطرق إلى الدول التي تتنافس على هذه السوق وتحديد تطور ونمو الحصص السوقية لكل دولة. كما هو موضح في الجدول (4-3)، فإن القيمة الإجمالية للصادرات العالمية من مادة الإسمنت تعرف نموًا نسبيًا، حيث سجلت في سنة 2018 حوالي 11.53 مليار دولار أمريكي، لتصل في سنتي 2023 و2022 حوالي 13.6 مليار دولار بنمو طفيف عن سنة 2021، حيث بلغت الصادرات 13.45 مليار دولار.

تعتبر المؤسسات الفيتنامية مؤسسات رائدة في تصدير الإسمنت إلى الأسواق العالمية، وعرفت حصتها السوقية نموًا نسبيًا في السنوات من 2018 إلى 2021، وانتقلت من نسبة 10% إلى 12.2% على الترتيب. لتعرف تراجعًا في سنة 2022 إلى 9.4%. في سنة 2023، عادت المؤسسات الفيتنامية إلى قيادة الحصة السوقية بنسبة 11.5% من الصادرات العالمية من الإسمنت، بقيمة تقدر بـ 1.5 مليار دولار. وعلى رأس هذه المؤسسات نذكر Tan Thang وVissai وXuan Thanh، حيث بلغ إنتاجها في سنة 2021 أكثر من 100 مليون طن[1] .

تعتبر المؤسسات التركية مؤسسات مطالبة بالريادة، وتطارد المؤسسات الفيتنامية. حيث تجاوزت صادرات المؤسسات التركية في سنة 2022 أكثر من 1.66 مليار دولار، أي بنسبة 12.2% من السوق العالمية، واستطاعت تحقيق المرتبة الأولى عالميًا. إلا أنها تراجعت في سنة 2023 إلى المرتبة الثانية بسبب شدة المنافسة من المؤسسات الفيتنامية، وحققت حصة سوقية تقدر بـ 9.8% من حجم الإسمنت المصدر عالميًا.

جاءت المؤسسات المصرية في المرتبة الثالثة عالميًا في سنة 2023 بحصة سوقية تقدر بـ 5.9%، بقيمة إجمالية تتجاوز 773 مليون دولار. وتعرف هذه الحصة نموًا كبيرًا إذا ما تم مقارنتها بسنة 2018، حيث لم تتجاوز حصتها نسبة 1.8% بحوالي 144 مليون دولار..

[1] https://almontag.com/2024/04/ 28 تاريخ الاسترجاع

الجدول رقم (3-4): الدول المصدرة للإسمنت في العالم خلال الفترة (2018- 2023)

		القيمة الاجمالية لصادرات(الف دولار)						الحصة السوقية (%)					
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ترتيب	عالم	11,536,287	11,767,804	11,568,447	13,450,389	13,600,704	13,886,677	------	------	------	------	-----	------
1	فييتنام	1,159,196	1,301,142	1,350,139	1,646,448	1,281,105	1,593,637	10	11.1	11.7	12.2	9.4	11.5
2	تركيا	614,327	929,673	1,218,695	1,368,120	1,663,042	1,362,598	5.3	7.9	10.5	10.2	12.2	9.8
3	مصر	144,829	156,785	136,07	393,802	570,212	773,604	1.3	1.3	1.2	2.9	4.2	5.6
4	ألمانيا	553,13	550,87	520,595	617,184	594,63	687,935	4.8	4.7	4.5	4.6	4.4	5
5	كندا	537,924	542,764	503,331	535,319	513,041	566,498	4.7	4.6	4.4	4	3.8	4.1
6	الجزائر	19,947	98,63	106,344	256,214	496,97	507,689	0.2	0.8	0.9	1.9	3.7	3.7
7	إسبانيا	436,043	367,265	349,939	429,518	429,418	488,877	3.8	3.1	3	3.2	3.2	3.5
8	إندونيسيا	237,774	276,309	321,358	405,559	376,616	405,430	2.1	2.3	2.8	3	2.8	2.9
9	أ ع م	552,191	497,643	479,234	638,997	585,677	385,163	4.8	4.2	4.1	4.8	4.3	2.8
10	بلجيكا	195,889	233,565	247,210	289,144	320,253	364,740	1.6	2	2.1	2.1	2.3	2.6

المصدر: ?Source:https://www.trademap.org/Index.aspx

utm_source=Sarbacane&utm_medium=email&utm_campaign 03/04/2024

أما باقي المصدرين، فلم تتجاوز حصتهم 5% في أحسن الأحوال خلال هذه الفترة، لكل الدول الذين يحتلون المراتب من 4 إلى 10، كما هو موضح في الجدول (4-3) والذي يضم المتنافسين العشر الأوائل. وتراوحت حصتهم من 2.8% إلى 5%، باستثناء تايلاند التي حققت حصة سوقية تقدر بـ 5.8% في سنة 2019 للتراجع بعدها إلى 2.8% في سنة 2023 [1].

إجمالي صادرات المؤسسات الجزائرية من الإسمنت عرف نموًا كبيرًا، باعتماد سنة 2018 كسنة مرجعية، حيث لم تتجاوز صادراتها 20 مليون دولار. لترتفع هذه القيمة بنسبة 250% في سنة 2022، حيث تمكنت المؤسسات الجزائرية من تصدير ما قيمته 496.9 مليون دولار، مما سمح لها بالسيطرة على حصة معتبرة من الصادرات العالمية بنسبة تقدر بحوالي 3.7%. وعرفت هذه النسبة نموًا كبيرًا مقارنة بالسنوات الماضية. ففي سنة 2018 لم تحقق سوى 0.2%، لتنمو بعدها نسبيًا في سنة 2019 إلى 0.8%، أما في سنة 2020 عرفت نموًا بـ 01.0% (0.9%)، لتتطور هذه الحصة في سنة 2021 إلى 1.9.% ، الجزائر تحتل حاليًا المرتبة السادسة عالميًا من حيث إجمالي الصادرات العالمية، وهي مرتبة جيدة، حيث إن تواجد المؤسسات الجزائرية في الأسواق الدولية لم يتعدَّ 7 سنوات، وهي مدة وجيزة مقارنة مع باقي المؤسسات الدولية المنافسة التي تمتلك تجارب كبير.

المبحث الثاني: تنافسية مؤسسات الإسمنت الجزائرية بأسواق الإفريقية.

في بداية العملية التصديرية للمؤسسات الجزائرية للإسمنت، توجهت إلى الأسواق الإفريقية القريبة والتي تتقارب مع الأسواق المحلية، إضافة إلى عدم وجود أي حواجز تفرضها الدول المستوردة على الواردات الجزائرية من الإسمنت.

المطلب الأول: السوق الموريتانية والليبرية

عرفت الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بكل من السوق الموريتانية والليبرية تطورات في الفترة الممتدة من 2018 الي الفترة 2023 وهي على النحو التالي:

الفرع الأول: السوق الموريتانية

تعتبر السوق الموريتانية أول الأسواق التي اقتحمتها المؤسسات الجزائرية وذلك لعدة اعتبارات اقتصادية، سياسية، ثقافية، وحتى طبيعية، وتعززت هذه العلاقة بافتتاح المعبر الحدود بين البلدين، الشيء الذي سمح بتطوير المبادلات التجارية بين البلدين.

[1] https://www.trademap .com

الجدول رقم (4-4) : واردات موريتانيا من الاسمنت و الأسعار المعتمدة من طرف كل دولة الفترة (2018 -2023)

البلدان	سنة 2018			سنة 2019			سنة 2020			سنة 2021			سنة 2022			سنة 2023		
	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية	القمية	السعر الوحدوي
عالم	895,512	45,229	51	764,836	39,119	51	843,580	39,437	47	1,142,085	73,127	64	919,338	67,668	74	1,001,555	63,348	63
الجزائر	45,869	2,221	48	93,617	4,471	48	90,827	4,665	51	367,482	25,002	68	524,498	38,001	72	725,659	44,303	61
مصر	0	0	0	0	0	0	0	0	0	199,585	13665	68	148,440	11093	75	129,651	7,892	61
المغرب	242,204	11,637	48	2,535	190	75	573	61	106	176,704	9,081	51	80,664	5,653	70	104,500	8,126	78
تركيا	477,653	24,676	52	658,785	32,613	50	658,070	29,672	45	299,741	20,296	68	0	0	0	34,681	2,002	58
إسبانيا	83,094	4021	48	200		56	4,603	433	94	8,294	497	60	42,395	3494	82	4,406	592	134
السنغال	21	2	95	31	7	226	-	-	-	110	12	109	-	-	-	2,012	279	139
تونس	644	40		471	37		168	17		532	49					166	11	
سويسرا	108	8	74	-	-	-	-	-	-	270	25	93	-	-	-	135	13	96
وام	-	-	-	988	307	311	-	-	-	-	-	-	-	-	-	133	108	812
الصين	-	-	-	140	10	71	-	--	-	27	6	222	-	-	-	82	8	98

المصدر : من اعدد الطالب استنادا الي : لمنصة https://www.trademap com

وطبقا للجدول (4-4)، تستورد موريتانيا كميات معتبرة من الإسمنت من الأسواق العالمية، حيث بلغ حجم وارداتها في سنة 2018 حوالي 895 ألف طن من الإسمنت بقيمة تقدر بـ 45.22 مليون دولار. إلا أن هذه الكمية تراجعت في سنة 2019 إلى أكثر من 764 ألف طن من الإسمنت بقيمة إجمالية تقدر بـ 39.12 مليون دولار، لتبلغ العتبة في سنة 2021 حوالي 1.1 مليون طن من الإسمنت بقيمة تقدر بـ 73 مليون دولار، لتعرف هذه الكمية تراجعًا في سنة 2022 إلى 919 ألف طن من الإسمنت بقيمة تقدر بـ 67.66 مليون دولار، أما في سنة 2023، فقد تجاوزت الكمية المستوردة 1 مليون طن بقيمة إجمالية تفوق 63 مليون دولار.

مبيعات المؤسسات الجزائرية للإسمنت في السوق الموريتانية بلغت حوالي 45 ألف طن في سنة 2018 بقيمة تقدر بحوالي 2.2 مليون دولار. وعرفت هذه الكمية نموًا معتبرًا في سنة 2019، حيث تجاوزت 93 ألف طن أي ضعف الكمية المسجلة في سنة 2018. في سنة 2020، عرفت هذه الكمية تراجعًا طفيفًا، حيث تم تصدير حوالي 90 ألف طن، لتعاود مواصلة نموها في سنة 2021 حيث سجلت 367 ألف طن. أما في سنة 2022، فقد تجاوزت هذه الكمية 524 ألف طن من الإسمنت بقيمة تقدر بـ أكثر من 38 مليون دولار. في حين حققت سنة 2023 مبيعات بأكثر من 725 ألف طن بقيمة 44 مليون دولار

تسويق المؤسسات الجزائرية للإسمنت في السوق الموريتانية يتضمن عدة أنواع من الإسمنت. ففي سنة 2022، بلغت قيمة الكلنكر المصدر إلى موريتانيا حوالي 37 مليون دولار أي بسعر 75 دولار/طن، والإسمنت الأبيض 272 ألف دولار بسعر 77 دولار/طن، إضافة إلى أنواع أخرى من الإسمنت تقدر قيمتها بحوالي 21 ألف دولار.

اعتمدت المؤسسات الجزائرية عند دخولها إلى السوق الموريتانية في سنة 2018 على أسعار أقل من المعدل العام للأسعار أي بـ 48 دولار/طن، وهو سعر منخفض مقارنة مع باقي المنافسين. واستمرت هذه الاستراتيجية إلى غاية سنة 2023، حيث أصبحت الأسعار المعتمدة أعلى من المعدل العام للأسعار في السوق، حيث بلغ سعر الطن من الإسمنت 68 دولار أي أعلى بـ 4 دولارات من المعدل العام للأسعار. كما تسعر المنتجات وفقًا لشروطEXW ، وتوزع المنتجات إلى السوق الموريتانية عن طريق الوسطاء.

نمو الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق الموريتانية يمكن التعرف على تطوره استنادًا إلى الجدول أدناه:

الجدول(5-4) : نمو وتطور الحصص السوقية للإسمنت بالسوق الموريتانية(%)

الفترة (2018 - 2022)

الترتيب	بلدان التصدير	الحصة 2018	الحصة 2019	الحصة 2020	الحصة 2021	الحصة 2022	الحصة 2023
01	الجزائر	4.9	11.4	11.4	34.2	56.2	**69.9**
02	المغرب	25.7	0.5	0.5	12.4	8.4	**12.8**
03	مصر	0	0	0	18.7	16.4	**12.5**
04	تركيا	54.6	83.4	83.4	27.8	--	**3.2**
05	إسبانيا	8.9	0.5	0.5	0.7	5.2	**0.9**
06	السنغال	0	0	0	0	-	**0.4**

المصدر : من اعدد الطالب استنادا الي : لمنصة https://www.trademap com

استنادا للجدول كانت المؤسسات التركية تعتبر أهم مورد للإسمنت في السوق الموريتانية، حيث استطاعت أن تصدر في سنة 2018 حوالي 447 ألف طن من الإسمنت، أي بحصة سوقية تقدر بـ 54,6%. وجاءت المؤسسات المغربية في المرتبة الثانية بحوالي 83 ألف طن بحصة سوقية تقدر بـ 25,7%. أما الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية في هذه السنة فلم تتجاوز 5%، ما يمثل حوالي 45 ألف طن من الإسمنت. فيما عرفت هذه الكمية زيادة معتبرة في سنة 2019 قدرت بـ 50% أي حوالي 90 ألف طن. فيما تراجعت معظم المؤسسات الأخرى. على الرغم من دخول منافسين جدد في سنة 2020، مثل المؤسسات المصرية، إلا أن المؤسسات الجزائرية حافظت على نمو حصتها السوقية، حيث بلغت 56% في سنة 2022، وهو ما يمثل أكثر من نصف الكمية التي تستوردها دولة موريتانيا. لتواصل هذه الحصة نموها في سنة 2023 وتحقق أكثر من 69,9%. هذا النمو سمح بارتفاع عائدات المؤسسات الجزائرية، حيث بلغ رقم أعمال المؤسسات الجزائرية في السوق الموريتانية 44 مليون دولار في سنة 2023، في حين لم يبلغ في سنة 2018 إلا 2,2 مليون دولار، أي بزيادة تقدر بحوالي 42 مليون دولار. وتعتبر المؤسسات الجزائرية الرائدة في تسويق الكلنكر، أما الأنواع الأخرى فتحتل المرتبة الثانية بعد المؤسسات الإسبانية.

تعود سيطرة الجزائر على السوق الموريتانية إلى عدة أسباب، منها الجغرافية لقرب المسافة بين الدولتين، إضافة إلى الجهود السياسية الكبيرة على أعلى مستوى من أجل تطوير التبادل الاقتصادي بين البلدين وفتح وتهيئة المعابر الحدودية لذلك. إضافة إلى الاستراتيجيات التسويقية المعتمدة من طرف هذه المؤسسات الاقتصادية، نذكر منها الاستراتيجية التسعيرية وكذا تنويع وجودة المنتجات الجزائرية من الإسمنت.

الفرع الثاني السوق الليبرية:

طبقًا للجدول (4-6)، تعرف حجم واردات ليبيريا من الإسمنت نموًا كبيرًا حيث بلغت في سنة 2018 حوالي 4,8 ألف طن بقيمة 21,17 مليون دولار، و38 ألف طن في سنة 2019. فيما استوردت سنة 2021 حوالي 441 ألف طن، أي ضعف الكمية التي استوردتها في سنة 2020 بحوالي 249 ألف طن. لتصل في سنة 2022 إلى 518,95 ألف طن من الإسمنت بإجمالي يقدر بحوالي 41 مليون دولار، لتتراجع في سنة 2023 إلى 419 ألف طن. معظم هذه الكميات كانت تستوردها عن طريق المؤسسات التركية التي كانت تسيطر على السوق إلى غاية سنة 2022، بعدها فقدت هذه السيطرة لصالح المؤسسات المصرية التي استطاعت في سنة 2023 تصدير حوالي 269 ألف طن من الإسمنت، أي بنسبة 50% من الكمية التي استوردتها ليبيريا.

سجلت المؤسسات الجزائرية للإسمنت دخولها إلى السوق الليبيرية في سنة 2020 بكمية تقدر بأكثر من 35 ألف طن من الإسمنت، وفي سنة 2022 استطاعت المؤسسات الجزائرية أن تتفوق على المؤسسات التركية حيث بلغ حجم الصادرات أكثر من 402 ألف طن من الإسمنت، وهو ما يمثل حوالي 77% من الكمية التي استوردتها ليبيريا بقيمة إجمالية تقدر بـ 32,88 مليون دولار. إلا أنه في سنة 2023، وفي ظل المنافسة الشديدة من المؤسسات المصرية، تراجعت المؤسسات الجزائرية في السوق الليبيرية حيث لم تتجاوز صادراتها سوى 29 ألف طن فقط.

المؤسسات الجزائرية للإسمنت تعتمد في السوق الليبيرية منذ دخولها على أسعار أقل بكثير من معدل الأسعار المعتمد من طرف المنافسين، حيث تم تسعير طن الواحد من الإسمنت بـ 46 دولار. أما في سنة 2020، كان السعر أعلى بـ 2 دولار من معدل الأسعار المعتمد في السوق الليبيرية.

الجدول(6-4) : واردات ليبريا من الاسمنت و الأسعار المعتمدة من طرف كل دولة

الفترة (2018 -2023)

	سنة 2018			سنة 2019			سنة 2020			سنة 2021			سنة 2022			سنة 2023		
البلدان	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية	القمية	سعر الوحدوي
عالم	4,853	21,176	4,364	38,718	22,304	576	249,070	18,556	75	441,418	33,813	77	518,957	41,402	80	419,058	32,659	78
مصر	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8,315	98	32,000	2,478	77	296,087	24,721	83
السعودية	0	0	0	24	1,320	55,000	31,645	1,528	48	72,700	4,622	64	38,700	2,847	74	54,726	2,760	75
تركيا	2,018	10,356	5,132	38,313	15,429	403	181,249	15,326	85	145,765	12,013	82	46,007	3,152	69	38,975	2,933	75
الجزائر	0	0	0	0	0	0	35,950	1,663	46	0	0	0	402,042	32,883	82	29,051	2,760	50
بريطانيا	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	112	2,197	214
تونس	0	46	165	154	23	149	224	38	170	253	47	186	208	39	188	84	24	167

المصدر : من اعدد الطالب استنادا الي : لمنصة https://www.trademap com

أما المنتجات التي تسوقها المؤسسات الجزائرية فاقتصر على مادة الكلنكر فقط والتي يتم شحنها من الموانئ الجزائرية ومعظم هذه الكمية تصدر عن طريق الوسطاء الذين يشترون الإسمنت بسعر المصنع أي بشروط EXW.

فيما عرفت الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق الليبرية نموا مقارنة مع باقي المنافسين كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول (7-4): نمو وتطور الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق الليبرية (%)

2023-2018

الترتيب	بلدان التصدير	الحصة 2018	الحصة 2019	الحصة 2020	الحصة 2021	الحصة 2022	الحصة 2023
01	مصر	0	0	0	24.6	6	75.7
02	تركيا	48.9	69.2	82.6	35.5	7.6	9
03	السعودية	0	5.9	8.2	13.7	6.9	8.5
04	الجزائر	0	0	9		79.4	6.7
05	بريطانيا	0	0	0			0.1
06	تونس	0.2	0.1	0.2	0.1	0.1	0

من اعداد الطالب استناداSource:https://www.trademap.org

تقريبًا، المنافسة في السوق الليبيرية تقتصر على أربع دول فقط: الجزائر، تركيا، السعودية، ومصر. وعلى الرغم من دخول المؤسسات الجزائرية السوق الليبيرية في سنة 2020، إلا أنها استطاعت احتلال الريادة في سنة 2022 بحصة سوقية تقدر بـ 79%، بعد أن كانت هذه السوق تعرف سيطرة المؤسسات التركية بطريقة احتكارية على السوق الليبيرية، والتي تراجعت إلى نسبة 7,6% في سنة 2022 ونفس الشيء حدث مع باقي المؤسسات المنافسة من السعودية ومصر، حيث تراجعت حصتهما السوقية بحوالي 2% في سنة 2022. إلا أنه في سنة 2023،

تراجعت المؤسسات الجزائرية كثيرًا في السوق الليبيرية، ولم تحصد إلا 9% من إجمالي وارداتها، والتي عرفت سيطرة مصرية بحصة سوقية تقدر بـ75,7%، وهي قريبة جدًا من هذه السوق.

المطلب الثاني: السوق البوركنابية ولإيفواريه

المؤسسات الجزائرية للإسمنت حققت نجاحًا كبيرًا في السوقين الإيفوارية والبوركينابية بعد دخولها إليهما. هذا النجاح يعود إلى استراتيجيات التسويق الفعّالة والأسعار التنافسية التي قدمتها المؤسسات الجزائرية مقارنة بالمنافسين في تلك الأسواق.

الفرع الأول: السوق البوركنابية

تستورد بوركينافاسو كميات كبيرة من الإسمنت من السوق العالمية، حيث تجاوزت وارداتها 2 مليون طن في سنوات 2021 و2022 و2023. وكانت المؤسسات الطوغولية تحتكر هذه السوق، حيث بلغت الكميات التي وردتها في سنة 2022 حوالي 684 ألف طن، تلتها المؤسسات التركية بحوالي 383 ألف طن كما هو مبين في الجدول (4-8) الذي يوضح تطور وارداتها. إلا أنه في سنة 2023، استطاعت المؤسسات المصرية احتلال الريادة في هذه السوق، حيث بلغت كمياتها الموردة حوالي 1,45 مليون طن من الإسمنت، ما يعادل أكثر من نصف الكمية الموردة إلى هذا البلد، بقيمة إجمالية تقدر بـ 78 مليون دولار.

أما مبيعات المؤسسات الجزائرية إلى السوق البوركينابية، التي دخلتها في سنة 2020، فبلغت أكثر من 138 ألف طن. وفي سنة 2022، استطاعت المؤسسات الجزائرية احتلال المرتبة الثالثة من حيث الكمية الموردة بحوالي 370 ألف طن، حيث تضاعفت هذه الكمية بنسبة 50% مقارنة بسنة 2020. كما سجلت في سنة 2021 أكثر من 275 ألف طن من الإسمنت. أما من حيث إجمالي المبيعات، فقد احتلت المؤسسات الجزائرية المرتبة الثالثة بعد المؤسسات الطوغولية والمصرية، حيث سجل إجمالي المبيعات نموا كبيرا، إذ بلغ في سنة 2020 حوالي 10 مليون دولار، ليتضاعف إلى 22 مليون دولار في سنة 2021، ثم يصل إلى 30,6 مليون دولار في سنة 2022، أي بزيادة تفوق 20 مليون دولار. وفي سنة 2023، تراجعت الكمية إلى 288 ألف طن من الإسمنت بقيمة تقدر بـ 21 مليون دولار..

تعتمد المؤسسات الجزائرية في السوق البوركنابية على أسعار أقل من المعدل العام للأسعار المعتمدة من طرف باقي المنافسين، حيث بلغ سعر طن الإسمنت الجزائري 80 دولارًا، في حين تجاوزت أسعار الإسمنت في توغو 108 دولارًا للطن. أما المعدل العام للأسعار في السوق البوركنابية، فقد بلغ 83 دولارًا للطن.

الجدول (8-4): واردات البوركنابية من الاسمنت والأسعار المعتمدة من طرف كل دولة الفترة (2018 -2023)

البلدان	سنة 2018			سنة 2019			سنة 2020			سنة 2021			سنة 2022			سنة 2023		
	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية	القيمة	السعر الوحدوي
عالم	1,444,675	126,984	88	1,269,471	82,223	65	2,080,194	167,990	81	2,386,970	190,791	80	2,000,307	173,890	87	2,689,135	205,056	76
مصر	224	27	121	112	7	63	390	22	56	2,927	122	42	210,649	19,008	90	1,450,385	78,418	54
توغو	879,738	76,509	87	290,666	27,130	93	1,051,716	110,767	105	880,418	98,321	112	684,881	73,959	108	692,603	78,163	113
الجزائر	0	0		0	0		138,709	10,020	72	275,925	22,022	80	370,704	30,631	83	288,296	21,153	73
السعودية	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	61,199	6,877	112	104,239	10,798	104
غانا	105,767	12,429		42,858	0		33,518	0		54,577			69,991	1,532	126	37,627	4,958	88
باكستان	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25,787	2,497	97
المغرب	10,425	658	63	235,489	6,591	28	170,687	4,870	29	169,233	10,807	64	0	0	0	19,936	2,156	108
بنن	0	0	0	81,300	7,600	93	117,803	11,491	98	11,421	1,121	98	0	0	0	10,447	1,251	120
تونس	2,984	354	119	1,112	115	103	2,883	247	86	2,333	222	95	951	102	107	2,021	185	92
تركيا	209,327	18,402	88	517,792	27,100	52	257,224	14,911	58	786,089	43,280	55	383,131	24,442	64	2,689,135	106	76

المصدر : من اعدد الطالب استنادا الي : لمنصة https://www.trademap com

-أما المنتجات التي تسوقها المؤسسات الجزائرية بالسوق البوركينابية فهي تقتصر على مادة الكلنكر فقط والذي يتم شحنه عن طرق الوسطاء.

- تطور الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية للإسمنت بالسوق البوركينابية تم تقيدها في الجدول أدناه:

الجدول رقم (9-4): مقارنة نمو الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق البوركنابية

مع باقي المنافسين خلال الفترة 2018 -2023(%)

الترتيب	بلدان التصدير	الحصة 2018	الحصة 2019	الحصة 2020	الحصة 2021	الحصة 2022	الحصة 2023
01	مصر	0	0	0	0.1	10.9	**38.2**
02	توغو	60.3	33	65.9	51.5	42.5	**38.1**
03	الجزائر	0	0	6	11.5	17.6	**10.3**
04	السعودية	0	0	0		4	**5.3**
05	غانا	9.8	5.8	2.1	4	5.6	**2.6**
06	باكستان	0	0	0			**1.2**
07	المغرب	0.5	8	2.9	5.7		**1.1**
08	بنن	0	9.2	6.8	0.6		**0.6**
09	تونس	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	**0.1**
10	تركيا	14.5	33	8.9	22.7	14.1	**0.1**

المصدر : من اعدد الطالب استنادا الي : لمنصة com https://www.trademap

طبقًا للجدول (4-9)، احتلت المؤسسات المصرية في سنة 2023 المرتبة الأولى في السوق البوركينابية بحصة سوقية تقدر بـ 38.2%، وهي تقريبًا نفس النسبة المحققة من طرف المؤسسات الطوغولية. إلا أن الحصة السوقية للمؤسسات الطوغولية شهدت تراجعًا نسبيًا مقارنة بسنتي 2020 و 2019، حيث كانت تسيطر على أكثر من 60% من السوق. أما المؤسسات الجزائرية، فقد احتلت المرتبة الثالثة بحصة سوقية تقدر بـ 10.3%، وهي أقل بحوالي 7.3% مقارنة بسنة 2022، على الرغم من اعتمادها على استراتيجية سعرية تنافسية.

من جهة أخرى، شهدت المؤسسات التركية تراجعًا ملحوظًا، حيث انخفضت حصتها من 22.7% في سنة 2021 إلى 14.1% في سنة 2022، وهي نفس النسبة تقريبًا في سنة 2018، بينما كانت قد سجلت أعلى نسبة في سنة 2019 بنسبة 33%. استطاعت المؤسسات المصرية السيطرة على السوق، مما أدى إلى ابتعاد أشد المنافسين مثل تركيا التي لم تستحوذ سوى على 0.1% من السوق في سنة 2023. وقد تقاسمت المؤسسات المصرية والطوغولية الريادة، بعد أن كانت المؤسسات الطوغولية تحتكر السوق البوركينابية، تراجع المؤسسات الجزائرية في هذه السوق يُعزى إلى تحول اهتمام المؤسسات الجزائرية نحو السوق الأوروبية الأقرب.

الفرع الثاني: السوق الايفوارية

استنادًا إلى الجدول (4-10)، تُعد السوق الإيفوارية واحدة من الأسواق التقليدية للمؤسسات الجزائرية، حيث تتواجد فيها منذ سنة 2018 حتى اليوم. وتعتبر هذه السوق من بين أكبر أسواق الإسمنت في إفريقيا، حيث بلغت واردات كوت ديفوار أكثر من 4 مليون طن في سنتي 2021 و2023 بإجمالي يزيد عن 275 مليون دولار، في حين تجاوزت وارداتها 3 مليون طن في باقي السنوات الأخرى.

في سنة 2022، احتلت المؤسسات الجزائرية المرتبة الأولى في السوق الإيفوارية من حيث الكمية الموردة، حيث تجاوزت 1.374 مليون طن، متفوقة بذلك على المؤسسات التركية التي كانت تسيطر على الواردات في السنوات الماضية. إلا أنه في سنة 2023، فقدت المؤسسات الجزائرية المرتبة الأولى لصالح المؤسسات المصرية، التي بلغت صادراتها حوالي 976 ألف طن. ورغم ذلك، شهدت المؤسسات الجزائرية زيادة في صادراتها مقارنة بسنة 2018، حيث سجلت في تلك السنة كميات تقدر بـ 139 ألف طن فقط، وسجلت 600 ألف طن في سنة 2019 و799 ألف طن في سنة 2021.

هذا النمو في الكميات الموردة كان له انعكاسات إيجابية على إجمالي المبيعات، حيث بلغت حوالي 91 مليون دولار في سنة 2022 بعد أن كانت 7.8 مليون دولار في سنة 2018. ومع ذلك، تراجعت العائدات في سنة 2023 إلى 58 مليون دولار، أي بتراجع تجاوز 40 مليون دولار، بسبب المنافسة الشديدة من المؤسسات المصرية التي تجاوزت عائداتها 125 مليون دولار.

الأسعار المعتمدة من طرف المؤسسات الجزائرية خلال الفترة الممتدة من سنة 2018 إلى 2023 كانت غالبًا أقل من معدل الأسعار المعتمدة من طرف المنافسين في السوق الإيفوارية. كمثال على ذلك، كانت أسعار المنتجات الجزائرية في سنة 2022 أقل من المعدل العام للسوق بمقدار 5 دولارات للطن. هذا التوجه يعكس استراتيجية تسويقية تعتمد على تقديم أسعار تنافسية لزيادة

الجدول (10-4): واردات الايفوارية من الاسمنت والأسعار المعتمدة من طرف كل دولة

الفترة (2018 -2023)

البلدان	سنة 2018			سنة 2019			سنة 2020			سنة 2021			سنة 2022			سنة 2023		
	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/ طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/ طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/ طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/ طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/ طن	الكمية	القيمة	السعر الوحدوي
عالم	3,157,419	172,023	54	3,088,390	169,521	55	3,694,313	178,670	48	4,809,470	282,104	59	4,014,543.38	284,827	71	4,579,819	273,006	60
مصر	35,632	2,261	63	218	21	96	775	87	112	848,680	56,182	66	980,704	71,570	73	2,117,655	125,861	59
الجزائر	139,996	7,879	56	600,486	32,023	53	342,689	16,206	47	799,669	46,592	58	1,374,312	91,059	66	967,980	58,236	60
السعودية		0			0		25,650	1,211	47	322,415	16,548	51				537,163	32,340	60
المغرب	144,244	7,824	54	38,354	2,178	57	310,548	14,081	45	41,666	2,511	60	151,710	11,599	76	395,344	23,172	59
اع م		4	160		0		73,420	3,183	43	253,133	12,680	50				277,302	16,259	59
تركيا	144,244	28,982	53	1,410,107	78,731	56	2,009,302	98,059	49	1,699,344	97,684	57	1,279,237	93,841	73	131,713	8,535	65
اليونان	25	14,205	53	593,727	31,336	53	367,295	17,600	48	20,675	986	48				84,975	4,465	53
اليابان	543,885	13,782	56		0		36,526	1,618	44	52,520	3,284	63				41,620	2,322	56
باكستان	268,508	0			0			0		70,840	3,710	52				24,000	1,399	58
تونس	247,920	43,838	55	263,279	15,417	59	20,653	2,790	135	19,201	2,834	148	12,759	1,964	154	1,876	226	120

المصدر : من اعدد الطالب استنادا الي : لمنصة https://www.trademap com

الحصة السوقية في مواجهة المنافسين، مما ساعد على تعزيز مكانة المؤسسات الجزائرية في هذه السوق.

المنتجات المسوقة من طرف المؤسسات الجزائرية في السوق الإيفوارية تقتصر على الكلنكر فقط، الذي يتم شحنه من الموانئ الجزائرية إما بطريقة مباشرة أو عن طريق الوسطاء، مثلما هو الحال مع مؤسسة "سو ديسماك" التابعة لمجمع جيكا.

حصة السوقية للمؤسسات الجزائرية في السوق الإيفوارية يمكن مقارنتها مع باقي المنافسين الدوليين في هذه السوق انطلاقًا من الجدول (4-11)، الذي يوضح تطور الحصة السوقية لجميع الأطراف.:

الجدول (4-11): نمو الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق الايفوارية

الفترة 2018 -2022(%)

الترتيب	بلدان التصدير	الحصة 2018	الحصة 2019	الحصة 2020	الحصة 2021	الحصة 2022	الحصة 2023
01	مصر	1.3	0	0	19.9	25.1	46.1
02	الجزائر	4.6	18.9	9.1	16.5	32	21.3
03	السعودية	0	0	0.7	5.9		11.8
04	المغرب	4.5	1.3	7.9	0.9	4.1	8.5
05	اع م	0	0	1.8	4.5		6
06	تركيا	16.8	46.4	54.9	34.6	32.9	3.1
07	اليونان	8.3	18.5	9.9	0.3		1.6
08	اليابان	8	0	0.9	1.2		0.9
09	باكستان	0	0	0	1.3		0.5
10	تونس	25.5	9.1	1.6	1	0.7	0.1

المصدر : من اعدد الطالب استنادا الي : لمنصة https://www.tradem com

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن المؤسسات المصرية حققت في سنة 2023 أكبر حصة سوقية بنسبة 46.1%. أما حصة المؤسسات الجزائرية فقد شهدت نموًا كبيرًا، حيث سجلت في سنة 2018 نسبة تقدر بحوالي 4.6%، لتصل في سنة 2019 إلى 18.9%، أي بزيادة تقدر بأكثر من أربعة أضعاف عن ما كانت عليه في سنة 2018، محققة بذلك تفوقًا على المؤسسات المصرية التي انسحبت من السوق الإيفوارية في تلك الفترة.

في سنة 2020، سجلت الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية تراجعًا إلى النصف، مما سمح للمؤسسات التركية بالاستحواذ على أكثر من نصف الحصة السوقية في ظل تراجع المؤسسات الجزائرية وغياب المؤسسات المصرية.

لكن في سنة 2021، عرفت السوق الإيفوارية تحولًا نوعيًا بعودة المؤسسات الجزائرية بقوة، حيث امتلكت ما يقدر بـ 16% من السوق الإيفوارية، مع تسجيل عودة المؤسسات المصرية إلى هذه السوق بنسبة تقدر بـ 19.9%، وهو ما ضيق الخناق على الشركات التركية التي تراجعت إلى نسبة 34.6%.

وفي سنة 2022، أصبحت المؤسسات الجزائرية تتقاسم تقريبًا الريادة مع المؤسسات التركية بحصة تقدر بحوالي 32%. وفي نفس العام، شهدت حصة المؤسسات المصرية أيضًا نموًا، لتصبح المنافسة في السوق محصورة تقريبًا بين المؤسسات التركية والجزائرية والمصرية.

المبحث الثالث: تنافسية مؤسسات الجزائرية للإسمنت بأسواق أمريكا الجنونية:

بعد نجاح المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للإسمنت في الأسواق الإفريقية، بدأت هذه المؤسسات توجه اهتمامها نحو أسواق أمريكا الجنوبية، حيث استطاعت تحقيق نجاح ملحوظ. من خلال استراتيجيات تسويقية مدروسة وتقديم منتجات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية، تمكنت المؤسسات الجزائرية من كسب حصص سوقية معتبرة في هذه الأسواق.

المطلب الأول: سوق البرازيلية، الكولومبية

المؤسسات الجزائرية للإسمنت اقتحمت أسواق البرازيل وكولومبيا بعد أسواقها الإفريقية، واستطاعت تحقيق نجاحات كبيرة فيها، مما ساعد على توسيع نطاق تواجدها وزيادة حصتها السوقية.

الفرع الأول: السوق البرازيلية

كما هو موضح في الجدول (4-12) تعرف السوق البرازيلية تذبذبًا في حجم وارداتها من مادة الإسمنت بكل أنواعه حيث استوردت في سنة 2018 حوالي 731 ألف طن، 628 ألف طن في سنة 2019 و408 ألف طن في 2021 لتبلغ في سنة 2023 حوالي 979 ألف طن من الإسمنت، وتعتبر المؤسسات التركية والجزائرية من أهم الشركاء للسوق البرازيلية.

عرفت مبيعات المؤسسات الجزائرية بالسوق البرازيلية نموًا كبيرًا ففي سنة 2019 بلغ حجم الكمية الموردة حوالي 100 ألف طن لتتضاعف هذه الكمية بحوالي 80% في سنة 2021، أي ما يعادل 162 ألف طن، لتواصل نموها في سنة 2022 بحوالي 354 ألف طن، لتبلغ العتبة في سنة 2023 أين تمكنت من تصدير ما قيمته 508 ألف طن ومنذ سنة 2021 تتفوق المؤسسات الجزائرية على المؤسسات التركية التي كانت رائدة بهذه السوق وأصبحت حاليًا تحتل المرتبة الثانية.

تعتبر السوق البرازيلية من الأسواق المهمة للمؤسسات الجزائرية واستطاعت تحقيق إجمالي مبيعات بأكثر من 22,91 مليون دولار في سنة 2023 (22,85 مليون دولار من كلنكر بسعر 45 دولار/ طن و 61 ألف دولار من البورتلاندي الأبيض 115 دولار/ط) بزيادة تقدر بـ 28% عن سنة 2022 التي حققت فيها مبيعات بقيمة 17,9 مليون دولار (16,35 مليون دولار من كلنكر بسعر 48 دولار/ طن ، وحوالي 1,56 مليون دولار إسمنت الأبيض بسعر 97 دولار/ طن)، في بداية الدخول إلى السوق البرازيلية الموافق لـسنة 2019 تم تسويق ما قيمه 117 ألف.

الجدول (12-4): واردات البرازيلية من الاسمنت و الأسعار المعتمدة من طرف كل دولة

الفترة 2019-2023

		سنة 2019			سنة 2020			سنة 2021			سنة 2022			سنة 2023		
الترتيب	البلدان	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن
	عالم	628,144	45,152	72	598,140	40,645	68	408,439	36,045	88	541,629	48,985	90	979,790	65,037	66
1	الجزائر	1,171	117	100	90,401	3,037	34	162,617	5,989	37	354,052	17,913	51	508,418	22,911	45
2	تركيا	290,237	15,233	52	343,529	17,109	50	139,377	10,539	76	95,126	11,416	120	254,496	21,211	83
3	المملكة العربية السعودية	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	128,075	4,502	35
4	فرنسا	6,963	4,566	656	6,904	4,607	667	6,741	4,674	693	5,705	4,630	812	3,460	3,298	953
5	هولندا	1,920	1,915	997	1,951	1,763	904	2,440	2,192	898	2,257	2,400	1,063	2,441	2,731	1,119
6	مصر	15,833	1,615	102	11,431	1,216	106	12,783	1,433	112	10,407	1,575	151	11,935	1,654	139

المصدر: من اعدد الطالب استنادا الي: لمنصةcom https://www.trademap

دولار فقط من الإسمنت الأبيض، وفي 2020 تم بيع ما قيمه 2,7 مليون دولار من الكلنكر و110 ألف دولار من الإسمنت الأبيض، أما في سنة 2021 تم تحقيق إجمالي مبيعات قدره حوالي 42 مليون دولار موزعة على 5,7 مليون دولار من الكلنكر بسعر 36 دولار/ طن و243 ألف دولار من بورتلاند أبيض بسعر 100 دولار / طن.

الأسعار المعتمدة من طرف المؤسسات الجزائرية أقل بكثير من الأسعار المعتمدة من طرف المؤسسات المنافسة، حيث لم يتجاوز الطن الواحد 45 دولار في سنة 2023، في حين بلغ المعدل العام للأسعار 66 دولار، أي بفارق يقدر بـ 21 دولار.

المؤسسات الجزائرية تسوق نوعين من الاسمنت بالسوق البرازيلية، ويأتي على رأسها الكلنكر وكمية معتبرة من الاسمنت الأبيض. أما تطور الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق البرازيلية مقارنة مع المنافسين، كان على النحو المسجل بالجدول أدناه:

الجدول رقم (13-4): تطور الحصة السوقية بالسوق البرازيلية في الفترة 2018 الي 2023(%)

الترتيب	بلدان التصدير	الحصة 2018	الحصة 2019	الحصة 2020	الحصة 2021	الحصة 2022	الحصة 2023
01	الجزائر	0	0.3	7.5	16.6	36.6	35.2
02	تركيا	26	33.7	42.1	29.2	23.3	32.6
03	فرنسا	9.2	10.1	11.3	13	9.5	5.1
04	هولندا	3.7	4.2	4.3	6.1	4.9	4.2
05	المكسيك	13.6	11.3	13.4	9.5	3.3	2.6

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى لمنصة https://www.trademap com

طبقا للجدول (5-12)، وفي سنة 2023 استحوذت المؤسسات الجزائرية على أكبر حصة سوقية بالسوق البرازيلية بنسبة 35%، واستطاعت أن تزيح المؤسسات التركية من قيادة السوق البرازيلية التي كانت تحتكر السوق في الفترة الممتدة من سنة 2018 إلى 2020 بحصة سوقية تقدر بـ 42%.

أصبحت المؤسسات الجزائرية الشريك الأول والمهم بالسوق البرازيلية بعد أن انتهجت سياسية سعرية منخفضة مع اعتمادها على نوعين من الإسمنت (الكلنكر، الإسمنت الأبيض)، وكلها عوامل ساعدت المؤسسة على احتلال المراتب الريادية بالسوق البرازيلية.

الفرع الثاني: السوق الكولومبية

طبقا للجدول (4-14)، تعرف واردات السوق الكولومبية تراجعًا حيث سجلت أكثر من مليون طن من الإسمنت في 2019، ثم تراجعت إلى 832 ألف طن في سنة 2020، لتواصل تراجعها في سنة 2022 حيث بلغت حوالي 666 ألف طن، لتعاود الارتفاع في سنة 2023 إلى أكثر من 815 ألف طن من الإسمنت. وبلغت إجمالي وارداتها في هذه السنة حوالي 55 مليون دولار. وكانت المؤسسات التركية تحتكر السوق الكولومبية في سنتي 2019 و2020 حيث تجاوزت الكمية 900 ألف طن، و480 ألف طن على الترتيب. أما سنة 2021، فقد عرفت سيطرة المؤسسات الفنزويلية.

في سنتي 2022 و2023، تمكنت المؤسسات الجزائرية من احتلال الريادة بالسوق الكولومبية حيث بلغت مبيعاتها من الإسمنت حوالي 185 ألف طن، و273 ألف طن على الترتيب، متفوقة بذلك على المؤسسات التركية التي احتكرت السوق في الفترة الممتدة من 2019 إلى 2021. وتمكنت المؤسسات الجزائرية من تحقيق نمو في إجمالي المبيعات يقدر بحوالي 18 مليون دولار، في حين حققت سنة 2019 حوالي 512 ألف دولار فقط.

الأسعار المعتمدة من طرف المؤسسات الجزائرية كانت مرتفعة مقارنة مع المنافسين، خصوصًا في السنوات 2019 إلى 2021 بسبب قلة الكميات المصدرة وارتفاع تكاليف الشحن. بعد هذه السنوات، اعتمدت على أسعار أقل من المعدل العام للأسعار المعتمدة من طرف المنافسين بـ 2 دولار، إلا أنها كانت أعلى بحوالي 5 دولار على أسعار المؤسسات السعودية التي تعتبر المنافس المطالب بالصدارة. وهنا، لابد على المؤسسات الجزائرية من اتباع استراتيجية تنافسية للدفاع عن حصتها السوقية.

أما المنتجات التي تسوقها المؤسسات الجزائرية بالسوق الكولومبية وطبقًا للمنصة، فهي تقتصر على مادة الكلنكر فقط والتي تُشحن عن طريق الموانئ الجزائرية عن طريق وسطاء بشروط EXW أي البيع بالمصنع.

الجدول (14-4): واردات الكولومبية من الاسمنت و الأسعار المعتمدة من طرف كل دولة

		سنة 2019			سنة 2020			سنة 2021			سنة 2022			سنة 2023		
الترتيب	البلدان	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/ طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/ طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن
	عالم	1,141,043	65,728	58	832,193	44,539	54	856,105	50,563	59	666,876	52,848	79	815,300	55,587	68
1	الجزائر	512	67	131	205	26	127	0	0	0	185,056	14,284	77	273,674	18,061	66
2	السعودية	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	188,693	11,431	61
3	المغرب	0	0	0	0	0	0	0	0	0	72,872	5,468	75	146,316	9,992	68
4	فنزويلا	0	0	0	0	0	0	100,968	6,339	63	191,141	12,612	66	71,675	4,438	62
5	تركيا	902,763	49,079	54	486,963	23,550	48	455,882	23,073	51	117,752	7,898	67	70,479	4,371	62
6	فييت نام	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	54,760	3,504	64
7	ألمانيا	23,484	4,138	176	15,132	2,717	180	8,866	2,158	243	8,158	2,563	314	6,870	2,547	371
8	فرنسا	129	113	876	242	220	909	380	349	918	511	529	1,035	368	388	1,054
9	إسبانيا	98,278	5,403	55	49,164	3,344	68	106,895	6,102	57	39,045	3,015	77	591	246	416

المصدر : من اعدد الطالب استنادا الي : لمنصة https://www.trademap com

نمو وتطور الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق الكولومبية تم تقيدها في الجدول ادناه :

الجدول (15-4): مقارنة نمو الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق الكولومبية مع باقي المنافسين خلال الفترة 2018 -2023(%)

الترتيب	بلدان التصدير	الحصة 2018	الحصة 2019	الحصة 2020	الحصة 2021	الحصة 2022	الحصة 2023
01	الجزائر	0	0.1	0.1	-	27	32.5
02	االسعودية	0	0	0	--	--	20.6
03	المغرب	0	0	0		10.3	18
04	فنزويلا	0	0	0	12.5	23.9	8
05	تركيا	57.9	74.7	52.9	45.6	14.9	7.9

المصدر: من اعداد الطالب استنادا الي المنصةhttps://www.trademap.com

أصبحت المؤسسات الجزائرية تمتلك أكبر حصة سوقية بالسوق الكولومبية مقارنة مع باقي المنافسين، كما هو موضح في الجدول (4-15)، متفوقة بذلك على المؤسسات التركية التي كانت تسيطر على هذه السوق سابقًا. حيث سجلت أعلى حصة لها في سنة 2020، ومن ثم بدأت هذه الحصة في التراجع إلى أن بلغت 7,9% في سنة 2023. بالمقابل عرفت الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية نموا كبيرا حيث بلغت 32,5% في سنة 2023. وعرفت كذلك هذه السنة دخول المؤسسات السعودية التي استحوذت على 20% من السوق الكولومبية.

المطلب الثاني: السوق الأرجنتينية والبيرو

من بين الأسواق المهمة كذلك للمؤسسات الجزائرية في أسواق أمريكا الجنوبية نذكر منها السوق الأرجنتينية وسوق بيرو.

الفرع الأول: سوق البيرو

الجدول (16-4): واردات البيرو من الاسمنت و الأسعار المعتمدة من طرف كل دولة(2019-2023)

		سنة 2019			سنة 2020			سنة 2021			سنة 2022			سنة 2023		
الترتيب	البلدان	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا /طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/ طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/ طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/ طن
	عالم	1,491,030	97,507	65	1,476,744	99,590	67	2,479,183	169,637	68	1,280,740	112,998	88	904,510	65,843	73
1	جمهورية كوريا	434,056	21,901	50	351,590	18,639	53	792,461	54,935	69	84,637	6,579	78	488,700	30,682	63
2	فييت نام	705,725	48,048	68	609,212	41,676	68	819,382	53,415	65	259,224	19,749	76	315,678	22,788	72
3	شيلي	16,787	1,891	113	48,079	5,115	106	71,248	7,650	107	42,918	4,564	106	35,144	3,763	107
4	إكوادور	0	0	0	0	8,486	52	0	13,016	59	0	25,586	81	33,026	2,295	69
5	تركيا	16,568	2,141	129	10,604	1,211	114	4,865	659	135	621	215	346	6,488	1,491	230
6	مصر	134	21	157	1,327	178	134	2,072	310	150	10,940	3,346	306	6,978	1,364	195
7	فرنسا	83,601	6,536	78	17,086	1,229	72	178	0	0	23,305	2,428	104	10,293	1,160	113
8	الصين	124	55	444	80	47	588	3,988	134	753	294	256	871	2,430	578	238
9	إسبانيا	197	133	675	669	213	318	86,292	1,008	253	192	222	1,156	1,549	409	264
10	الجزائر	0	0		115,290	7,589	66	86,292	8,741	101	57,699	9,209	160	1,631	370	227

المصدر: من اعدد الطالب استنادا الي: لمنصة https://www.trademap com

طبقا للجدول (4-16) استوردت بيرو في سنتي 2019 و2020 حوالي 1,4 مليون طن، وفي سنة 2021 استوردت حوالي 2,4 مليون طن، وفي سنة 2022 حوالي 1,8 مليون طن، واستوردت 904 ألف طن في سنة 2023. وتحتكر المؤسسات الكورية والفيتنامية هذه السوق، حيث في سنة 2023 بلغ حجم الصادرات الكورية أكثر من نصف الكمية التي استوردتها بيرو، أما المؤسسات الفيتنامية فقد صدرت الي البيرو حوالي 300 ألف طن، فيما تقاسم باقي الموردين الكمية المتبقية والمقدرة بحوالي 100 ألف طن.

تتواجد المؤسسات الجزائرية في هذه السوق منذ سنة 2020، وعرفت مبيعاتها تراجعاً كبيراً، ففي سنة 2020 بلغ حجم الصادرات 115 ألف طن من الإسمنت، أما في سنة 2023 فلم تصدر المؤسسات الجزائرية سوى 1,6 ألف طن فقط من الإسمنت الأبيض. وفي سنة 2021 بلغ حجم صادراتها حوالي **86** ألف طن منها 9 آلاف طن من الإسمنت الأبيض و77 ألف طن من الكلنكر.

الأسعار المعتمدة من طرف المؤسسات الجزائرية بسوق بيرو للإسمنت مرتفعة عن المعدل العام للأسعار المعتمدة من طرف المنافسين خلال سنوات الدراسة.

أما تطور ونمو الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بسوق بيرو مقارنة مع باقي المنافسين فهي على النحو التالي:

الجدول(4-17) : مقارنة نمو الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بسوق البيرو

مع باقي المنافسين خلال الفترة 2018 -2023(%)

الترتيب	بلدان التصدير	الحصة2019	الحصة 2020	الحصة 2021	الحصة 2022	الحصة 2023
01	جمهورية كوريا	22.5	18.7	32.4	5.8	46.6
02	فييت نام	49.3	41.8	31.5	17.5	34.6
03	شيلي	1.9	5.1	4.5	4	5.7
04	إكوادور	0	8.5	7.7	22.6	3.5
05	تركيا	2.2	1.2	0.4	0.2	2.3
06	مصر	0	0.2	0.2	3	2.1
07	فرنسا	6.7	1.2		2.1	1.8
08	الجزائر	0	7.6	5.2	8.1	0.6

المصدر: من اعدد الطالب استنادا الي : لمنصة https://www.trademap com

تراجعت الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية في سنة 2023 وبلغت حصتها أقل من 1% بعد أن حققت في سنة 2022 أكثر من 8% وكانت وقتها تحتل المرتبة الرابعة بعد المؤسسات الكورية والفيتنامية والإكوادورية، وهي نفس المرتبة التي حققتها في سنة 2022 و2021 بنسبة 5,2% و7,6% على الترتيب.،فيما عرفت المؤسسات الكورية والفيتنامية في سنة 2023 تعزيز حصتها السوقية وأصبحت تسيطر على أكثر من 80% من سوق بيرو للإسمنت،.ومن بين أسباب تراجع الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية، المنافسة الشديدة من طرف المؤسسة الفيتنامية التي تعتبر رائدة في إنتاج الإسمنت عالمياً. وعليه، يجب على المؤسسات الجزائرية تغيير استراتيجياتها التسويقية من أجل تعزيز تنافسيتها في هذه السوق.

الفرع الثاني السوق الأرجنتينية:

استناداً إلى الجدول (4-18)، تراجع حجم واردات الأرجنتين من مادة الإسمنت في السنوات الأخيرة حيث بلغت في سنة 2018 حوالي 648 ألف طن، وفي سنة 2019 حوالي 130 ألف طن، لتبلغ في سنة 2023 حوالي 40 ألف طن فقط. وتعتبر المؤسسات الإسبانية أهم مورد بحوالي 16 ألف طن، ولا تعتبر السوق الأرجنتينية سوقاً ذات جاذبية كبيرة بسبب تراجع الكميات التي تستوردها من باقي الدول.

من حيث المبيعات، احتلت المؤسسات الجزائرية المرتبة الثانية في سنة 2023 بحوالي 14 ألف طن، وعرفت هذه الكمية ارتفاعاً مقارنة بسنة 2019 التي لم تتجاوز 195 طن فقط، وهي كمية ضئيلة. ويعرف إجمالي قيمة المبيعات في هذه السوق نمواً نسبياً من سنة إلى أخرى ليبلغ حوالي 1,4 مليون دولار في سنة 2023، بزيادة تقدر بحوالي مليون دولار عن سنة 2019.

الأسعار المعتمدة من طرف المؤسسات الجزائرية في السوق الأرجنتينية هي أقل من المعدل المعتمد من المنافسين، حيث بلغ سعر الطن حوالي 185 دولار في سنة 2023، بينما كان سعر الطن الجزائري 100 دولار، أي أقل بـ 85 دولار عن المعدل.

أما أنواع الإسمنت التي تسوقها المؤسسات الجزائرية في السوق الأرجنتينية فهي تقتصر فقط على البورتلاندي الأبيض.

الجدول (18-4): واردات الارجنتينية من الاسمنت و الأسعار المعتمدة من طرف كل دولة(2019-2023)

		سنة 2019			سنة 2020			سنة 2021			سنة 2022			سنة 2023		
الترتيب	البلدان	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن
	عالم	130,630	11,138	85	66,076	7,141	108	51,780	8,497	164	30,004	5,070	169	40,708	7,539	185
1	إسبانيا	16,736	2,084	125	20,002	2,482	124	25,158	3,196	127	15,482	1,805	117	16,731	2,414	144
2	الجزائر	195	20	103	374	37	99	1,871	254	136	5,674	482	85	14,497	1,451	100
3	فرنسا	904	598	662	864	649	751	1,611	1,096	680	1,863	1,123	603	2,038	1,297	636
4	هولندا	47	59	1,255	24	31	1,292	65	79	1,215	72	96	1,333	528	706	1,337
5	تركيا	12,789	1,549	121	11,938	1,458	122	21,436	2,618	122	5,698	547	96	2,980	449	151
6	الصين	402	229	570	410	216	527	555	347	625	325	199	612	761	424	557
7	مصر	27	4	148	131	16	122	0	0	0	0	0	0	2,187	294	134
8	البرازيل	87	85	977	18	23	1,278	59	57	966	77	76	987	212	193	910
9	كرواتيا	139	83	597	70	42	600	214	127	593	214	130	607	167	117	701
10	المكسيك	146	79	541	81	41	506	108	54	500	135	66	489	135	68	504

المصدر: من اعدد الطالب استنادا الي : لمنصة https://www.trademap com

نمو وتطور الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق الأرجنتينية تم تقيدها في الجدول ادناه:

الجدول (19-4): مقارنة نمو الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق الارجنتينية مع باقي المنافسين خلال الفترة 2018 -2023(%)

الترتيب	بلدان التصدير	الحصة 2019	الحصة 2020	الحصة 2021	الحصة 2022	الحصة 2023
01	إسبانيا	18.7	34.8	37.6	35.6	32
02	الجزائر	0.2	0.5	3	9.5	19.2
03	فرنسا	5.4	9.1	12.9	22.1	17.2
04	هولندا	0.5	0.4	0.9	1.9	9.4
05	تركيا	13.9	20.4	30.8	10.8	6
06	الصين	2.1	3	4.1	3.9	5.6

المصدر: من اعدد الطالب استنادا الي: لمنصة https://www.trademap com

يتنافس على السوق الأرجنتينية كل من المؤسسات الإسبانية، والمؤسسات الفرنسية، والمؤسسات الجزائرية كما هو موضح في الجدول (4-19). واستطاعت هذه الأخيرة في سنة 2023 من تحقيق حصة سوقية تقدر بـ 19,2%، بزيادة تقدر بحوالي 10% مقارنة بسنة 2022، معلنة بذلك التفوق على المؤسسات الفرنسية التي كانت تحتل المرتبة الثانية، وكذلك المؤسسات التركية التي احتلت المرتبة الثالثة. فيما حافظت المؤسسات الإسبانية تقريباً على حصتها السوقية على مدار ثلاث سنوات مع تراجع طفيف فقط خلال هذه الفترة.

تركز المؤسسات الجزائرية على تسويق منتج واحد بالسوق الأرجنتينية والمتمثل في البورتلاندي الأبيض وبأسعار تنافسية مقارنة مع باقي المنافسين.

المبحث الرابع: تنافسية مؤسسات الإسمنت الجزائرية بالأسواق الأوروبية وأمريكا الشمالية

بعد أسواق إفريقيا وأمريكا الجنوبية، عمدت المؤسسات الجزائرية للإسمنت للدخول إلى الأسواق الأوروبية بعد الحصول على شهادة المطابقة للمعايير بالاتحاد الأوروبي، والأسواق الأمريكية. حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى عدد من الأسواق الأوروبية وأمريكا الشمالية التي تتواجد بها المؤسسات الجزائرية منذ سنة 2020 وتملك فيها حصة سوقية معتبرة.

المطلب الأول: السوق الفرنسية والاسبانية.

بعد حصول المؤسسات الجزائرية على شهادة مطابقة المعايير الأوروبية(CE) ، تمكنت من دخول السوقين الفرنسية والإسبانية. وقد شهدت حصتها السوقية في هذين السوقين تطورًا ملحوظًا على النحو التالي:

الفرع الأول: السوق الفرنسية

استنادًا إلى الجدول (4-20)، بلغ حجم واردات فرنسا من مادة الإسمنت بكافة أنواعه أكثر من 5,3 مليون طن في سنة 2023، مع تراجع طفيف عن سنة 2022 التي استوردت فيها حوالي 5,7 مليون طن، وهي نفس الكمية التي تم استيرادها في كل من سنة 2021 و2022.

تمكنت المؤسسات الجزائرية في سنة 2021 من تصدير حوالي 493 ألف طن من الكلنكر إلى السوق الفرنسية، وفي سنة 2022 بلغ حجم صادراتها حوالي 738 ألف طن من الإسمنت، مقسمة بين 722 ألف طن من الكلنكر، 16 ألف طن من البورتلاندي الأبيض، و3 آلاف طن من البورتلاندي العادي، مما يمثل زيادة قدرها 54% مقارنة بسنة 2021. أما في سنة 2023، فقد قدرت الصادرات بحوالي 776 ألف طن، موزعة بين 741 ألف طن من الكلنكر، حوالي 34 ألف طن من البورتلاندي الأبيض، وحوالي 24 ألف طن من البورتلاندي العادي، بزيادة تقدر بـ 21% عن السنة السابقة. كما تم الإشارة سابقًا، تسوق المؤسسات الجزائرية ثلاث أنواع من الإسمنت: البورتلاندي العادي، البورتلاندي الأبيض، إضافة إلى الكلنكر.

حققت المؤسسات الجزائرية نمواً ملحوظاً في القيمة الإجمالية للمبيعات في السوق الفرنسية، حيث استطاعت في سنة 2021 تحقيق مبيعات بقيمة حوالي 36.5 مليون دولار. في سنة 2022، بلغت قيمة الصادرات حوالي 56 مليون دولار، مما يعكس نمواً قدره 50% مقارنة بسنة 2021. أما في سنة 2023، فقد سجلت المؤسسات الجزائرية مبيعات بقيمة 68.1 مليون دولار، بزيادة قدرها 5% عن السنة التي سبقتها.

الجدول (4- 20): واردات فرنسا من الاسمنت و الأسعار المعتمدة من طرف كل دولة(2019-2023)

		سنة 2019			سنة 2020			سنة 2021			سنة 2022			سنة 2023		
الترتيب	البلدان	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا /طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/ط ن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا /طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/ط ن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا /طن
	عالم	4,799,734	421,737	88	4,850,042	421,406	87	5,960,370	562,862	94	5,717,274	572,903	100	5,375,784	627,014	117
1	بلجيكا	1,142,279	93,048	81	1,122,840	92,062	82	1,313,950	120,431	92	1,089,739	113,237	104	976,648	125,798	129
2	إسبانيا	823,199	76,966	93	1,171,335	97,403	83	1,362,362	120,047	88	1,172,645	112,065	96	856,966	112,690	131
3	الجزائر	0	0	0	0	0	0	493383	36,503	74	738,612	56,058	76	776,406	68,099	88
4	لكسمبرغ	460,161	43,809	95	488,971	47,481	97	476,772	50,932	107	440,357	46,790	106	269,826	42,588	158
5	ألمانيا	344,484	34,382	100	302,541	32,974	109	306,217	41,400	135	288,937	37,738	131	214,209	36,361	170
6	آيرلندا	453,910	25,145	55	15,830	1,241	78	87,567	5,577	64	15,411	1,141	74	437,022	35,010	80
7	إيطاليا	305,656	27,378	90	301,955	29,450	98	332,954	35,750	107	297,699	32,803	110	260,658	34,428	132
8	المغرب	185,536	9,639	52	223,171	11,187	50	290,408	19,543	67	284,834	18,838	66	340,949	23,086	68
9	اليونان	133,765	9,892	74	227,728	16,325	72	124,813	9,244	74	155,643	11,839	76	204,554	18,583	91
10	تركيا	110,322	7,515	68	239,616	14,993	87	301,253	19,758	66	421,408	32,602	77	226,279	17,053	75

المصدر : من اعداد الطالب استنادا الي : لمنصة https://www.trademap com

تحتل الجزائر المرتبة الثالثة من حيث القيمة في السوق الفرنسية للإسمنت، حيث تعتمد المؤسسات الجزائرية على استراتيجية تسعير تنافسية. منذ دخولها إلى هذه السوق، تم تحديد أسعار الإسمنت الجزائري بحيث تكون أقل بكثير من أسعار المنافسين، كما هو موضح في جدول (4-20). على سبيل المثال، في سنة 2023، بلغ المعدل العام لأسعار الإسمنت في فرنسا 117 دولاراً للطن، في حين بلغ معدل سعر الإسمنت الجزائري 88 دولاراً للطن، مما يعكس فارقاً قدره حوالي 29 دولاراً.

نتيجة لزيادة الكميات المصدرة والعائدات، شهدت الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق الفرنسية نمواً ملحوظاً، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (4-21): مقارنة نمو الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق الفرنسية

مع باقي المنافسين خلال الفترة 2018 -2023(%)

الترتيب	بلدان التصدير	الحصة2019	الحصة 2020	الحصة 2021	الحصة 2022	الحصة 2023
01	بلجيكا	22.1	21.9	21.4	19.8	20.1
02	إسبانيا	18.3	23.1	21.3	19.4	18
03	الجزائر	0	0	6.5	9.8	10.9
04	لكسمبرغ	10.4	11.3	9.1	8.2	6.8
05	ألمانيا	8.2	7.8	7.4	6.6	5.8
06	بلجيكا	22.1	21.9	21.4	19.8	20.1

المصدر : من اعداد الطالب استنادا الي : لمنصة https://www.trademap com

استنادًا إلى الجدول (4-21)، أصبحت الجزائر تحتل المرتبة الثالثة في السوق الفرنسية للإسمنت بعد بلجيكا وإسبانيا. في سنة 2021، سجلت الجزائر حصة سوقية تقدر بحوالي 6.5% من السوق الفرنسي، فيما شهدت هذه الحصة نموًا ملحوظًا في سنة 2022، حيث وصلت إلى 9.8% بزيادة تتجاوز 3%، وهو ما يمثل زيادة كبيرة مقارنة بالفترات السابقة. في المقابل، تراجعت الحصة السوقية لشركات بلجيكا، إسبانيا، لوكسمبورغ، وألمانيا.

أما الشركات التركية والفيتنامية، فقد شهدت زيادة تقدر بحوالي 2% في حصتها السوقية. ويعود نمو الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية إلى عدة عوامل رئيسية ومتمثلة في جودة المنتجات خاصة بعد حصولها على رخصة تسويق في الاتحاد الأوروبي سنة 2019.

إضافة الي تنويع المنتجات حيث اعتمدت المؤسسات الجزائرية على تسويق ثلاثة أنواع من الإسمنت بدلاً من منتج واحد كما في سنة 2021، الاستراتيجية السعرية ساعدت هي كذلك في اكتساب حصة سوقية والتي بدأت بأسعار منخفضة، ثم عمدت إلى رفع الأسعار تدريجيًا بعد تعزيز تواجدها في السوق، مع الحفاظ على أسعار تنافسية مقارنة مع باقي المنافسين، خصوصًا في قطاع الإسمنت الأبيض.

الفرع الثاني: السوق الإسبانية

تعتبر السوق الإسبانية واحدة من أولى الأسواق التي اقتحمتها المؤسسات الجزائرية للإسمنت منذ سنة 2019، مباشرة بعد حصولها على رخصة التسويق في الأسواق الأوروبية. استنادًا إلى الجدول (4-22)، يمكن ملاحظة أن المؤسسات التركية تهيمن حاليًا على السوق الإسبانية، خاصة في سنتي 2022 و2023، بعد أن كانت المؤسسات الإيطالية قد سيطرت على السوق في فترات سابقة، لتتراجع إلى المرتبة الثانية من حيث الكمية المصدرة للسوق الإسبانية، مع أكثر من 190 ألف طن، تليها المؤسسات البرتغالية بأكثر من 172 ألف طن.

أما المؤسسات الجزائرية، فقد احتلت المرتبة الرابعة من حيث حجم المبيعات في السوق الإسبانية في سنة 2022، بعد أن كانت قد حققت المرتبة الثالثة في سنة 2021، حيث سجلت أكبر كمية مصدرة بأكثر من 269 ألف طن. ولكن بسبب الخلافات السياسية التي نشأت، قررت المؤسسات الجزائرية مغادرة السوق الإسبانية في سنة 2023 والتوجه إلى الأسواق البرتغالية.

فيما يتعلق بالقيمة المالية للصادرات، فقد بلغت قيمة الصادرات الجزائرية في سنة 2019 حوالي 10.56 مليون دولار بسعر 40 دولارًا للطن، ثم تراجعت إلى 2 مليون دولار في سنة 2020 بنفس السعر (40 دولارًا للطن). وفي سنة 2021، شهدت قيمة الصادرات زيادة لتصل إلى 11.89 مليون دولار بسعر 44 دولارًا للطن. أما في سنة 2022، فقد قامت المؤسسات الجزائرية بتسويق 123 ألف طن من الإسمنت بقيمة 7.4 مليون دولار، أي بسعر 60 دولارًا للطن.

تتميز الأسعار المعتمدة من طرف المؤسسات الجزائرية بأنها تنافسية مقارنة بباقي المنافسين في السوق الإسبانية، ويرجع ذلك إلى اعتمادها على تسويق مادة الكلنكر فقط.

الجدول رقم (4-22): واردات اسبانيا من الاسمنت و الأسعار المعتمدة من طرف كل دولة(2019-2023)

		سنة 2019			سنة 2020			سنة 2021			سنة 2022		
الترتيب	البلدان	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن
	عالم	1,016,114	70,158	69	-	65,944	4,068	-	101,765	-	720,601	124,615	0
1	تركيا	259,301	15,083	58	334,287	18,867	56	259,301	31,472	64	71,029	45,754	63
2	فرنسا	41,095	15,127	368	56	14,725	316	58	17,819	356	190,505	19,957	281
3	إيطاليا	341,624	17,391	51	316	17,590	51	368	16,814	52	172,081	15,721	83
4	البرتغال	99,405	5,494	55	51	6,747	61	51	8,799	68	112,832	13,687	80
5	تونس	0	1		61	2	2,000	55	3	3,000	123,550	9,025	80
6	الجزائر	263,679	10,567	40	2,000	2,049	40	0	11,894	44	115,805	7,392	60
7	مصر		0	0	40	0	0	40	8,376	-	2,126	6,763	58
8	بولندا	1,614	1,388	860	0	1,234	880	0	1,857	895	1,160	2,278	1,071
9	هولندا	2,071	1,201	763	880	1,262	788	860	1,219	866	1,802	1,199	1,034
10	المانيا	41,095	1,326	640	788	1,425	771	763	1,415	598	720,601	1,129	627

المصدر: من اعداد الطالب استنادا الي: لمنصة https://www.trademap com

لما سبق ذكر سنقتصر على تحليل الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية للفترة الممتدة من 2019 الي سنة 2022 كما هو موضوح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (23-4): مقارنة نمو الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق الإسبانية مع باقي المنافسين خلال الفترة 2018 -2022(%)

الترتيب	بلدان التصدير	الحصة2018	الحصة2019	الحصة2020	الحصة2021	الحصة2022
01	تركيا	14.3	21.5	28.6	30.9	36.7
02	فرنسا	25	21.6	22.3	17.5	16
03	إيطاليا	29.9	24.8	26.7	16.5	12.6
04	البرتغال	12.4	7.8	10.2	8.6	11
05	تونس	0	0	0	0	7.2
06	الجزائر	0	15.1	3.1	11.7	5.9
07	مصر	0	0	0	8.2	5.4

المصدر : من إعداد الطالب استنادا إلى : لمنصة https://www.trademap com

سجلت المؤسسات الجزائرية أكبر حصة سوقية في السوق الإسبانية في سنة 2019، وهو العام الأول لدخولها السوق، حيث حققت نسبة 15% واحتلت المرتبة الرابعة، رغم المنافسة القوية من المؤسسات التركية والفرنسية والإيطالية. ومع ذلك، شهدت الحصة السوقية تراجعًا في سنة 2020، بسبب الإغلاق الناتج عن الظروف الصحية العالمية.

في سنة 2021، حققت المؤسسات الجزائرية نموًا في حصتها السوقية حيث استحوذت على 11.7% من السوق الإسبانية، ولكن هذا النمو لم يستمر طويلاً، إذ تراجعت الحصة إلى 5.9% في سنة 2022 نتيجة للتوترات السياسية بين البلدين وارتفاع الأسعار مقارنة مع المنافسين الرائدين.

وفي سنة 2023، واجهت المؤسسات الجزائرية تراجعًا كبيرًا في حصتها السوقية، حيث لم تتمكن من الاحتفاظ بأي حصة من السوق الإسبانية، مما أدى إلى تعويض هذه الحصة من طرف المؤسسات التونسية التي شهدت نموًا في السوق الإسبانية وحققت حصة قدرها 26.2%، متفوقة على المؤسسات التركية والبرتغالية.

المطلب الثاني: السوق البريطانية والايطالية

بعد السوق الاسبانية والفرنسية توجهت المؤسسات الجزائرية الي السوق البريطانية والإيطالية من أجل توسيع أسواقها بالسوق الاوربية.

الفرع الاول: السوق بريطانية

بالرجوع إلى الجدول (24-4)، استوردت بريطانيا في سنة 2023 حوالي 4.6 مليون طن من الإسمنت، مع العلم أن معظم الكميات يتم استيرادها من خارج المملكة من مستعمرات تابعة لها، حيث بلغ حجم الاستيراد 4.1 مليون طن. وتعد المؤسسات الإسبانية أكبر مورد لهذه السوق، حيث بلغ حجم صادراتها في سنة 2023 أكثر من 130 ألف طن من الإسمنت، إلا أن هذه الكمية شهدت تراجعًا مقارنة مع سنة 2022، حيث تجاوزت الكمية المصدرة حينها حوالي 298 ألف طن. من ناحية أخرى، شهدت الكميات المسوقة من قبل المؤسسات الفرنسية نموًا مقارنة مع السنة السابقة، حيث تجاوزت صادراتها 74 ألف طن في 2023.

تتواجد المؤسسات الجزائرية في السوق البريطانية منذ سنة 2021، حيث بلغ حجم صادراتها في تلك السنة حوالي 22.5 ألف طن من مادة الكلنكر. وقد شهدت الكمية تصاعدًا ملحوظًا في سنة 2022، حيث تضاعفت أكثر من خمس مرات وبلغت أكثر من 103.7 ألف طن، مما سمح لها باحتلال المرتبة الثالثة في السوق. ومع ذلك، تراجعت هذه الكمية في سنة 2023 إلى حوالي 59.76 ألف طن، وكان هذا التراجع لصالح المؤسسات البرتغالية والفرنسية التي شهدت نموًا في صادراتها مقارنة مع سنة 2022.

أما فيما يخص قيمة الصادرات، فقد احتلت المؤسسات الجزائرية المرتبة الثالثة في سنة 2023، مع تسجيل تراجع مقارنة بسنة 2022،. وتقتصر المنتجات التي تسوقها المؤسسات الجزائرية الي السوق البريطانية على مادة الكلنكر فقط.

تعتبر أسعار المؤسسات الجزائرية للإسمنت في السوق البريطانية أسعارًا تنافسية، خاصة إذا استثنينا سنة 2019 التي صدرت فيها الجزائر كميات قليلة من الإسمنت لم تتجاوز 352 طنًا بسعر 142 دولارًا للطن. بعد هذه الفترة، شهدت الأسعار انخفاضًا عن المعدل العام لأسعار المنافسين، وهو ما أسهم في زيادة صادرات الجزائر من الإسمنت إلى المملكة المتحدة.

كما تم الإشارة سابقًا، تقتصر صادرات الجزائر إلى السوق البريطانية على مادة الكلنكر فقط، وقد ساعد ارتفاع الطلب على هذه المادة، الذي تزامن مع أزمة الطاقة الناتجة عن الحرب الروسية الأوكرانية، في تعزيز صادرات الجزائر.

الجدول (24-4): واردات بريطانيا من الاسمنت و الأسعار المعتمدة من طرف كل دولة(2019-2023)

الترتيب	البلدان	سنة 2019			سنة 2020			سنة 2021			سنة 2022			سنة 2023		
		الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن
	عالم	-	71,362	-	3,247,058	265,723	82	4,064,167	387,562	95	5,052,152	577,935	114	4,641,320	609,937	131
1	المنطقة غير محددة في مكان آخر	-	0	-	2,875,196	216,833	75	3,513,287	302,499	86	4,381,457	477,280	109	4,138,697	528,831	128
2	فرنسا	66,899	19,391	290	72,440	18,125	250	99,300	32,777	330	45,776	23,640	516	74,807	29,890	400
3	آيرلندا	164,502	12,914	79	102,569	7,851	77	153,943	16,347	106	156,794	19,185	122	104,234	15,121	145
4	إسبانيا	228,314	11,682	51	13,038	820	63	50,323	3,772	75	298,689	29,262	98	130,912	10,275	78
5	البرتغال	141,556	11,135	79	115,589	8,893	77	191,029	17,813	93	11,349	2,306	203	60,497	6,242	103
6	الجزائر	351	50	142		0		22,504	1,456	65	103,775	13,156	127	59,768	4,796	80
7	إيطاليا	830	341	411	5,234	1,042	199	8,645	2,493	288	11,265	3,974	353	10,813	4,303	398
8	كرواتيا	16,089	5,711	355	4,378	1,665	380	7,251	2,578	356	8,887	3,612	406	9,246	3,922	424

:

المصدر : من اعدد الطالب استنادا الي : لمنصة https://www.trademap com

-بخصوص نمو وتطور الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق البريطانية مقارنة مع باقي المنافسين فهي مقيد بالجدول ادناه:

الجدول (4- 25): مقارنة نمو الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق البريطانية مع باقي المنافسين خلال الفترة 2018 -2023(%)

الترتيب	بلدان التصدير	الحصة 2021	الحصة 2022	الحصة 2023
01	فرنسا	21.1	23.2	38.8
02	إسبانيا		38.8	20.5
03	الجزائر	3.3	11.9	10.5
04	آيرلندا	20.7	18.6	10
05	إيطاليا	5.1	5.1	7.5
06	البرتغال	39.9	1.1	4.7

المصدر : من اعداد الطالب استنادا الي : لمنصة https://www.trademap com

من خلال الجدول (4-25)، يتبين أن المؤسسات الفرنسية قد سيطرت على السوق البريطانية في سنة 2023، حيث شهدت حصتها السوقية نموًا كبيرًا مقارنة بسنة 2022. أما المؤسسات الإسبانية فقد تراجعت حصتها السوقية بأكثر من 18% في سنة 2023، لتحتل المرتبة الثانية بعد المؤسسات الفرنسية ،من جهة أخرى، عرفت المؤسسات الجزائرية نموًا ملحوظًا في حصتها السوقية في سنة 2022 مقارنة بسنة 2021، حيث زادت حصتها بنسبة تقدر بحوالي 7%. وفي سنة 2023، رغم تراجع كميات المبيعات، فإن الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية تراجعت بنسبة طفيفة تقدر بـ1,5%. ورغم هذا التراجع، تمكنت المؤسسات الجزائرية من الحفاظ على المرتبة الثالثة في السوق البريطانية بفضل اعتمادها على أسعار منخفضة بشكل ملحوظ مقارنة بباقي المنافسين.

الفرع الثاني السوق إيطالية

طبقا للجدول (4-26) استوردت إيطاليا من العالم حوالي 2,8 مليون طن من إسمنت في سنة 2022 وعرفت هذه الكمية ارتفاع كبير في سنة 2023 حيث بلغت حوالي 3,6 مليون طن أي بزيادة تقارب مليون طن .

الجدول (26-4): واردات ايطاليا من الاسمنت و الأسعار المعتمدة من طرف كل دولة(2019-2023)

الترتيب	البلدان	سنة 2019			سنة 2020			سنة 2021			سنة 2022			سنة 2023		
		الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن
	عالم	-	144,789		-	143,017		-	201,142		2,790,124	263,338	94	3,610,987	363,310	101
1	تركيا	401,026	27,560	69	589,030	39,005	66	862,290	64,235	74	789,089	75,544	96	917,210	92,175	100
2	اليونان	172,204	8,457	49	196,762	10,620	54	198,688	11,532	58	277,317	22,267	80	474,548	47,448	100
3	فرنسا	123,604	23,308	189	112,649	21,507	191	148,642	31,234	210	169,421	33,710	199	202,894	42,399	209
4	الجزائر		0			0		41,250	2,407	58	324,160	21,235	66	646,113	39,305	61
5	سلوفينيا	592,381	30,148	51	559,972	29,098	52	508,470	24,966	49	508,697	28,461	56	406,915	30,894	76
6	كرواتيا	181,462	12,107	67	175,731	12,706	72	181,405	13,286	73	118,600	11,304	95	260,192	26,353	101
7	تونس	72,226	3,476	48	73,276	3,814	52	222,834	12,311	55	362,511	26,539	73	263,553	22,668	86
8	ألبانيا	54,062	3,183	59	64,166	4,050	63	116,600	7,933	68	106,182	9,779	92	109,177	13,004	119
9	بولندا	18,615	10,216	549	17,149	10,330	602	15,766	10,414	661	17,221	11,590	673	15,254	10,575	693
10	إسبانيا	10,825	1,199	111	1,368	503	368	2,471	820	332	1,666	869	522	84,902	8,695	102

المصدر : من اعداد الطالب استنادا الي : لمنصة https://www.trademap com

تسوق المؤسسات التركية أكبر كمية من الإسمنت في السوق الإيطالية، حيث شهدت هذه الكميات نموًا كبيرًا ومستمرًا من سنة 2019 إلى سنة 2023، إذ سجلت في هذه السنة أكثر من 915 ألف طن بزيادة تقدر بحوالي 25% مقارنة بسنة دخولها إلى السوق الإيطالية.

أما بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، فقد بلغ حجم صادراتها إلى السوق الإيطالية حوالي 646 ألف طن من الكلنكر في سنة 2023، وهو ما يمثل زيادة بأكثر من 50% مقارنة بما كانت عليه في سنة 2022 حيث بلغ حجم الصادرات حوالي 324 ألف طن من الكلنكر. وبذلك، تحتل الجزائر المرتبة الثانية من حيث الكميات الموردة إلى إيطاليا بعد المؤسسات التركية التي تواصل احتلال الريادة في السوق.

وفيما يخص إجمالي قيمة المبيعات، تحتل الجزائر المرتبة الرابعة بعد المؤسسات التركية، الفرنسية واليونانية. فقد بلغت قيمة صادراتها في سنة 2022 حوالي 21,23 مليون دولار، بزيادة قدرها 19 مليون دولار مقارنة بسنة 2021. وواصلت الجزائر تحقيق النمو في قيمة صادراتها، حيث بلغ إجمالي المبيعات في سنة 2023 أكثر من 39 مليون دولار.

أما فيما يتعلق بالأسعار المعتمدة من طرف المؤسسات الجزائرية للإسمنت في السوق الإيطالية، فهي تُعتبر أسعارًا تنافسية للغاية مقارنة مع أسعار المنافسين. إذ لم تتجاوز أسعار المنتجات الجزائرية في أي سنة منذ 2021 حتى 2023 المعدل العام الذي بلغ 101 دولار/طن في سنة 2023، في حين لم تتجاوز أسعار الإسمنت الجزائري 61 دولار/طن.

بخصوص المنتجات الجزائرية من الإسمنت بالسوق الإيطالية فهي تقتصر على مادة كلنكر فقط وهناك فرص كبيرة بهذه السوق للرفع من الحصة السوقية بتنويع المنتجات المصدرة إلى هذا البلاد، الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية للإسمنت عرفت تطور كبيرا كما هو موضح الجدول أدناه:

الجدول رقم (4-27) : مقارنة نمو الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق الإيطالية مع باقي المنافسين خلال الفترة 2018 -2023(%)

الترتيب	بلدان التصدير	الحصة 2019	الحصة 2020	الحصة 2021	الحصة 2022	الحصة2023
01	تركيا	19	27.3	31.9	28.7	25.4
02	اليونان	5.8	7.4	5.7	8.5	13.1
03	فرنسا	16.1	15	15.5	12.8	11.7
04	الجزائر	0	0	1.2	8.1	10.8
05	سلوفينيا	20.8	20.3	12.4	10.8	8.5
06	كرواتيا	8.4	8.9	6.6	4.3	7.3

المصدر : من اعداد الطالب استنادا الي : لمنصة https://www.trademap com

من خلال الجدول يتبين أن الشركات التركية تسيطر على ربع الحصة السوقية في السوق الإيطالية، وتليها المؤسسات اليونانية ثم المؤسسات الفرنسية. في المرتبة الرابعة تأتي المؤسسات الجزائرية التي تشهد الحصة السوقية لها نموًا متصاعدًا. ففي سنة 2021، لم تمتلك الجزائر سوى 1.2% من السوق، لترتفع هذه الحصة في السنة الموالية إلى 8.1%، ثم تصل إلى 10.8% في سنة 2023، تعتمد المؤسسات الجزائرية على سياسة تسعير منخفضة مقارنة بالمعدل العام للأسعار المطبق من قبل المؤسسات المنافسة، مما يساهم في تعزيز تنافسيتها ونمو حصتها السوقية في السوق الإيطالية.

المطلب الثالث: السوق التركية والأمريكية

مواصلة لتوسّعها في الأسواق العالمية، تمكّنت المؤسسات الجزائرية من دخول السوق التركية، التي تُعد أكبر مصدر للإسمنت في العالم، إضافة إلى السوق الأمريكية التي تُعتبر أكبر منتج للإسمنت عالميًا.

الفرع الثاني: السوق التركية:

وفقًا للجدول (4-28) الذي يظهر تطور واردات تركيا من الإسمنت، ورغم أن تركيا تعد من أكبر الدول المصدرة للإسمنت في العالم، فقد استوردت في سنة 2023 حوالي 94 ألف طن من الإسمنت، مقارنة بـ 40 ألف طن في سنة 2022، في حين لم تستورد سوى 10 آلاف طن في سنة 2021. وقد شهدت الواردات التركية زيادة ملحوظة في 2023 بسبب الزلزال الذي ضرب البلاد، مما دفع الحكومة التركية لتخصيص مشاريع كبيرة لإسكان المتضررين.

استفادت المؤسسات الجزائرية من هذه الظروف الطبيعية، حيث دخلت السوق التركية في سنة 2022 وتمكنت من تصدير حوالي 29 ألف طن من الكلنكر بقيمة 1,7 مليون دولار. وفي سنة 2023، زادت صادرات الجزائر إلى تركيا لتصل إلى حوالي 33 ألف طن من الكلنكر مقابل 1,8 مليون دولار، مسجلة زيادة في الكمية بنسبة 11% مقارنة بسنة 2022.

أما فيما يتعلق بالأسعار، فالمؤسسات الجزائرية تعتمد على أسعار تنافسية مقارنة بالمؤسسات المصرية التي دخلت السوق التركية في 2023 بأسعار تقدر بـ 50 دولارًا للطن. بينما سجلت أسعار المنتجات الجزائرية حوالي 55 دولارًا للطن، بزيادة قدرها 5 دولارات.

الجدول رقم (28-4): واردات تركيا من الاسمنت و الأسعار المعتمدة من طرف كل دولة(2019-2023)

الترتيب	البلدان	سنة 2019			سنة 2020			سنة 2021			سنة 2022			سنة 2023		
		الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/طن
	عالم	18,180	6,996	385	14,134	9,235	653	10,153	7,409	730	40,853	8,273	203	94,397	8,499	90
1	فرنسا	2,630	2,109	802	3,128	2,933	938	1,109	846	763	3,545	3,492	985	1,958	2,061	1,053
2	مصر	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		36,381	1,821	50
3	الجزائر	0	0	0	0	0	0	0	0	0	29,745	1,771	60	33,007	1,807	55
4	إيران	875	40	46	886	32	36	487	22	45	4,669	273	58	16,896	987	58
5	ألمانيا	3,955	1,332	337	5,132	4,006	781	2,386	466	195	204	36	176	2,325	609	262
6	هولندا	479	447	933	696	638	917	889	804	904	134	135	1,007	318	342	1,075
7	بريطانيا	1,184	1,163	982	508	456	898	3,316	3,192	963	498	529	1,062	190	199	1,047
8	الدانمرك	195	102	523	96	54	563	162	86	531	191	92	482	222	118	532

المصدر : من اعداد الطالب استنادا الي : لمنصة https://www.trademap com

الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية يمكن دراستها وتوضيحها انطلاقا من خلال الجدول أدناه:

الجدول رقم (29-4) : مقارنة نمو الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق التركية مع باقي المنافسين خلال الفترة 2019 -2023(%).

الترتيب	بلدان التصدير	الحصة 2019	الحصة 2020	الحصة 2021	الحصة 2022	الحصة 2023
01	فرنسا	30.1	31.8	11.4	42.2	24.2
02	مصر	0	0	0	0	21.4
03	الجزائر	0	0		21.4	21.3
04	إيران	0.6	0.3	0.3	3.3	11.6
05	ألمانيا	19	43.4	6.3	0.4	7.2

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى: لمنصة https://www.trademap com

وفقًا للجدول (29-4) الذي يوضح تطور الحصص السوقية للمؤسسات في السوق التركية، يتبين أن المؤسسات الفرنسية كانت قد استحوذت على حصة سوقية كبيرة في السوق التركية، حيث بلغت هذه الحصة 30% في سنة 2019. واستمرت هذه الحصة في النمو لتصل إلى ذروتها في سنة 2022 بنسبة 42,2%. إلا أنها شهدت تراجعًا كبيرًا في سنة 2023، حيث انخفضت إلى 24,2%، وهو العام الذي دخلت فيه المؤسسة المصرية إلى السوق التركية، حيث تمكنت من الحصول على حوالي 21,4% من السوق.

أما بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، على الرغم من دخولها إلى السوق التركية في سنة 2022، فإنها استطاعت الحفاظ على حصتها السوقية تقريبًا، حيث سجلت 21% في سنة 2023. وفي ذات الوقت، عززت المؤسسات الإيرانية حصتها في السوق التركية. من جهة أخرى، شهدت المؤسسات الألمانية تراجعًا حادًا في حصتها السوقية، حيث سجلت 7,2% في سنة 2023، بعدما كانت قد تمتعت بحصة تفوق 43% في سنة 2020.

الفرع الثاني: سوق الأمريكية

وفقًا للجدول (30-4)، تُعتبر السوق الأمريكية من أكبر أسواق الإسمنت العالمية، حيث استوردت في سنة 2019 أكثر من 16 مليون طن من الإسمنت. واستمرت هذه السوق في النمو بشكل ملحوظ، ففي سنة 2023، بلغ حجم الواردات حوالي 26,5 مليون طن.

تعتبر المؤسسات التركية الشريك الأكبر للولايات المتحدة الأمريكية في هذا القطاع، حيث تمكنت في سنة 2023 من تصدير أكثر من 7,9 مليون طن من الإسمنت إلى السوق الأمريكية. وتلتها كندا التي صدرت 4,9 مليون طن، وفيتنام التي صدرت 3,9 مليون طن. كما صدرت اليونان والمكسيك أكثر من 2 مليون طن، بينما صدرت الإمارات العربية المتحدة حوالي 1,1 مليون طن من الإسمنت إلى السوق الأمريكية.

تمكنت المؤسسات الجزائرية من دخول السوق الأمريكية في عام 2020، حيث صدرت ما يقارب 34 ألف طن من الإسمنت. وفي عام 2023، ارتفعت هذه الكمية بشكل كبير لتصل إلى 813 ألف طن، مما يعد أكبر كمية قامت المؤسسات الجزائرية بتسويقها عالميًا مقارنة ببقية الأسواق التي تنشط فيها.

وتعكس هذه الزيادة أهمية السوق الأمريكية بالنسبة للمؤسسات الجزائرية. كما شهدت قيمة المبيعات نموًا ملحوظًا. ففي عام 2022، بدأت المؤسسات الجزائرية في تسويق كميات كبيرة من الإسمنت البترولي، حيث بلغ حجم الصادرات نحو 18,62 مليون دولار بسعر 105 دولارات للطن. أما في 2023، فقد ارتفعت هذه القيمة إلى 53,28 مليون دولار، مع تثبيت سعر 100 دولار للطن.

بالإضافة إلى الإسمنت البترولي، تم تسويق كميات من مادة الكلنكر بقيمة 16 مليون دولار بسعر 69 دولارًا للطن، وكذلك كميات من الإسمنت الأبيض بقيمة 6,8 مليون دولار بسعر 141 دولارًا للطن. وبذلك، وصل إجمالي مبيعات المؤسسات الجزائرية في السوق الأمريكية إلى 76 مليون دولار، مما مكنها من تحقيق المرتبة الثامنة بين الموردين في هذه السوق.

الجدول رقم (4-30): واردات أمريكا من الإسمنت و الأسعار المعتمدة من طرف كل دولة(2019-2023)

الترتيب	البلدان	سنة 2019			سنة 2020			سنة 2021			سنة 2022			سنة 2023		
		الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/ط ن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/ط ن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا /طن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا/ط ن	الكمية طن	القيمة الف دولار	سعر دولا /طن
	عالم	16,169,785	1,417,342	88	17,226,753	1,430,664	83	22,204,311	1,837,269	83	26,561,140	2,690,037	101	26,457,353	2,702,807	102
1	تركيا	3,966,294	285,875	72	5,110,200	319,591	63	6,879,404	435,558	63	9,623,273	861,203	89	7,926,187	730,164	92
2	كندا	5,252,130	545,413	104	5,038,431	507,082	101	5,257,705	538,784	102	4,873,906	515,353	106	4,967,319	569,425	115
3	فيتام	122,343	6,273	51	1,115,600	71,521	64	1,664,121	140,623	85	2,476,121	294,529	119	3,930,503	356,933	91
4	المكسيك	1,336,208	132,397	99	1,717,681	160,290	93	1,773,384	175,597	99	2,611,563	294,536	113	2,009,978	254,173	126
5	اليونان	1,882,180	121,387	64	1,684,082	104,479	62	2,200,365	123,714	56	2,479,779	185,108	75	2,124,918	187,836	88
6	أع م	104	17	163	806	179	222	58,833	6,294	107	561,446	63,807	114	1,117,139	108,687	97
7	كولومبيا	103,209	7,875	76	241,772	20,188	84	406,560	35,458	87	733,418	83,474	114	855,559	87,908	103
8	الجزائر		0		34,846	1,899	54				173,100	18,262	105	813,996	76,288	94
09	كوريا	751,868	47,561	63	938,533	59,848	64	937,752	67,728	72	906,496	77,857	86	774,609	67,007	87
10	مصر	200,357	25,011	125	197,965	28,947	146	301,621	33,082	110	449,514	51,067	114	384,008	44,371	116

المصدر : من إعداد الطالب استنادا إلى : لمنصة https://www.trademap com

تطور الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق الأمريكية مقارنة مع باقي المنافسين يمكن دراستها من خلال الجدول أسفله:

الجدول رقم (31-4): مقارنة نمو الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية بالسوق الأمريكية مع باقي المنافسين خلال الفترة 2010 -2023(%)

الترتيب	بلدان التصدير	الحصة2019	الحصة2020	الحصة2021	الحصة 2022	الحصة2023
01	تركيا	20.2	22.3	23.7	32	27
02	كندا	38.5	35.4	29.3	19.2	21.1
03	فيتنام	0.4	5	7.7	10.9	13.2
04	المكسيك	9.3	11.2	9.6	10.9	9.4
05	اليونان	8.6	7.3	6.7	6.9	6.9
06	ا ع م	0	0	0.3	2.4	4
07	كولومبيا	0.6	1.4	1.9	3.1	3.3
08	الجزائر	0	0.1		0.7	2.8
09	جمهورية كوريا	3.4	4.2	3.7	2.9	2.5
10	مصر	1.8	2	1.8	1.9	1.6

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى: لمنصة https://www.trademap com

استنادًا إلى الجدول (31-4)، يتضح أن هناك منافسة قوية بين المؤسسات التركية والكندية على السوق الأمريكية للإسمنت. ففي عامي 2022 و2023، تمكنت المؤسسات التركية من السيطرة على الحصة السوقية، حيث سجلت في عام 2023 حوالي 27% من السوق الإجمالي للإسمنت. في المقابل، كانت المؤسسات الكندية قد سيطرت على الحصة السوقية في عام 2018، حيث حققت 39.9%، لكنها شهدت تراجعًا تدريجيًا حتى بلغت 29.3% في عام 2021، مما سمح للمؤسسات التركية بتولي القيادة.

أما بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، فقد شهدت حصتها السوقية في السوق الأمريكية نموًا نسبيًا. ففي عام 2020، سجلت حصة لا تتجاوز 0.1%، بينما ارتفعت هذه الحصة إلى 2.5% في عام 2023. ويعود هذا النمو إلى تطوير منتجات جديدة مثل "جيكا بترول" التي تم اعتمادها من قبل السلطات الأمريكية. في عام 2023، بلغ حجم صادرات الإسمنت البترولي من الجزائر إلى

السوق الأمريكية حوالي 53 مليون دولار، أي ما يعادل أكثر من 532 ألف طن. بالإضافة إلى ذلك، تم تصدير حوالي 233 ألف طن من الكلنكر و53 ألف طن من الإسمنت الأبيض.

ساهمت الاستراتيجية التسعيرية التنافسية التي اعتمدتها المؤسسات الجزائرية في تعزيز مكانتها في السوق الأمريكية، حيث تم بيع الإسمنت بأسعار أقل من أسعار المنافسين. وبذلك، استطاعت الجزائر استغلال ميزة الأسعار المنخفضة التي كان لها دورا إيجابيا في تعزيز تنافسية المؤسسات الاسمنت الجزائرية.

.

خلاصة الفصل:

عرفت المؤسسات الجزائرية للإسمنت منذ عام 2018 تحولًا نوعيًا في سوق الإسمنت العالمية، مما جعلها لاعبًا رئيسيًا في هذا القطاع على المستوى الدولي. ففي عام 2023، احتلت الجزائر المرتبة السادسة عالميًا من حيث حجم الصادرات. تركز المؤسسات الجزائرية على تصدير العديد من أنواع الإسمنت، على رأسها الكلنكر الذي يمثل الجزء الأكبر من صادراتها.

تمكنت المؤسسات الجزائرية من بناء موقع ريادي في العديد من الأسواق الإفريقية، ونجحت أيضًا في اقتحام أسواق أمريكا الجنوبية. وكان هذا النجاح نتيجة لاستراتيجيات توسعية مدروسة، حيث بدأت المؤسسات الجزائرية في أسواق قريبة جغرافيًا وثقافيًا مثل الأسواق الإفريقية، ثم انتقلت إلى أسواق أمريكا الجنوبية، وصولًا إلى الأسواق الأوروبية وأمريكا الشمالية الأكثر تقدمًا وتطورًا.

يُعزى هذا النجاح إلى الجودة العالية للمنتج الجزائري من الإسمنت، بالإضافة إلى الأسعار التنافسية التي تقدمها المؤسسات الجزائرية. على الرغم من المنافسة الشديدة من مؤسسات دولية أخرى مثل المؤسسات التركية والمصرية التي عادت بقوة إلى السوق الإفريقية في عام 2023، فإن المؤسسات الجزائرية استطاعت أن تحافظ على حصتها السوقية وتحقق نجاحًا ملحوظًا في العديد من الأسواق العالمية.

الخاتمة

في ختام الدراسة نقول أن الجزائر تتمتع بإمكانيات كبيرة في مجال صناعة الإسمنت وقرب مجمل مصانعها من مصادر المواد الأولية ومرافئ التوزيع إلى الأسواق الدولية، إضافة الي توفر الغاز الطبيعي الذي يعتبر أهم مصدر للطاقة الذي يستخدم في حرق مادة الكلنكر الذي يعتبر مادة أساسية في إنتاج مختلف أنواع الإسمنت، وقطاع الإسمنت من أهم الصناعات بالجزائر التي تعول عليها الحكومة كثيرا في الرفع من صادراتها خارج المحروقات وتنويع مصادرها من العملة الصعبة.

من اجل مواكبة مسعى الحكومة وتصريف فائض الإنتاج ،أصبح من الضروري على المؤسسات الجزائرية للإسمنت التوجه نحو الأسواق الدولية من أجل النمو والتطور، ولتعزيز هذا التوجه كما رأينا في الدراسة فانه لابد على هذه المؤسسات الاعتماد على إستراتيجيات التسويق الدولية المبينة على تحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف للمؤسسة، إضافة الي التهديدات والفرص المتاحة من البيئة الخارجية، كما أن تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية لا يقل أهمية فهو يساعد في تعزيز ميزاتها التنافسية عبر التنسيق بين الأنشطة الداعمة والرئيسة باستغلال نتائج تحليل سلاسل القيمة الذي يمكن المؤسسة من التعرف على روابط التكلفة بين هذه الأنشطة وتحديد مصادر التمايز بهدف رسم استراتيجية تنافسية تعتمد على قيادة التكلفة، أو استراتيجية التمايز، أو استراتيجية التركيز المبنية على التكلفة أو التمايز.

من الضروري كذلك عدم إغفال تحليل الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنافسين في هذه الأسواق، مع الاعتماد على تكتيكات دافعية أو هجومية للمناورة أو مواجهة المؤسسات المنافسة، أو تقليدها، كما يمكن الاعتماد على استراتيجية تقليص الفجوات من خلال العمل في القطاعات التي تهملها المؤسسات الكبيرة لتجنب المنافسة الشديدة، ويتم رسم هذه السياسات والتكتيكات بناءً على موارد المؤسسة وأهدافها من الأسواق الدولية المستهدفة.

تشير الدراسة كذلك انه من اهم قرارات التسويق الدولي بعد تحليل البيئة التسويقية اختيار الأسواق الدولية وأساليب الدخول اليها نجد المزيج التسويقي الدولي الذي يعتبر أداة حيوية لتمكين المؤسسة الجزائرية للإسمنت من ترقية تنافسيتها في الأسواق الدولية والذي كان أصلا محور الدراسة.

من خلال الدراسة النظرية للموضوع توصلنا الي ضرورة تكيف وتنميط المنتجات انطلاقا من نقطة التوازن بين التكاليف الإضافية المتكبدة على التكيف مع

تكاليف التصنيع والتسويق الناجمة عن وفورات الحجم، مع الاعتماد على استراتيجيات تتطابق مع كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج بالأسواق الدولية دون إغفال توسيع وتعميق خطوط المنتج حسب إمكانيات المؤسسة مع الحفاظ على جودة عالية وتطوير وابتكار في المنتجات لتلبية حاجات ورغبات العملاء بالأسواق الدولية.

الاستراتيجية التسعيرية بالأسواق الدولية تشمل ثلاث أو أربع استراتيجيات وهي استراتيجية الدخول أول مرة، استراتيجية تعديل الأسعار، استراتيجية تسعير الصادرات واستراتيجية التسعير الجغرافي يجب ان تتوافق مع أهداف المؤسسة بالأسواق الدولية وتأخذ هذه الاستراتيجية بعين الاعتبار عدة عوامل منها تنافسية الأسعار المطروحة وقدرة العملاء على الدفع، فالاستراتيجية التسعيرية الجيدة من شأنها أن تساهم في الرفع من حجم المبيعات وجذب عملاء جدد.

أما بخصوص الاستراتيجية الترويجية بالأسواق الدولية يجب أن تراعي التباين والاختلاف في الثقافات بين الأسواق الدولية والمحلية وأن تكون الرسالة الترويجية واضحة ودقيقة، مع المفاضلة أو الجمع بين عناصر المزيج الترويجي بما يخدم أهداف المؤسسة ويعزز من صورتها وعلامتها التجارية لدى عملائها الحاليين ويكسبها عملاء جدد بالأسواق الدولية المستهدفة.

توزيع المنتجات بالأسواق الدولية يتطلب كذلك بناء شبكات توزيع تضمن وصولها إلى العملاء في الوقت والمكان المناسبين بأقل التكاليف وأن تكون هذه الاستراتيجية مبينة على الفهم الجيد والعميق لوظائف التوزيع مع الاختيار القناة وأسلوب التوزيع المناسبين لتحقيق هذا الهدف خدمة للعملاء بما يسمح بتوسيع مبيعات المؤسسات بالأسواق الدولية.

ولرفع من فعالية المزيج التسويقي بالأسواق الدولية لابد من خلق تكامل بين هذه العناصر ضمن استراتيجية تسويقية شاملة.

أما نتائج الدراسة التطبيقية التي كانت بتحليل تنافسية المؤسسات الجزائرية للإسمنت بالأسواق الدولية والتي شملت 14 سوقا دوليا توصلنا الي النتائج التالية:

1. تساهم استراتيجية التكيف كذلك في الرفع من الحصة السوقية من خلال مطابقة المنتجات لرغبات العملاء والتكيف مع معايير الأسواق المستهدفة؛

2. تساهم استراتيجية تنميط المنتج في الرفع من الحصة السوقية خصوص في المواد الأولية النصف مصنعة؛
3. تنويع وتوسيع خطوط الإنتاج يساهم ايضا في تحسين الوضع التنافسي للمؤسسات الاقتصادية بالأسواق الدولية؛
4. تطوير وابتكار منتجات للأسواق الدولية له تأثير كبير في ترقية تنافسية المؤسسات الاقتصادية؛
5. استراتيجية التسعير الدولي وبالأخص استراتيجية الاختراق تساهم بشكل فعال في الرفع من المبيعات بالأسواق الدولية وتعزيز الحصة السوقية؛
6. المشاركة في المعارض الدولية تسمح للمؤسسات الاقتصادية باكتساب عملاء جدد بالأسواق الدولية وتبادل الخبرات بين المتعاملين الاقتصاديين؛
7. الترويج الإلكتروني له دور كذلك في التعريف بمنتجات المؤسسات الاقتصادية على المستوى الدولي؛
8. التوزيع غير المباشر يساهم كذلك في الرفع من الحصة السوقية للمؤسسات الاقتصادية بالأسواق الدولية وخصوص إذا كانت إمكانيات المؤسسة محدودة في مجال التوزيع الدولي فالاستعانة بالوسطاء المحليين يعطي حل لتصريف الفائض بالأسواق الدولية.

اختبار صحة الفرضيات:

النسبة للفرضية الرئيسية، أثبتت نتائج الدراسة التطبيقية التي شملت تحليل 14 سوقًا دوليًا تنشط به المؤسسات الجزائرية للإسمنت من أصل حوالي 20 سوقًا بكل من أفريقيا، أوروبا، أمريكا الشمالية صحة هذه الفرضية. وتوصلنا إلى مساهمة المزيج التسويقي الدولي في ترقية تنافسية المؤسسات الجزائرية للإسمنت، حيث استطاعت المؤسسات الجزائرية للإسمنت تحقيق حصة سوقية في سنة 2023 تقدر بـ3.7% من الصادرات العالمية، بعدما لم تتجاوز 0.2% في سنة 2018، وهي نسبة كبيرة مقارنة بالفترة القصيرة على تواجد المؤسسات الجزائرية بالأسواق العالمية. وسمحت هذه النسبة باحتلال الجزائر المرتبة السابعة عالميًا في سنة 2023 من حيث قيمة إجمالي الصادرات.

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى، فعلاً ساهمت سياسة المنتج الدولي في ترقية تنافسية المؤسسات الاقتصادية للإسمنت، ويتجلى ذلك من خلال:

- تحقيق فوائد الحجم في مادة الكلنكر وانخفاض أسعاره مما ساهم في زيادة المبيعات في الأسواق الدولية، وأصبحت الجزائر تحتل المرتبة الأولى عالميًا في بيع الكلنكر؛
- حصول المنتجات الجزائرية للإسمنت على شهادة الجودة ساهم في الرفع من الحصة السوقية؛
- تكيف المنتجات ومطابقتها معايير الأمريكية والأوروبية CE ساهم بشكل فعال في زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية للإسمنت، وهو ما لاحظناه من خلال ارتفاع الحصة السوقية للمؤسسات في الأسواق الأوروبية وأمريكا الشمالية؛
- تنويع خطوط الإنتاج ساهم بشكل كبير في زيادة الحصة السوقية في العديد من الأسواق التي تنشط بها المؤسسات الجزائرية للإسمنت؛
- تطوير المنتجات ساهم في اقتحام الأسواق الأمريكية وزيادة الحصة السوقية، ونذكر هنا الإسمنت البترولي وكيف ساهم في اقتحام وزيادة الحصة السوقية في السوق الأمريكية التي تعتبر ثاني أكبر مستورد للإسمنت في العالم.

بالنسبة للفرضية الثانية فان استراتيجية التسعير الدولي ساهمت كذلك في ترقية تنافسية المؤسسات الاقتصادية ويتجلى ذلك في:

اتباع المؤسسات الجزائرية استراتيجية الاختراق التي ساهمت بشكل فعال في زيادة الحصة السوقية في جميع الأسواق الدولية التي اقتحمتها باعتمادها على أسعار منخفضة، وهو ما لاحظناه من خلال مقارنة الأسعار المعتمدة من طرف المؤسسات الجزائرية للإسمنت وباقي المنافسين بالأسواق الدولية؛ فهي في الأغلب أقل من المعدل العام للأسعار.

بالنسبة للفرضية الثالثة، فإن استراتيجية الترويج الدولي قد ساهمت بشكل نسبي في ترقية تنافسية المؤسسات الجزائرية للإسمنت، بسبب أننا لم نقف على جهود ونفقات ترويجية كبيرة كان لها أثر إيجابي باستثناء المشاركة في بعض المعارض الدولية، إضافة إلى إنشاء مواقع وحسابات على مواقع التواصل الاجتماعي لا تستهدف كل الأسواق الدولية، كونها تحتوي غالبًا على رسائل باللغة العربية وهي موجهة للسوق المحلية.

بالنسبة للفرضية الرابعة، فإن فعالية استراتيجية التوزيع الدولي قد ساهمت هي أيضًا بشكل نسبي في ترقية تنافسية المؤسسة الاقتصادية، حيث تعتمد المؤسسات الجزائرية على وسطاء في التصدير وفي بعض الأحيان على التصدير المباشر لزيادة الحصة السوقية. ولا يمكن الجزم بأن هذه الاستراتيجية فعالة مقارنةً مع التوزيع المباشر، والذي يمكن أن يساهم في زيادة الحصة السوقية بشكل أكبر.

التوصيات: على ضوء ما توصلنا إليه من خلال هذه الدراسة، نقترح التوصيات التالية:

1. على المؤسسات الاقتصادية زيادة توسيع خطوط الإنتاج ومطابقتها معايير الدولية.
2. التوجه إلى المنتجات الصديقة للبيئة أو ما يُعرف بالإسمنت الأخضر.
3. تخفيض تكاليف الإنتاج بالاعتماد على مصادر طاقة بديلة كطاقة الشمسية.
4. مراجعة استراتيجية التسعير لمؤسسات المنافسة بالأسواق الدولية من أجل تحديد السعر واعتماد سياسة سعرية مناسبة.
5. اعتماد استراتيجية سعرية مرنة وتعديلها حسب كل سوق دولي مستهدف.
6. تنويع استخدام المزيج الترويجي الدولي وعدم الاكتفاء فقط بالمشاركة في المعارض الدولية.
7. الاعتماد على الترويج الإلكتروني لمنتجات المؤسسات الاقتصادية بعدة لغات، وعدم الاكتفاء باللغتين الفرنسية والإنجليزية فقط؛ بل يمكن الاعتماد أيضًا على اللغة الإسبانية والبرتغالية، وهي لغات تتحدث بها شريحة واسعة من أمريكا الجنوبية.
8. الاعتماد على رجال البيع الأكفاء للبحث عن العملاء بالأسواق الدولية.
9. تكيف القوانين بما يسمح للمؤسسات الاقتصادية بترويج مبيعاتها بالأسواق الدولية.
10. زيادة الاعتماد على التوزيع المباشر لتعرف أكثر على العملاء وحاجاتهم ورغباتهم.
11. فتح فروع للمؤسسات الاقتصادية بالأسواق الدولية المستهدفة والبيع المباشر للمستهلكين دون الاعتماد كثيرًا على الوسطاء، خصوصًا في الدول القريبة من السوق الوطنية
12. إنشاء استثمارات بالأسواق الأكثر طلبًا للإسمنت، مثل كوت ديفوار، والاعتماد على الكلنكر المنتج هنا في الجزائر من أجل تصنيع الإسمنت، ما يسمح بتحقيق وضعية تنافسية جيدة.

13. التقليل من صادرات الكلنكر بصفته مادة نصف مصنعة وتعويضه بالإسمنت بكل أنواعه من أجل زيادة إجمالي العائدات المالية للمؤسسات الاقتصادية.
14. العمل على زيادة عدد المصانع التي تطابق منتجاتها المعايير الدولية

الأفاق المستقبلية الدراسة: لا يمكن لهذه الدراسة أن تستوفي كل جوانب الموضوع، ومن أجل ذلك نقترح الإشكاليات التالية:

- ما مدى فعالية الترويج الإلكتروني في زيادة مبيعات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
- ما دور وسطاء التوزيع في توسيع الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية، مع دراسة حالة مؤسسة سو ديسماك للتوزيع التابعة لمجمع جيكا؟
- كيف يساهم تحليل سلاسل القيمة في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية بالأسواق الدولية؟
- ما أثر الابتكار التسويقي في ترقية تنافسية المؤسسات الاقتصادية بالأسواق الدولية؟

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

01 .العبدلي، س. ع.، و قحطان، ب. الع. (2006). الترويج والإعلان. عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

02 ابراهيم، خ. م. (2008). لوجستيات التجارة الإلكترونية. مصر: درا الفكر الجامعي.

03 أبو شرر ،ع.ع .(2007)الاقتصادي الدولي نظريات وسياسات (الطبعة أولى) .الاردن :دار المسيرة للنشر و التوزيع

04 أمين، ر. م.، أحمد، ز.، و الجزائري، و. (بلا تاريخ). وقع التسويق الدولي للمؤسسة الجزائرية.

05 اياد، ع. الن. (2012). استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي. عمان، الأردن: درا صفاء للنشر والتوزيع.

06 البكري، ث. (2018). استراتيجيات التسويق. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

07 الخضر، ع. ا. (2010). إدارة الأعمال الدولية. دمشق، سوريا: مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.

08 الدوري، ز. م. (2005). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

09 الرفاعي، خ.، و عولمي، ب. (2016). الوجيز في إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية (الإصدار 01). الأردن: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح).

10 الزغبي، ع. ف. (2009). إدارة الترويج والاتصالات التسويقية. عمان، الأردن: دار صفاء.

11 الزغبي، ع. ف. (2010). بحوث التسويق. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

12 الزغبي، ع. ف. (2010). مبادئ وأساليب التسويق: مدخل منهجي وتطبيقي. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

13 الصميدعي، م. ج. (2008). إدارة التوزيع بمنظور متكامل. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

14 الصميدعي،ج، م . يوسف ردينة.،ع (2011) التسويق الاستراتيجي (المجلد 01). عمان، الاردن : دار الميسر للنشر و التوزيع و الطباعة..ص ص 314 315

15 الصميدعي،ج، م. يوسف ردينة،ع. (2011) التسويق الصناعي. عمان، الاردن : دار الميسرة للنشر و التوزيع. ص 206

16 الصميدعي،ج،م ،و العلاق ،ع،ب. (2012)اساسيات التسويق الشامل و المتكامل. عمان، الاردن : دار المناهج للنشر و التوزيع

17 الصمدعي، م. ج.، و يوسف، ر. ع. (2011). إدارة المنتجات. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة

18 الضمور، ه. أ. (2008). تسويق الخدمات. الأردن: دار وائل للنشر عمان.

19 الطائي، ح.، و العلاق، ب. (2020). تطوير المنتجات وتسعيرها. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

20 العاصي، ش. أ. ش. (2006). الترويج والعلاقات العامة. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعة للنشر.

21 العبادي، ع. و.، و الطويل، أ. أ. (2013). إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي. دار المنهل.

22 العسكري، أ. ش. (2000). دراسات تسويقية متخصصة (المجلد 01). عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

23 العسكري، أ. ش.، والكنعاني، خ. إ. (2008). التوزيع مدخل لوجستيكي دولي (الطبعة الثانية). عمان: دار وائل للنشر.

24 العضاضي، س. ب. ع. (2019). مبادئ التسويق. السعودية: درا الابتسام.

25 العمر، ر. م. (2007). التسويق الدولي. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

26 العمر، ر. م. م. (2005). مبادئ التسويق. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

27 الوليد، ب. ي. (2010). التخطيط الاستراتيجي (الطبعة الأولى). الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.

28 عنيبة، ه. م. ل.، علي، ه. ف.، السعدني، م.، و رشوان، م. (2017). التسويق: المبادئ والتطورات الحديثة. القاهرة، مصر: جامعة القاهرة.

29 الغالبي، ط. م. م.، و إدريس، و. م. ص. (2007). *الإدارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل". الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

30 الغامدي، ع. ع. ج. (2015). التسويق الاستراتيجي "النظرية والتطبيق" (المجلد 01). الطائف، السعودية: مكتبة الاكليل الطائف.

31 الحميري، م. ع. ع.، والطويل، ر. ف. (2016). التسويق الاستراتيجي لخدمات الفنادق والسياحة (المجلد 01). عمان، الأردن: دار الحامد للتوزيع والنشر

32 المعداوي، ا. السيد، و ناصر، ع. م. (2021). استراتيجيات التسويق برلين المعهد الاستراتيجي.

33 المغربي، م. أ. خ. (2018). التسويق الدولي والأسواق العالمية (الطبعة الأولى). الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع

34 بلحيمر، إ. (2010). أسس التسويق, الجزائر: دار الخلدونية.

35 بن الجيلالي، م. (2020). مدخل للاقتصاد المؤسسة (الإصدار 01). الجزائر: مطبعة الرمال الوادي.

36 بن مويزة، أ. (2019). إعداد استراتيجية التسويق وعمليتها. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

37 باش، إ. (2018). تأسيس وإدارة المشروع الصغير (دليل علمي لأصحاب المشاريع الصغيرة). عمان: دار البيروني للنشر والتوزيع.

38 بديع، ج. ق. (2009). التسويق الدولي. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

39 حواس، م. ع. ع.، و البز، ك. ي. (تاريخ النشر غير متوفر). *ادارة تجارة التجزئة مدخل تسويقي. عمان: دار اليازوري العليمة للنشر.

40 حيرش، ع. (2011). الإدارة الاستراتيجية (الإصدار 01). دار الورق للنشر والتوزيع.

41 حسن، أ. ع. (2001). استراتيجيات التسويق. الإسكندرية: دار القباء.

42 حضور، ر.، و شبانة، ن. (بلا تاريخ). دراسة تحليلة للاقتصاد السوري. مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية (المجلد 02).

43 خضير، م. (2020). إدارة المنتج والعمليات التجارية. سوريا: الجامعة الافتراضية.

44 زرزار، و، و أبرك، ح (2016). مبادئ واستراتيجيات التسويق الدولي (الطبعة 01). الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع.

45 زعباط، س. (2019). الترويج في بيئة دولية بين النظرية والتطبيق (الطبعة 01). الإسكندرية، مصر: مكتبة الوفاء القانونية.

46 زينة محمود، أ. (2016). العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

47 سادبر، ف. (2008). الإدارة الاستراتيجية (الإصدار 01). (علا، أ. ص.، المترجم). القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية.

48 سعيد، السالم م. (2015). أساسيات الإدارة الاستراتيجية (الطبعة 01). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

49 سنوسي، ع. ع.، و الخفاجي، ن. ع. (2016). الميزة التنافسية (وفق منظور استراتيجيات التغير التنظيمي). عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.

50 شارلز، ه.، و جاريث، ج. (2001). الادارة الاستراتيجية: مدخل متكامل. (محمد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، المترجمون). الرياض: دار المريخ للنشر.

51 شبشابة، ع. ر. ر. (2022). إدارة الأعمال: المبادئ، المفاهيم، الوظائف، الاتجاهات الحديثة (الطبعة الأولى). مصر: دار حميثرا للنشر.

52 صالحي، م. (2016). التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة (الإصدار 01). الأردن: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح).

53 صحن، ف. (1996). قراءات في إدارة التسويق. مصر: دار الجامعة.

54 صخري، ع. (1993). اقتصاد المؤسسة (الإصدار 4). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

55 عبد الرحيم، م. ع. ع. (2016). التسويق المعاصر. القاهرة، مصر: جامعة القاهرة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.

56 عبد الرضا، ر. ص.، و دهش، ج. ا. (2015). لإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

57 عبد الفتاح، ح. م. (2020). التسويق الدولي (الطبعة 01). دبي، الإمارات: الريادة للنشر والطباعة.

58 عبيدات، م.، الضمور، ه.، و حداد، ش. (2019). ادارة المبيعات والبيع الشخصي. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

59 عدوان، د. (1998). اقتصاد المؤسسة (الطبعة 01). الجزائر: درا المحمدية العامة.

60 عرباجي، إ. (2013). اقتصاد وتسيير المؤسسة (الإصدار 03). الجزائر: سوقم للنشر.

61 علاء، ف. ط.، البناء، م. م.، و زينب، م. م. (2012). استراتيجية المحيط الأزرق (الإصدار 01). دار الحامد للنشر والتوزيع.

62 عمارة بيومي، م. (2009). التسويق الدولي. العراق: مركز التعليم المفتوح بنها.

63 فتحي، ع. ق. ا. (2022). القدرة التنافسية للأعمال والازدهار الاقتصادي المستدام في البلدان العربية (الإصدار 01). قطر: المركز العربي للأبحاث والدراسات السياسية.

64 قرينات، إ. (2019). محاضرات في التسويق الدولي. البويرة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مطبوعات الجامعية.

65 كوتلر، ف.، سوندرز، ج.، ارمسترونغ، غ.، و فيرونيكا، ب. (2002). التسويق : السلع و الأسعار. (نفاع، م.، المترجم). سوريا: دار علاء الدين للنشر والطباعة.

66 كوتلر، ف.، سوندرز، ج.، ارمسترونغ، غ.، وفيرونيكا، ب. (2002). أساليب التسويق الرئيسية. (نفاع، م.، المترجم). سوريا: دار علاء الدين للنشر والطباعة.

67 كوتلر، ف.، سوندرز، ج.، ارمسترونغ، غ.، وفيرونيكا، ب. (2002). الترويج الرئيسية. (نفاع، م.، المترجم). سوريا: دار علاء الدين للنشر والطباعة

68 لمحياوي، ق. ن. ع. (2006). إدارة الجودة في الخدمات. دار المنهل.

69 مانع، س.، وعظمي، د. (2020). الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية. الجزائر: دار الهدى للنشر التوزيع.

70 مساعدة، م. ع. م. (2013). الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية) (الطبعة 01).عمان : المسيرة للنشر و التوزيع.

71 مصطفى، أ. ع.، وإدريس، م. الع. أ. (2007). الإدارة الحديثة للنشاط التسويقي.

72 مليكة، ز. (2016). دور الرقابة في تحسين جودة المنتج. الإدارة والاقتصاد.(05/06) ,

73 ناجي، م.، و رائف، ت. (2003). أصول التسويق*. عمان، الأردن: دار وائل لنشر والتوزيع.

74 النعيمي، ع. ت.، و الخرشة، ي. ي. (2007). أساسيات في الإدارة المالية(الإصدار 01). عمان: دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة.

75 نوبر، ط. (2002). دور الحكومة الداعم للتنافسية (حالة مصر). الكويت: المعهد العربي للتخطيط بالكويت.

02- الرسائل و الاطروحات :

01 بلحيمر، إ. (2005). المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية (اطروحة دكتوراه). قسم علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.

02 يوسف، ا. ص. أ. (2020). أثر استراتيجيات التسعير على السلوك الشرائي (رسالة ماجستير). *كلية الاقتصاد والتمية الرقمية قسم ادارة الاعمال، السودان: جامعة السودان.

03 بلال، ب. (2015/2014). استراتيجيات التسويق الدولي كمدخل لرفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة بيفا للصناعات الغذائية وصناعة البسكويت التركية في الجزائر (اطروحة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية). جامعة بسكرة..

04 الزغبي، ح. ع. (2003). أثر نظم المعلومات في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة تطبيقية في المؤسسات الاردنية المدرجة في البورصة. المؤتمر العالمي الاول "اقتصاديات الاعمال في عالم متغير"، عمان: جامعة العلوم التطبيقية الاهلية.

05 الحريزات، ح. م. أ. (2015). أثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرة التنافسية للشركات على الاداء العملياتي (رسالة ماجستير). الاردن، ادارة الاعمال، الاردن: جامعة الشرق الاوسط.

06 جودي، ح. (2017/2016). استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار استراتيجي لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي. الجزائر: اطروحة دكتوراه قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة.

07 براهيمي، س. (2020/2019). مساهمة بحوث التسويق الدولي في تنمية الصادرات خارج قطاع المحروقات-دراسة على عينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة (أطروحة دكتوراه). البويرة، قسم التسويق، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

08 خالد، ه. (2013/2012). دور المحاسبة التحليلية في تحديد سياسة التسعير بالمؤسسة الاقتصادي - دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة.

09 الدود، ي. ن. (2010). أثر استراتيجيات الترويج على تسويق منتجات - شركة ام درمان لصناعة الصابون والكيماويات المحدود (رسالة ماجستير). أم درمان، ادارة الاعمال، السودان: جامعة ام درمان.

10 كباب ،م ،(2007) دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس بسطيف ، مذكر ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص تسير ، الجزائر: جامعة المسيلة

03- المقالات والمداخلات العلمية:

01 أحمد، س. غ.، وبهدي، ع. (2015). تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. 03.الجزائر : جامعة ورقلة.

02 بالنو ،ر.(2019)أثر الترويج الإلكتروني على خدمات الاتصال في الجزائر ، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال، المجلد 02 العدد 04 الجزائر : جامعة تبسة ص ص 27 28.

03 بدر، ع.، وقري، ع. (2020). المعاير الكمية الداعم لاختيار قنوات التوزيع، دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسلية. مجلة دراسات العدد الاقتصادي, 11 (02).الجزائر : جامعة الاغواط.

04 بسهوة، ن. (2016). راس مال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية, (28).الجزائر : جامعة الجلفة.

05 بن حوحو، م.، بن جروة، ح.، (2017). أهمية التسويق الدولي في تحديد البدائل الاستراتيجية لاقتحام الأسواق الدولية. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية, الجزائر : جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

06 بن خليفة، أ.، وبعلي، ح. (2017). فعالية إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات التنافسية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية. العدد 08. الجزائر : جامعة ام البواقي.

07 بن عبد الله، ع. خ.، و بن عبد الله، ف. خ. (2020). أثر، مكونات وأبعاد المزيج التسويقي الدولي على القدرة التنافسية للمؤسسات "دراسة تطبيقية على بعض مؤسسات القطاع الخاص الكويتية". مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية 57.(01)

08 بوبكر، ي.، وقرفي، و. (2019). تجربة إسقاط نماذج الخمس لربحية القطاع على التسويق بالعلاقات وولاء الزبون. مجلة اقتصاد المال والاعمال, 05 (03).الجزائر: المركز الجامعي ملية

09 بوجمعي، س.، وبن نذير، ن. الدين. (2021). دور التوزيع في جذب المستهلكين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة ترافيس-. مجلة الاقتصاد الجديد 06(02 الجزائر : المركز الجامعي خميس مليانة.

10 بوركبة، ق.، و بورزكري، الج. (2020). دورة حياة المنتج كمدخل لترشيد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة. مجلة افاق للعلوم. 05 (02), 295-286.الجزائر: جامعة الجلفة.

11 بوقرانة، ع. ح.، بن ساسي، ال. ب.، و زيد الخير، م. (2013). محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري. مجلة اداء المؤسسات الجزائرية, 04. الجزائر : جامعة ورقلة.

12 تيطراوي، أ.، وبرحومة، ع. (2019). تقيم أثر الصيانة على ربحية المؤسسة "دارسة حالة مطاحن الحضنة بالمسلية ". مجلة البشائر. 05(02) الجزائر : جامعة يشار.

13 جماني، م. (2017). أثر التجارة الكترونية على تنافسية المؤسسة. مجلة الاقتصاد الصناعي, (12).الجزائر : جامعة الحاج لخضر باتنة

14 جهيدة، م.، و عبد الوهاب، ر. (2016). أثر خدمات ما بعد البيع على ولاء المستهلك للعلامة التجارية "كوندور". مجلة معارف.الجزائر : جامعة البويرة.

15 حرايرية، ع. (2015). الميزة التنافسية. مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات،06.الجزائر : جماعة الجزائر 02.

16 دان، أ.، وبن سيدي، ع. (2014). دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. مجلة البديل الاقتصادي. 01(02) الجزائر : جامعة الجلفة.

17 دريس، ي.، قدوش، ن. ومقاويب، م. (2021). اشكالية قياس الانتاجية في القطاع الخاص. مجلة الاقتصاد الجديد. 12 (03) الجزائر : المكرز الجامعي خميس مليانة.

18 الراشيدي، لزام ب. ع. (2019). مدخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها " دراسة تحليلية ورؤية تكاملية ". مجلة كلية التربية, (120). مصر : جامعة بني سويف

19 رباحي، ص.، وبوزينية، ه. (2019). الإفصاح المحاسبي عن رأس المال البشري كأصل غير ملموس وأثره على ربحية المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية. مجلة الابداع, 09.(01)

20 ركمي، ف. وعمر، و. (2021). العوامل المؤثرة على سياسة التسعير الدولي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة الاقتصاد والمال , 05 (04)الجزائر : المركز الجامعي ميلة.

21 زاوي، م.، كويسي، م.، و بوزيد، ع. (2022). محددات ربحية شركات التأمين في الجزائر لفترة الممتدة 2005-2018). مجلة الاقتصاديات الاعمال التجارية, 07 (01).الجزائر : جامعة المسيلة.

22 زدون، ج. (2015). محددات الإنتاجية الكلية في القطاع الصناعي بالجزائر في الفترة (1980 2013). مجلة الدراسات الكمية. الجزائر : جامعة ورقلة

23 زرادنة، م.، و أونان، ب. (2020). تأثير إدارة التوزيع المادي على بناء تموقع المؤسسات في السوق الدولي دراسة حالة مؤسسة " شي علي" بسيدي بلعباس. مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية, 06 (01).الجزائر : جامعة الجلفة.

24 زعرور، ن.، كردودي، س.، وأحمد، ض. (2017). التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية, (01). الجزائر : جامعة خنشلة.

25 الزوايدي، ل.، و قرشي، ب. (تاريخ النشر غير متوفر). أثر نسب كفاية وكفاءة التدفقات النقدية التشغيلية على ربحية المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات خلال الفترة 2011- 2015. مجلة المنهل.. درامشية، ل.، و بلقاسمي، ف. (تاريخ النشر غير متوفر) .

المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر " دراسة تأصليه ". مجلة الحوار الثقافي, 05 (02).الجزائر : جامعة مستغانم

26 سالم، ال. (2016). التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتو بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية برج بوعريج. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15.الجزائر: جامعة المسيلة.

27 شبني، ص.، وبن لخضر، الس. (2017). تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة البحوث الادارية والاقتصادية, 02.الجزائر جامعة مسيلة.

28 صرصار، ف.، و بن حميدة، م. (2016). استراتيجية قيادة التكاليف كسياسة تسعيرية لاكتساح السوق. مجلة الابتكار والتسويق, 03.الجزائر : جامعة سيدي بلعباس

29 ضيف الله، م. اله.، لبزة، ه.، و مهاوات، و. (2017). دور الإنتاجية في تنمية تنافسية المؤسسات الاقتصادية. مجلة العوم الادارية والمالية, 01 (01).الجزائر : جامعة الوادي

30 طيباوي، ب.، ومكي. إدارة التوزيع الدولي وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-دراسة حالة مؤسسة حدائق الزيبان بسكرة. مجلة المنتدى لدراسات الابحاث الاقتصادية, 06.الجزائر: جامعة الجلفة

31 عربية، س.، وزياد، م. (2019). التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة. مجلة البشائر الاقتصادية, 05(02) . الجزائر : جامعة بشار.

32 عوض كريم، ه. ع.، وحسن محمد، ح. ب. (2022). أثر التسعير في المزيج التسويقي في زيادة تنافسية للمنشآت الصناعية في السودان " دراسة خالة مصانع الزيوت من وجهة نظر العاملين بالقطاع. مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي. 02 (02).الجزائر جامعة تمنراست

33 عياش، ز.، وبراهيم، ن. ا. (2017). تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية من منظور تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس. مجلة دفاتر المتوسط, 07.الجزائر : جامعة عنابة.

34 قويدر، م. (2020). استراتيجية التوزيع وعلاقتها بتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة موبيليس. مجلة الجزائرية لدراسات المحاسبية والمالية 06 (02).الجزائر : جامعة ورقلة

35 لحلول، ف.، و نهار، خ. ب. (2018). دور مواقع التواصل الاجتماعي في نجاح استراتيجية الترويج لدى المؤسسات. مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية, 04.(02)

36 مصطفي، ع. ل.، و مراد، ع. (2013). أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية. مجلة اداء المؤسسات الجزائرية, 04. الجزائر : جامعة ورقلة.

37 النفوري، م. (2019). تأثير استراتيجيات التسعير الكسري وتسعير الحزمة على نية الشراء لدى المستهلك السوري 'دراسة ميدانية على محلات البيع بالتجزئة للملابس بمدينة دمشق. مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, 35 (2). سوريا : جامعة دمشق

38 واتي، م. (2017). نماذج تحليل البيئة الصناعية ودورها في زيادة الأداء التنافسي. مجلة الاقتصاد الصناعي. الجزائر : جامعة الحاج لخضر باتنة.

39 وهابي، ك. (2018). إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية. مجلة الدراسات المالية المحاسبية الإدارية. الجزائر : جامعة ام البواقي.

40 الياس، س. (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال. مجلة أبحاث ودراسات التنمية. 08، (01). الجزائر : جامعة بورج بوعريج.

04-كتب باللغة الأجنبية:

01 . Andrew, W. (2014). Strategic Marketing (Vol. 1). Bookboon.com.

02 Porter, M. (1999). *L'avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Paris: Dunod

03 Chai, L. G. (2009, May). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More. International Journal of Marketing Studies.

04 Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2007). International Marketing USA: Cengage Learning. 4.

05 Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2013). International Marketing (8th ed.). USA: Thomson Higher Education.

06 Doole, I., & Lowe, R. (2019). International Marketing Strategy (5th ed.). Eighth Edition.

07 Erreault, W. D., Jr., & McCarthy, E. J. (2002). Basic marketing (14th ed.). USA: Richard D. Irwin, Inc.,.

08 Graeme, D. D., & Ensor, J. (2001). Strategic Marketing Planning and Control. Butterworth-Heinemann.

09 Helomd, M. (2020). Total Revenue Management [E-book]. Springer Nature Switzerland AG. https://doi.org/10.1007/978-3-030-46985-6

10 Hill, C. W. L., & Hult, G. T. M. (2019). International Business: Competing in the Global Marketplace. New York, USA: McGraw-Hill..

11 Lambin, J. J. (2008). Marketing stratégique et opérationnel: Du marketing à l'orientation-marché (7th ed.). Paris: Dunod.

12 Lehmann, O. L., Federic, L., Berand, G., Pierre, D., & Roldoph, D. (2016). Strategor (Vol. 7). Paris: Dunod.

13 Marc, H. (2020). Total Revenue Management (TRM) [E-book]. Springer Nature Switzerland AG. https://doi.org/10.1007/978-3-030-46985-6.

14 Mike W. Peng, (2014) Global Business, Third Edition, USA: South-Western.

15 Mike, P., & Klaus, M. (2011). International Business. Publishing Director: Linden Harris, p. 51.

16 Olujimi, K. (2014). Marketing Communication (Vol. 1). Bookboon.com..

17 Onkvisit, S., & Shaw, J. J. (2007). International marketing strategy and theory (4th ed.). Taylor & Francis e-Library..

18 Philip, R., et al. (2016). International Marketing (17th ed.). McGraw-Hill Education.

19 Schlegelmilch, B. B. (2022). Global Marketing Strategy (2nd ed.) [E-book]. Vienna, Austria: Vienna University of Economics and Business,. https://link.springer.com/bookseries/1010-8.

20 Thabit, T. H., & Manaf, B. R. (2018). The Evaluation of Marketing Mix Elements: A case study. International Journal of Social Sciences & Educational Studies.

21 Tony, Y. (1998). Integrated Marketing Communications. Jordan Hill: Butterworth-Heinemann.

22 Yulia, L. (2014). Recommendations for the distribution strategy in changing market environment. MAMK University of Applied Sciences, pp. 21-23. https://core.ac.uk/download/pdf/38115902.pdf

05- مقالات ومداخلات باللغة الأجنبية

01 Experts Marketing Agency. (2023, February 23). Retrieved from https://www.linkedin.com/company/expertsmagency/posts

02 Gadget-info.com. (2019). Difference between domestic. Retrieved July 22, 2022, from https://ar.gadget-info.com/difference-between-domestic Indeed.com. (2023, March 22). Types of marketing environments. Retrieved from https://www.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-marketing-environments

03 Kotler, P., & Dubois, B. (2001). Marketing Management (Vol. 10). Public Union, p. 313. Consulté le 04 11, 2023, sur Academia: https://www.academia.edu/25617123

04 Alwan, A. (2021). [PESTEL Analysis - thlyl]. Retrieved January 21, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/350820362_PESTEL_Analysis_-_thlyl2. Debonneuil, M., & Fontagné, L. (2003). Compétitivité. Paris: Conseil D'analyse Economique,.

05 Benzaghta, M. A., Abdulaziz, E., & Mousa, M. M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. Journal of Global Business Insights. Retrieved September 4, 2023, from https://digitalcommons.usf.edu/globe/vol6/5.

06 Durugbo, C. M. (2020). After-sales services and aftermarket support: A systematic review, theory and future research directions. International Journal of Production Research, Taylor & Francis.

06-المواقع الالكترونية:

1) https://www.researchgate.net/publication/350820362_PESTEL

2) https://www.industrie.gov.dz

3) https://www.linkedin.com/company/groupegica/posts/?feedView=all

4) https://www.trademap.orgnactives

5) https://ar.tradingeconomics.com

6) https://www.researchandmarkets.com

7) https://www.researchandmarkets.com/report/cement-concrete

8) https://strategicanalysishub.com/porters-five-forces-analysis-of-cement-industry

9) https://www.trademap.org/Index.aspx?utm_source=Sarbacane&utm_medium=email

10 ttps://almontag.com

11 https://www.researchgate.net/publication/350820362_PESTEL

12 https://iccwbo.org/business-solutions/incoterms-rules/incoterms-2020

الملاحق

الملحق 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي
والعلاقات الخارجية

Ministry of higher education and scientific research

Hassiba Benbouali University of Chlef
Faculty of Economics, Business and Management Sciences
Vice-Dean of post-graduation, scientific research and external relations

الرقم: 2024/035

HAMMOUDI Sidi Mohammed
Directeur Général
par Intérim

إلى السيد مدير : المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر

البليدة الجزائر

رسالة توصيـة

في إطار التنسيق بين الجامعة ومحيطها الخارجي، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطلبة والأساتذة وتوطيد التكامل بين النظري والتطبيق فإننا نرجوا منكم استقبال طالب الدكتوراه الآتي اسمه على مستوى مؤسستكم:

الطالب(ة): **صدوقي حميد** طالب دكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف.

وذلك قصد الحصول على معلومات في إطار إعداد بحوث ميدانية تندرج ضمن التحضير لشهادة الدكتوراه،

ونأمل من سيادتكم تمكينه من الاستفادة من كفاءة وخبرة المستخدمين بمؤسستكم، و التكرم بإعطاءه التسهيلات التي ترونها ملائمة لإعداده للبحوث المطلوبة،

كما يتعهد المعني الموصى عليه بالالتزام التام بالقانون والتنظيم الذي يخص مؤسستكم وكذا القانون الذي يخص إجراء التربصات العلمية في الوسط المهني؛؛؛

وتفضلوا بقبول وافر التحية والتقدير

الشلف في: 24 جانفي 2024

نائب عميد الكلية لما بعد التدرج

نائب عميد مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية بالنيابة
د/ محمد علرشي

GROUPE GICA
Direction Générale
29 AVR. 2024
Courrier Arrivée
N° : .....

الملحق 02

afaq
AFNOR CERTIFICATION

Certificat
Certificate

N° 2021/94532.1

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

ECDE-ENTREPRISE DES CIMENTS ET DERIVES D'ECH-CHELIFF -Groupe GICA, SPA

مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف

pour les activités suivantes :
for the following activities:

FABRICATION ET COMMERCIALISATON DE CIMENT PORTLAND.

MANUFACTURING AND MARKETING OF PORTLAND CEMENT.

إنتاج وتسويق الإسمنت البورتلاندي

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001: 2015

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

DIRECTION GENERALE: CITE HAMMADIA ROUTE D'ORAN. DZ-02000 CHLEF- ALGERIE

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day) **2021-09-10** Jusqu'au *Until* **2024-09-09**

cofrac

Julien NIZRI
Directeur Général d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification

Placez un QR Code pour vérifier la validité du certificat

afnor CERTIFICATION

الملحق 03

afaq
AFNOR CERTIFICATION

Certificat
Certificate

N° 2021/94533.1

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

ECDE-ENTREPRISE DES CIMENTS ET DERIVES D'ECH-CHELIFF -Groupe GICA, SPA

مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف

pour les activités suivantes :
for the following activities:

FABRICATION ET COMMERCIALISATON DE CIMENT PORTLAND.

MANUFACTURING AND MARKETING OF PORTLAND CEMENT.

إنتاج وتسويق الإسمنت البورتلاندي

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 45001:2018

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

DIRECTION GENERALE : CITE HAMMADIA ROUTE D'ORAN DZ-02000 CHLEF- ALGERIE

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour) / *This certificate is valid from (year/month/day)* **2021-09-10** Jusqu'au / *Until* **2024-09-09**

Julien NIZRI
Directeur Général d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification

Flashez ce QR Code pour vérifier la validité du certificat

11 rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex - France - T. +33 (0)1 41 62 80 00 - F. +33 (0)1 49 17 90 00
SAS au capital de 18 187 500 € - 479 076 002 RCS Bobigny - www.afnor.org

afnor CERTIFICATION

الملحق 04

CE
0333

Certificat

Certificate

Certificat de constance des performances d'un ciment courant

Délivré conformément au Règlement (UE) 305/2011 du Parlement Européen et du Conseil du 9 mars 2011 (Règlement Produits de Construction ou RPC)

Délivré par :

Organisme de Certification	AFNOR Certification
Numéro d'identification	0333
Adresse	11, rue Francis de Pressensé F - 93571 LA PLAINE SAINT-DENIS CEDEX

Délivré à :
Fabricant

Nom	ECDE -Entreprise des Ciments et Dérivés d'Ech-cheliff
Adresse	Zone Industrielle OUED SLY DZ-OUED SLY ALGERIE

Produit certifié

Désignation du ciment selon la norme	CEM I 42,5 N-SR5
Identification supplémentaire du ciment	
Lieu de production du ciment	ECH CHELIFF

AFNOR Certification atteste que toutes les dispositions relatives à l'évaluation et à la vérification de la constance des performances et aux performances décrites dans l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011 sont appliquées selon le système 1+ et que ce ciment répond aux dispositions de l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011. La conformité est établie conformément à la norme EN 197-2 comme indiquée dans l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011.

Numéro du certificat : **0333 - CPR - 104601**

Conditions et période de validité du certificat : ce certificat a été délivré pour la première fois le 16/02/2023. Sauf suspension ou annulation, ce certificat demeure valide tant que les conditions précisées dans les spécifications techniques harmonisées ou les conditions de fabrication en usine ou le contrôle de la production des produits ne sont pas modifiés de manière significative.

Directeur Général
Julien NIZRI

cofrac

Date d'émission du certificat
16/02/2023

11 rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex - France - T. +33 (0)1 41 62 80 00 - F. +33 (0)1 49 17 90 00
SAS au capital de 16 187 000 € - 479 076 002 RCS Bobigny - www.afnor.org

afnor CERTIFICATION

الملحق 05

CE
0333

Certificat

Certificate

Certificat de constance des performances d'un ciment courant

Délivré conformément au Règlement (UE) 305/2011 du Parlement Européen et du Conseil du 9 mars 2011 (Règlement Produits de Construction ou RPC)

Délivré par :

Organisme de Certification	AFNOR Certification
Numéro d'identification	0333
Adresse	11, rue Francis de Pressensé F - 93571 LA PLAINE SAINT-DENIS CEDEX

Délivré à :
Fabricant

Nom	ECDE -Entreprise des Ciments et Dérivés d'Ech-cheliff
Adresse	Zone Industrielle OUED SLY DZ-OUED SLY ALGERIE

Produit certifié

Désignation du ciment selon la norme	CEM II B-L 32,5N
Identification supplémentaire du ciment	
Lieu de production du ciment	ECH CHELIFF

AFNOR Certification atteste que toutes les dispositions relatives à l'évaluation et à la vérification de la constance des performances et aux performances décrites dans l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011 sont appliquées selon le système 1+ et que ce ciment répond aux dispositions de l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011. La conformité est établie conformément à la norme EN 197-2 comme indiquée dans l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011.

Numéro du certificat : **0333 - CPR - 104602**

Conditions et période de validité du certificat : ce certificat a été délivré pour la première fois le 16/02/2023. Sauf suspension ou annulation, ce certificat demeure valide tant que les conditions précisées dans les spécifications techniques harmonisées ou les conditions de fabrication en usine ou le contrôle de la production des produits ne sont pas modifiés de manière significative.

Directeur Général
Julien NIZRI

Date d'émission du certificat
16/02/2023

11 rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex - France - T. +33 (0)1 41 62 80 00 - F. +33 (0)1 49 17 90 00
SAS au capital de 18 187 000 € - 479 076 002 RCS Bobigny - www.afnor.org

afnor CERTIFICATION

الملحق 06

CE
0333

Certificat

Certificate

Certificat de constance des performances d'un ciment courant

Délivré conformément au Règlement (UE) 305/2011 du Parlement Européen et du Conseil du 9 mars 2011 (Règlement Produits de Construction ou RPC)

Délivré par :

Organisme de Certification	AFNOR Certification
Numéro d'identification	0333
Adresse	11, rue Francis de Pressensé F - 93571 LA PLAINE SAINT-DENIS CEDEX

Délivré à :
Fabricant

Nom	ECDE -Entreprise des Ciments et Dérivés d'Ech-cheliff
Adresse	Zone Industrielle OUED SLY DZ-OUED SLY ALGERIE

Produit certifié

Désignation du ciment selon la norme	CEM I 52,5 N
Identification supplémentaire du ciment	
Lieu de production du ciment	ECH CHELIFF

AFNOR Certification atteste que toutes les dispositions relatives à l'évaluation et à la vérification de la constance des performances et aux performances décrites dans l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011 sont appliquées selon le système 1+ et que ce ciment répond aux dispositions de l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011. La conformité est établie conformément à la norme EN 197-2 comme indiquée dans l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011.

Numéro du certificat : **0333 - CPR - 104603**

Conditions et période de validité du certificat : ce certificat a été délivré pour la première fois le 22/02/2023. Sauf suspension ou annulation, ce certificat demeure valide tant que les conditions précisées dans les spécifications techniques harmonisées ou les conditions de fabrication en usine ou le contrôle de la production des produits ne sont pas modifiés de manière significative.

Directeur Général
Julien NIZRI

Date d'émission du certificat
22/02/2023

11 rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex - France - T. +33 (0)1 41 62 80 00 - F. +33 (0)1 49 17 90 00
SAS au capital de 16 187 000 € - 479 076 002 RCS Bobigny - www.afnor.org

afnor CERTIFICATION

الملحق 07

CE
0333

Certificat

Certificate

Certificat de constance des performances d'un ciment courant

Délivré conformément au Règlement (UE) 305/2011 du Parlement Européen et du Conseil du 9 mars 2011 (Règlement Produits de Construction ou RPC)

Délivré par :

Organisme de Certification	AFNOR Certification
Numéro d'identification	0333
Adresse	11, rue Francis de Pressensé F - 93571 LA PLAINE SAINT-DENIS CEDEX

Délivré à :
Fabricant

Nom	ECDE -Entreprise des Ciments et Dérivés d'Ech-cheliff
Adresse	Zone Industrielle OUED SLY DZ-OUED SLY ALGERIE

Produit certifié

Désignation du ciment selon la norme	CEM II/A-L 42,5 N
Identification supplémentaire du ciment	
Lieu de production du ciment	ECH CHELIFF

AFNOR Certification atteste que toutes les dispositions relatives à l'évaluation et à la vérification de la constance des performances et aux performances décrites dans l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011 sont appliquées selon le système 1+ et que ce ciment répond aux dispositions de l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011. La conformité est établie conformément à la norme EN 197-2 comme indiquée dans l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011.

Numéro du certificat : **0333 - CPR - 104604**

Conditions et période de validité du certificat : ce certificat a été délivré pour la première fois le 23/02/2023. Sauf suspension ou annulation, ce certificat demeure valide tant que les conditions précisées dans les spécifications techniques harmonisées ou les conditions de fabrication en usine ou le contrôle de la production des produits ne sont pas modifiés de manière significative.

Directeur Général
Julien NIZRI

Date d'émission du certificat
23/02/2023

11 rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex - France - T. +33 (0)1 41 62 80 00 - F. +33 (0)1 49 17 90 00
SIAS au capital de 18 187 000 € - 479 076 002 RCS Bobigny - www.afnor.org

afnor CERTIFICATION

الملحق 08

Certificat

Certificate

Certificat de constance des performances d'un ciment courant

Délivré conformément au Règlement (UE) 305/2011 du Parlement Européen et du Conseil du 9 mars 2011 (Règlement Produits de Construction ou RPC)

Délivré par :

Organisme de Certification	AFNOR Certification
Numéro d'identification	0333
Adresse	11, rue Francis de Pressensé F - 93571 LA PLAINE SAINT-DENIS CEDEX

Délivré à :
Fabricant

Nom	ECDE -Entreprise des Ciments et Dérivés d'Ech-cheliff
Adresse	Zone Industrielle OUED SLY DZ-OUED SLY ALGERIE

Produit certifié

Désignation du ciment selon la norme	CEM I 42,5 R
Identification supplémentaire du ciment	
Lieu de production du ciment	ECH CHELIFF

AFNOR Certification atteste que toutes les dispositions relatives à l'évaluation et à la vérification de la constance des performances et aux performances décrites dans l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011 sont appliquées selon le système 1+ et que ce ciment répond aux dispositions de l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011. La conformité est établie conformément à la norme EN 197-2 comme indiquée dans l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011.

Numéro du certificat : **0333 - CPR - 104605**

Conditions et période de validité du certificat : ce certificat a été délivré pour la première fois le 22/08/2023. Sauf suspension ou annulation, ce certificat demeure valide tant que les conditions précisées dans les spécifications techniques harmonisées ou les conditions de fabrication en usine ou le contrôle de la production des produits ne sont pas modifiés de manière significative.

Directeur Général
Julien NIZRI

cofrac
CERTIFICATION DE PRODUITS ET SERVICES
ACCRÉDITATION N° 5-0030 PORTÉE DISPONIBLE SUR WWW.COFRAC.FR

Date d'émission du certificat
22/08/2023

الملحق 09

IANOR

شهادة

N° du certificat: 02/2021

شهادة رقم : 2021/02

Date de délivrance: 26/03/2021

تاريخ الإصدار : 2021/03/26

Date d'expiration: 27/03/2024

تاريخ نهاية الصلاحية : 2024/03/27

سلّمت من قبل المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس، ووفقا لقرار منح استخدام علامة المطابقة للمواصفات الجزائرية "تيدي" لـ :

Délivré par le Directeur Général de l'institut Algérien de Normalisation, conformément à la décision d'octroi de l'usage de la marque de conformité aux Normes Algériennes << TEDJ >>, à:

Entreprises des Ciments et Dérivés D'ECH-CHELIFF

شركة الإسمنت شلف

Production et commercialisation des ciments

انتاج وتسويق الاسمنت

sise à Cité Hamadia BP 54 Wilaya de CHELIFF Algerie.

مقرها في حي حمادية ص.ب 54 ولاية شلف الجزائر

Pour les produits suivants:

للمنتجات التالية:

Ciments Portland

NA 442: 2013

الاسمنت بورتلاند

CEM II / A-L 42.5 N

المدير العام

Directeur Général

IANOR 1

D. HALES

03, B, 07 Rue Abou Hamou Moussa BP 1 4 4 RP Alger

Tél: 021 78 21 55 / 78 21 76 Fax: 021 78 21 81