

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



أطروحة ومقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه طور الثالث في العلوم التجارية

التخصص: التسويق

## أثر نوع العلاقة بين الهوزع الجزائري والمنتج الأجنبي على الاقتصاد الوطني

- دراسة لبعض المؤسسات التوزيعية للدرجات النارية -

الأستاذ المشرف:

د. سفيان مسالمة

تقديم الطالبة:

وهيبة ماضي

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
أ.د. الطاهر بن يعقوب	جامعة سطيف 1	رئيساً
د. سفيان مسالمة	جامعة سطيف 1	مشرفاً ومقرراً
د. فارس هباش	جامعة سطيف 1	مناقشاً
د. عبد الرزاق حميدي	جامعة البويرة	مناقشاً
د. فاروق بو الريحان	المركز الجامعي ميلة	مناقشاً
د. ناصر بوشارب	جامعة سطيف 1	مناقشاً

سنة المناقشة: 2021/2020



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## تشكرات

يسعدني بعد حمد الله وشكره أن أقدم خالص الشكر والتقدير، وأسمى عبارات الاحترام للأستاذ الدكتور الفاضل سفيان مسالمة، وأستاذي الذي أكن له كل الامتنان الدكتور يوسف بركان، اللذان أنارا لي الطريق بتوجيهاتهما السديدة، واللذان كان لإرشاداتهما القيمة وروحهما الطيبة الفضل الأكبر في إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث المتواضع.  
كما لا يفوتني شكر كل من ساهم من قريب أو بعيد.  
وأخيراً أتوجه بخالص شكري وعظيم تقديري لعائلتي على دعمهم المتواصل حتى يكتمل هذا العمل.

ماضي وهيبه

# الإهداء

إلى من آمن بهذا العمل ودعمه وكان لي العون والسند، غدير أن القدر شاء رحيله قبل

إتمامه، أبي الغالي رحمه الله؛

إلى أمي الحبيبة أطال الله في عمرها؛

إلى زوجي الغالي وأبنائي: عبد الرحمن، لينا وميلينا؛

إلى أحبتي إخوتي فرداً فرداً وعائلتي اللذين وقفوا بجانبتي؛

إلى كل من علمني حرفاً؛

إلى كل هؤلاء، أهدي هذا العمل المتواضع.

ماضي وهيبه

## الملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع طبيعة العلاقة بين أعضاء القنوات التوزيعية، تحديداً نوع العلاقة بين الموزع الجزائري والمنتج الأجنبي، وتبيان تأثير نوع هذه العلاقة على الاقتصاد الجزائري، وكذا إبراز أهمية العلاقة التعاونية بين المنتجين والموزعين في سياق الدرجات النارية في الجزائر والذي يعتبر حقل جديد من البحوث، من خلال التركيز على محددات العلاقة التعاونية بين الطرفين لتنميتها ومعرفة متطلبات نجاحها لدفعها للمضي قدماً نحو الريح والنمو على الأمد الطويل، وكذا الوقوف على أهم العراقيل التي تحد من نجاعة وتطور هذه العلاقة.

ومن أجل تحقيق ذلك قمنا بدراسة حالة لمؤسسة توزيع جزائرية للدرجات النارية، والمنتجين الأجبيين اللذان تتعامل معهما في هذا المجال، وذلك بإجراء مقابلات شخصية وجها لوجه مع المدير والمسؤولين في المؤسسة التوزيعية، ومقابلة عن طريق البريد الإلكتروني مع المنتجين الأجبيين، بالاستعانة بالاستبيان لتنظيم عملية جمع المعلومات.

خلصت الدراسة إلى أن العلاقة التعاونية بين المنتج الأجنبي والموزع الجزائري لها أثر إيجابي على نجاح وتطور كلا الطرفين من جهة وعلى الاقتصاد الوطني من جهة أخرى.

**الكلمات المفتاحية:** العلاقة التعاونية؛ التوزيع الدولي؛ التسويق بالعلاقات.

### **Abstract:**

This thesis describes and analyses the relation between distribution channel actors; the study focuses on the relation between an Algerian distributor and foreign manufacturer of motorcycles and its impact on the Algerian economy. The study highlights the characteristics of the cooperative relationship between the two parties for its development and identifying its success requirement for further expansion and profit growth in the long term, as well as identifying the most significant obstacles that limit the success and growth of the relationship.

In order to achieve this, we conducted a case study on an Algerian motorcycle distribution company and their foreign manufacturers' partners. Face-to-face interviews were adopted with the CEO and key stakeholders from the Algerian company. For the foreign manufacturers, e-mail interviews and questionnaires were used to organize the information gathering process.

The study concluded that the cooperative relationship between foreign manufacturers and the Algerian distributor positively impacted both companies' success and development in addition to growth in the national economy.

**Keywords:** cooperative relationship; International distribution; Relationship Marketing.



# مقدمة

## تمهيد:

تتميز السوق الجزائرية بكونها سوق استرداد أكثر منه سوق تصدير خاصة خارج نطاق المحروقات، ومع تفتحها على الأسواق العالمية فقد أصبحت منطقة جذب بالنسبة للمصدرين الأجانب، الذين يتطلعون للوصول إلى أسواق خارج دولهم الأصلية، بسبب تشعب أسواقهم المحلية والرغبة في تصدير الفوائض الإنتاجية، أو لوجود ظروف ملائمة في البلد المضيف من آفاق واعدة للمردودية، والرغبة في التفوق على المنافسة.

بالمقابل هناك نقص في القدرات الإنتاجية الجزائرية خاصة في القطاعات التي تتطلب تكنولوجيا عالية، سواء في الجانب المادي أو التقني من حيث امتلاك آلات الإنتاج التي تواكب أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا العالمية، أو من حيث الموارد البشرية المؤهلة القادرة على التحكم في تلك التكنولوجيا وتطويرها، زد على ذلك التطور في حاجات ورغبات المستهلكين وتطلعهم الدائم نحو التجديد والتنوع، خصوصا مع الانفتاح الذي نعيشه في وجود الأنترنت والاتصال الرقمي اللذان يحفزان على زيادة الوعي والثقافة الاستهلاكية مما يجعل المستهلك الحالي أكثر تطلبا، فأصبح اللجوء إلى استيراد منتجات من مختلف البلدان أمر حتمي للتجاوب مع هذه الاحتياجات المتجددة.

هذا ما ساهم في زيادة تواجد المنتجات الأجنبية في السوق الجزائرية خاصة في الآونة الأخيرة، وهو ما أدى بدوره إلى زيادة التعامل بين الموزعين الجزائريين والمنتجين الأجانب، بناءً على هذا التعامل تتشكل علاقة بين الطرفين قد تكون قصيرة وتكون مرتبطة بالصفقة، وقد تستمر إلى فترة زمنية أطول على حسب الأسس التي بنيت عليها وقدرتها على تحقيق أهداف النمو لهما.

## 1. إشكالية الدراسة

مما لا شك فيه أن كل طرف في أي علاقة تسويقية يسعى إلى تحقيق أهداف معينة ويعمل جاهدا للحصول على أكبر المنافع الممكنة، وهذا ما ينطبق على العلاقة بين الموزع الحصري والمنتج الأجنبي، فكل منهما يسعى لتحقيق النمو وأكبر قدر من المنافع من وراء هذه العلاقة، من هذا المنطلق يمكن صياغة إشكالية هذا البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر نوع العلاقة بين الموزع الجزائري والمنتج الأجنبي على الاقتصاد الوطني؟



## 2. تساؤلات الدراسة

على ضوء الإشكالية السابقة، وبهدف معالجتها، قمنا بصياغة الأسئلة التالية:

- ماهي أوجه الاختلاف بين التسويق الدولي والتسويق المحلي؟
- ماهي أهم مشاكل إدارة القنوات التسويقية الدولية؟
- ماهي العوامل المؤثرة على العلاقة التعاونية بين المنتج والموزع؟
- ما نوع العلاقة الموجودة بين الموزع الحصري والمنتج الأجنبي؟
- ماهي أهم العراقيل التي تحد من قدرة الموزع الجزائري علي تحقيق النمو في الاقتصاد الوطني؟
- ما أثر العلاقة التعاونية بين الموزع الجزائري والمنتج الأجنبي على الاقتصاد الوطني؟

## 3. فرضيات الدراسة

قصد الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة، والأسئلة الفرعية، تم صياغة ثلاثة فرضيات

رئيسية كما يلي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة تعاونية بين الموزع الجزائري SARL IBN AOUF والمنتجين الأجبيين SYM و LOUJIA ؛

**الفرضية الرئيسية الثانية:** إن تعقد الإجراءات الإدارية هو من أهم العراقيل التي تحد من قدرة الموزع الجزائري علي تحقيق النمو في الاقتصاد الوطني؛

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** تؤثر العلاقة التعاونية بين الموزع الجزائري والمنتج الأجنبي إيجابا على تحقيق النمو في الاقتصاد الوطني.

## 4. مبررات وأسباب اختيار الموضوع

أهم مبررات اختيار هذا الموضوع هي حداثة التوجه نحو البحث عن نوعية العلاقة بين أعضاء

القناة التسويقية، وندرة المواضيع التي تناولت العلاقة بين المنتج والموزع في البلد المضيف، والتي تطرقت إلى محددات نجاحها وانتقالها من مجرد تعاملات تجارية إلى علاقة تعاونية ترمي إلى تحقيق أهداف مشتركة للطرفين، فتطوير العلاقة التعاونية بين الشركاء يعتبر كأحد وسائل تحقيق والمحافظة على الميزة التنافسية والأداء، وأيضاً كوسيلة مهمة للوصول إلى تحقيق رضا المستهلك النهائي عن طريق تضافر الجهود بين الطرفين.

## 5. أهداف الدراسة

يعنى هذا البحث بدراسة طبيعة العلاقة بين الموزع الحصري والمنتج الأجنبي وتبيان تأثير نوع هذه العلاقة على الاقتصاد الجزائري، الهدف منه هو تعميق هذه العلاقة عن طريق تعيين محددات العلاقة التعاونية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المشتركة بينهما والتي يعتبر النمو من أهمها، وكذا نهدف من خلال هذا البحث إلى تحديد مختلف المشاكل والعراقيل التي تواجه الموزع الحصري، خاصة في السوق الجزائري ومحاولة الوصول إلى بعض الحلول التي من شأنها تخفيف هذه المشاكل التي تحول دون الوصول إلى علاقات أكثر عمقا واستدامة وربحية.

## 6. أهمية الدراسة

تكمّن أهمية هذه الدراسة في كون العلاقة التعاونية بين المنتجين والموزعين في سياق الدرجات النارية في الجزائر هو حقل جديد من البحوث حيث لم يتم التوجه للبحث في هذا الموضوع. وستقدم هذه الدراسة نتائج دراسة تحليل هذه العلاقة من خلال الجانب التطبيقي الذي يسعى إلى دراسة عملية إنشاء علاقة تعاونية بين المنتج الأجنبي والموزع الجزائري في مجال الدرجات النارية، ومعرفة طبيعة العلاقة السائدة، ثم محاولة تحديد وشرح العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة وصولاً إلى تأثيرها على الاقتصاد الوطني.

## 7. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

• **الحدود المكانية:** قمنا بدراسة حالة لثلاث مؤسسات، مؤسسة توزيع جزائرية وهي المؤسسة

ذات المسؤولية المحدودة ابن عوف، والتي يكمن مقرها الرئيسي بمنطقة عين الحجر ولاية سطيف والذي يتواجد فيه المدير العام حيث تم التوجه إليه لإجراء المقابلة الشخصية عن طريق الاستبيان وكذا الحصول على البيانات المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة، وتم زيارة مصنع التركيب للدراجات النارية المستوردة بمنطقة عين آزال وإجراء مقابلات مع مختلف المسؤولين عن تسيير عملية التوزيع لمختلف ولايات الجزائر لتكوين فكرة واضحة على السياسة التوزيعية المتبع من قبل المؤسسة المدروسة، بعد فهم السياسة التوزيعية الشاملة اتجهنا إلى نقطة التوزيع الأهم لها وهي تابعة للمؤسسة مقرها بالعلمة ولاية سطيف، أما المؤسستين المنتجتين فتم التواصل معهما بواسطة الأنترنت فقط.

• **الحدود الزمانية:** نظرا لكون الدراسة التطبيقية تمت على مراحل، إضافة للانشغالات البحثية الأخرى والارتباطات المختلفة، فقد أنجزت هذه الدراسة التطبيقية في ظرف ثلاث سنوات، بالتحديد من 2016 إلى 2019 حيث تم بالبداية جمع البيانات التسويقية في المؤسسة الموزعة لتكوين فكرة واضحة حول توجهها، ومن ثمة سياستها التوزيعية لإيصال منتجاتها إلى الزبون النهائي، وصولا للهدف الرئيسي للدراسة وهو معرفة نوع العلاقة التي تربطها مع المنتجين الأجبيين وانعكاس هذه العلاقة على نجاح المؤسسة المزعة ومحافظةها على الاستمرارية وتأثير ذلك على الاقتصاد الوطني.

## 8. منهج البحث:

لمعالجة إشكالية البحث سنعتمد على أداة التحليل من المنهج الوصفي، بهدف تثمين ما حصلنا عليه من معلومات مستمدة من الكتب والبحوث المكتبية ومواقع الأنترنت في الجانب النظري، وفي الجانب التطبيقي للبحث والرامي لاختبار فرضيات البحث وبلوغ أهدافه، فلقد تم الاعتماد المنهج التحليلي والأسلوب المقارن لمعالجة البيانات المستمدة من دراسة حالة مؤسسة توزيع جزائرية في قطاع الدراجات النارية والمنتجين الأجبيين اللذان تتعامل معهما في هذا المجال، عن طريق المقابلة الشخصية بواسطة الاستبيان مع المدير والمسؤول التجاري للمؤسسة التوزيعية الجزائرية المدروسة، والمقابلة عن طريق الأنترنت بواسطة الاستبيان مع المنتجين الأجانب.

## 9. الدراسات السابقة:

للدراسات السابقة أهمية بالغة فهي بمثابة أرضية صلبة تزيد الموضوع دقة ووضوحا، سنحاول

فيما يلي إلقاء نظرة على أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية وقمنا بتلخيص أهم ما توصلت إليه كل دراسة على حدى.

## أولاً: الدراسات العربية

تناولت الثلاث دراسات الأولى التي سنعرضها في أحد متغيراتها قنوات التوزيع، ومن ثمة الثلاث دراسات الموائية النمو الاقتصادي في الجزائر، بينما الدراستين الأخيرتين فتم إدراجهما التسويق بالعلاقات كمتغير رئيسي.

### 1- دراسة عاشور بدار وعبد الرحمن القرى، 2020 بعنوان "المعايير الكمية الداعمة لقرار اختيار قنوات توزيع منتجات مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة".

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور وأهمية نشاط التوزيع في المؤسسة، ودور الأساليب الكمية في تحسين إدارة وظائف المؤسسة، وبيان تفعيل دور قنوات التوزيع لتحقيق أعلى كفاءة وفاعلية لوظيفة التوزيع من خلال الاستعانة بالأساليب الكمية. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- قناة التوزيع الغير مباشرة هي التي يستحسن إتباعها من طرف مؤسسة الحضنة، كونها تضمن أعلى عائد مبيعات وأعلى انتشار ممكن لمنتوج المؤسسة؛
- أغلب المعايير المعتمدة في اختيار قنوات التوزيع تستند إلى النتائج المتأتية من التنبؤات وخاصة التنبؤات بحجم المبيعات والتي تأتي من نماذج كمية دقيقة؛
- الاعتماد على أدوات وأساليب المنهج الكمي الحديثة تتيح العديد من الإيجابيات المساعدة على تحسين سياسة المبيعات، والتي تمكنا من الوصول إلى سياسة التوزيع المثلى، وما ينتج عنه من التحكم الجيد في العناصر الأخرى.

## 2- دراسة سامر أحمد قاسم وعيسى عبد اللطيف إبراهيم، 2018 بعنوان "مستوى رضا العملاء عن أداء أعضاء قنوات التوزيع في شركة جود للأدوات المنزلية والكهربائية - دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى رضا العملاء عن أداء أعضاء قنوات التوزيع وفق الخصائص الآتية: الصدق، المسؤولية، النواحي المعرفية، المهارات، العرض والتفاوض وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية يتم من خلالها استهداف شريحة من العملاء الذين يقصدون منافذ التوزيع للمؤسسة المدروسة.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تقديم النصيحة بخصوص المنتجات المناسبة والالتزام بالعود المبرمة للعملاء، والتمتع بالصدق والدقة في الأسعار المقدمة، إضافة إلى تقديم معلومات دقيقة حول المنتجات يزيد رضا العملاء حول أداء أعضاء القناة فيما يتعلق بالصدق والمسؤولية؛

- امتلاك المعرفة حول أخبار المؤسسة وسياساتها وسياسة المؤسسات المنافسة ودراسة الأسواق والعملاء يرفع مستوى الرضا حول النواحي المعرفية؛

- امتلاك المهارات وقدرة التفاوض يرفعان كذلك من مستوى أداء القناة التوزيعية.

## 3- دراسة الراوي، 2013 بعنوان "قياس أثر نظام المعلومات التسويقي في تحسين كفاءة أداء قنوات التوزيع دراسة استطلاعية لآراء عينة من تجارة الجملة في السوق العراقية".

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية نظام المعلومات التسويقي في تحسين الكفاءة التسويقية، من خلال استخدام هذه الأنظمة ودورها في رفع كفاءة أداء قنوات التوزيع، فضلاً عن تحقيق أهداف مرونة قنوات التوزيع وتخفيض التكاليف وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات منها:

- إن استخدام قنوات التوزيع بمختلف أشكالها يؤدي إلى تحسين أداء عمليات توزيع المنتجات

وبالتالي تحسين الكفاءة التسويقية بشكل عام؛

- اعتماد المؤسسة على أنظمة المعلومات التسويقية يعطيها الكفاءة والأسبقية وبالتالي الميزة التنافسية.

#### 4- دراسة عبد الغفار غطاس وآخرون، 2015 بعنوان "أثر تحرير التجارة الخارجية على النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة (1980-2011)".

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تقييم أثر تحرير التجارة الخارجية على نمو الاقتصاد الجزائري في الفترة (1980-2011)، من خلال المتغيرات ذات الأهمية في الاقتصاد الوطني، بحيث تشير العديد من الأبحاث النظرية والكمية على وجود علاقة ما بين تحرير التجارة الخارجية والنمو الاقتصادي، فيما تشير نتائج الدراسة بوضوح إلى أن الانفتاح التجاري أثر إيجابيا على التنمية الاقتصادية، تحديدا على:

- نمو الناتج المحلي؛

- تحسين الصادرات والواردات الحقيقية المؤدية بدورها إلى النمو الاقتصادي.

كما توصلت الدراسة إلى وجود آثار جانبية على الاقتصاد أهمها: التضخم.

#### 5- دراسة فضيل رابح وشاقور سميرة، 2020 بعنوان "تحرير التجارة الخارجية وأثرها على النمو الاقتصادي في الدول النامية مع الإشارة إلى حالة الجزائر دراسة تحليلية وقياسية خلال (الفترة 1970 - 2013)".

تهدف هذه الدراسة إلى تقدير وتحليل أثر تحرير التجارة الخارجية على النمو الاقتصادي، وذلك في إطار مفهوم التكامل المشترك وتصحيح الخطأ.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التجارة الخارجية تؤثر إيجابا على النمو الاقتصادي في الجزائر ولا سيما الصادرات، وهذه النتائج تكشف حقيقة مفادها أن عوائد الصادرات والتي تتشكل أساسا من المحروقات ينعكس أثرها مباشرة على مستوى الناتج المحلي.

## 6- دراسة ناصر الدين قريبي وآخرون، 2020 بعنوان "أثر التجارة الخارجية على النمو الاقتصادي في الجزائر. دراسة قياسية خلال الفترة (1970-2016)".

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التجارة الخارجية على النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة (1970-2016)، لكون الجزائر لا تزال تعاني من التبعية الشديدة لقطاع المحروقات وضعف النمو وارتفاع معدلات البطاقة والجوانب الاجتماعية الأخرى مثل الفقر، وقد بينت الدراسة أهمية التجارة الخارجية والمبادلات الدولية على عملية النمو الاقتصادي.

خلصت الدراسة القياسية إلى وجود علاقة توازنية طويلة الأجل بين الناتج المحلي الإجمالي وكل من المتغيرات التفسيرية التالية: الصادرات، الواردات وإجمالي تكوين رأس المال ممثلاً للاستثمار الكلي. كذلك تشير نتائج تقدير علاقة المدى الطويل (علاقة التكامل المشترك) إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين، فكلما زادت قيمة الصادرات بنسبة 01% سيؤدي إلى زيادة الناتج المحلي الإجمالي ب: 0,334% وهكذا.

## 7- دراسة بعيطيش شعبان، 2015-2016 بعنوان "أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية".

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار وبرؤية متكاملة عن التسويق بالعلاقات، وكيف أن هذا المفهوم بدأ يعادل الميزة التنافسية وتحققها، وتحديد أبعاده المؤثرة في تحقيقها للمؤسسات، بغية التوصل إلى أهم محددات الميزة التنافسية للصناعات الكهرومنزلية وتدعيمها.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توجد علاقة أثر معنوي بين التسويق بالعلاقات وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات العاملة من صناعة الأجهزة الكهرومنزلية،
- أثبتت الدراسة أن ارتباط الولاء بالميزة التنافسية هو الأعلى درجة مقارنة بالأبعاد الأخرى؛
- تبني استراتيجية اتصال فعالة تعتبر أداة استراتيجية للتمايز؛

• أشارت الدراسة إلى أن التزام المؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة والوفاء بجميع الالتزامات يترك أثر إيجابي لدى العملاء ويساهم في الرفع من جودة العلاقة.

## 8- دراسة صادق زهراء، 2015-2016 بعنوان "إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية".

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم خلفية وحالة عملية حول مفهوم التسويق بالعلاقات ومفهوم الصورة الذهنية للمؤسسات، وتوضيح العلاقة بين هذين المتغيرين وتفسيرها، إضافة إلى توضيح دور استراتيجيات التسويق بالعلاقات في تكوين وإدارة الصورة الذهنية للمؤسسات.

فيما يلي أهم النتائج للدراسة:

- هناك ممارسة لنشاطات التسويق بالعلاقات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛
- هناك علاقة طردية قوية بين استراتيجيات التسويق بالعلاقات وكل من الصورة الذهنية المرغوبة والصورة الذهنية المدركة للبنك؛
- اتضح أن هناك اتفاق بين العاملين في البنك حول حرصه على إقامة اتصال بين المؤسسة والزبون وبدقة عالية معه من أجل الاحتفاظ به لأطول فترة ممكنة.

## ثانيا: الدراسات الأجنبية

### 1- دراسة مريم مانزانو، 1997 بعنوان "العلاقات التعاونية بين المنتجين والموزعين في المنتجات الغذائية والغير غذائية دراسة استطلاعية"<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة من تحليل العلاقة بين المنتجين والموزعين للمنتجات الغذائية والغير غذائية من خلال توجه تعاوني إلى تعريف وفهم هذه العلاقة ومكوناتها ومحدداتها.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1 Mariam Manzano ;1997 , les relations coopératives entre les producteurs et les distributeurs de produits alimentaires et non alimentaires , L'IAE de paris.



• تظهر النتائج بوضوح أن هناك وعياً بالحاجة إلى التغيير سواء بالنسبة للمنتجين أو الموزعين رغم صعوبته، فأغلب من تم مقابلتهم من الموزعين والمنتجين مقتنعين أن العلاقات ستستمر في التوتر إلى أن تتجه للتعاون وهذا هو "المستقبل" في نظرهم؛

• العلاقات تتجه نحو طريق الشراكة وتبادل العلاقات أكثر من طريق الصراع؛

• العلامات التجارية تنتقل من ثقافة الصراع إلى ثقافة الشراكة البطيئة والتقدمية، تستند تنمية وتوطيد العلاقة التعاونية إلى عدة عناصر مترابطة بشكل وثيق وهي: العنصر البشري، الثقة، الالتزام، الاعتماد المتبادل والإدارة.

الأسباب الخاصة التي تدفع الأطراف إلى النظر في التعاون هو التعلق بوجود هدف أو أكثر من الأهداف المشتركة التي يقررون تحقيقها معاً والمكاسب المحتملة.

## 2- دراسة كريم ماشات، بعنوان "أبعاد التعاون بين المورد والموزع"<sup>1</sup>

الغرض من هذه الدراسة الاستطلاعية هو تقييم الممارسات التعاونية بين الموردين والموزعين بناء على دراسة الغذائية الفرنسية الصغيرة مع بائع التجزئة الرئيسيين لها وفقاً للتحليل العملي لثلاثة أبعاد للتعاون والتمثلة في: التوجه نحو العميل، الاستراتيجية والتقنية.

فيما يلي أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

• يعتبر التعاون من استراتيجيات التأثير التي يمكن حيازتها من الموردين بل وعليهم الحفاظ عليها وصيانتها بمرور الزمن التي من شأنها حل نتائج الشريك إيجابية؛

• في حالة التعاون يمكن للمورد الحصول على المعلومات من السوق أو تحليل أداء الأنشطة التجارية في المتاجر على نحو أفضل:

من بين الخيارات الاستراتيجية للمورد في قناة التوزيع الاعتماد على الموزع في إدارة محفظة العملاء لأنه على تواصل مباشر معهم.

<sup>1</sup> Karim Machat , les dimensions de la coopération Fournisseur –distributeur , pays Basque France.

### 3- دراسة كلاريندا ماتوز ليفبر، 2012 بعنوان " علاقة التعاون بين المصنع والموزع وتأثيرها في بناء محفظة علامات تجارية - حالة مؤسسة صغيرة ومتوسطة للأغذية العضوية"<sup>1</sup>.

تحلل هذه الدراسة العناصر المختلفة التي تساهم في تشكيل علاقة قوة بين المؤسسة المصنعة وموزعيها ومعرفة نتائجها على استراتيجية العلامة التجارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأغذية العضوية، حيث تناولت الدراسة العلاقة بين الطرفين من منظور تعاوني ومن ثمة نتائج دراسة نظام العلاقات وصولاً إلى اقتراح إطار نظري يدمج مستويات المنافسة والتعاون الذي تتفاعل فيه الأطراف. توصلت هذه الدراسة إلى أن نهج التعاون العمودي يجعل من الممكن الأخذ في الاعتبار ازدواجية العلاقة مصنع موزع، من التحليل البسيط للتكامل العمودي.

### 4- دراسة هدى زاراد محسن دبابي، 2011 بعنوان "التفاوض على الأنشطة التسويقية بين الموزعين والموردين دراسة نوعية بتونس"<sup>2</sup>.

وضحت هذه الدراسة أنه في حين يجذب مفهوم التعاون بشكل متزايد اهتمام الباحثين في عملهم بشأن الشراكة بين الموردين والموزعين، فإن التفاوض بين هؤلاء يعد قضية استراتيجية رئيسية، الهدف من هذه الدراسة هو إظهار كيف يساهم التفاوض التكاملي (التعاوني) في تحسين العلاقة بين الموردين والموزعين.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- لم تؤكد هذه الدراسة التي أجريت بتونس على الطريقة التوزيعية التضاربية للمفاوضات حول إجراءات التسويق بين الموردين والموزعين التي تنتبأ بها معظم النظريات، بل إظهار ميل كبير لكلا الفاعلين نحو تبني نهج علائقي؛

<sup>1</sup> Clarinda Mathe Ws –Lefebvre , 2012, la relation de coopération entre fabricant et distributeur et son impact sur la constitution d'un portefeuille de marques le cas d'une PME alimentaire Bio, INSEEC Rsearch , Paris

<sup>2</sup> Houda Zarrad et Mohsen Zababi , 2010, la négociation des actions marketing entre distributeurs et fournisseurs une étude qualitative ,capas universitaire de la manouba Tunis .

• أظهرت النتائج أن العلاقات بين الموزعين والموردين معقدة وتميل إلى التطور، يتجسد التوضيح الملموس لهذا التطور في الممارسات الجديدة مثل: التسويق التجاري (ECR) وهذه التطورات هي ترجمة أكثر عقلانية للتبادل؛

• العلاقة بين الموزعين والموردين في صورة شراكة تقنية غير متطورة تتجسد من خلال بعض الإجراءات المحددة بدون الشراكة الحقيقية.

## 5- دراسة دانغ فان مي، 2007 بعنوان "العلاقة التعاونية في القنوات التوزيعية للمواد الغذائية بالفيتنام"<sup>1</sup>.

ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين المنتج والموزع في المنتجات الواسعة الاستهلاك، وهدفه إلى تعميق هذه العلاقات من خلال تسليط الضوء على متغيرات العلاقات التعاونية لنتبأ بتطورها في المستقبل.

توصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:

• العلاقة التعاونية من أربعة أبعاد هي: تبادل المعلومات بين الطرفين، التضامن، المرونة وتحديد السلطة؛

• العلاقة التعاونية هي بهدف الوصول إلى الأهداف المشتركة عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بين الطرفين؛

• خصائص المنتج والموزع لها تأثير مهم على العلاقة بين الطرفين.

### حوصلة الدراسات السابقة:

لاحظنا من خلال سرد بعض الدراسات السابقة ونخص بالذكر العربية، أن هناك ندرة إن لم نقل عدم وجود المواضيع التي تناولت نوع العلاقة بين أعضاء القناة التوزيعية على العموم، أو بالتحديد العلاقة التعاونية بين المنتج والموزع سواء على الصعيد المحلي أو على الصعيد الدولي، على عكس

1 DANG VAN MY, 2011, la relation coopérative entre les producteurs et les distributeurs de produits alimentaires au vitnam , université du québec Montréal .

الدراسات الأجنبية التي تناولت هذا الموضوع وأعطت له الأهمية والمكانة التي يستحقها من الناحية التسويقية. من هنا تبرز أهمية دراستنا وإضافة التي تستقر معها من الناحية العلمية والعملية.

## 10 ضبط المفاهيم الإجرائية

قبل البدء في معالجة هذه الدراسة، لابد من ضبط أهم المصطلحات والمفاهيم المرتبطة بموضوع بحثنا.

### التوزيع Distribution:

مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لإيصال منتجاتها إلى المستهلك بالاعتماد على منافذ التوزيع المختلفة.

### قنوات التوزيع canaux de distribution:

مجموعة مترابطة من الوسطاء الذين يتولون القيام بالأنشطة المتضمنة تحريك المنتج من مكان إنتاجه إلى مكان استهلاكه، وعن طريقها يتم خلق المنافع الزمنية والمكانية والحيازية.

### التسويق بالعلاقات marketing relationnel:

أنشطة تسويقية تهدف إلى إنشاء علاقات طويلة الأمد مع المستهلكين والشركاء الآخرين وتحسين وتعزيز هذه العلاقات، بحيث تحقق أهداف جميع الأطراف من خلال عمليات التبادل والوفاء بالوعود.

### العلاقة التعاونية relation cooperative:

علاقة مبنية على مبادلات علائقية تنظر السياق التاريخي والاجتماعي الذي تمت المبادلات في سياقه، وأهدافها التعاقدية تكون مبنية على المصلحة المشتركة للطرفين، والتحكم الذاتي لأعضاء العلاقة في هذا النوع يكون على أساس القيمة المشتركة ومساهمات كل طرف إلى تحقيق الفائدة على المدى الطويل.

## **التفاوض négociation :**

عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر لديهم اعتقاد بوجود مصالح واهتمامات مشتركة ومتداخلة، وتحقيق أهدافهم يتطلب الاتصال فيما بينهم من خلال المناقشة والحجة والإقناع والاعتراض للتوصل إلى اتفاق مقبول للأطراف بشأن موضوعات أو قضايا التفاوض.

## **الالتزام Engagement :**

إرادة الطرفين لإثبات العلاقة وإطالتها قدر الإمكان، وهو إحساس وشعور بوجود متابعة العلاقة والمحافظة عليها.

## **الثقة la confiance :**

الاستعداد للاعتماد على شريك التبادل سواء كان المنتج أو الموزع، ويعني بها المستوى الذي يشعر به كل طرف في الاعتماد على سلامة الوعود التي يقدمها الطرف الآخر في العلاقة، كما أنها لا تتصف فقط بالسلوك وإنما أيضا بخصائص جوهرية كالدفعية والكفاءة والأمانة والنزاهة والمصادقية والشفافية والسبل إلى المساعدة.

## **التبادلية Interchangeabilité :**

إن عملية التبادل هي أساس العلاقة، ويقصد بالتبادل تقديم كل من الأطراف الامتيازات للطرف الآخر مقابل الحصول على نفس الامتيازات، والتبادلية أو المعاملة بالمثل شرط أساسي للحفاظ على، فالمعاملة بالمثل عبارة عن دافع لجعل علاقة التبادل متوازنة وبالتالي تساهم في علاقة متينة طويلة الأمد.

## **الاتصال La communication :**

وسيلة تبادل رسمية أو غير رسمية للمعلومات بين المنتجين والموزعين، له تأثير إيجابي وغير مباشر على عنصر الالتزام في العلاقات التجارية.

## 11 هيكل الدراسة:

ارتأينا تقسيم هذه الدراسة من الناحية التنظيمية إلى أربعة فصول، ثلاثة نظرية وفصل رابع تطبيقي.

خصص الفصل الأول ل طرح الإطار المفاهيمي للدراسة، حيث تناول ضمن أربعة مباحث ماهية التسويق الدولي، استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي، مفهوم التوزيع وقنواته على الصعيد الدولي واستراتيجيات وأنظمة التوزيع الدولي.

أما الفصل الثاني فتطرق للبيئة التسويقية الدولية واستراتيجيات الدخول لأسواقها، وهو بدوره تم تقسيمه إلى أربعة مباحث هي على النحو الآتي: بيئة التسويق الدولي، النقل الدولي، دراسة واختيار الأسواق الدولية وأساليب دخول الأسواق الدولية.

فيما خصص الفصل الثالث للعلاقة التعاونية بين المنتج والموزع وهو لبُ دراستنا، واحتوى هذا الأخير على ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول التفاوض، المبحث الثاني تناول الصراع بين المنتج والموزع، وصولاً للمبحث الثالث حول العلاقة التعاونية بين الطرفين.

الفصل الأخير يمثل الجزء التطبيقي للدراسة وهو عبارة عن دراسة حالة لثلاث مؤسسات اقتصادية، قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، بداية بالمبحث الأول وصف الحالة الاقتصادية لبلد الدراسة أي الجزائر، ثم المبحث الثاني تناول تعريف المؤسسات الثلاث المدروسة وقدم أداة جمع البيانات، وأخيراً تناول المبحث الثالث تحليل ومناقشة نتائج البحث.



**الفصل الأول**  
**الإطار المفاهيمي للتسويق الدولي**

## تمهيد

حالياً لم تعد المنظمات تواجه مشكلة إنتاج وإنما أصبح يواجهها مشكل تصريف هذا الإنتاج، وهذا من خلال معرفة كيفية الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين بإيصال ما ينتج إليهم في المكان والزمان والنوعية والمكونات والعبوات والسعر المناسب، وعليه أصبحت القرارات التسويقية تبنى على أسس علمية بالاعتماد على نتائج البحث العلمي، وبما أن الأسواق الوطنية لم تعد قادرة على استيعاب ما يعرض من منتجات وجب على المنظمات التطلع إلى الأسواق الدولية كفرص وتحديات ومجالات لتحقيق المزيد من الشهرة والأرباح.

من هذا المنطلق زاد الاهتمام بموضوع التسويق الدولي والذي سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال عرض مفهومه وأهميته وأهدافه ومن ثم عناصر مزيجه والمتمثلة في المنتج، السعر، الترويج والتوزيع، وسيتم التركيز على هذا الأخير نظراً لارتباطه الوثيق بموضوع البحث وكذلك للدور الأساسي والحاسم الذي يلعبه في نجاح النشاط التسويقي ككل.

ونظراً لأهمية التوزيع الدولي فعلى كل منظمة دولية أن تبتدع الطريقة التي تلائم أهدافها ومواردها، وتتاسب القطر التي تعمل فيه، فيجب عليها أن تكون حريصة في اختيار قنوات توزيعها بالاستعانة بدراسة السوق الخارجية لتمكن من اختيار نمط التغلغل وشبكات التوزيع وأنواع الوسطاء الأكثر تلائماً مع هذه الأسواق الخارجية مع اعتبار المحيط والضغوط الداخلية للمنظمة.



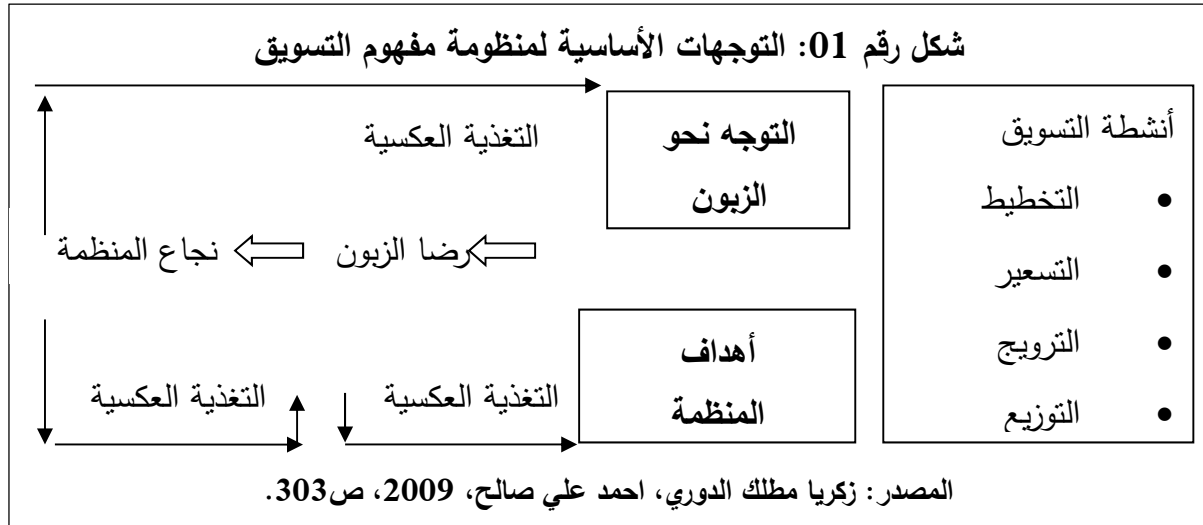
## 1 ماهية التسويق الدولي

بغض النظر عن الدوافع والأسباب التي تدفع المنظمة لتسويق منتجاتها دولياً، فإنه يجب عليها أن تدرك تماماً الفرق بين نشاط وإجراءات التسويق المحلي والتسويق الدولي، وأن تضع الخطط المناسبة لكل نوع كي تتجنب الصعوبات التي يمكن أن تواجهها في نشاطها الدولي، فالتسويق الدولي يعتبر أكثر صعوبة نظراً لتغيرات البيئة الدولية وصعوبة التكيف معها، ويتطلب بدوره إلى مهارات تسويقية كبيرة، وقبل التطرق لأهم ما يتعلق بالتسويق الدولي، سنتناول في هذا المبحث مفهومه وأهميته وصولاً إلى أهدافه.

### 1-2 مفهوم التسويق الدولي

إن مفهوم التسويق الدولي لا يختلف في أسسه ومفاهيمه عن التسويق المحلي، لكن ضمن ظروف تختلف كل الاختلاف عن الظروف المحلية، حيث لا يوجد فرق من حيث المبدأ بين المحلي والدولي، فالخطيط والتنفيذ والتسعير والترويج والتوزيع وغيرها من الأنشطة تؤدي في كليهما، هذا معناه أن مبادئ التسويق واحدة سواء تم ذلك في الجزائر أوفي الهند، فالاختلاف الوحيد بين المفهومين يكمن في اختلاف مكان الممارسة فقط، وهذا الاختلاف يمثل أساساً لجميع المخاطر التي تعترض المسوق في الأسواق الخارجية.

وتجدر الإشارة إلى أن تعاريف التسويق الدولي هي كثيرة ومتنوعة ومعظمها مقبولة طالما تتناول الفكرة الأساسية، لكن قبل الإشارة إلى مفهوم التسويق الدولي لابدّ من تحديد مفهوم التسويق بشكل عام، والذي يشير إلى " منظومة كاملة من الأنشطة التي تم تصميمها لتخطيط منتجات تلبي رغبات الأسواق المستهدفة وتسعيها وترويجها وتوزيعها لتحقيق أهداف المنظمة " (زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، 2009، 303)، ولدى تحليل أركان المفهوم السابق يتضح أن منظومة مفهوم التسويق تشمل ثلاثة توجهات أساسية هي: أنشطة التسويق، التوجه نحو الزبون وأهداف المنظمة، وهذا ما سيتم توضيحه في الشكل الموالي:



وحتى يكون المفهوم أكثر إلمام نشير إلى أن:

- الأسواق المستهدفة يمكن أن تكون زبائن أو مستهلكين نهائيين أو مشترين صناعيين؛
- أهداف المنظمة يمكن أن تكون ربحية أو غير ربحية في حالة المؤسسات الغير هادفة للربح؛
- المنتج يمكن أن يكون سلعة، خدمة أو أفكار؛
- نجاح المنظمة مرتبط بمدى إشباعها لحاجات وتوقعات الزبون ومن ثمة إرضائه.

أما بصدد مفهوم التسويق الدولي، فقد طرحت الأدبيات المتخصصة في التسويق العديد من المفاهيم له، منها:

عرّفته جمعية التسويق الأمريكية بأنه: "عملية دولية لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات، لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المنظمات والأفراد" (رضوان محمود العمر، 2007، 10).

كما عرّف التسويق الدولي على أنه "العملية التي تسعى إلى تعظيم الموارد وأهداف المنظمة من خلال استعمال فرص السوق العالمية". أو بصفة أكثر دقة هو: "أداء على الأقل واحدة من المهام التسويقية خارج الحدود الوطنية" (Charles Croue, 2006, 30).

ويرى الأستاذ علي فلاح الزغبي أن التسويق الدولي هو عملية إدارية تقوم على تطوير الاستراتيجيات التسويقية والمفهوم الحديث للتسويق والأنشطة المتعلقة بها، بالاعتماد على نظم المعلومات التسويقية وبحوث التسويق لتحقيق إشباع حاجات الزبائن، وخلق حاجات ورغبات جديدة لدى المستهلكين في البيئة الدولية المتغيرة باستمرار، وبما يحقق النمو والتوسع للحصول على مزيد من الأرباح (علي فلاح الزغبي، 2010، 294).

ويقول أليان أليف (Allian Olivier) في هذا المجال: "التسويق الدولي هو تلك الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لأجل إيجاد علاقة بين الربحية والأسواق" (محمود العكة، 2010، 155).

ويقسمه إلى ثلاث خطوات رئيسية (محمود العكة، 2010، 155):

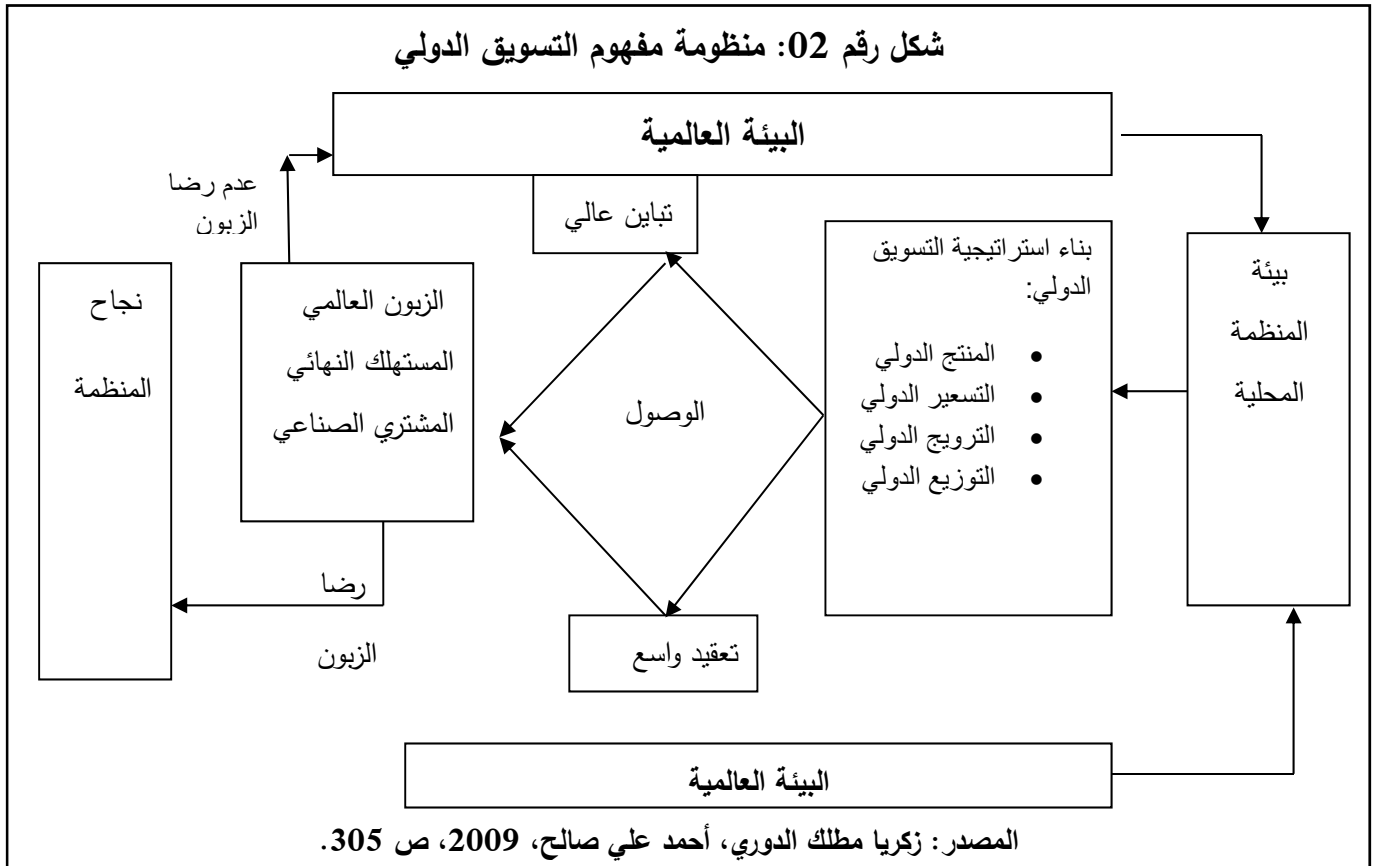
• المعرفة الجيدة للأسواق والتحليل للطلب والمنافسة، والوسطاء، والمحيط القانوني، التقني والاقتصادي؛

• تحديد وتعريف الهدف، والبحث عن أحسن وضعية لعناصر المزيج التسويقي؛

• التسويق الجيد للمنتجات من خلال سياسة الاتصال.

وعُرف التسويق الدولي على أنه: "نشاط عالمي ينطلق من استراتيجية عالمية لمزيج تسويقي عابر للحدود الإقليمية، يتناغم ويتفاعل مع قدرات استهلاكية خارج نطاق وحدود المشروع الوطني، بهدف إشباع الحاجات والرغبات، من خلال طرح منتجات تتناسب مع هذه الحاجات والرغبات" (زكريا مطلق الدوري، أحمد صالح، 2009، 304).

وسنوضح من خلال الشكل الموالي منظومة مفهوم التسويق الدولي.



ويمكن استنتاج ما يلي من خلال الشكل السابق:

- يتم بناء استراتيجية التسويق الدولي في ظل البيئة العالمية وانطلاقاً من البيئة المحلية للمنظمة؛
- تتميز البيئة العالمية بالتباين العالي والتعقيد الواسع وهذا ما يصعب المهام على المنظمة؛
- تهدف المنظمة إلى الوصول إلى الزبون العالمي ونيل رضاه، لتتمكن من تحقيق النجاح لأن عدم تحقيق ذلك يعني الفشل بالنسبة لها.

وبما أن مبادئ التسويق واحدة سواء في التسويق الدولي أو المحلي وكون أن الاختلاف يكمن في اختلاف مكان الممارسة فيمكن القول أن: التسويق الدولي هو ممارسة أنشطة التسويق بشكل عام في أكثر من دولة.

## 2.1 أهمية التسويق الدولي

ظهرت أهمية التسويق الدولي كحالة ضرورية وطبيعية للمنافع بأشكالها المتعددة وما يحققه المشروع من مزايا مادية من بيع منتجاته في أسواق خارجية إضافة إلى الأسواق المحلية.

وتظهر أهمية التسويق الدولي في مجال التخصص في الإنتاج والتصدير وعدم الاعتماد على وجود فائض من عدم وجوده، إذ أن السياسة الأخيرة (سياسة تصدير الفائض) إذا نجحت في يوم ما فإن الفشل سيكون في الأيام الأخيرة، لهذا السبب فإن أهمية التسويق ستبدو لنا واضحة من دراسة الطرق الممكنة للدخول للسوق الخارجية وعلى أي مستوى وبأية سلعة أو خدمة (محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، 2007، 117).

حيث أن التسويق الدولي يفرض على المنظمة القيام بتحليل دقيق للبيئة الدولية بصدق للتكيف معها، وهذا ما يسمح بمواجهة عوائق كثيرة في الأسواق الأجنبية، ولا سيما فيما يخص تحصيل الديون وطرق الدفع وتحويل العملات والحماية بأشكالها المتعددة. إذ أن تنظيم وحركة الأسواق يختلفا كثيرا من بلد لآخر بحسب النظام الاقتصادي السائد، إضافة إلى اختلاف البيئة السياسية والإدارية وخاصة البيئة الثقافية في كل بلد وهذه الاختلافات والتغيرات في سلوك كل بلد أو سوق تفرض على المنظمة وضع استراتيجية خاصة بالتسويق (رضوان محمود العمر، 2007، 13).

### 3.1 أهداف التسويق الدولي

إنّ التسويق الدولي ليس وسيلة بحد ذاته ولكنه وسيلة لتحقيق أهداف متعددة، وفيما يلي أهم الأهداف التي يحققها التسويق الدولي للجهات التي تمارس هذا النشاط:

• **البقاء:** لابد للدول من ممارسة التسويق الدولي لضمان البقاء وذلك لإفادة من مردودات الحجم الكبير من حيث خفض الكلف والقدرة على المنافسة في الأسواق الخارجية. فعلى المنظمات والدول أن تحقق لنفسها هذه المزايا لأنها مسألة بقاء في السوق وممارسة النشاط، إذ لم تعد المنافسة الدولية مسألة خيار عندما يتعلق الأمر بالبقاء، فليست جميع الدول محظوظة بوفرة الموارد وحجم السوق والفرص المتاحة مما يمكنها من المتاجرة مع الدول الأخرى والبقاء في السوق، على عكس المنظمات الأوروبية ذات الحجم الأصغر التي يرون الأسواق الخارجية لا تستطيع أن توفر لنفسها مردودات الحجم الكبير لمنافسة المنظمات الأخرى. (بديع جميل قدور، 2009، 28)

• **تحقيق النمو والأسواق الخارجية:** تعتبر الأسواق الخارجية فرصة جيدة لتحقيق النمو والتوسع وزيادة رقم أعمال المؤسسة، حيث تساعد في الهروب من حدة المنافسة أو انخفاض الطلب وتذبذبه في السوق المحلي (محمود العكة، 2010، 158). فمثلا تعاني السوق الأمريكية من نمو بطيء في السكان مما يجعل الأسواق الدولية احتياطيا لا يعوض لمنظمتها.

• **توفير فرص للمبيعات وتحقيق الأرباح:** تمثل الأسواق الخارجية الحصة الكبرى لنشاطات العديد من المنظمات التي دخلت فيها، فمثلا شركة كوكاكولا تحقق أكثر من 80% من أرباحها من المبيعات الخارجية.

• **التنويع:** يتأثر الطلب على معظم المنتجات بعوامل اقتصادية (اجتماعية وبيئية مختلفة) ويزداد على هذه المتغيرات الكثير من الآثار على المسوقين خاصة كتقلب المبيعات في الأسواق وما ينجم عنها من خسائر، وتعتبر الأسواق الخارجية ملجأ للتخفيف من حدة المخاطر وآثارها كمنفذ لتصريف فوائض الإنتاج (بديع جميل قدو، 2009، 29).

• **التضخم واعتدال الأسعار:** تفيد استيرادات البلد في تشغيل الطاقات المعطلة في البلد وبالتالي خفض كلف التشغيل وجعل الأسعار التي يطلبها المسوقون لسلعهم معتدلة. أما في حالة الاستيرادات

فيضطر المستهلكون إلى دفع الأسعار المرتفعة وبالتالي تحمل آثار التضخم الحاصل في الاقتصاد مما يسمح بتحقيق المزيد من الأرباح للشركات المحلية، وذلك يدفع العاملين إلى المطالبة برفع أجورهم لتحمل الأسعار المرتفعة، وقد يترتب على هذه الأسعار تحويل الطلب إلى سلع لم تتأثر أسعارها بتحديد الاستيرادات (بديع جميل قن، 2009، 28-29).

• **التشغيل:** التسويق الدولي يساهم في خلق مناصب شغل من خلال التوسع في نشاط المنظمة، بغية تحقيق أكبر عائد من خلال رفع حجم الإنتاج (محمود العكة، 2010، 158)، من جهة أخرى يؤدي الانكماش الاقتصادي إلى خلق بطالة نتيجة لغرض خلق القيود على الاستيرادات، أما عند رفع القيود عن التبادل التجاري فإن ذلك سيؤدي إلى تحسن مستوى التشغيل للقوى العاملة وخفض مستوى البطالة فيها.

• **مستوى المعيشة:** يوفر التسويق الدولي مستوى معيشة أفضل، إذ بدون ذلك يخلق نقص في السلع المعروضة وتحديد البدائل أمام المستهلكين ثم ارتفاع الأسعار. وبذلك تكون الحياة أصعب خاصة إذا توقف التبادل التجاري في المواد الأولية والسلع الصناعية. أما عند حدوث العكس فإن الإنتاج سينتور وستدفع المنتجين والموسوقين إلى المنافسة وتحقيق مستوى كفاءة أفضل وتطور في فنون الإنتاج والتسويق وزيادة وتيرة الاختراعات وتقديم الأفكار الحديثة، وبالتالي خلق مستوى معيشة أفضل للمواطنين.

• **فهم العملية التسويقية:** يجب ألا ينظر إلى التسويق الدولي كحالة خاصة من التسويق المحلي، وألا يكتفي المسوقون بالقول أنهم يفهمون الثقافات الأجنبية بل لا بد أن يطوروا كيفية تسويق ثقافتهم وتفاعلها في ثقافات الأسواق الأجنبية (بديع جميل قن، 2009، 29-30).

## 2 استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي

يشكل المزيج التسويقي الدولي الأساس الرئيسي الأكثر حركة، وقدرة على التوافق والتعامل مع المتغيرات الخاصة بالنشاط التسويقي، فعناصر المزيج التسويقي الدولي هي نفس عناصر المزيج التسويقي المحلي، إلا أن تصميم هذه العناصر يكون ارتباطاً بالأسواق العالمية، لمحاولة تحقيق التجانس في الطلب العالمي للمنتجات.

ويُعرّف المزيج التسويقي على أنه "مجموعة الوسائل التي يستخدمها مدراء التسويق لتحقيق أهدافهم، وتشمل هذه الوسائل العديد من العوامل، التي يمكن تلخيصها في: المنتج، تسعيره، توزيعه وترويجه، بحيث يقوم مدير التسويق الناجح بإيجاد الخطة المناسبة من هذه العناصر الأربعة، وفقا لمتطلبات كل ظرف من الظروف" (محمود العكة، 2010، 158).

وينبغي الإشارة إلى أن عناصر المزيج التسويقي الدولي يجب أن تتصف بالاستمرارية نظرا للطبيعة الديناميكية للأسواق، ومن ثمة يجب إعادة النظر فيه من فترة لأخرى. وبما أنه سيتم تخصيص الفصل الثاني للتوزيع الدولي سنكتفي بالتطرق في هذا المبحث إلى العناصر الثلاثة المتبقية للمزيج التسويقي وهي المنتج، التسعير والترويج.

## 1.2 استراتيجية المنتج الدولي

تسعى المنظمات التي تتوجه نحو الأسواق الدولية إل محاولة التوغل فيها، وذلك مع مراعاة المزيد من الاهتمام بالمنتج ومتطلباته للتكيف مع هذه الأسواق، ويعد المنتج مزيج من صفات ملموسة وغير ملموسة، ويعرفه البعض على أنه " مجموعة من الخصائص والمكونات التي يجب أن تتوفر بتوفر المستوى الوظيفي الذي تسعى إليه المنظمة في أهدافها التسويقية، كما أنه مجموعة من المنافع التي تشبع حاجة المستهلك وهو يتضمن في طياته أبعادا وظيفية كالتصميم والتغليف، التعبئة والخدمة" (محمود العكة، 2010، 159).

كما يُعرّف المنتج على أنه "المجموع الكلي للمنافع المادية والنفسية التي يحصل عليها المشتري كنتيجة للشراء أو الاستخدام أو التبادل".

ولبيع المنتج في الأسواق الخارجية يواجه أخصائي التسويق الأسئلة التالية: (مصطفى الزغل، ناجي بوسلامة، 2007، 125).

من بين المنتجات المروجة في السوق المحلية ما هو المنتج المؤهل للبيع بالخارج؟

هل يمكن بيع المنتج كما هو شأنه في السوق المحلية أم يجب تغييره حتى يتلائم مع السوق

الأجنبية المستهدفة؟

كيف يمكن تمييز المنتج في السوق الأجنبية المستهدفة؟

كيف يمكن ترسيخ الاستمرارية في المنافسة؟

بعض البحوث الميدانية أكدت أن الإجابة على السؤال الأول تتمثل باختيار المنتج الأكثر نجاحاً في السوق المحلية كأول منتج يمكن تسويقه في الأسواق الخارجية ثم يقع بيع بقية المنتجات التي تستجيب لرغبات المستهلك الأجنبي هذا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، بينما المؤسسات الكبرى والتي لها تواجد عالمي فإنها تقوم ببيع كل منتج جديد في كل الأسواق.

وفيما يخص السؤال الثاني فالمسألة مرتبطة بطبيعة المنتج والمنافسة المتواجدة في السوق الأجنبية المستهدفة وحاجات ورغبات المستهلك الأجنبي، فعلى سبيل المثال "دومينوز بيتزا" ذات الصيت العالمي لم تتجح في بداية الأمر في ألمانيا كون أن المستهلك الألماني يحب البيتزا صغيرة الحجم وبالتالي فأمام المؤسسة هنا ثلاثة خيارات: تكييف المنتج أو تنميته أو اتباع استراتيجيات التنميط المكيف.

أما تمييز المنتج المباع في الأسواق الأجنبية فهو يقع حسب إدراك المستهلك لصورة العلامة وأهداف المؤسسة المصدرة فمثلاً البنك الأمريكي "ستي بانك" له صورة بيك تجاري عادي في السوق المحلية لكنه يصهر على اكتساب صورة بنك عالي الجودة في الأسواق الأجنبية.

ولكسب رهان المنافسة يجب على المنظمة المصدرة تشجيع عمليات البحث والتطوير للمنتج المواكبة للتطورات اليومية الحاصلة (مصطفى الزغل، ناجي بوسلامة، 2007، 132).

وبعد مراحل تحديد التساؤلات الأساسية لصياغة استراتيجية المنتج الدولي تأتي مرحلة تشخيص خيارات تطوير المنتج وتتمثل في الأربع خيارات الآتية: (زكرياء مطلق الدوري، احمد على صالح، 2009، 315).

• تطوير أو لإضافة منتج جديد؛

• تعديلات في المنتجات الحالية؛

• استخدامات جديدة للمنتجات الحالية؛



• إلغاء أو حذف المنتج.

ويعتمد تشخيص وترشيح الخيار الأنسب من الخيارات السابقة على بعدين كما هو موضح في

الشكل الموالي:

**شكل رقم 03: مصفوفة تشخيص خيار تطوير المنتج الدولي**  
**زيادة حدة المنافسة عبر مؤشر التطور التكنولوجي**

		تطور تكنولوجي منخفض	تطور تكنولوجي مرتفع
مستوى التعامل مع السوق العالمية	دخول السوق	تطوير تشكيلة المنتج المقدم للسوق	تطوير استخدامات جديدة للمنتج الحالي
	المحافظة على السوق الحالي	تقديم شكل جديد للمنتج	تعديلات في المنتج الحالي
	تنمية السوق	تطوير شامل للمنتج	تطوير تصميم المنتج الحالي

المصدر: زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، 2009، ص315.

وأخيرا تجدر الإشارة إلى أن دورة حياة المنتج الدولي لا تختلف بدورها عن دورة حياة المنتج المحلي، وحسب فيرو (Verrou) فإن مبدأ دورة حياة المنتج الدولي تنطلق من الفرضية أن الانحرافات التكنولوجية بين الدول، وهي العوامل الأساسية المفسرة لسلوك الاستثمار في الخارج، فمثلا المؤسسة القائدة في نشاط معين في أمريكا تصنع منتوجا جديدا فتنتشر هذا الاكتشاف في الأسواق الأمريكية كمرحلة أولى، وفي المرحلة الثانية تصدر هذا المنتج إلى الأسواق المتقدمة تكنولوجيا، وهذا لتمديد

حياة المنتج وعندما يصل إلى مرحلة التدهور تقدمه بدورها إلى أسواق الدول الأقل تقدما من الناحية التكنولوجية، وفي هذه الأسواق يمر المنتج بالخمس مراحل المعروفة (محمود العكة، 2010، 160):

• مرحلة البحث والتطوير؛

• مرحلة التقديم؛

• مرحلة النمو؛

• مرحلة النضج؛

• مرحلة التدهور.

ونخلص بالقول إلى أن للأسواق الخارجية أثر أعلى على سياسية المنتج الدولي، وهذا للعديد من المتغيرات البيئية التي لها طبيعة متغير في كل سوق خارجي.

## 2.2 استراتيجية التسعير الدولي

يُعد قرار التسعير في الأسواق الخارجية من القرارات الهامة التي تؤثر على نجاح المنظمة، حيث أن قرارات التسعير تساهم في زيادة الربحية، ومن جهة أخرى يعبر السعر عن قضايا هامة بالنسبة للعملاء، فالبعض يراه مرادف للقيمة، والآخر يراه له اقتصاديا، وعليه فهو أحد القرارات الحيوية لحياة المشروع. يمثل السعر المبلغ الحالي الذي يقبله البائع مقابل منتج معين في وقت معين وفي ظل ظروف محددة (زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، 2010، 315)، وفي مجال التسويق الدولي " فإن سعر المنتج هو قيمته التبادلية في الأسواق الخارجية (محمود العكة، 2010، 163).

على مستوى التسويق الدولي تدخل اعتبارات إضافية مقارنة بالتسعير على المستوى المحلي ويمكن إجمالها فيما يلي (احمد عبد الرحمان احمد، 2010، 343):

• **التدخل الحكومي في الأسعار:** قد يكون هذا عاما أو يؤثر على سلع محددة فقط، وقد تحدد الدولة السعر بالدقة، كما نجد في كثير من الأدوية، أو تضع حدودا قصوى للسعر، في حالة السعر الحكومي لا يعد السعر متغيرا تحت تحكمننا، ولا نستطيع استخدامه كسلاح تنافسي، وبالتالي اللجوء

إلى وسائل أخرى لزيادة المبيعات، وقد تلجأ المؤسسات الدولية إذا وجدت أن السعر القانوني لا يناسب أوضاع التكلفة فيها، لتخفيض مستوى الجودة كاستخدام مواد أرخص في مكونات المنتج مثلا البلاستيك بدل الخشب.

• **تنوع الأسواق:** تختلف حالة الطلب من سوق لآخر، من حيث المرونة وأهمية السعر في الطلب على المنتج، في بعض الأسواق يكون للسعر أهمية كبرى بسبب ضعف الدخل أو كثرة المنافسين، واختلاف مرونة الطلب من أهم شروط تطبيق التفرقة السعرية أي وضع أسعار مختلفة لنفس المنتج اعتمادا على مرونة الطلب، وعليه قد يكون هامش الربح في بلد 50% وفي بلد آخر 10-20% إذا كان الطلب مرنا.

• **طول القناة التسويقية:** كلما كان التوزيع مباشرا بين المنتج والمستهلك، كلما تحققت وفورات يمكن أن تنعكس في السعر، لكن إذا كان أسلوب التوزيع في بلد خارجي يتميز بتعدد الوسطاء وطول القناة التسويقية، يقود ذلك إلى ارتفاع الأسعار، لأنه كل وسيط يأخذ هامش ربح، وبذلك يتضخم السعر.

• **أسعار العملات:** التغيير في القوة الشرائية لكل عملة في بلدها، يعني أن أسعار المدخلات غير ثابتة، وبالتالي التكلفة غير ثابتة ولا بد أن ينعكس ذلك على السعر، لذا يجب وضع التضخم في الاعتبار وعند تقرير السعر نختار السعر الذي يناسب تكلفة الاستبدال للحفاظ على قيمة إيرادات المبيعات، عليك أن تباع بسعر يمكنك على الأقل من إعادة شراء المدخلات، وتوظيف العمالة، واستبدال الأصول الثابتة بأخرى مماثلة، وبذلك يمكنك إعادة إنتاج السلعة وتحقيق الربح.

• **سياسة السعر الثابت والمتغير:** في بعض البلدان يكون السعر مكتوبا، مما يمنع المقاصة كأسعار الأدوية، وعلى كل منظمة أن تقرر هل تتخذ سياسة سعر ثابتة أو متغيرة، ويعتمد ذلك على أهمية المفاصلة في السعر بين البلدان، علما بأن بعض البلدان تمنع المنتج من وضع سعر محدد البائع الجملة أو التجزئة للبيع للمستهلك.

ولغرض صياغة استراتيجية التسعير الدولي يستلزم الأمر تحديد التساؤلات الأساسية للصياغة

وتشمل: (زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، 2009، 316-317).

- ما التكاليف التقديرية التي ستتحملها المنظمة؟
  - ما توقعات سلوك الزبائن اتجاه مختلف الأسعار الممكنة؟
  - ما أسعار المنافسين وردود أفعالهم؟
  - ما مستوى التدخل المحتمل للحكومات من خلال الرقابة على الأسعار؟
  - ما خبرة المنظمة في الأسواق؟
- وبالنسبة لتشخيص خيارات التسعير الدولي فهناك العديد من الأساليب المعروفة للتسعير أهمها:
- (محمود العكة، 2010، 165-166).
- **تحديد السعر على أساس التكاليف:** يعاب على هذا الأسلوب لتحديد أسعار التحويل ضعف الحافز على ضغط التكاليف أو تعظيم الأرباح بالنسبة لتلك الوحدات أو الفروع المشتريّة للمنتجات بأسعار منخفضة على حين أن الفروع التي تبيع منتجاتها بأسعار منخفضة قد تكون في حالة إحباط مستمر نتيجة عدم رؤيتها لأرباحها وتحويلها بشكل مقنع إلى الفروع الأخرى.
  - **تحديد السعر على أساس السوق:** وهذه الأسعار قد تكون منخفضة بالنسبة للوحدات البائعة نتيجة إهمال الاعتبارات الخاصة بتكاليف الإنتاج والاعتماد فقط على ظروف السوق في الدولة التي يوجد بها الفرع المشتري.
  - **تحديد السعر على أساس الأسعار الاتفاقية لمعاملات شبيهة:** وهي عبارة عن أسعار التعامل مع تجار آخرين من هير الفروع التي يجري البيع لها، وتتأثر أسعار التحويل بعدة عوامل منها:
- الضريبة على الأرباح في الدولة البائعة والمشتريّة؛
  - الرسوم الجمركية في الدولة البائعة والمشتريّة؛
  - الرقابة على النقد في الدولة البائعة والمشتريّة؛
  - شكل ملكية الفروع في الدولة البائعة والمشتريّة؛

- تقييد حرية خروج الأرباح؛

- حصص الاستيراد المفروضة على التجارة الدولية؛

- الموقف الائتماني للمؤسسة الأم والوحدات التابعة لها.

### 3.2 استراتيجية الترويج الدولي

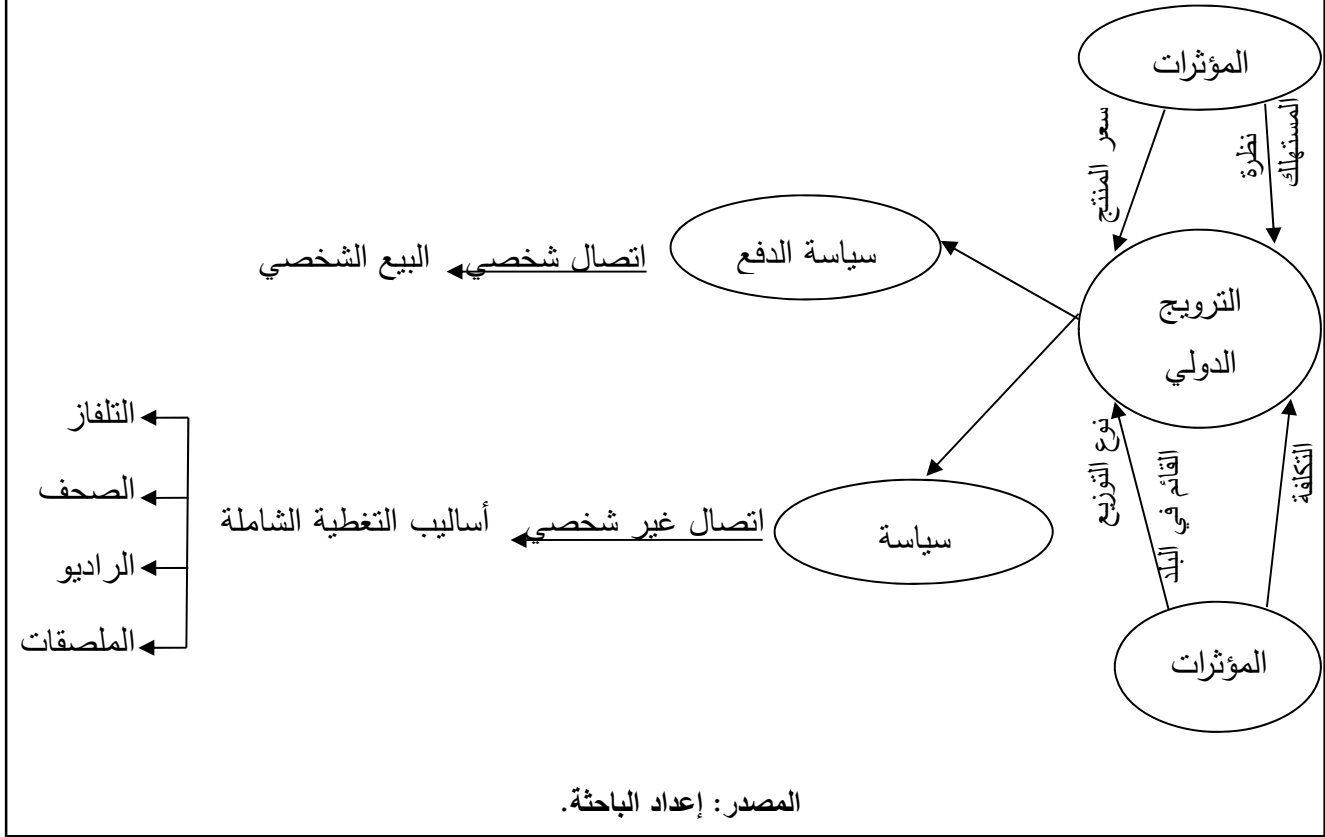
تستهدف المنظمة الدولية من استراتيجياتها الترويجية تنشيط المبيعات في الأسواق الدولية، وهي دائما تقوم باتباع نفس أساليب الترويج الحالية المحلية في الأسواق الأجنبية، وتقوم بتغييرها حسب كل سوق مثل الرسالة الإعلانية، وبعض المنظمات الدولية تستخدم أفكار نمطية حول العالم ككل، وبالطبع وحتى ولو كانت هذه الأفكار فعالة إلا أنها تحتاج إلى تعديلات خاصة في اللغات الإعلانية وأيضا تتكيف مع الثقافات المختلفة (سيد محمد جاد الرب، 2010، 347).

لكن قبل الخوض في استراتيجية الترويج الدولي يجب أن نرجع على مفهوم الترويج وعناصره، حيث يقصد به "اتصال المؤسسة بمستهلكيها المختلفين بهدف الحصول على المعلومات ودراسة ميولهم الاستهلاكي"، وكذلك يعرف المزيج الترويجي بأنه "التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ المعلومات، وفي تسهيل بيع المنتج أوفي قبول فكرة معينة (محمود العكة، 2010، 181).

وكذلك هو خلق الوعي، إثارة الاهتمام خلق الرغبة وحث المستهلك على طلب المنتج، ويسعى الترويج عموما إلى تدعيم صورة المنظمة ومنتجاتها في الأسواق الدولية.

المزيج الترويجي كما نعلم له أربع عناصر هي: الإعلان، البيع الشخصي، النشر، وتنشيط المبيعات وعلى المستوى العالمي القرار هو أيضا: مزيج من هذه الأربعة نستخدم؟ وعلى أي نركز؟ هل نستخدم سياسة الدفع أو الجذب، في الدفع يكون الهدف أمامك وفي الجذب يكون الهدف خلفك (أحمد عبد الرحمن أحمد، 2010، 346)، وهذا ما سنحاول توضيحه في الشكل الموالي:

شكل رقم 04: سياسات المزيج الترويجي



الدفع كسياسة ترويجية يعني التركيز على البيع الشخصي الذي تتحدث فيه إلى المشتري المحتمل عن قرب، أما في الجذب فتستخدم أساليب التغطية الشاملة في الصحف والتلفاز والمذيع... إلخ، وفي الدعاية يعتمد المزيج الملائم على نظام التوزيع القائم في البلد، وعلى التكلفة، وسعر السلعة، وعلى نظرة المستهلكين (أحمد عبد الرحمان احمد، 2010، 346).

ومن أجل تحديد استراتيجية الترويج الدولي يستلزم الأمر تحديد التساؤلات التالية للصياغة (زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، 2009، 303):

- ما طبيعة المنتج هل هو استهلاكي، صناعي؟
- ما مقدار التغلغل السوقي المستهدف من قبل المنظمة؟
- ما المتغيرات الأساسية الحاكمة للبيئة الأجنبية والدولية؟
- ما طبيعة الأسواق الدولية من حيث (شدة المنافسة، والوعي التنافسي والاجتماعي والاقتصادي)؟

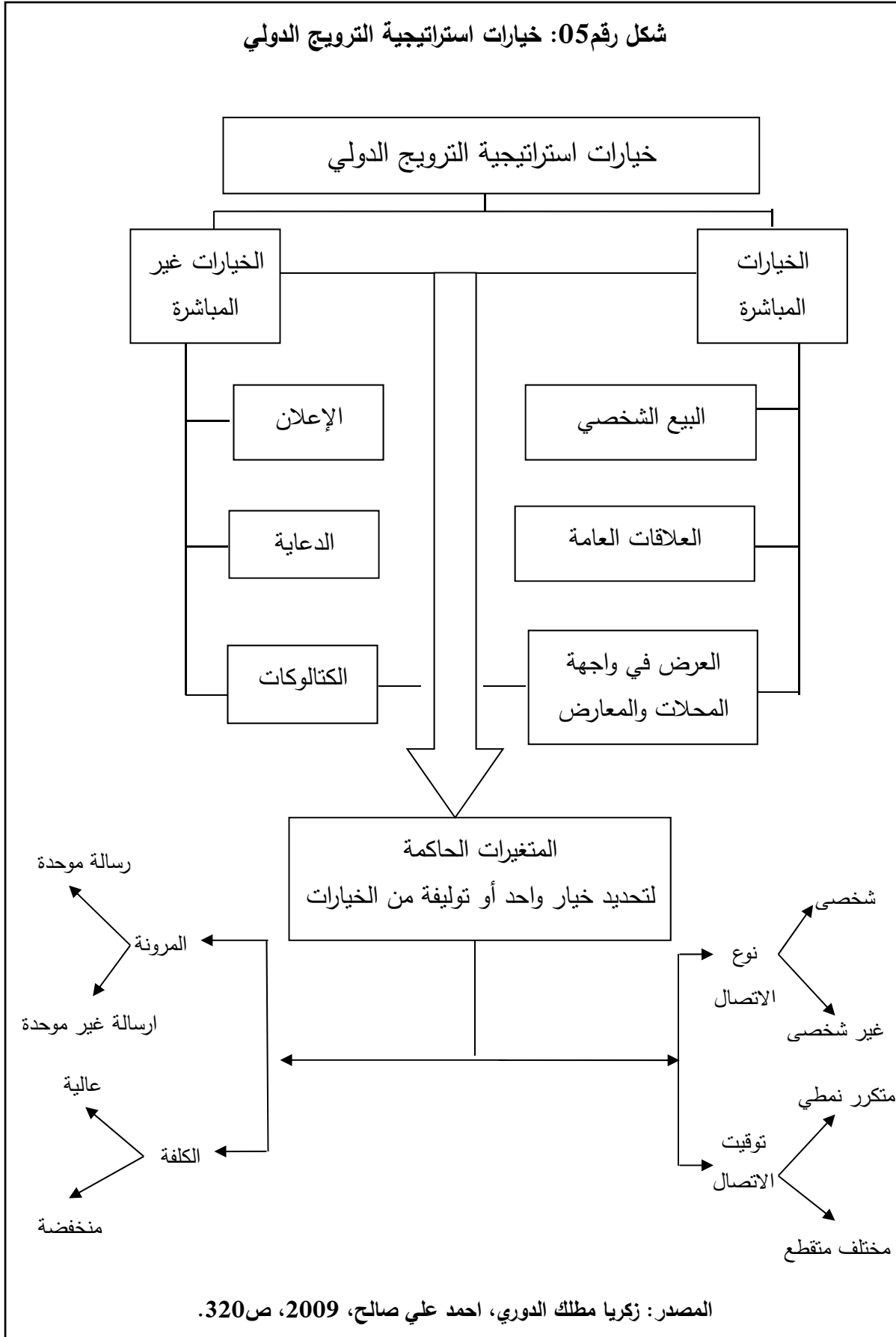
• ما مستوى التركيز على المتغيرات: الاسم، اللغة واللون من التعامل مع المتغيرات الدولية؟  
وهناك سؤال مهم حول ترميز أو تكيف الرسالة عالمياً، وهل نستعمل نفس الرسالة في جميع أنحاء العالم أم نفضل رسالة مختلفة لكل بلد، ولكل محاسنه ومساوئه.

استخدمت مؤسسة تويوتا صورة لاعب كرة القدم المشهور، وهو يقف أمام عرباتها في العالم أجمع بدون مصاعب تذكر، بينما استخدمت بيبسي كولا لاعب كرة مختلف عن كل بلد لنفس الإعلان، وتقوم كوكاكولا باستخدام نفس الشعار "It is the real thing" بنجاح مترجم في جميع اللغات مع أن المترجم كما يقولون خائن، وإذا كانت الشركة المتعددة الجنسية تستخدم نفس الرسالة في كل البلدان. فعليها أن تتأكد من أنها تختار الكلمات المناسبة التي تعنيها، فأحياناً نجد أن الكلمة لها معاني مختلفة في نفس اللغة ولهجات مختلفة.

بعض الأسئلة الأخرى الخاصة بالرسالة مثل: هل تستخدم صور مواطنين في الإعلان أم أجانب أم أوروبيين، أحياناً لذلك أثره الفعال كاستخدام صورة إيطاليين في إعلان عن البيتزا أو السباجيتي، في مرات أخرى، من المهم استخدام صورة مواطنين إذا كان الهدف أن يشعر المشاهد بصلة مع الرسالة (أحمد عبد الرحمان احمد، 2010، 437).

وفيما يخص تشخيص خيارات الترويج الدولي فنختصر الحديث عنها بالشكل الموالي:

شكل رقم 05: خيارات استراتيجية الترويج الدولي





### 3 مفهوم التوزيع وقنواته على الصعيد الدولي

قد تلجأ المنظمات إلى الأسواق الخارجية لتوزيع منتجاتها بسبب إشباع السوق المحلي، أو لظروف ملائمة في البلد المضيف أو لأسباب أخرى، وعندما تدخل المنظمة سوقاً أجنبياً ستجد أن عليها الاعتماد على نظم وشبكات التوزيع الموجودة فيه، والعمل من خلال الوسطاء الموجودين، إذ من الصعب عادة تنظيم شبكة جديدة، دعك عن القيام بالتوزيع بنفسها، وإذا كانت هناك منافسة في السوق من منتجات آخرين فستلقي المنظمة صعوبة في استخدام الشبكة الموجودة، لأن مساحة المناورة محدودة. وسنتناول في هذا المبحث أهم ما يتعلق بالتوزيع الدولي.

#### 1.3 ماهية التوزيع الدولي

يعتبر التوزيع من أحد عناصر المزيج التسويقي المهمة، نظراً لما يحتمله من تأثير على جميع العناصر الأخرى بدءاً بالمنتج الذي يؤثر ويتأثر به إلى سياسة الترويج المعتمدة التي تساعد على توسيع الاستراتيجية التوزيعية للمنظمة، إضافة إلى سياسة التسعير التي يجب أن تحدد وفقاً لمتغيرات السوق والمنافسة خارجياً، وموارد المنظمة وتكاليف الإنتاج، وسنقوم في هذا العنصر بتعريف التوزيع الدولي مقارنة بالتوزيع المحلي ومن ثمة نتطرق إلى أهميته وأهدافه.

#### 1.1.3 مفهوم التوزيع الدولي

يعتبر التوزيع على الصعيد الدولي أكثر صعوبة منه على الصعيد المحلي في الوطن الأم، وذلك لكون الأول يهتم بوظيفتين بدلا من واحدة (محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، 2007، 149):

- توزيع المنتجات إلى الأسواق الأجنبية (التصدير)؛

- توزيع المنتجات ضمن كل سوق (التوزيع الأجنبي).

لكن قبل هذا وجب علينا أن نسأل أنفسنا عن معنى أو بالأحرى عن مفهوم التوزيع ومن ثمة أن نتساءل عن الفرق بين مفهوم التوزيع الدولي والتوزيع المحلي.

يعرف التوزيع على أنه "مجموعة الأنشطة المحققة من قبل المنتج مع أو بدون متدخلين آخرين،

ابتداء من الوقت الذي تعتبر فيه المنتجات جاهزة إلى غاية حيازتها من قبل المستهلك، بحيث تكون هذه المنتجات متوفرة في الوقت والمكان وبالشكل والكميات التي تتوافق مع حاجات المستخدم"، ولا يقتصر التوزيع على السلع المادية فحسب وإنما على الخدمات أيضا. (VANDERCAMMEN, JOSPIN-PERNET, 2005, 26)

ويُعرف أيضا على أنه "عبارة عن مجموعة الأفراد أو المؤسسات التي يتم عن طريقها نقل السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى المستهلك الأخير، وهي التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمنية والمكانية ومنفعة الحيازة، وهي الطريق الذي تسلكه السلعة من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي من خلال مجموعة من الأجهزة المتخصصة التي تكون إما تابعة للمنظمة أو مستقلة عنها (WWW.Startimes.Com/?t=11208637,consultée le: 12.03.2015).

كذلك يُعرف توزيع منتج على أنه إيصاله للمكان المناسب، بالكميات الكافية وفقا للاختيار المطلوب، وفي الوقت المناسب، مع الخدمات الضرورية لبيعه للمستهلك وفي الوضع المناسب، بحيث يتولى هذه المهمة أفراد أو منظمات والتي تشكل مختلف قنوات / حلقات التوزيع. (LENDREVIE, LEVY, 2006, 375).

ويشمل التوزيع اختيار منافذ التوزيع، سياسات التوزيع، العلاقات مع الوسطاء، تقييم منافذ التوزيع، وغيرها من القرارات مثل: قرارات تتعلق بالمستودعات وعددها ومواقعها، اختيار وسائل النقل، سياسات المخزون. ولقد استخدمت خمسة مصطلحات إدارية أساسية هامة للتعبير عن هذا العلم الذي يعتبر أحد مجالات العلوم الإدارية الجيدة التي اهتم بها أكاديميا وعلميا وتطبيقيا، وهي: إدارة التوزيع المادي، إدارة قنوات التوزيع، إدارة الإمداد، إدارة المواد وإدارة أنظمة الاستجابة السريعة (على فلاح الزغبى، 2010، 28-29).

وعلى أساس هذه التعاريف المقدمة للتوزيع يتضح لدينا أن المبادئ والعناصر الأساسية للتوزيع والتوزيع الدولي متشابهة ومتطابقة لحد كبير، والاختلاف بينهما يكمن في اختلاف المحيط والذي يفرض اختلافا في المدخل والأسلوب والاهتمام، فالسوق المحلية تختلف عن السوق الخارجية لوجود تشريعات وقوانين تحكم التجارة الخارجية ناهيك عن العوامل البيئية الأخرى التي سبق التطرق إليها.

وعليه يمكن تعريف التوزيع الدولي بأنه "النشاط الذي يحدد الوسيلة المستخدمة لإيصال المنتج

أو الخدمة من مكان إنتاجها إلى المستهلكين، وذلك من خلال الوسطاء العاملين في مجال التوزيع في الأسواق الخارجية". (WWW.Startimes.com/ ?t= 11208637 consultée le : 12.03.2015).

كذلك يشير التوزيع الدولي إلى: الوسيلة الفاعلة التي تستخدمها المنظمات 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 (زكريا مطلق الدوري، أحمد على صالح، 2009، 321).

### 2.1.3 أهمية التوزيع الدولي

إن أهمية التوزيع الدولي تتبع من أهمية التوزيع بصفة عامة، والتي يمكن لمسها من خلال مقارنة هذا الأخير بعناصر المزيج التسويقي الأخرى، حيث أنه له دورا تفاعليا وتكامليا ضمن النظام التسويقي للمنظمة والاستراتيجيات التسويقية التي تتبناها حيث تظهر هذه الأهمية من خلال ما يضطلع به التوزيع من وظائف ذات سمة تكاملية وتأثيرية وتفاعلية مع بقية وظائف التسويق.

إن دور التوزيع ينطوي على تزويد المنظمة بالوسائل التي تمكنها من تنفيذ استراتيجيتها التسويقية من خلال تحديد الكيفية المناسبة للوصول إلى الأسواق المستهدفة أينما تكون، إضافة إلى أنه يربط المنظمة، ومن خلال شبكة التوزيع بالمستهلكين، الموزعين والمشتريين أي كان نوعهم (محمود جاسم الصميدعي، 2008، 25).

أهمية نظام التوزيع تتضح من خلال ما يحققه من منافع اقتصادية يشير بوضوح إلى الدور الكبير المؤثر لهذا النشاط ضمن منظومة أنشطة المنظمة، حيث أن توفير المنتجات في أماكن حدوث الطلب عليها، والزمان الذي تحتاجه المنظمة المنتجة، وكذلك انتقال ملكية هذه المنتجات إلى المنظمة المشترية يمثل أساسا نجاح أنشطة التسويق، وبالتالي يعبر عن المساهمة الكبيرة ضمن استراتيجيات التسويق، والذي يعكس على مستوى الربحية من خلال المساهمة في التأثير على مستويات الطلب (محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، 2011، 255-256).

ما يزيد من أهمية التوزيع الذي يجب على المنظمة أن تنتبه له وأن تحاول أن تكيف نظامها التوزيعي واستراتيجياتها وفقا لمتطلبات وحاجات الأسواق المختلفة والتي تتسم بعدم الاستقرار بل

بالتغير الدائم والمستمر وهذا ما يضيف أهمية أخرى للتوزيع يجب أخذها بعين الاعتبار من قبل المنظمة وإدارة تسويقها عند وضع نظامها التوزيعي واستراتيجياته وكذلك السياسات الخاصة بتنفيذها (محمود جاسم الصميدعي، 2008، 26).

ويمكن ملاحظة أهمية التوزيع من خلال المنفعة المادية أو المعنوية أو بتعبير آخر بالقيمة المضافة التي يمكن للمستهلك الحصول عليها نتيجة شراء السلعة أو الخدمة والتي تبرر دائما ما يقدمه من توضيحات في سبيل ذلك، ويمكن التمييز بين أربع أنواع من هذه القيم هي:

• **المنفعة الشكلية:** وهي القيمة التي يدركها المستهلك في الشكل أو الوضع التي تأخذها السلعة والخدمة، ويخطئ البعض حيث يعتقد بان القيمة الشكلية مقصورة فقط على المنتجين الذين يغيرون السلع من شكل لآخر حسب الطلب، كالقهوة والدقيق والمنسوجات القطنية والأثاث... الخ، لأن الوسطاء أيضا يضيفون قيمة شكلية للسلعة، عن طريق تجزئتها وبيعها في عبوات صغيرة تتناسب حاجات العملاء وعرضها في أماكن تساعد هؤلاء العملاء على رؤيتها.

• **المنفعة الزمنية:** وهي التي يدركها المستهلك من المنتج نتيجة توفره في الوقت الذي يطلبه فيه (ناجي معلا، 2008، 241)، بشكل عام فإن معظم المنتجات باستثناء الخدمات لأنها تتصف بالتلازمية لا يتم استهلاكها حال إنتاجها بل هناك فاصل زمني بين عملية الإنتاج والاستهلاك أو الاستعمال وخاصة تلك السلع الموسمية.

إن هذا الأمر يتطلب توفير هذه المنتجات لحين حدوث الطلب عليها وهنا يأتي دور نظام التوزيع من خلال التكامل بين ركنين أساسيين لقنوات التوزيع المادي في تقليص البعد الزمني، حيث من خلال وظيفة الخزن يمكن الاحتفاظ بالمنتجات لحين حدوث الطلب عليها، أي توفير المنتجات في الوقت المناسب لحاجات الأسواق المختلفة (محمود جاسم الصميدعي، 2008، 27).

• **المنفعة المكانية:** ويقصد بها القيمة التي يدركها المستهلك في المنتج نتيجة توفيره في المكان المناسب الذي يريده، ولا شك أن الوسطاء يحرصون على توفير المنتجات في أماكن قريبة ومريحة للمشتري لأنه ما يعني المستهلك هو الحصول على المنتج بأحسن الوسائل وبأقل الجهود، وألا يكلفه ذلك نفقات تنقل وسفر.

• **منفعة التملك والحيازة:** إن الوسطاء يقومون بتسهيل نقل الملكية من عضو لآخر في القناة كما أن الوسطاء يقومون بتوفير المنتجات للمستهلك لحيازتها مؤقتاً دون تملكها مثال ذلك السيارات المؤجرة، لكن في اغلب الأحيان هذا النوع من القيمة يدل على انتهاء الصفقة وامتلاك السلعة وحرية استخدامها (أو استهلاكها) قانونياً من قبل المالك (ناجي معلا، 2008، 242).

### 3.1.3 أهداف التوزيع الدولي

يقصد بأهداف التوزيع الدولي النتائج النهائية التي ترغب المنظمة في تحقيقها من خلال نشاط إدارة التوزيع الدولي، وعموماً فإن النتائج المرجوة من التوزيع تكون نفسها المرجوة من التوزيع المحلي لكن وفقاً لأبعاد وطموحات أكبر، بمعنى تبقى أهداف التوزيع ومبادئه واحدة سواء كان دولياً أو محلياً، غير أن أهداف التوزيع الدولي تكون أوسع وترمي إلى تحقيق أهداف التسويق الدولي.

فأهداف التوزيع المحلي تخدم أهداف التسويق المحلي، وأهداف التوزيع الدولي تخدم أهداف التسويق الخارجي.

نظام التوزيع يسعى على الإجابة على مجموعة من الأسئلة التي تساهم بشكل أو بآخر في تحديد ومعرفة أغراض أو أهداف التوزيع بشكل مفصل وهي: (محمود جاسم الصميدعي، 2008، 28-29).

- ما هي المنتجات التي يجب توفيرها وإيصالها إلى الأسواق الدولية المختلفة؟
- من هم المستهلكين المستفيدين بإيصال المنتجات لهم (خصائصهم الديمغرافية، فئاتهم العمرية، قدراتهم الشرائية، عاداتهم وأنماطهم الاستهلاكية...)?
- ما هي مواقع الطلب الحقيقية والفعلية والمحتملة للمنتجات؟
- ما هي وسائل النقل المناسبة لنقل المنتجات؟
- ما هو حجم المستهلكين أو المشترين الذين يجب إن تبلي حاجاتهم أو رغباتهم وإيصالهم المنتجات لهم؟
- أي من القنوات التوزيعية أكثر فعالية في جعل المنتجات في متناول يجد المستهلكين؟

• ما هي الأساليب التوزيعية التي يجب أن تنفذ لسد النقص الحاصل في توزيع المنتجات وفي القضاء على الاختناقات التوزيعية؟

• هل المخازن المستخدمة كافية ومهيأة بالشكل الذي يسمح بتوفير المنتجات بالوقت المناسب عند حدوث الطلب عليها وبالجودة المطلوبة؟

هذه الأسئلة تساهم بلا شك في تحديد المؤشرات الخاصة بأهداف استراتيجية التوزيع التي يتم اختيارها. إن المنظمات التي تتمكن من معرفة وتفهم هذه المؤشرات والعوامل فإنها حتما تقوم برسم الاستراتيجيات التوزيعية لتحقيق الأهداف، وذلك من خلال استخدام سياسة توزيعية ناجحة وفعالة ستكون قادرة على إنجاح سياستها التوزيعية الدولية على الرغم من تعدد النقاط التوزيعية واتساع الرقعة الجغرافية التي تمارس فيها المنظمة أنشطتها (محمود جاسم الصميدعي، 2008، 29-30، بتصرف)، وتتمكن من تحقيق الأهداف التوزيعية الدولية التي يمكن إيجازها فيما يلي: (زكريا مطلق الدوري، أحمد على صالح، 2009، 321).

• تحقيق تغطية سوقية مناسبة؛

• الحفاظ على سيطرة تسويق البضائع داخل القناة؛

• السيطرة على كلف التوزيع ضمن حدودها المعقولة؛

• المحافظة على استمرار العلاقات مع أعضاء القناة واستمرار التواجد في السوق الدولي؛

• تعظيم العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية.

بالإضافة إلى الأهداف التالية والتي لها علاقة مباشرة مع المستهلك: (محمود جاسم الصميدعي، 2008، 30-31).

• خلق الثقة والاستقرار النفسي لدى المستهلكين من خلال ضمان استمرار تدفق المنتجات؛

• إدامة الصلة بين المنظمة ومستهلكيها من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر الذي يتم

في قنوات التوزيع والذي يساهم في التعرف على وجهات وراء المستهلكين لمنتجات المنظمة والذي يمثل

تغذية عكسية تخدم في تعديل مختلف الأنشطة التسويقية لها، إن هذه المعلومات ضرورية ومهمة

وتمثل رافد يمد المنظمة بما تحتاجه من معلومات تساعد على تعديل أو تغيير بعض الأنشطة التي يشوبها بعض الخلل أو الاختناق؛

• الوصول إلى ما يسمى بمستوى الكفاية الاجتماعية في إيصال المنتجات إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين على اختلاف مناطقهم ودورهم، أي تقليل البعد الجغرافي.

وكما قلنا في بادئ الأمر فإن أهداف التوزيع تخدم أهداف التسويق العامة والمتمثلة في الربح والنمو والبقاء وذلك كما يلي: (على فلاح الزغبي، 2010، 35).

• **دور التوزيع في تحقيق الربح:** يعتقد بعض رجال الأعمال والإدارة أن تحقيق الربح هو من مسؤولية إدارة التوزيع، وهو اعتقاد خاطئ، لأنه حصيلة تضافر جهود مختلف أسام ووحدات المنظمة، فالتكلفة تتكون من عناصر كثيرة تنتج من أنشطة جميع أقسام المؤسسة، ولذا يكون دورا لتوزيع هو تحقيق حجم مريح من المبيعات عن طريق خلق فرص تسويقية جديدة، البحث عن القطاعات السوقية المربحة، تشجيع البحث عن سلع جديدة ... إلخ.

ولكي يعتبر الربح تعبيراً صادقاً عن ربحية المنظمة لا بد أن ينسب إلى جميع أصولها، وهو ما يطلق عليه (معدل العائد على رأس المال = الربح الصافي / مجموع الأصول)، ويظهر دور التوزيع في زيادة معدل العائد على الاستثمار من خلال تحسين كل من معدل الربح ومعدل الدوران باعتبار أن:

معدل الدوران على الاستثمار = (الربح الصافي / مجموع الأصول).

(الربح الصافي / المبيعات) × (المبيعات / مجموع الأصول).

معدل الدوران على الاستثمار = معدل الربح × معدل الدوران.

حيث أنه على المنظمة أن تركز على المبيعات وتكلفة البيع معاً، لأن ذلك يسمح لها بتحقيق الزيادة في معدل الربح بطريقتين: إما بزيادة المبيعات بدرجة أكبر من التكلفة أو بتخفيض التكلفة بدرجة أكبر من المبيعات.

• **دور التوزيع في تحقيق هدف النمو:** يساهم التوزيع في تحقيق هدف النمو من خلال التوسع عن طريق زيادة حجم المبيعات الذي يأتي بزيادة الحصة السوقية أو غزو أسواق جديدة، ومن أهم

أهداف النمو زيادة الطلب على الإنتاج وزيادة شدة المنافسة.

• **دور التوزيع في تحقيق هدف البقاء:** يعتبر هدف البقاء هدف رئيسي يشترك في تحقيقه جميع أقسام وحدات المنظمة، ويقوم نشاط التوزيع بدور حيوي في تحقيقه، ولا بد لإدارة التوزيع من أن تدرك هذه الحقيقة وتقتنع بها، ومن ثمة يمكن لها أن تساهم بفعالية في تحقيق استمرارية المنظمة من خلال قيامها بالوظيفتين التاليتين:

أ. البحث باستمرار على فرص توزيعية جديدة: سواء بزيادة الحيز الذي تحتله المنظمة في الأسواق الحالية أو بغزو أسواق جديدة أو بالتحول إلى منتجات توزيعية أكثر ربحية.

ب. ضرورة تنظيم وتطوير نظم المعلومات التوزيعية: أي نظام جمع ومعالجة وتدوين المعلومات بالشكل الذي يسمح لها بتزويد الإدارة العليا في المنظمة بمعلومات التوزيع في الوقت المناسب، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات السليمة في جميع مجالات نشاطها.

### 2.3 قنوات التوزيع الدولي

يُعد قرار اختيار القناة التوزيعية الملائمة للوصول إلى العملاء المستهدفين من أهم القرارات التسويقية التي تواجه رجال التسويق الدوليين، وأهمية اختيار القناة تكمن في كونها تمثل الأداة والوسيلة المستخدمة في خلق الطلب على المنتجات وذلك عن طريق جعل تلك المنتجات متاحة في السوق بالكمية المناسبة، والجودة المناسبة، وفي الوقت والمكان المناسبين وفقا للتشكيلة المناسبة، وعليه سنتطرق في هذا العنصر إلى مفهوم القناة التوزيعية وأهميتها وأهدافها.

#### 1.2.3 مفهوم القناة التوزيعية

تُعرف قناة التوزيع بأنها المعبر الذي تتدفق من خلالها المنتجات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها (الأسواق)، وتتكون القناة التوزيعية من مجموعة من المؤسسات المتكاملة بشكل أو بآخر والمعنية بالقيام بعمليات متخصصة هدفها توصيل المنتجات إلى المشتريين وتمكينهم من الحصول عليها والانتفاع بها، إما للاستهلاك النهائي أو لاستخدامها في عمليات وضع لاحقة أو إعادة بيعها (ناجي معلا، 2008، 238).



يشير مورقان (Morgan) إلى أن قنوات التوزيع " تمثل مجموعة من المنظمات التي تعمل لتحريك المنتجات والمعلومات من خلال الوسطاء إلى المستهلكين، وبالتالي فإن المنفذ التوزيعي يمثل أطرافا عديدة مثل: المنتج، تاجر الجملة وتاجر التجزئة، والتي تعمل لتحقيق مجموعة من المنافع لهذه الأطراف وإلى المستهلك من خلال تحريك المنتجات من أماكن الإنتاج إلى أماكن وقوع الطلب عليها" (محمود جاسم الصميدعي، 2008، 54-55).

وعليه يُقصد بقناة التوزيع " مجموعة المؤسسات أو الأفراد الذين تقع على مسؤوليتهم القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية والمرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء في السوق أو الأسواق المستهدفة" (هاني حامد الضمور، 2010، 20)، والنموذج المتعارف لقناة التوزيع أنها تحوي المنتج والعميل النهائي للمنتج، كما أنها قد تحوي أيضا عددا من الوسطاء المعروفين بالتجار جملة، تجزئة أو وكلاء) والحقيقة أن أهم عنصر داخل قناة التسويق هو آخر شخص أو مؤسسة تقوم بالشراء، ذلك لأن وجود هذا العميل يكمل العملية التبادلية لا بل يصعب إنجاز التبادل دون وجوده.

إلى جانب المنتجين، الوسطاء والعملاء النهائيين، هناك العديد من المؤسسات التي قد تقدم المساعدة في العملية التوزيعية، من بين هذه المؤسسات: البنوك، شركات الخدمات التسويقية المعلوماتية... إلخ، الحقيقة أن هذه المؤسسات لا توجد داخل قناة التوزيع وليست ذات شأن في نشاطات الشراء والبيع لكنها تقدم خدمات تسهيلية تساعد في تفعيل عملية التبادل بشكل أفضل (هاني حامد الضمور، 2010، 20).

ويجد بلومان (Blumen) بأن تفاعل القناة التوزيعية كجزء من النظام التوزيعي المتكامل سوف يجعلها قادرة على تحقيق الاتصال بالمستهلكين والصمود بوجه المنافسة ولكن إذا كانت هذه القناة منفردة فإنها سوف تعزل في سوق تسوده المنافسة الشديدة، وعليه فإن قناة التوزيع هي الوسيلة التي من خلالها يتم اتصال المنظمة بأسواقها المختلفة (محمود جاسم الصميدعي، 2008، 55).

أمّا رنيو (Runnyon) فيرى بأن تعريف قناة التوزيع (المنفذ التوزيعي) أكثر تعقيدا وصعوبة لأنه يحتاج إلى حساب أربعة تدفقات فاعلة ومختلفة وهي: (محمود جاسم الصميدعي، 2008، 55-57).

• **تدفقات المنتج:** إن هذه التدفقات تتضمن الحركة المادية الفعلية للمنتج نفسه.

• **تدفقات العنوان:** إن هذه التدفقات تعني الطريق المنتج بواسطة العنوان، أو إمكانية المنتج، وهذا يعني تعدد أشكال المنفذ التوزيعي كما هو مبين في الشكل الموالي:

شكل رقم 06: تدفق العنوان	
شكل القناة التوزيعية	تدفقات العنوان
مباشرة	منتج ← مستهلك أو مشتري
غير مباشرة	منتج ← وسطاء ← مستهلك أو مشتري صناعي

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، 2008، ص 56.

تدفق التفاوض: تتضمن التدفقات طريق المفاوضات التي يصاحب بيع المنتج وهذه الجوانب متعلقة بأساليب البيع وطبيعة عرض السلع والخدمات التي يقدمها المنفذ التوزيعي.

• **تدفق المعلومات:** إن هذا التدفق يتضمن طريق المعلومات الذي يتعلق باحتياجات السوق وهذا ما يؤكد ضرورة دراسة السوق ومعرفة ما يدور في ذهن المستهلك من حاجات ورغبات وأذواق لإنجاز الخطط التسويقية.

على ضوء هذه التدفقات يمكن تعريف المنفذ التوزيعي بأنه "ترتيب تتابعي للمنظمة المنتجة /أو المالك والمنظمات المستقلة والمؤسسة من قبل المنتجين للتسهيل في مبيعات منتجاتهم إلى المستهلك النهائي" (محمود جاسم الصميدعي، 2008، 56-57، بتصرف).

### 2.2.3 أهمية قنوات التوزيع الدولية

إن أهمية قنوات التوزيع يمكن لمسها من خلال مجموعة الأنشطة والوظائف التي تتطلع بها (وظائف التعامل، الوظائف التسهيلية والخدمية، إثارة الطلب، المعلومات، خلق المنافع...) لذا تم تحديد عدة نقاط تمثل أهميتها وهي: (محمود جاسم الصميدعي، 2008، 56-57، بتصرف)

• تحقيق الاتصال المباشر مع المستهلكين، المستفيدين والمشتريين الصناعيين، أي تحقيق الاتصال بالأسواق الدولية التي تتعامل معها المنظمة؛

- تعتبر النقطة النهائية لتصريف المنتجات وتمثل المكان الذي تعرض فيه المنتجات وتقدم الخدمات؛
- تلعب دورا مهما في رسم استراتيجية التوزيع من خلال ما تزوده من معلومات خاصة بالأسواق الخارجية واهم مؤشراتنا إلى إدارة التوزيع الدولي؛
- تلعب دورا مهما في تزويد المستهلكين بالمعلومات اللازمة والضرورية عن المنتجات؛
- يتمكن العاملون في قنوات التوزيع من مراقبة حركة الأسواق وتطبيق الخطط التوزيعية وإجراء التعديلات المناسبة عليها بهدف التكيف والتعامل مع العوامل البيئية المحيطة؛
- تقديم الخدمات البيعية التسهيلية والترجيحية للمنتجات التي يتعاملون معها؛
- تسهيل عمل المنتج من خلال بناء الولاء والشهرة والثقة بالمنتجات التي يقدمها للأسواق الخارجية التي تكون في غالب الأحيان غير معروفة على مستواها؛
- يلعب العاملون في قنوات التوزيع دورا هاما في التفاوض حول أسعار المنتجات المعروضة لديهم؛
- التخصص السلعي لقسم النقاط التوزيعية الذي يقلل من الجهد والوقت المبذول من قبل المشترين؛
- للعاملين في قنوات التوزيع دورا أساسيا في الإقناع والحث على شراء ما لديهم من منتجات وكذا في إتمام الصفقة وتحصيل مستحقات المبيعات للمنظمة؛
- كفاءة أداء قنوات التوزيع له أثر فعال في تقليل التكاليف التسويقية من خلال تقليل تكاليف الأنشطة التوزيعية مما يكسب المنظمة ميزة تفاضلية في الكلفة والذي يعكس بدوره على انخفاض الأسعار؛
- إن كفاءة قنوات التوزيع تكمن في التكيف والتعامل مع التغيرات سواء كانت في السوق أو في الطلب وعمليات الإنتاج؛

• لكفاءة أداة قنوات التوزيع أثر فعال في إحداث عملية التنسيق بين العاملين فيها وإدارة التوزيع ومما له انعكاس على أداء المنظمة ككل.

ضف إلى ذلك تسمح شبكات قنوات التوزيع الدولية للمنظمة المنتجة من تغطية واسعة للعديد من الأسواق الدولية المستهدفة، بذلك تساعد على توفير المنتجات على مساحة جغرافية واسعة ومنتشرة في جميع المناطق والدول التي يحدث الطلب عليها فيها (محمود جاسم الصميدعي، 2008، 63).

### 3.2.3 أهداف قنوات التوزيع الدولية

ليس من السهل تحديد أهداف القناة التوزيعية الدولية بمعزل عن أهداف القنوات التوزيعية المحلية أو عن الأهداف العامة للمنظمة، فنادرًا ما تحدد هذه الأخيرة أهداف للقنوات التوزيعية بمعزل عن الأهداف الأخرى، ومع ذلك فقد تكون الأهداف واضحة ومحددة في بعض المنظمات الجديدة، أو المنظمات التي تبحث عن أسواق جديدة لمنتجاتها. (هاني حامد الضمور، 2008، 23).

وعموماً إدارة المنظمة وإدارة التسويق تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف من خلال تحديد طبيعة قنوات التوزيع التي تعتمد عليها بالشكل الذي يحقق لها الانتشار الجغرافي اللازم لتغطية أسواقها المختلفة والمتباعدة، ومن هذه الأهداف العامة ما يلي: (محمود جاسم الصميدعي، 2008، 64)

- تهدف المنظمة من إنشاء قناة أو عدة قنوات للوصول إلى أجزاء السوق المستهدفة؛
- تهدف المنظمة من خلال إتباع نظام توزيعي أفقي لقنواتها التوزيعية الوصول إلى القطاعات السوقية المستهدفة بشكل أوسع؛
- تهدف المنظمة من خلال إتباع نظام توزيع عمودي لقنواتها التوزيعية الوصول إلى القطاعات السوقية المستهدفة بشكل أكبر.

ومن خلال هذه الأهداف والتي ترمي في مجملها إلى الوصول إلى القطاعات السوقية المختلفة يمكن تحقيق الأهداف التالية: (هاني حامد الضمور، 2008، 23-24)

- تطوير وتوسيع سوق المنتجات عن طريق توصيلها إلى أسواق جديدة لم يسبق للمنظمة أن تقدمت إليها.

• تحسين حصة المنظمة من السوق الذي تتعامل معه عن طريق هذه القنوات، كقيامها بزيادة عدد الموزعين والأسواق مما يؤدي إلى زيادة تدفق السلع والخدمات إلى السوق وتحقيق درجة أكبر من الانتشار؛

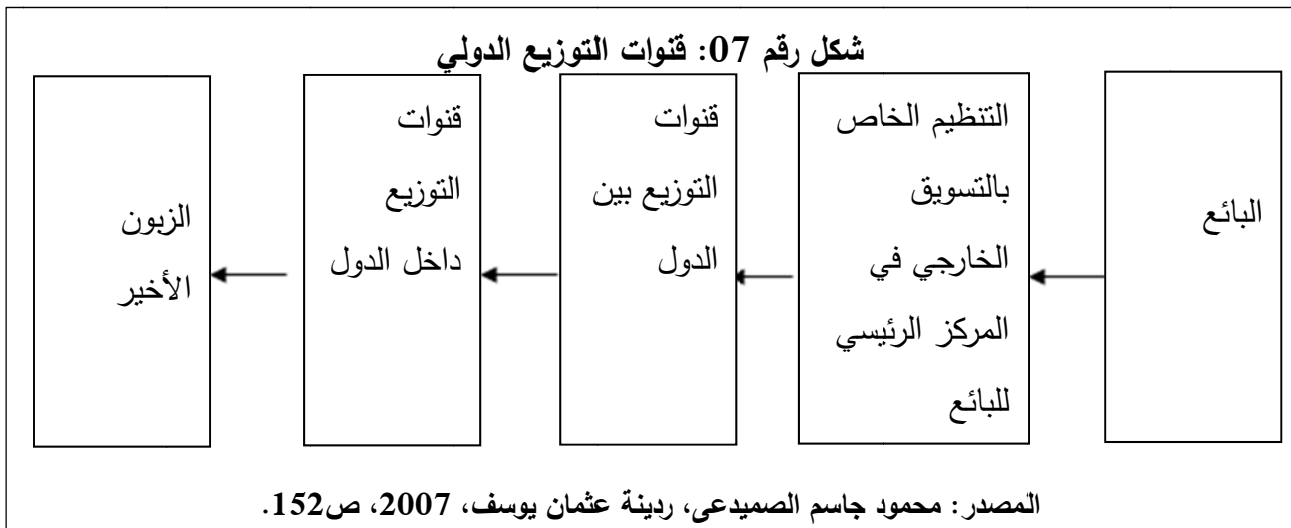
• رفع كفاءة التوزيع الدولي، لأن التوزيع نشاط متكامل، تتدفق من خلاله الموارد، والأفراد، والأفكار والمعلومات إلى الأمام وإلى الخلف، وذلك لتحقيق رضا المستهلك عن طريق توصيل المنتجات في المكان المناسب وبالشكل الوقت المناسب وبأقل تكلفة.

### 3.3 أنواع قنوات التوزيع الدولية ومحدداتها

من المهم جدا للمنظمة أن تختار القنوات التوزيعية المناسبة مع طبيعة منتجاتها وأسواقها الأجنبية، لذلك يجب عليها أن تراجع دائما كل البدائل المتوفرة لقنوات التوزيع ومميزات وسلبيات كل بديل منهم بالنسبة للمستهلك النهائي.

#### 1.3.3 أنواع قنوات التوزيع الدولي

لقد حدد كوتلر ثلاثة حلقات ترتبط ما بين البائع والزبون الدولي النهائي (مستعمل ومشتري نهائي) كما هي موضحة بالشكل الموالي:



تشير الحلقة الأولى إلى التنظيم الخاص بالبائع الرئيسي للأسواق الدولية، كقسم التصدير، أو القسم العالمي وهو الذي يضع القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي، أما الحلقة الثانية وتعني قرارات

القنوات التوزيعية بين الأجنبية الخاصة بالوسطاء والوكلاء، ونوع التصدير (بالبحر بالجو أو البر) والترتيبات الحالية والمخاطرة المحتملة، وتتضمن الحلقة الأخيرة توزيع المنتجات إلى الزبون الأخير عن طريق قنوات التوزيع في الدول الأجنبية، وقد يتنوع ويتعدد الوسطاء اللذين يخدموا الأسواق العالمية من تاجر الجملة إلى تاجر متخصص على تاجر إقليمي إلى محلي وإلى تجارة التجزئة وهكذا (محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، 2007، 152-153).

إن قنوات التوزيع الدولية مقارنة مع قنوات التوزيع المحلية تمتاز بالطول لأنها تحتوي على عدد من الوسطاء ولأنها تهدف إلى تغطية سوقية واسعة مقرونة بالسيطرة على تسويق المنتجات داخل القناة والمحافظة على العلاقة مع أعضاء القناة، إن مؤسسات تجار الجملة وتجار التجزئة هي متشابهة في أعمالها ووظائفها وخدماتها في الأسواق المحلية والأسواق الدولية رغم وجود فوارق بسيطة في أسماء الوسطاء. (على فلاح الزعبي، 2010، 297).

إن أهم مؤسسات تجارة الجملة والتجزئة هي: (على فلاح الزعبي، 2010، 297-298)

• وكلاء التصدير؛

• شركات التصدير؛

• الوكالة الإدارية؛

• وسطاء الجملة المحليون؛

• العملاء المتخصصون بالموارد المحظورة والصعبة.

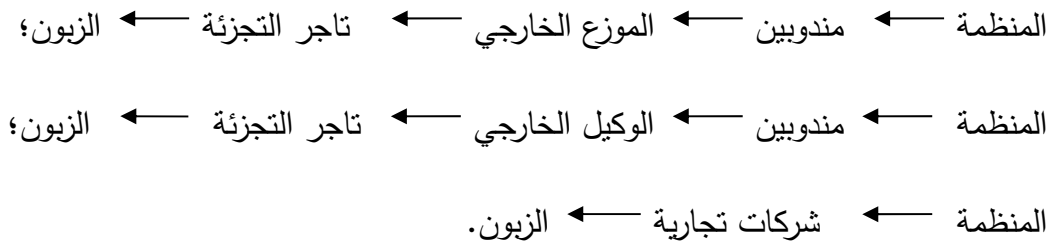
أنواع قنوات التوزيع الدولية هي:

المنظمة ← رجال البيع المحليين ← الزبون؛

المنظمة ← الوكيل الخارجي ← تاجر الجملة الزبون؛

المنظمة ← رجال البيع المحليين ← الوكيل الخارجي ← تاجر التجزئة ← الزبون؛

المنظمة ← رجال البيع المحليين ← الموزع الخارجي ← تاجر التجزئة ← الزبون؛



### 2.3.3 محددات أنواع قنوات التوزيع

ليس هناك محدد واحد عام يستخدم في اختيار القناة أو الوسطاء لتوزيع المنتج، لكن هناك مؤشرات يمكن أن تساهم في وصول المنتج إلى القرار المناسب.

ومن أهم تلك المؤشرات: (رضوان محمود العمر، 2007، 294-296)

• **التشريعات الحكومية:** حيث تمنع بعض الدول استخدام قنوات توزيع محددة للمنتج (مثل البائع الجوال من دار إلى دار في فرنسا)، وتمنع التشريعات العراقية المؤسسات الحكومية من التعامل مع طرف ثالث كوسيط للحصول على تجهيز السلعة، وفي العربية السعودية يشترط على الشركات العاملة على أراضيها أن يكون لها كفيل سعودي يتقاضى 5% من قيمة أي عقد، ولهذا فلا غرابة أن يصبح العديد من السعوديين مالكين للملايين بين ليلة وضحاها عندما يعملون كوسطاء للمؤسسات الأجنبية في بلدانهم.

• **صورة المنتج:** صورة المنتج التي يرغبها مصنعها تحدد طريقة توزيعها، فالمنتج رخيص الصورة يحتاج إلى جهود توزيعية كثيفة، كما انه ليس بالضرورة ولا مقبول لمنتج مشهور في سمعته وصورته أن ينال توزيعا كثيفا.

• **خصائص المنتج:** نوع المنتج يحدد كيف يجب توزيعه، فالسلعة الرخيصة، سريعة الدوران تتطلب شبكة توزيع كثيفة... كما في حالة الثلجات.

• **ولاء الوسطاء وصراعاتهم:** قناعة أعضاء القناة التوزيعية تمثل أحد المكونات المهمة لفعاليتها، فكلما اتسعت القناة وزاد عددها، تزداد المنافسة المباشرة بين أعضائها لا محالة، فبعض أعضائها سيتوقعون منافسة من الأعضاء الكبار فيها وأعضاء الخدمة الذاتية سيجدون ذلك ليس عدالة.

• **العادات والتقاليد المحلية:** ممارسات المنظمات المحلية القديمة أو غيرها، يمكن أن تتدخل في الكفاءة والإنتاجية وتستخدم قناة التوزيع الطويل والواسعة أكثر من المطلوب، فالعادات المحلية يمكن أن تفسر سبب وجود بعض القنوات في العمل ومع ذلك، فإن العادات يمكن أن تتغير أو يتم التغلب عليها إذا ما تغير ذوق المستهلك.

• **الرقابة:** لو كانت المسألة اختياراً، لوجد أن المنتج الذي يرغب في المزيد من الرقابة والسيطرة بصورة أفضل على توزيع سلعته، قد يرغب أن يقصر وضيق قناة التوزيع، فقد وجدت إحدى الدراسات حول مستودعات الأدوات الميكانيكية البريطانية، في ضوء ضغوط التكامل والمنافسة في الاتحاد الأوروبي أن هناك تزايداً في عدد فروع المبيعات مقارنة بعدد الموزعين والوكلاء، وأن المنتجين يرغبون مزيداً من الاقتراب من الزبائن النهائيين.

### 4.3 تصميم قنوات التوزيع الدولية

إن تصميم هيكل قنوات التوزيع في أي دولة يتأثر بدرجة التطور الاقتصادي للدولة وبالدخل المتاح للإنفاق، بالإضافة إلى العوامل البيئية، كما أنه يخضع للأهداف والاستراتيجية التسويقية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأسواق التي ترغب العمل فيها، والسياسة التي تتبعها المنظمة عادة ما تكون نابعة من ظروفها وظروف السوق المستهدف، وعدد من العوامل الأخرى التي سنحاول توضيحها في هذا العنصر على النحو التالي:

#### 1.4.3 إجراءات تصميم قناة توزيعية

كثير من المنظمات الاقتصادية والتي تعتبر متشابهة وتنتمي لنفس الصناعة، تجدها غير متشابهة في قنواتها التوزيعية، حيث يتطلب الأمر تصميم قناة توزيعية من كل منظمة دراسة مكثفة لجميع احتمالات البدائل المناسبة بقنوات التوزيع، والسوق المستهدف (محمود العكة، 2010، 169)، وحتى يضمن المنتج اختيار قناة توزيع تحقق له الأهداف وتمكنه من مواجهة المنافسين وكذلك تحقق أهداف عملائه، فإن ذلك يتطلب نهجاً تنظيمياً لذلك وهذا المنهج التنظيمي يقوم على تحليل الخطوات المتسلسلة التالية:

##### 1.1.4.3 تحديد دور التوزيع في النظام التسويقي: هذا يعني مراجعة أهداف التسويق أولاً قبل



الشروع في تصميم القناة التوزيعية، فالتوزيع له أهداف قد يتداخل البعض منها مع الترويج مثل دورهما في خلق الطلب أو إشباعه، لذلك على المخطط أن يدرك ذلك حتى يصل إلى أفضل إنجاز في اختيار التوزيع الملائم.

كما على المنظمة أن تحدد ما إذا كانت ستختار استراتيجية توزيع دفاعية أو هجومية، فالتوزيع الدفاعي لا يعني بالضرورة أنه أفضل من التوزيع لدى المنافسين لكن المنظمة هنا تكافح لأن يكون توزيعاً جيداً، أمّا التوزيع الهجومي فتصممه المنظمة ليكون عنصراً مساعداً لها في الحصول على مزايا وفوائد تتفوق بها على المنافسين. (هاني حامد الضمور، 2010، 34)

**2.1.4.3 تحديد نوع القناة التسويقية:** بعد أن يتم تحديد دور التوزيع في النظام التسويقي، يبدأ المسؤولون بالبحث عن أفضل قناة تسويقية ملائمة لأهداف التسويقية، وهنا قد يعتمد على القنوات الموجودة أو قد يختار تطوير قناة تسويق جديدة لتحقيق خدمة أفضل للعملاء والتفوق على المنافسة، وأياً كان توجه المنظمة، فإن معظم قنوات التوزيع تتضمن وسطاء، وإذا لم يوجد فيها وسطاء فالقناة التسويقية سيقصر تكوينها على المنتجين والعملاء فقط دون وسطاء، ويطلق عليها في هذه الحالة اسم قناة تسويق مباشرة (هاني حامد الضمور، 2010، 53)، وهنا يكون الاتصال مباشر بالمستهلك.

منتج \_\_\_\_\_ مستهلك

هذه الحالة تتلاءم مع صغار المنتجين بصفة عامة وكبارهم في ظروف معينة. (محمود الشيخ، 2008، 27).

وإذا ما قرر المنتج اختيار قناة التسويق غير مباشرة فستطرح أمامه العديد من المستويات التوزيعية داخل القناة، وكذلك العديد من الأطراف على المستوى التوزيعي نفسه وهي موضحة كما يلي: (محمود الشيخ، 2008، 28).

منتج \_\_\_\_\_ وكيل بالعمولة أو متجر تجزئة كبير \_\_\_\_\_ مستهلك

الاتصال من خلال استخدام وسيطين وهي الأكثر شيوعاً:

منتج \_\_\_\_\_ تاجر جملة \_\_\_\_\_ تاجر تجزئة \_\_\_\_\_ مستهلك

الاتصال من خلال أكثر من وسيطين:

منتج ← وسيط (1) ← وسيط (2) ← وسيط (3) ← مستهلك

هذا بالنسبة للتوزيع المحلي أما التوزيع الدولي فيمكن أن نوضح ذلك من خلال الجدول الموالي:

**جدول رقم 01: مخطط السلع - التصدير**

البيع عن طريق الوساطة	البيع عن طريق التعاون	البيع في حالة السيطرة على التتجير
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دون استثمار محلي</li> <li>• دون تواجد محلي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دون استثمار محلي</li> <li>• دون تواجد محلي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• باستثمار محلي</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- سمسار</li> <li>- وكيل بالعمولة</li> <li>- مستورد /موزع</li> <li>- مكتب شراء</li> <li>- مكتب بيع</li> <li>- شركات التجارة الخارجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مجمع المصدرين</li> <li>العامل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البيع المباشر</li> <li>- البيع بالوكالة /عون</li> <li>- البيع بواسطة وكيل</li> </ul>
<p>الترخيص</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>الوكالة</li> <li>الفرع</li> <li>الفرع المشترك</li> </ul>

المصدر: نصيب رجم، 2006، ص35.

**3.1.4.3 تحديد الكثافة التوزيعية:** هناك ثلاثة نماذج توزيعية متاحة أمام المنظمة يمكنها

الاختيار من بينها وفقا لكثافة التوزيع المراد، وهي موضحة كما يلي: (هاني حامد الضمور، 2010، 43-45).

**جدول رقم 02: الكثافة التوزيعية**

التوزيع المستقل أو الوحيد	التوزيع الانتقائي	التوزيع الشامل
<p>توزيعي واحد، وتاجر جملة واحد وتاجر تجزئة واحد أو أسلوب آخر واحد.</p>	<p>خلال حلقات معينة وليس متاح لكل السوق.</p>	<p>الحلقات التوزيعية الموجودة في السوق المعقولة.</p>

المصدر: هاني حامد الضمور، 2010، ص42.

• **التوزيع الشامل:** في ظل هذه الاستراتيجية المنتج يعرض منتجه من خلال أكبر عدد ممكن من المنافذ التوزيعية المتاحة في السوق حيثما كان المستهلك يبحث عن هذا النوع من المنتج، وهذا النوع من التوزيع تنتهجه المنظمات التي تتبع المنتجات الاستهلاكية سهلة المنال.

• **التوزيع الانتقائي:** ويعني وضع المنتجات في عدد محدد من المنافذ التوزيعية، حيث يقوم المنتج بإعطاء حق التوزيع لعدد قليل من الوسطاء في مناطق مختلفة، وهذا يتطلب أحيانا من هؤلاء عدم القيام بتوزيع سلع منافسة، ولكن لا يمكن إتباع هذه السياسة لجميع أنواع المنتجات، وتصلح بصفة خاصة للسلع التسويقية والسلع الخاصة مثل الأجهزة الكهربائية ولهذا النوع من التوزيع النقاط الإيجابية التالي:

- قلة تكاليف التوزيع التي يتحملها المنتج لقلة عدد الوسطاء؛

- قلة احتمال حدوث عملية المضاربة في الأسعار بين الوسطاء؛

- سهولة السيطرة والرقابة على توزيع المنتج؛

- زيادة التفاعل بين الوسطاء نتيجة شعورهم بأهمية دورهم في بيع المنتج.

• **التوزيع الحصري أو الوحيد:** يعتمد بعض المنتجين إلى الحد من عدد الوسطاء الذين يتعاملون معهم، ويعتمد هذا التصرف على إتباع سياسة منح منفذ البيع حقوقا كاملة لتوزيع منتجات المنظمة في منطقة جغرافية محددة، وبمقتضاه يلتزم المنتج بالبيع من خلال هذا الوسط فقط- في سوق معينة، وقد يصاحب هذا الالتزام الوسيط بعدم بيع سلع أخرى منافسة، ويمكن إتباع هذه السياسة في حالة بيع منتجات غالية كالسيارات والأثاث المنزلي.

#### 4.1.4.3 اختيار أعضاء القناة (الوسطاء): ينظر إلى أعضاء القناة بأنهم الوسطاء بين

المنتجين والمستهلكين النهائيين، وعلى مستوى التسويق الدولي، يجب التفرقة بين الوسيط الذي يمكن من البيع والوكيل الذي تعتمد عليه المنظمة لوضع وإعداد سياسة تجارية منسجمة ومحكمة، حيث في الحالة الأولى ليس هناك أي تحكم في سيرورة التجير (نصيب رجم، 2006، 204). والجدول الموالي يوضح:

جدول رقم 03: خصائص الأنواع الأساسية من الوسطاء

وكيل بالعمولة	العون دون تمثيل	العون الممثل	الممثل الأجير
يشتري ويبيع باسمه الخاص ولصالحه	يحول الطلبات إلى المنظمة المنتجة	يتعاقد باسمه ولصالح المنظمة المنتجة	مثل حالة العون الممثل ودون تمثيل لكن تحت إدارة المنظمة
الفارق بين ثمن الشراء و ثمن البيع المحققة	عمولة على أساس حجم العمليات المحققة		عمولة أو ثابتة شهرية أو معا
لا شيء عموما	تعويض القسط		ثقيلة: تعويض القسط والأعباء الاجتماعية والتشريع الاجتماعي
ضعيفة والبيع يخص الوكيل	متوسطة: المنتج يعد الفواتير ويرسل مباشرة إلى الزبائن	ضعيفة خاصة إذا كان العون يدير مستودعا	ثقيلة خاصة إذا كانت المؤسسة المنتجة تقوم بالتسيير
ضعيفة ويمكن توسيعها تعاقديا	متوسطة: حسب ما جاء في العقد		واسعة: المنتج قد يعطي أوامر وتعليمات دقيقة للغاية.
ضعيفة تكاد تكون معدومة	متوسطة: المنتج يعرف الزبائن وتعدد الفواتير مباشرة		واسعة
تقريبا كلها على عاتق الوكيل	تقريبا كلها على عاتق المؤسسة		المنتجة

المصدر: نصيب رجم، 2006، ص204.

إن نجاح أي منتج في الأسواق يعتمد على الجهود التي يبذلها أعضاء قناة التوزيع الذين يجب اختيارهم بدقة من قبل المنظمة لأن الموزع الأجنبي غير الفعال قد يتسبب في فشلها وتأخرها لسنوات إلى الوراء، ولذلك فمن الأفضل أن لا يكون هناك موزع على وجود موزع سيء في سوق رئيسية، وأسلوب الاختيار قد يكون سلبيا أو إيجابيا، فالموزعون يتطلعون دائما إلى توزيع المنتج المريح، ولأنه من الصعب أن يعرف المنتج الكثير من الموزعين البعيدين ما لم يتم زيادة طويلة شخصية، إلا أن هناك حاجة للرجوع على مصادر أخرى لمعرفة ما يريد عن الموزعين المحتملين، ومن هذه المصادر: الإعلانات، المعارض التجارية التي شارك فيها المنتج، الوكالات الحكومية، خدمات وكلاء التوزيع، الدليل التجاري، مجلة الأخبار التجارية، الدليل الدولي للاتصالات ومصادر أخرى (رضوان المحمود العمر، 2007، 296-297).

وبعد إعداد قائمة الموزعين المحتملين تستعد المنظمة للخطوة التالية وهي غريلة هذه الأسماء، بعد أن تكون قد حددت ما الذي تفتش عنه وأين تجده، ثم تجري عملية مقارنة وفق معايير محددة تختلف من منتج لآخر ومن صناعة لأخرى، وبعضها يعتبر أهم من الآخر وهكذا.

وفي أدناه عرض لأهم المعايير التي يعتمد عليها المسوق لاختيار أعضاء القناة التوزيعية: (رضوان المحمود العمر، 2007، 297-299).

• **الأداء:** يعتبر الموقف المالي للمرشح نقطة بداية جديدة، فهذا المؤشر يبين ما إذا كان الشخص يحقق مردودا ماليا أو قادرا على أداء بعض الوظائف التسويقية مثل تقديم الضمانات للزبائن وتحمل المخاطر، كذلك حجم المبيعات الذي يحققه الآن وأدائه المتوقع إذا تم اختياره، فقوته البيعية تدل على قدرته الإدارية وملاءمته لنوعية فريق البيع العامل معه، كذلك سمعة الموزع الغير موثوقة قد تؤثر على السلع ذات النوعية العالمية، كما أن تعدد السلع التي يتعامل معها الموزع تعطي المسوق مؤشرا على مستوى الجهد المتوقع منه.

• **المهنية:** يجب الحصول على معلومات حول سلوك المرشح المهني في مجال علاقات البائع مع المشتري وسلوكه الأخلاقي، كما يجب النظر إليه ككيان مستقل له أهدافه واستراتيجياته وعلاقاته، ولأن هذه العلاقات طويلة الأمد لا بد من معرفة رأيه في التوسع المستقبلي في إنتاج وتوزيع السلعة التي يتعامل معها، إن عدم التأكد من هذه المجالات قد يؤدي على مشاكل مستقبلا.

وأخيراً فعلى المسوق أن يقرر توجهات الموزع المرشح نحو التعاون والالتزام مه مسوق المنتج الذي اعتمده، والجدول الموالي سيوضح أكثر هذه المعايير:

**جدول رقم 04: معايير اختيار الموزع للدول**

درجة المرشح	الوزن	الخاصية
		1- الأهداف والاستراتيجيات
		2- حجم الشركة المرشحة للتوزيع
		3- المقدرة المالية
		4- التغطية المتوقعة لتوزيع السلعة
		5- السمعة والشهرة
		6- القدرة التنافسية والملائمة
		7- الخبرة في توزيع السلعة مع المنافسين
		8- تنظيم المبيعات
		9- الإمكانيات المادية
		10- القدرة على تخزين السلع
		11- القدرة على تقديم خدمات ما بعد البيع
		12- استخدام الترويج
		13- المبيعات التي حققها
		14- العلاقات مع الحكومة
		15- الاتصالات
		16- الالتزامات
	100%	المجموع الكلي

المصدر: رضوان المحمود العمر، 2007، ص300.

**2.4.3 العوامل المؤثرة على اختيار القناة التوزيعية**

على الرغم من الاختلاف الواضح بين المختصين بعدد تلك العوامل، إلا أنه يمكن إجمال العوامل التي تؤثر على قناة التوزيع في النقاط التالية:

### 1.2.4.3 اعتبارات خاصة بالسوق: وهي تنقسم إلى: (طارق الحاج وآخرون، 2006، 127-128)

- نوع السوق: هل هو سوق منافسة أو سوق احتكار؛
- حجم السوق: هل هو سوق كبير أم صغير؛
- التركيز الجغرافي للسوق في حالة تركيز الصناعات في منطقة معينة بفضل التوزيع المباشر وعكسها في حالة عدم تركيز الصناعات؛
- عادات الشراء عند المستهلكين إذا كان الشراء بكميات كبيرة فإننا نوزع مباشرة على المستهلك وإذا كان بكميات صغيرة فإننا نوزع بطريقة مطولة غير المباشرة؛
- انتظام وتكرار الشراء إن المستهلك الذي يشتري في فترات زمنية محددة فإن التوزيع يكون مباشرا وإذا كان الشراء غير منتظم فان التوزيع غير مباشر.

### 2.2.4.3 الاعتبارات الخاصة بالمنتج: هناك العديد من المتغيرات المرتبطة بالمنتج تؤثر في

- اختيار قناة التوزيع نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:
- قيمة الوحدة: المنتجات ذات القيمة (السعر) المنخفضة توزع من خلال قناة توزيع طويلة أي عدد كبير من الوسطاء والعكس صحيح؛
- القابلية للتلف: المنتجات الحساسة لظروف النقل والطقس توزع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ولكن أقصرها تكون للمحافظة عليها؛ (هاني حامد الضمور، 2008، 50)
- الحجم والوزن: كلما كبر الحجم والوزن كلما اعتمد في التوزيع على الطريقة المباشرة؛
- الطبيعة الفنية للسلعة والخدمات التي تصاحبها: فالسلع التي تحتاج لخدمات مثل التركيب والتشغيل توزع مباشرة إلى المستهلك.

### 3.2.4.3 الاعتبارات الخاصة بالمشروع

- حجم المشروع: كلما كبر المشروع تزداد القدرة على اختيار القناة المناسبة؛

- الشهرة التي يتمتع بها المشروع: كلما كانت طيبة كلما استطاع التسويق السريع؛
- الخبرة والقدرة الإدارية: إذا كانت لديها الخبرة تستطيع القيام ببعض العمليات بنفسها دون وسطاء؛

- الرقابة على قنوات التوزيع: إذا كان لدى المنتج رغبة في الرقابة على قنوات التوزيع بدرجة كبيرة فيختار أقصر قناة والعكس صحيح. (طارق الحاج وآخرون، 2010، 128-129)

#### 4.2.4.3 الاعتبارات الخاصة بالوسطاء: هناك عدة اعتبارات يمكن من خلالها المفاضلة في

اختيار من هم الوسطاء الأنسب والأكثر ملائمة لأهداف المنظمة ومن هذه الاعتبارات:

- مدى توفر الوسطاء المرغوب في التعامل معهم: ففي بعض الأحيان يكون الوسطاء يتعاملون مع منتجات معينة قد تكون لمنظمات منافسة، ولا يرغبون في التعامل مع منتجات إضافية (محمود جاسم الصميدعي، 2008، 106)؛

- عامل التكاليف: يأخذ المنتج عامل التكاليف التي سوف يتحملها من أجل إيصال المنتجات إلى المستهلك في الحسبان وكأساس للمفاضلة بين الوسطاء؛

- الخدمات المقدمة من الوسطاء: فالمنتج سيختار الوسيط الذي يستطيع تقديم خدمات تسويقية له؛

- اتجاهات ومواقف الوسطاء تجاه سياسة المنتج: فقد ينتج المنتج سياسات لا يقبلها الكثير من الوسطاء مثل رد السلعة أو تقديم خدمات الائتمان. (طارق الحاج وآخرون، 2010، 129)

#### 5.2.4.3 الاعتبارات الخاصة بظروف البيئة المحيطة: إن الظروف البيئية المحيطة لها الأثر

الكبير في اختيار نوع قنوات التوزيع، من هذه الظروف بالإمكان إيجازها بما يلي:

- خصائص المنافسين: إن المنتج القوي يمكن أن ينافس منافذ توزيع أخرى تقوم تقريبا ببيع السلعة نفسها، أو يحاول استخدام قنوات مخالفة تحقق أهداف أفضل؛



• عوامل اقتصادية: عندما تكون ظروف الاقتصاد تتم بالكساد، فإن المنتجين ستكون لديهم الرغبة في توصيل منتجاتهم بصورة اقتصادية، وهذا يعني استخدام قنوات قصيرة (هاني حامد الضمور، 2008، 53)؛

• التشريعات الحكومية المنظمة للحياة التجارية والاقتصادية يتعين التعرف عليها، فإغفال مثل تلك الأمور من شأنه أن يضع المنظمة أمام مشاكل قانونية؛

• التكنولوجيا: تعتبر من أكثر العوامل تأثيراً في التطوير والابتكار حيث يلاحظ أن تجار الجملة والتجزئة بدؤوا يستخدمون الحسابات الإلكترونية ذات التأثير الكبير على تحسين عملياتهم وتقناتها، كذلك هناك العديد من الاختراعات والتكنولوجيات التي سرعت من عملية الحصول على المنتجات وسهلتها لذا يجب أخذ التكنولوجيا في الحسبان عند عملية الاختيار. (ناجي معلا، 2008، 255-256)

#### 4 استراتيجيات وأنظمة التوزيع الدولي

كما هو معلوم فإن هناك اختلافات كبيرة وجوهرية في أنظمة واستراتيجيات التوزيع على الصعيد المحلي مقارنة بالصعيد الدولي، وهذا راجع بالأساس إلى اختلاف بيئات العمل كما سبق توضيحه، ومن هذا المنطلق برزت الحاجة الملحة إلى تفهم المناخ والطرق الخاصة بتسويق مختلف المنتجات، وللنجاح في العملية التسويقية على الصعيد الدولي لا بُد أن تمتلك المنظمة المعرفة والمعلومات اللازمة بمفاهيم وأسس الأعمال الدولية والتي بدورها تساعد المختصين على الفهم الصحيح لكيفية القيام بأنشطتهم وتوصيل تلك المنتجات إلى تلك الأسواق، ونظراً لأهمية الموضوع تم تخصيص هذا المبحث والذي سيتناول أنظمة التوزيع الدولية واستراتيجيات التوزيع وبعض النقاط الأخرى كما يلي:

##### 1.4 استراتيجيات التوزيع

يلعب التفكير الاستراتيجي دوراً مهماً في كافة العمليات والسياسات والخطط التي ترسمها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها المختلفة، وخاصة فيما يتعلق بالاستراتيجيات التسويقية ومن ثم الاستراتيجيات التوزيعية التي تساهم في تحقيق تلك الأهداف.

إن استراتيجيات التوزيع تلعب دوراً مهماً ومتكاملاً مع بقية استراتيجيات التسويق لذلك فإن أي

خلل في صياغة واختيار الاستراتيجية التوزيعية له انعكاسات سلبية كبيرة قد تؤدي إلى فشل كافة الاستراتيجيات التوزيعية بكاملها ثم على استراتيجية المنظمة ككل.

كذلك فإن استراتيجية التوزيع لا بد لها أن تجيب على عدة أسئلة مهمة تتعلق بالطلب، المستهلكين، مكونات أو عناصر سلسلة العرض أو التجهيز وفي هذا المطلب سنتناول: استراتيجيات قنوات التوزيع التنافسية واستراتيجيات تكيف قناة التوزيع. (محمود جاسم الصميدعي، 2008، 206-209)

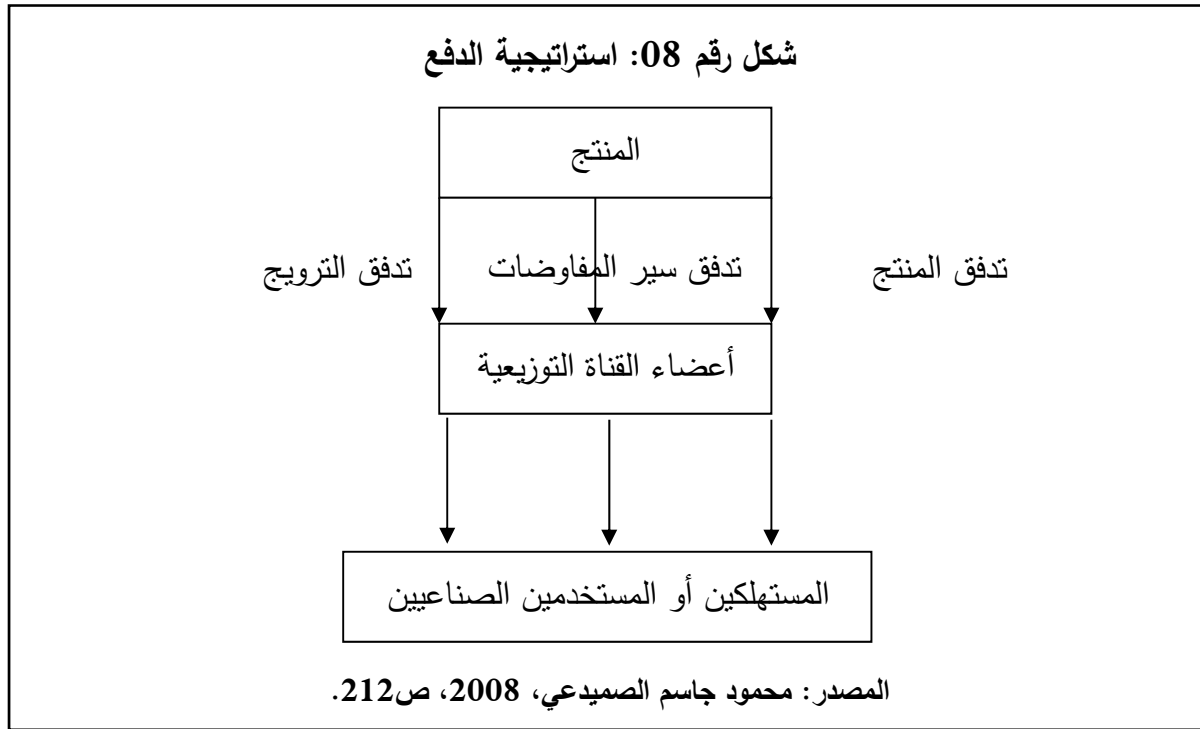
### 1.1.4 استراتيجيات قنوات التوزيع التنافسية

إن اختيار نوع قنوات يعتبر بمثابة الدور الاستراتيجي لمزيجها التسويقي، والسؤال المهم هنا هل الإدارة تسعى للتأثير على المستهلك من خلال قناة التوزيع أو من خارج نظام التوزيع، الإجابة على هذا السؤال تتضمن اتجاهين مختلفين كل واحد منهم يعبر عن استراتيجية خاصة وهما:

**استراتيجية الدفع:** من أسباب استخدام هذه الاستراتيجية هو تعميق الولاء مع الأطراف التي تتعامل معها المنظمة، كما أن طبيعة المنتجات وخصوصيتها تحكم في استخدام هذه الاستراتيجية ثامر البكري، 2008، 305)، وفقا لهذه الاستراتيجية فإن المنظمة تستخدم الوطاء في التأثير أو التحفيز طلب الزبائن، أي أن المنظمة المنتجة تدفع بمنتجاتها من خلال قنوات التوزيع ومن ثم من قبل الوطاء، ويمكن للمنظمة المنتجة أن تستخدم هذه الاستراتيجية للتأثير على الوطاء لدفع منتجاتها من خلال:

- هامش ربح عالي لمحفز لبيع المنتجات؛
- المشاركة في نفقات الإعلان والترويج للمنتجات؛
- منح خصم أكبر مما يمنحه المنافسون؛
- منح جوائز لتحفيز المبيعات؛
- إقامة برامج تدريبية لتحسين الأداء في مجالات السيطرة على المخزون، الحسابات وطرق النقل؛
- منح وكالات مطلقة؛
- تجهيز الوطاء بموارد العرض الخاصة بمنتجات المنظمة.

يستخدم مسوقو السلع الصناعية استراتيجية الدفع بسبب الأهمية الكبيرة للبيع الشخصي، كما تستخدم هذه الاستراتيجية من المنظمات الصغيرة وذات الإمكانيات المتوسطة والضعيفة لتحفيز الوسطاء على قبول التعامل مع منتجات هذه المنظمات. (محمود جاسم الصميدعي، 2008، 211-212) والشكل التالي يوضح استراتيجية الدفع.



• **استراتيجية الجذب:** تقوم هذه الاستراتيجية في جوهرها على أساس الاتصال بالمنتج بالطرف الأخير وهو المستهلك عبر وسائل الاتصال التسويقية الواسعة الانتشار (الإعلان، ترويج المبيعات، البريد المباشر... إلخ) لحث المستهلك بطلب المنتج من أعضاء القناة التوزيعية وهم بدورهم يطلبونها من المنتج. (ثامر البكري، 2008، 305) فوفقاً لهذه الاستراتيجية يتم التأثير على طلب الزبائن من خارج نظام التوزيع، حيث أن المستهلك يتم التأثير عليه بالذهاب إلى المتاجر من خلال الإعلان وجذب المنتج خارج قناة التوزيع، وتستخدم المنظمات المنتجة استراتيجيات السحب (الجذب) لجذب الزبائن من خلال:

• الاستخدام المكثف للإعلان محفز الطلب؛

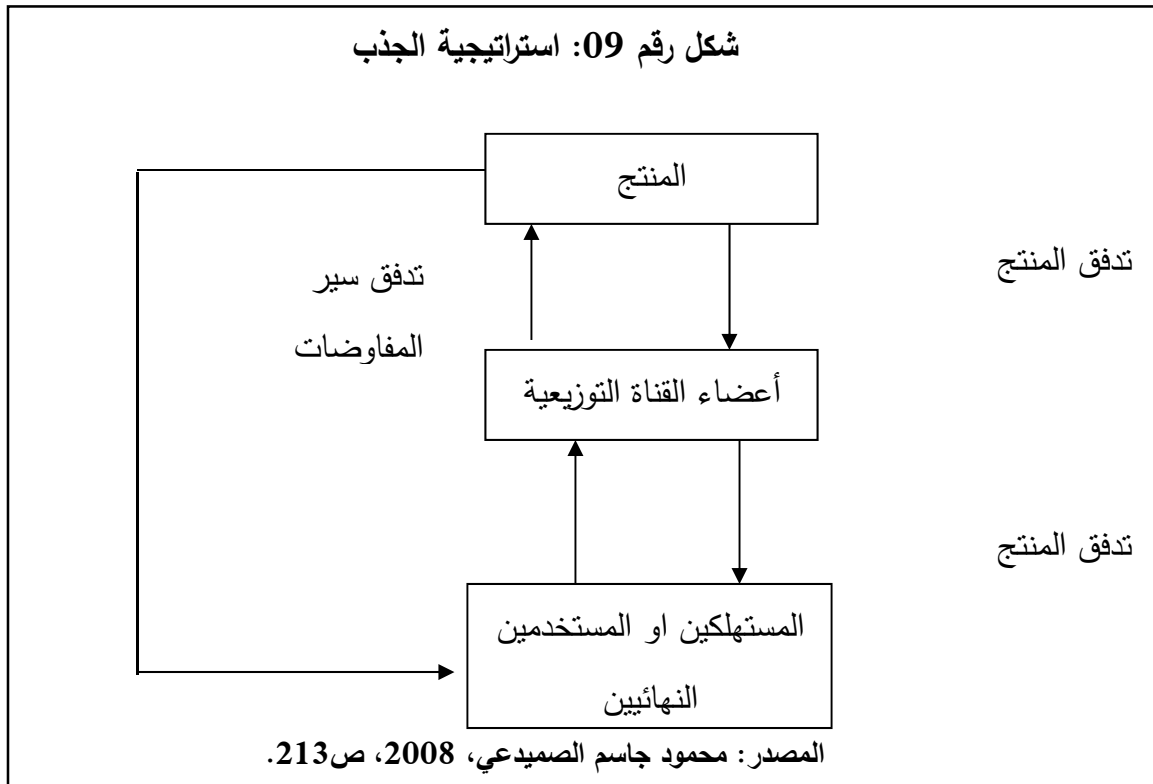
أ. تقديم الجوائز ووسائل الترويج الأخرى لجذب المستهلكين؛

ب. نوعية وخصائص المنتجات لخلق الولاء المطلق لهذه المنتجات؛

ج. مستوى الخدمات التي تقدمها كضمانات معطاة للمنتجات؛

د. خطوط الإنتاج المتكاملة.

وفي كل هذه الحالات فإن المنتج يميل إلى خلق حالة ولاء لعلاقته من خلال المنتجات ووسائل الترويج بدلا من استراتيجية التوزيع وتستخدم هذه الاستراتيجية في المنظمات الكبيرة والتي قد لا تعبر اهتمام كبيرا للوسطاء والشكل التالي يوضح استراتيجية الجذب (السحب). (محمود جاسم الصميدعي، 2008، 2012-2013).



#### 2.1.4 استراتيجيات تكيف (تعديل) قناة التوزيع

هناك عدة استراتيجيات لتعديل أو تكيف قنوات التوزيع بالشكل الذي يجعلها أكثر توافقا أو انسجاما مع التغيرات التي قد تحدث سواء إن كانت بيئية أو أهداف المنظمة والأنشطة التسويقية بشكل خاص، وهناك عدة أسباب تدعو إلى إعادة تكيف وتصميم القناة التوزيعية الحالية كما يلي: (محمود جاسم الصميدعي، 2008، 213-214).

- التغير في البيئة المحيطة: وتشمل تلك التغيرات التي تحصل في العوامل التكنولوجية، الاقتصادية، الظروف التنافسية، أو أي تغيرات في بيئة عمل المنظمة.

• التغيير في اتجاهات المنظمة: فعند تغيير المنظمة لاستراتيجياتها فإن التغيير في تصميم القناة التوزيعية يعتبر أمراً ضرورياً ومثال على ذلك اندماج المنظمة مع منظمات أخرى أو الدخول في أعمال جديدة.

• التغيير في استراتيجية التسويق: إن تغيير استراتيجية التسويق في حالة إضافة منتجات جديدة أو خطوط إنتاج جديدة أو تعديل المنتج أو الدخول إلى أسواق جديدة أو تغيير استراتيجية الترويج أو تغييرات تحدث في استراتيجية التسويق تتطلب تعديل في استراتيجية التوزيع.

• التغيير في نظام التوزيع نفسه: هذا التعديل يكون ضرورياً في حالة ظهور مشاكل أو صراع بين أعضاء القناة التوزيعية لا يمكن حلها أو التحكم فيها.

وهناك عدة أنواع من استراتيجيات تعديل (تكيف) قناة التوزيع يمكن إيجازها فيما يلي: (محمود جاسم الصميدعي، 2008، 214-215)

• **استراتيجية التوسع:** عندما تقرر المنظمة زيادة كثافة التغطية من خلال وسائطها الحاليين وذلك بقيامها بالتوزيع المباشر إلى تجار التجزئة باستخدام ناقلاتها لهذا الغرض.

• **استراتيجية السيطرة والتطوير:** وفق هذه الاستراتيجية تقوم المنظمة بزيادة كافة التغطية من خلال استخدام وسطاء جدد أما من خلال امتلاك منظمة أخرى أو من خلال تطوير القنوات الحالية، فالاندماج مع منظمة أخرى يؤدي إلى زيادة مقدرة المنظمة المندمجة أكثر مما لو عملت بشكل منفرد، أما التطور فهو يتضمن تغيير القنوات التوزيعية الحالية كما فعلت مؤسسة ميتسوبيشي عندما سمحت لمؤسسة كرايسلر بتوزيع سياراتها عام 1971، وعندما انخفضت مبيعات كرايسلر عادت ميتسوبيشي إلى تطوير نظامها التوزيعي.

• **استراتيجية المحافظة:** عندما لا ترغب المنظمة في التغيير سواء في كثافة التوزيع أو في نوع الوسطاء المستخدمين، تقوم بالمحافظة على الشبكات التوزيعية الحالية أو تقويم نشاطها.

• **استراتيجية التعديل:** وفقاً لهذه الاستراتيجية تقوم المنظمة بالمحافظة على درجة كثافة التغطية مع تغيير نظام القنوات التوزيعية، كأن تقوم بتغيير واستبدال المنفذ التوزيعي بمنفذ آخر عندما يفشل الأول في زيادة المبيعات.

• استراتيجية التخفيض أو الاستبدال: وفق هذه الاستراتيجية يتم تخفيض درجة كثافة التوزيع، وهذه الاستراتيجية تؤدي إلى تحقيق مبيعات أفضل من خلال الانتقال من نظام التوزيع الانتقائي من خلال الاستغناء عن عدد من الوسطاء، كما يمكن أن تتم عملية تقليل درجة التغطية من خلال التغيير في قنوات التوزيع، فقد يقوم المنتج الصناعي بتقليل عدد الموزعين والانتقال إلى نظام التوزيع المطلق (الحصري) والهدف هو لضمان أن الموزع يبذل جهودا في دفع منتجاته إلى الزبائن والاحتفاظ والتعامل مع منتجات المنظمة ويمكن توضيح تلك الاستراتيجيات بالشكل الموالي:

**شكل رقم 10: استراتيجيات تعديل قنوات التوزيع**

	توسيع	المحافظة التماسك	التخفيض
القناة الحالية	استحواذ وتطوير		
القناة الجديدة		تعديل	استبدال

المصدر: محمودي جاسم الصميدعي، 2008، ص 216.

بهذا الخصوص يشير كوتلر إلى أن على المنتج أن يقيم طريق التوزيع من وقت لآخر، طالما أن الظروف البيعية لن تستمر على حال واحد، وقد يعنى هذا التقييم البدء في استراتيجية جديدة أو تعديل السابقة، وعليه خلص إلى وجود ثلاثة أنواع لتغيير قنوات التوزيع وهي: (محمود جاسم الصميدعي، 2008، 216)

- إضافة أو إسقاط بعض الموزعين؛

- إضافة أو إسقاط بعض المنافذ التوزيعية التي تعمل في أسواق معينة؛

- إعداد استراتيجية جديدة لتوزيع المنتجات في جميع الأسواق.

## 2.4 أنظمة التوزيع الدولية

إن أنظمة التوزيع الدولي تمثل البوابة الأساسية للدخول لهذه الأسواق، وعلى هذا الأساس فإن نظام التوزيع الدولي واستراتيجيته تأخذ أشكال مختلفة كما هو عليه في نظم التوزيع المحلية.

ونظرا لأهمية الموضوع تم تخصيص هذا المطلب والذي سنتناول ما يلي:

### 1.2.4 استراتيجية التوزيع الدولي

بعض النظر عن شكل وطريقة التوسع الدولي، فإن السوق الدولي سيواجه مشاكل تتعلق بتصميم وتنفيذ استراتيجية التوزيع المناسبة في السوق أو الأسواق الخارجية، وعند تصميم وتطوير استراتيجيات التوزيع الدولي يركز المسوقون الدوليون على السعي نحو تحقيق أهداف مماثلة لتلك التي يبحثون عنها في التوزيع المحلي، وعادة تشمل هذه الأهداف ما يلي: (هاني جامد الضمور، 2008، 427-428).

- تحقيق تغطية سوقية مناسبة؛

- الحفاظ على السيطرة في كيفية تسويق البضائع داخل القناة؛

- جعل تكاليف التوزيع معقولة؛

- التأكد من استمرار العلاقات مع أعضاء القناة واستمرار التواجد في السوق؛

- تحقيق أهداف التسويق ممثلة بالحجم، الحصة السوقية، والعائد على الاستثمار.

على الأغلب، يجد العديد من المسوقين الدوليين هذه الأهداف وهمية وأن من الصعب تحقيقها وذلك بسبب الطابع المختلفة لقنوات التسويق الخارجية. وفيما يخص استراتيجيات التوزيع فيطرح أمام المنظمة ثلاثة خيارات وهي:

- التتميط الدولي للتوزيع؛

- التكيف الدولي للتوزيع؛

- التتميط المكيف للتوزيع الدولي.

إن أكثر المنظمات التي تعمل في الخارج تفضل التتميط الدولي للتوزيع، وعلى رغم ذلك فإن هناك محددتين أساسيين يقفان أمام هذا الاتجاه للمنظمة هما: (محمود جاسم الصميدعي، 2008، 218-219).

- التباين الكبير في وجود ونوعية أعضاء القناة التوزيعية بين أسواق المنظمة مما يثير مشاكل معينة أمام مسألة التتميط.

• عدم الاستقرار في تأثير متغيرات البيئة الأجنبية، فالاختلافات البيئية بين الأسواق تضيق وتعد الصعوبة في ترميط قنوات التوزيع، فالتغيير الثقافي مثلا يحدث بصورة تدريجية عموما، ولكن التغيير القانوني قد يكون جذريا وسريعا ومن شأنه إبطاء الاتجاهات المستجيبة للمتطلبات الثقافية نحو اعتماد هذا النوع من المنتجات أو الخدمات أو الأسواق بالمقارنة مع الأخرى.

ويسبب هذين المحددين فإن من المفضل أن تقوم المنظمة بإيجاد سياسة عامة أساسية ومرنة وترك الحرية لفروعها لتنفيذ هذه السياسة وصياغة الاستراتيجيات الملائمة مع هذه المحددات والظروف.

#### 2.2.4 البيع الشخصي

إن الدور الحيوي الذي يلعبه البيع الشخصي يظهر أكثر وضوحا وتأثيرا على الصعيد الدولي منه إلى الصعيد المحلي ويبرز هذا الدور من خلال ما يلي: (محمود جاسم الصميدعي، 2008، 220)

• أنه يعبر عن خلاصة أو نهاية الجهود أو الخطط التسويقية الدولية وبالتالي فإنه المرآة التي تعكس للزبون في الأسواق الأجنبية منتجات المنظمة واستراتيجياتها المختلفة؛

• التأثير الكبير والمباشر في إتمام صفقات البيع؛

• البعد الجغرافي عن المركز الرئيسي للشركة الأم مما يجعل قوى البيع الشخصي مسؤولية أكبر في نجاح وتحقيق أهداف المنظمة؛

• الاختلافات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية وتغيرها في الأسواق الأجنبية مما يجعل من مسألة الاعتماد على قوى البيع الشخصي من الوطن الأم قادرين على فهم هذه المتغيرات بشكل عميق وفعال مسألة صعبة وقد تكون مستحيلة في أغلب الأحيان.

لذلك فإن الاعتماد على قوى البيع الشخصي المحلية المسألة الأكثر استخداما، إما من قبل المنظمات الدولية على الرغم من اختلاف المستوى المعيشي مما يؤدي لاختلاف الأجور المدفوعة لهم ومستوى التدريب والتأهيل.



### 3.2.4 قرار التنظيم التسويقي الدولي

تُدبر المنظمات نشاطاتها التسويقية الأولية على الأقل من خلال ثلاثة طرائق تحدد الأساليب التي يمكن أن تحافظ بها المنظمة على عملياتها الدولية وهي: (محمود جاسم الصميدعي، 2008، 221-222).

• **قسم التصدير:** غالبا ما تدخل المنظمة السوق الدولية عن طريق التصدير المباشر وغير المباشر (الوسطاء)، وعند توسع استراتيجيتها المنتجات الدولية فإن المنظمة تنظم قسما خاصا بالتصدير يتضمن مدير مبيعات وعدد من المساعدين، ويتوسع قسم التصدير على أقسام متعددة عند زيادة المبيعات لكي تتمكن المنظمة من متابعة أمور الإنتاج والتسويق بشكل أفضل، وعندما ترتبط المنظمة، مخاطرة أو استثمار مباشر، فإن قسم التصدير يصبح غير قادرا على تلبية الحاجات المتجددة والقيام بعمليات إدارة العلاقات الدولية القائمة.

• **القسم الدولي:** إن أغلب المنظمات اليوم تتعامل بشكل أكبر مع الأسواق الدولية فقد تصدر الدولة وتقوم بالترخيص لأخرى وترتبط بصيغة المشاركة مع دولة ثالثة، وتمتلك فروعاً أو مصانع في دولة رابعة، وإن هذه الأشكال المختلفة لدخول الأسواق الخارجية تتطلب من المنظمة امتلاك قسم دولي للتعامل مع هذه النشاطات الدولية التي يرأسها مدير قسم العلاقات الدولية والذي يتولى وضع عملية الأهداف والموازنات والمسؤوليات الخاصة بالتسويق الدولي.

• **المنظمة العالمية:** تم إنشاء العديد من المنظمات خارج حدود دولها وبذلك أصبحت لها سمة دولية ولم تعد تفكر بسقوطها المحلي وإنما بالتسويق الدولي كأساس أهداف أنشطتها التسويقية المختلفة وهذا حتما ينعكس على رؤية المنظمة لنظامها التوزيعي والقنوات التوزيعية المراد اختيارها بالشكل الذي يحقق الأهداف.

وتخطط الإدارة العليا لهذه المنظمات على ضوء إنتاج عالمي ويتصل هذا النوع بمديريها الرئيسي وليس برئيس القسم الدولي، وتسعى إدارة المنظمة إلى استقطاب أعضائها من مختلف الدول ويتم الاستثمار في أي مكان شرط أن يكون مربحا.

خلاصة لما تقدم يمكن القول أن نظام التوزيع الدولي هو نظام متعدد الأشكال والقنوات حيث يمكن للمنظمة أن تعمل خارج حدود بلدها الأم باعتماد أساليب متنوعة سواء للدخول للأسواق أو في

اختيار قنواتها التوزيعية.

### 3.4 السياسة التجارية على المستوى الدولي

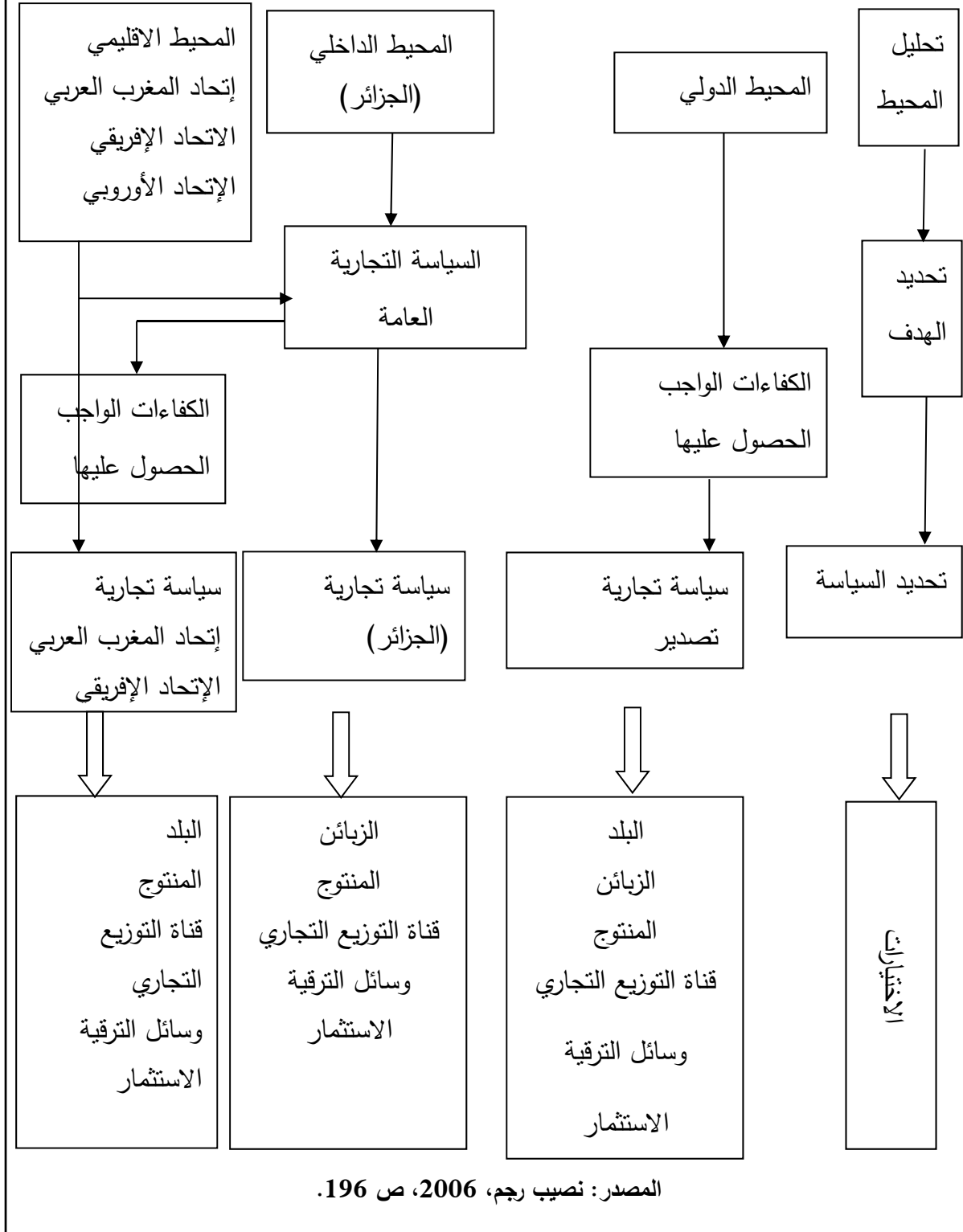
تتمثل الاستراتيجية في ذلك الفن لقيادة أو إدارة المنظمة، أي إعداد الخطط الهجومية والدفاعية حسب التعدادات والوسائل المادية والقدرة الكامنة الصناعية والمعطيات الجغرافية والعوامل الدبلوماسية والسياسية... إلخ. بينما تتمثل السياسة في طريقة أو كيفية تشاورية للإدارة بمعنى تفكير حول المحيط، المنظمة والمنتج، والذي ينتهي عند إعداد مشروع دقيق للعمل.

فبعد تحديد طريقة إدارة وقيادة المنظمة يتم إعداد خطط الاستثمار في السوق حسب الوسائل المتاحة، ومن الضروري جدا تحديد السياسة العامة للمنظمة قبل تحديد السياسات الأخرى والتي من ضمنها سياسة التوزيع، التي تبنى عليها استراتيجيات تمكن المنظمة من التواجد في السوق، ونبني على أساس أن المنظمة قد حددت السياسة التجارية العامة وتم تبنيها ولم يبقى سوى تحديد وتوضيح السياسة التجارية للتصدير. (نصيب رجم، 2006، 195).

ونحاول معالجة مختلف عناصر السياسة التجارية والتعرف على قوى المنظمة والنقائص الواجب إزالتها حسب السوق المستهدف وتحديد الأهداف والوسائل لتحقيقها، والسياسة التجارية للتصدير لا تختلف تماما عن السياسة التجارية المحلية إلا أن الوسط غير محدد أو غير معروف نوعا ما، ردود فعل الزبائن والقنوات التجارية مختلفة والطرق والأساليب كذلك، وبالتالي تتطلب أسلوبا خاصا، ويبقى السوق المحلي في معظم الحالات القاعدة الأساسية للنمو. (نصيب رجم، 2006، 145).

والشكل الموالي يوضح سياق تحديد سياسة تجارية:

شكل رقم 11: سياق تحديد سياسة تجارية على المستوى الدولي



وفيما يخص القنوات التجارية والتوزيع فيجب على المنظمة التعرف بدقة على دور القناة أو الشبكة وطرق البيع والاتصال بالزبائن والهوامش المطبقة أو المعمول بها والشبكات المتاحة وإنشاء

فرق وتوفير الوسائل لمراقبتها، زفي هذا الصدد فإن للمخزون أهمية خاصة غذ بدون مخزون ليس هناك بيع بالنسبة للسلع الواسعة للاستهلاك أو كثيرة الطلب ويجب تحديد كل من المبالغ ودوران المخزون باعتبار كل من رقم الأعمال المنتظر التكلفة لمدة تجميد الموال ومعدل الفائدة والخطر الذي تتحمله المنظمة. (نصيب رجم، 2006، 197-198).

#### 4.4 الرقابة على قنوات التوزيع الدولي ومشاكل إدارتها

تبرز أهمية الرقابة بشكل كبير في المنظمات المعاصرة التي تتسم بالديناميكية والتداخل والتعقيد في أنشطتها مما يستلزم وجود رقابة لهذه الأنشطة، فعلى الرغم من أن هذا التطابق التام بين التنفيذ والتخطيط يكاد يكون أمرا شبه مستحيل، إلا أن ذلك لا يمنع بأن تقوم إدارة المنظمة بتنفيذ أهدافها المخططة بأقل قدر ممكن من الانحرافات، من جهة أخرى تواجه إدارة التوزيع الدولي عدة مشاكل ومعوقات ارتئينا طرحها من هذا المطلب بعد التطرق للرقابة على قنوات التوزيع.

##### 1.4.4 الرقابة على قنوات التوزيع الدولية

كما سبق توضيحه في أشكال التواجد في الخارج، فعندما تقرر منظمة ما التوسع دوليا، فإن أمامها الخيار سواء أن تقوم بنفسها في عملية التسويق كاملة أو الاستعانة بالوسطاء التجاريين أو الوكلاء للقيام بمهام التسويق نيابة عنها إلا أن هذا القرار يترتب عليه بعض المساوئ أهمها أن الوسطاء: (هاني حامد الضمور، 2008، 432-433).

- يحددون بأنفسهم أسعار البيع؛
- يمكن أن يكون لديهم ولاء قليل للمنتج بسبب تعاملهم مع عدة منتجات؛
- من المحتمل أن تكون لديهم الرغبة في تحقيق أرباح مرتفعة بالدرجة الأولى؛
- التركيز على السلع ذات معدل دوران مرتفع؛
- صعوبة السيطرة عليهم.

لهذه الأسباب، فإن الاعتماد بشكل مكثف على الوسطاء الأجانب لبيع وتسويق المنظمة، بصورة ملحة قرار غير حكيم نسبيا، كما هي بالنسبة لجميع الوسطاء فإن الفاعلية والكفاءة في أداء الوظائف التسويقية تعتمد على حسن اختيار الوسطاء، وكذلك على مقدار السيطرة المرغوب ممارستها والتي

ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرقابة.

ويمكن تحديد مفهوم الرقابة التسويقية بأنها تلك العملية التي تحصل بها الإدارة على المعلومات المتعلقة بالأداء التسويقي، وهناك إطاران أساسيان لها هما: (ثامر البكري، 2008، 383).

• الرقابة من خلال الكفاءة في العمل التسويقي؛

• المقارنة بين الخطط والأداء الفعلي.

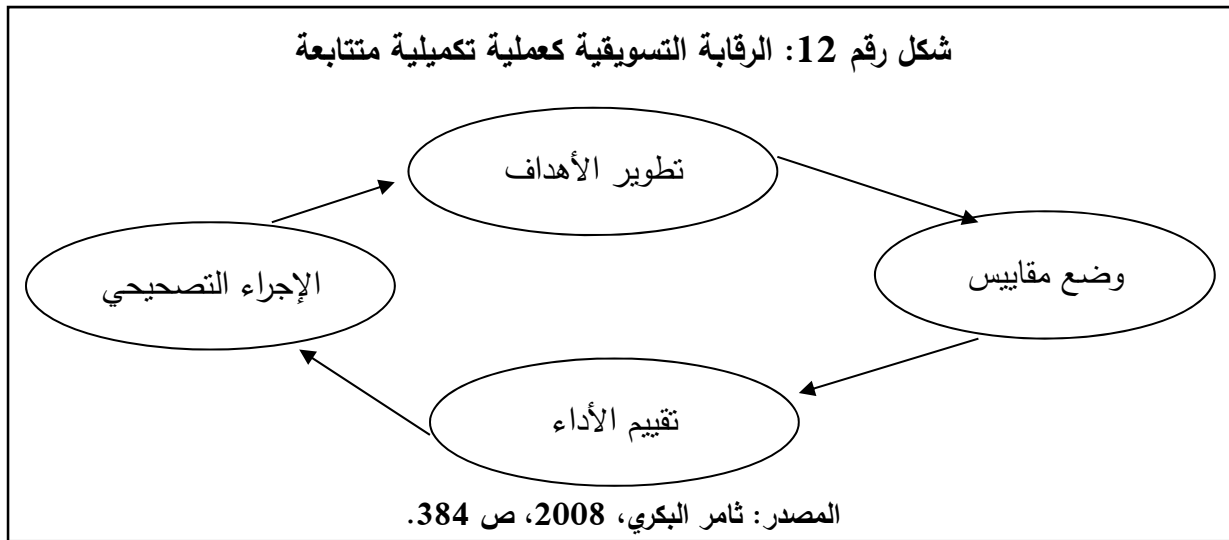
ففي الإطار الأول يتم استخدام بيانات الربحية لمدة زمنية سابقة كمعيار لتقييم التوقعات التسويقية المستقبلية، أما في الإطار الثاني فيتم تأشير الاختلافات من قبل الإدارة ما بين العمل المخطط له والأداء الفعلي، وربما يتم كشف أسباب التباين فيما بعد. وعليه فإن تحقيق أهداف الرقابة وإتمام الخطط التسويقية بنجاح يحتاج إلى: (ثامر البكري، 2008، 383).

• وضع معايير ومقاييس الأداء؛

• تقييم الأداء الفعلي مع المعايير؛

• اتخاذ الإجراء التصحيحي.

ومع الإقرار المسبق بصعوبة الرقابة نتيجة التغير المستمر في البيئة الخارجية ونشاط المنافسين، إلا أنها تُعد مهمة جداً لكونها ترسم مسار العمل الصحيح وهو المطلوب، كما هو موضح في الشكل:



وبالنظر لخصوصيات وتعدد مستويات وأعضاء قنوات التوزيع فإنه بالإمكان اعتماد أنواع متعددة من الرقابة بهدف الوصول إلى الأداء الأمثل والتنفيذ الدقيق لتحقيق الأهداف المنشودة وخاصة

فيما يتعلق بالاتجاهات الحديثة المتمثلة في: برامج إدارة العميل (CRM) ونظام إدارة الشراكة (PRM).

ويمكن تصنيف أنواع الرقابة على أعضاء القناة حسب الهدف منها وطبيعتها من خلال الجدول

الموالي:

جدول رقم 05: أنواع الرقابة على أعضاء القناة التوزيعية.

نوع الرقابة	طبيعتها	الهدف	المستوى
- الرقابة السابقة	- وقائية /إيجابية	- لتفادي الانحراف	- أعضاء القناة
- الرقابة الجارية	- أثناء التنفيذ/ روتيني	-مراقبة التنفيذ من الانحراف	التابعين للمنظمة
- الرقابة اللاحقة	- بعد التنفيذ	- مطابقة التنفيذ مع الخطط	- أعضاء القناة المستقلين
- الرقابة المتعددة	- تأخذ أكثر من نوع	- تأخذ أكثر من هدف	- أعضاء القناة
- الرقابة الداخلية (التدقيق الداخلي)	- استمرارية للرقابة	- متابعة أداء أعضاء القناة التابعين للمنظمة	- أعضاء القناة التابعين للمنظمة
- الرقابة الخارجية (التدقيق الخارجي)	- استمرارية (طول الوقت)	- مراقبة أداء أعضاء القناة المستقلين عن المنظمة	- أعضاء القناة المستقلين عن المنظمة
- الرقابة المفاجئة	- دورية (ضمن فترات محددة)	- التأكد من الأداء	- أعضاء القناة الخارجين
- الرقابة الدورية	- وقائية/تأكيدية	- مطابقة ما تم تنفيذه وما سيتم	- أعضاء القناة المستقلين
- الرقابة المستمرة	- بين فترة وأخرى	- مطابقة الأداء بشكل مستمر	- أعضاء القناة التابعين للمنظمة
	- استمرارية		

المصدر: محمود جاسم الصمدي، 2008، ص ص 153-154.

وعموما فإن عملية الرقابة على نشاطات وعمليات القنوات التوزيعية الدولية هي أكثر صعوبة

من أن تتجز داخل السوق المحلي، على الرغم من قيام المؤسسات التسويقية بالوظائف التقليدية

نفسها، إلا أن أنواع ونماذج تجارة الجملة والتجزئة في الأسواق الأجنبية قد يختلف عما هو عليه في السوق المحلي، ففي العديد من الدول هناك عدد قليل من الموزعين الكبار وعدد كبير من الوسطاء الصغار، هذا يعني أن على الموردين الذين يبحثون التوسع في الأسواق الخارجية، إما يتخلوا عن عامل السيطرة للموزعين الأقوياء اقتصاديا وماليا، أو أن يقوموا بتطوير نظام خاص بهم. (هاني حامد الضمور، 2008، 433).

وهذا لا يعني أن عملية المراقبة هي صعبة وبالتالي بن تقوم المنظمة بمراقبة التوزيع الخاص بها، وتعتبر المنظمة ناجحة إذا حققت النجاح في الرقابة على قنوات التوزيع، وهناك نوعان من الرقابة الأساسية للتجارة الدولية: هاني حامد الضمور، 2008، 433-434).

• رقابة تفرض على النظام؛

• رقابة تفرض على الوسطاء.

فالنوع الأول من الرقابة يشمل رقابة النظام الداخلي والتأكد من أنه يعمل ضمن أهداف تغطية السوق وضمن التكلفة المخطط لها، أما النوع الثاني فهو فرض الرقابة على الوسطاء فعلى المنظمة أن تتعرف على نشاطات الوسطاء خاصة فيما يتعلق بحجم المبيعات، وتغطية السوق والخدمات المعروضة والأسعار والإعلان ودفع الفواتير والريخ.

#### 2.4.4 مشاكل بناء وإدارة القنوات التسويقية الدولية

إن حجم مشاكل التوزيع الدولية، أكثر قليلا من مشاكل التوزيع المحلية، وتكمن الصعوبة في حجم تلك المشاكل والتعقيدات التي تواجهه عند حلّها، نسردها هنا بعض المشاكل التي تتعلق بعملية التوزيع الدولي. (هاني حامد الضمور، 2008، 435-436).

• مدى توافر قنوات التسويق المناسبة: إن عملة إيجاد الوسطاء من الأسواق الخارجية ليست وظيفة سهلة، حتى ولو تم تحديد الوسطاء المحتمل التعامل معهم، إلا أنه قد يصعب أحيانا معرفة إذا كانوا مؤهلين، إن أهمية العناية باختيار قنوات التوزيع أم لا يمكن التساهل به، لأنه قد يكون من

الصعب إنهاء العلاقة مع الوسطاء غير الأكفاء، المحميين في بعض الدول، وبالتالي قد يصعب على المنتج تغييرهم أو مقاطعتهم ما لم يتوفر دليل إهمالهم.

• **مدى توافر قنوات التسويق المناسبة:** إن عملية إيجاد الوسطاء في الأسواق الخارجية ليست وظيفة سهلة، حتى ولو تم تحديد الوسطاء المحتمل، التعامل معهم، إلا أنه قد يصعب أحيانا معرفة إذا كانوا مؤهلين، إن أهمية العناية باختيار قنوات التوزيع أو لا يمكن التساهل به، لأنه قد يكون من الصعب إنهاء العلاقة مع الوسطاء غير الأكفاء، المحميين في بعض الدول، وبالتالي قد يصعب على المنتج تغييرهم أو مقاطعتهم ما لم يتوفر دليل إهمالهم.

• **عوائق اختيار قنوات التوزيع:** يمكن أن يتعرض المسوق الدولي إلى مجموعة من العوائق عند اختيار قنوات التسويق أهمها:

ممارسة الدولة المستضيفة في كيفية توزيع سلع معينة (عوائق قانونية وسياسية)؛

سياسات الحكومة الأجنبية فيما يتعلق بوجود أسواق دولة وأسواق خاصة (النظام الاقتصادي)؛

العوامل الثقافية يمكن أن تحدد نوع القناة الواجب استخدامها؛

عوائق المنافسة، قد يصادف المسوقون بعض العوائق في قنوات التسويق التي يختارونها، وقد يعود سبب ذلك إلى أن المنافسون أنشأوا خطوطا لمنتجاتهم في قنوات توزيع جديدة.

• **مقاومة التغيير:** إن الوسطاء في الدول النامية أقل تقبلا للتطور والتغيير منهم في الدول المتقدمة، وهذا ما يستدعي إتباع أساليب تتناسب وطبيعة الدولة.

• **مشاكل السيطرة والرقابة:** إن هذا يعتمد على درجة السيطرة والرقابة التي ترغب المنظمة في ممارستها على الوسطاء الدوليين، وعلى مدى تقبلهم لسياسات المنتج، ودرجة السيطرة الممارسة عليه، قد تكون هذه العملية صعبة إذا رغب المنتج عن ممارسة السيطرة لأن عملية التوزيع عن طريق الاستعانة بالوسطاء الأجانب تتطلب المصالحة، والتوسط بين الطرفين، فقد تمارس المنظمة درجة قليلة من السيطرة مقابل حصولها على فائدة نسبية وبتكلفة مخفضة للتمثيل السوقي.



ضف إلى ذلك أن المستوى الدولي يواجه عدد من الصعوبات والمشاكل الأخرى مثل: (هاني حامد الضمور، 2008، 437)

• أجور الشحن وتغيراته؛

• مسؤولية التلف في الشحن الدولي تكون أكثر من النقل المحلي، وهذا يعني أن هناك عبئا إضافيا على الشاحن لكي يوفر غلafa كافيا وملائما للتأمين؛

• يجب أن يتعامل مدير التوزيع مع عدد من الناظمة والتعليمات المختلفة الصادرة عن حكومات الدول التي يتعامل معها.

## خلاصة الفصل:

إن جوهر التسويق واحد، سواء تعلق الأمر بالتسويق المحلي أو التسويق الدولي، فكلاهما يعتمد على مبادئ وأسس واحدة ويمر على خطوات محددة، وتتم في كليهما نفس الممارسات والأنشطة، لكن الاختلاف يكمن في البيئة التي تمارس فيها هذه الأنشطة التسويقية، فهي تختلف في أهميتها في كل سوق تمارس فيه أو في قدرة السوق على التجاوب معها. كذلك فإن عناصر المزيج التسويقي تبقى نفسها، إلا أنه يجب مراعاة أن البيئة الدولية هي أكثر ديناميكية وأكثر خطورة مما يستلزم أن تكون عناصر المزيج التسويقي الدولي أكثر استمرارية بمعنى أنه يجب تحديثها باستمرار لتتماشى مع بيئتها المتغيرة باستمرار.

من جهة أخرى فإن التوزيع الدولي يعتمد على نفس مبادئ التوزيع المحلي إلا أنه أكثر صعوبة وتعقيدا على الصعيد الدولي، هذا ما يزيد من أهميته لتحقيق الأهداف التسويقية المنشودة. مما لا شك فيه أن قنوات التوزيع تلعب دورا أساسيا وحاسما في نجاح النشاط التوزيعي واستراتيجيته والتي هي جزء أساسي من استراتيجيات التسويق داخل المنظمة. لذا فإن قرار اختيار القناة التوزيعية المناسبة لطبيعة منتجات وأسواق المنظمة أمرا في غاية الأهمية، وأي خلل أو إهمال في ذلك قد يؤدي إلى فشل الاستراتيجية التسويقية الدولية.



**الفصل الثاني**  
**البيئة التسويقية الدولية**  
**واستراتيجيات الدخول لأسواقها**

## تمهيد

لقد أصبح التسويق الدولي الحل الأفضل لتخطي مختلف الحواجز التي تحول دون تصريف منتجات المنظمة، إلا أنه ليس بالحل السحري والبالغ السهولة، ذلك أن ظروف البيئة الدولية هي أكثر تعقيدا وديناميكية، ولا يمكن للمنظمة تحقيق النجاح وصنع مستقبلها دون مراعاة البيئة التي ستتشط فيها، فما قد يصلح في بيئة معينة ويلاقى إقبالا وترحيبا كبيرين قد يلقى الفشل في بيئة أخرى، وعليه فلا بد للمنظمة من دراسة وتحليل وإمكانيات دخول الأسواق الدولية، إضافة إلى دراسة البيئة الخارجية لأن الاختلاف في البيئة يشكل العنصر الأساسي في اختلاف التسويق الدولي عن التسويق المحلي.

إن دراسة وتحليل البيئة التسويقية الدولية يُتيح ويُسهل على المنظمة قرار اختيار شكل التواجد أو الدخول لهذه الأسواق الدولية، حيث يعد هذا القرار من أهم القرارات التسويقية وذلك لكونه يساهم في تخفيض المخاطر وزيادة نسبة نجاح تسويق المنتجات وكذا رفع سبل وإمكانيات التنسيق بين الأسواق، ضف إلى توافق الأسواق الأجنبية مع إمكانيات المنظمة.

فكل منظمة تسعى نحو الأسواق الدولية مُلزمة على التأقلم مع المحيط الذي ستعمل فيه، وتغيير المحيط يُحتم عليها فهمه وتقدير المقاومة التي ستواجهها، واتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة هذا التغيير. وسنحاول من خلال هذا الفصل الإلمام بما يتعلق بالبيئة التسويقية الدولية، ونظرا لكون تسويق المنتجات على المستوى الدولي لا يمكن أن يتم دون نقلها ولارتباط النقل الدولي مع البيئة الاقتصادية الدولية تم تخصيص المبحث الثاني للنقل الدولي، ومن ثمة نتطرق إلى استراتيجيات دخول الأسواق الدولية بدءًا بدراسة الأسواق وصولاً إلى أساليب الدخول إليها.

## 1 بيئة التسويق الدولي

لا يمكن للمنظمات أن تتخذ قراراتها واستراتيجياتها دون مراعاة البيئة التسويقية الدولية التي ستمارس نشاطاتها فيها، لما تلك البيئة من تأثير على الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

ويُقصد ببيئة التسويق الدولي "المناخ العام الذي يواجه المنظمات عندما تقرر البيع خارج الحدود الوطنية لجزء أو لكامل إنتاجها المحلي" (رضوان المحمود العمر، 2007، 29). وتتكون هذه البيئة من العناصر والظروف التي تواجه المنظمة عند مرورها عبر الحدود الجغرافية والسياسية وفي داخل الأسواق الدولية المضيفة، وفيما يلي شرح مفصل لأهم أنواع بيئة التسويق الدولي.

### 1.1 البيئة الثقافية والاجتماعية

تؤثر البيئة الثقافية والاجتماعية في سلوك المستهلكين الذين يُكونون الأسواق والمدراء الذين يخططون وينفذون البرامج التسويقية الدولية والوسطاء الذين يساهمون في عمليات التسويق الدولي، لذا وجب الاهتمام بكل من البيئة الثقافية والاجتماعية وأخذهما بعين الاعتبار في جميع القرارات التسويقية الدولية.

إن تباين واختلاف الثقافات من مجتمع لآخر وضمن نفس المجتمع يجب أن يدرس ويدار وفق أسس علمية سليمة ويعكسه قد يواجه المسوق مشاكل كثيرة وتتأثر أرباحه بشكل كبير، لكن رغم هذا لا يجب أن ينظر للثقافة على أنها عائق بل يمكن أن تستخدم كوسيلة منافسة أو أساس لاستراتيجية المنافسة التي يعتمد عليها المسوق وتحقق له مردودات مالية ملموسة.

هناك أكثر من (164) تعريف للثقافة جرى تحليلها من قبل المختصين بهذا الموضوع، فقد عرفت بأنها (بديع جميل قدو، 2009، 90):

- ما يميز الإنسان عن غيره من المخلوقات؛
- المعرفة التي تنتقل/يمكن انتقالها بين الناس؛
- مجموع ما حققته البشرية عبر التاريخ في حياتهم الاجتماعية؛

• معتقدات وقيم وعادات وتقاليد يشترك فيها المجتمع؛

• الأسلوب الذي يعيش به الناس حياتهم.

ويشكل عام يمكن القول عن الثقافة أنها: "مركب معقد يضم المعارف، المعتقدات، الفن، القانون والأعراف بالإضافة إلى القدرات الأخرى والعادات المكتسبة من الفرد كونه عضو في المجتمع" (CHARLES CROUE, 2006, 74)، ومن خصائصها أنها ديناميكية وتدوم لفترة طويلة من الزمن (رضوان المحمود العمر، 2007، 90)، كذلك أنها تنتقل من جيل لآخر على شكل نظم وتقاليد وعادات وأفكار ومعارف يتوارثها الخلف عن السلف عن طريق المخلفات المادية والرموز اللغوية، كما أنها تنتقل من وسط اجتماعي إلى وسط اجتماعي آخر، ويمكن القول أنها قابلة للتعديل والتغيير إذ يلجأ كل مجتمع وكل جيل إلى تغيير نماذجها وفق ما يحيط به من ظروف خاصة تميزه عن سواه من المجتمعات والأجيال الأخرى. وأخيراً أنها تنشأ عن الحياة الاجتماعية البشرية وتعد من اختراع واكتشاف الإنسان (زكريا مطلق الدوري، احمد على صالح، 2009، 102).

إن دراسة الثقافة تمكن من الوصول إلى مشتركات يمكن تعميمها على جميع الدول وهذا ما يطلق عليه عالمية الثقافة أو الثقافة العالمية التي تعكس طريقة الحياة لأي مجموعة من الناس وتشمل: الإتيكيت، النكات، أوقات الطعام، الموسيقى، أسماء الأشخاص، المنزلة الاجتماعية، ممارسة التجارة، هناك ثقافة ظاهرية تشمل أبعاداً واضحة مثل الملابس والعبادات وغيرها، إلا أن العناصر الأكثر قوة في الثقافة تلك غير الظاهرة، وتشمل القيم الخاصة بتفضيل بعض النتائج على غيرها (بديع جميل قنود، 2009، 90-91). وفيما يلي عرض لأهم تلك القيم والمتغيرات:

### 1.1.1 اللغة: تمثل وسيلة الاتصال بين الناس كما يعبر عنها بأنها (مرآة العقل) بمعنى أن

اللغة عظيمة التأثير لأنها تعكس الإنجازات الفكرية لمكلميها وتعززها، وهناك نوعان من اللغة هي:

#### • اللغة المسموعة والمنطوقة: والتي يجب على المنظمات الدولية أن تحدث موظفيها لتعلم

اللغات المنطوقة في البلدان المستهدفة (زكريا مطلق الدوري، احمد على صالح، 2009، 109)، حيث يتعين أن تقدم السلعة للمستهلك باللغة التي يفهمها، فإذا كانت هذه المشكلة تواجه المنظمات بشكل محدود في بعض الدول التي تتحدث بلغتين أو ثلاث لغات كما هو الحال في بلجيكا وسويسرا، إلا أنها تمثل

مشكلة كبيرة في البلد التي تتحدث بالعديد من اللغات واللهجات المحلية، كما هو الحال في الهند (260 لغة ولهجة محلية) وفي إثيوبيا (80 لغة و200 لهجة محلية)، وهذه الحالة تعيق رجل التسويق عند القيام ببحوث السوق لعدم إمكانية تغطية السوق بشكل كامل وتعذر الإلمام بكافة اللغات (رضوان المحمود العمر، 2007، 31).

ولعلاج هذه المشكلات قامت المنظمات اليابانية بإنفاق مبالغ ضخمة على تعليم موظفيها لغات عديدة منها: العربية، الألمانية، الإنجليزية، الفرنسية، لكي تضمن تحقيق موطئ قدم في الأسواق الدولية لهذه الدول وتسهيل عملية التبادل مع زبائنهم.

• **اللغة غير المنطوقة:** وهي لغة الإشارة والإيماءات والحركات الجسدية وتعابير الوجه التي قد تعني شيئاً مختلفاً في كل ثقافة (زكريا مطلق الدوري، احمد على صالح، 2009، 110)، لاحظ الشكل الموالي:



وكذلك هز الرأس يمينا ويسارا قد يعني الموافقة في ثقافة ويعني الرفض في ثقافة أخرى، كذلك دلالة الألوان تختلف من بلد لآخر، فاللون الأبيض لون الحداد للمرأة السودانية، بينما هو الأسود عند المرأة العراقية والمصرية وهكذا (زكريا مطلق الدوري، احمد على صالح، 2009، 111).

**2.1.1 الدين:** إن تأثير الدين هو بدون شك من أهم المتغيرات التي تؤثر على أنماط الاستهلاك، ومن الطبيعي أنه يشعر الإنسان بالأمان (CHARL CROUE, 2006, 80). والدين يعبر عن أشياء مقدسة للترغيب والترهيب ومعتقدات وقواعد (بديع جميل قدو، 2009، 91)، والاعتقاد الديني

يؤثر على نظرتنا للحياة وعلى سلوكنا الشرائي وانتظام أفعالنا، نحن نعلم أن الإسلام يحرم أكل لحم الخنزير والمشروبات الروحية، والهندوسية تحرم لحم البقر، لذلك على المسوق العالمي أن يدرس هذه الناحية بعناية ويقدم منتجات تتناسب مع المعتقدات الدينية في البلد المستهدف (رضوان المحمود العمر، 2007، 32).

**3.1.1 العادات ورموز الجمال:** إذن الاختلافات الثقافية لأفراد تؤدي إلى حدوث اختلافات في العادات والسلوك الشرائي وفي النظرة الجمالية، فما هو مقبول وجميل في بلد ما ليس مقبول بالضرورة في بلد آخر، مثلا يشرب الفرنسيون الخمر في معظم وجباتهم، في حين يشرب الأمريكيون الحليب أو الشاي أو الماء، ويشرب الإنجليز الخمر غير مبرد عكس الأمريكيين. واللون الأخضر يعبر في مصر والجزائر عن الخير في حين يعبر عن المرض والاعتلال في ماليزيا.

وبالتالي يجب على المصدر العناية بدراسة معاني الألوان ومراعاة العادات والتقاليد للبلاد التي يرغب بالتسويق إليها، وكذلك مراعاة شكل العبوة وحجمها وألوان الأغلفة وطرق العرض.

**4.1.1 الأخلاق:** إن الأخلاق والمعايير المتصلة بأخلاقيات العمل هي معقدة بشكل كبير، حيث ما هو صحيح في مجتمع هو خاطئ في مجتمع آخر. " فالأخلاق هي ذلك النظام الخاص بالأفراد والذي يحدد لهم ما هو جيد وما هو سيء وما هو صحيح وما هو خاطئ، وما هي الالتزامات الخلقية التي ينبغي أن يلتزم بها الفرد". يجب على المنظمة مراعاة أن تكون عملياتها أخلاقية من أجل ترسيخ الثقة في ذهن المستهلك، وبالتالي خلق نوع من الولاء لها كونها تقوم بأعمال تعود بالنفع على المجتمع (رضوان المحمود العمر، 2007، 32-33).

**5.1.1 المنظمات الاجتماعية:** لكل مجتمع ثقافة قاعدة أساسية في المنظمات التي تحدد نمط واتجاه العلاقة بين الأفراد في حياتهم اليومية، وتبرز أهمية هذه المنظمات لرجل التسويق الدولي فيما يتعلق بدورها في إدراك وفهم والتنبؤ بسلوك الزبائن وهذا لتنظيم الاجتماعي أو المنظمات الثقافية يتكون أساسا من المنظمات المتعلقة بالأسرة ودور المرأة والتعليم والجماعات المرجعية في المجتمع:

• **الأسرة:** تعد الأسرة الوحدة الأساسية في كل مجتمع، ويتأثر سلوك الأفراد بعادات واتجاهات وقيم وآراء أفراد الأسرة، وينعكس بالتالي على السلوك الشرائي (رضوان المحمود العمر، 2007، 33)، وهنا يتوجب على رجل التسويق الدولي معرفة ما يتصل بالأسرة من حيث تكوينها ووظائفها وعلاقة أفرادها



بعضهم ببعض، وأنواع الحقوق والواجبات بينهم ومحور القرابة وطقوس الزواج والطلاق والحضانة والكفالة (زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، 2009، 103).

• **دور المرأة:** ينبثق دور المرأة في سلوك الأسرة الاستهلاكي من وضعها المهني، فالمرأة العاملة هي أكثر استعداد لاقتناء الأجهزة الكهربائية المنزلية التي توفر الوقت في الأعمال المنزلية من المرأة الغير عاملة، في الحقيقة يختلف دور المرأة من دولة لأخرى، كما يختلف باختلاف مراحل الحياة الزوجية وبحسب السن والتطلعات للمرأة العازبة.

ويختلف دور المرأة حول العالم، ففي اليابان مثلاً تترك نسبة كبيرة من النساء العمل بعد الزواج وإنجاب الأطفال وتميل إلى التضحية ببعض رفايتها لصالح الأبناء، لكن هذا الأمر غير مقبول في أمريكا وأوروبا الغربية.

• **مستوى التعليم:** يؤثر المستوى التعليمي للمجتمع في السلوك الشرائي للأفراد، فعندما يكون مرتفعاً في مجتمع ما، فهذا يدل على مدى استخدام المجتمع للأجهزة الحديثة والحاسبات والاهتمام بالجودة ومواكبة التطور واهتمامه بنواحي الأمان والراحة واستخدام المنتج، والعكس صحيح في المجتمع الذي يضعف فيه المستوى التعليمي، والذي يتميز بالعفوية والعاطفية وعدم الرشد (رضوان المحمود العمر، 2007، 34).

يؤثر مستوى التعليم على الذوق العام مثلما يؤثر على فاعلية الوسائل الترويجية المختلفة والقنوات المستخدمة وبنوعية الرسالة الإعلانية وذلك من النواحي التسويقية (زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، 2009، 108).

• **الجماعات المرجعية وقادة الرأي:** إن قادة الرأي هم عبارة عن الأشخاص البارزين في مجتمع ما، ويشكل عام نجد أن الأفراد يسعون إلى شراء السلع إذ ارتبطت بشخص معين يحوز إعجابهم، إذ يتطلعون إلى أن يحظوا بمكانته، ويقدم قادة الرأي معلومات سلبية أو إيجابية عن السلع من خلال تجاربهم الشخصية، لذا من المفيد عند تسويق بعض المنتجات دولياً استخدام المشاهير العلميين من الإعلان، كونهم يمثلون مصدراً موثقاً للمعلومات عند الجماهير في دول كثيرة (رضوان المحمود العمر، 2007، 35).

وبالنسبة للجماعات المرجعية فانتماء الفرد إلى جماعة معينة قد تفرض عليه أن يسلك سلوكا معيناً لمصلحة الجماعة وهنا يكون سلوك الفرد هو بدافع فالتزام بشروط الانتماء في عضويتها وتحقيق مصلحتها، فعلى سبيل المثال تتطلب عملية التوظيف في بعض القبائل الإفريقية الحصول على موافقة زعيم القبيلة (زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، 2009، 109).

## 2.1 البيئة الاقتصادية

تعتبر المتغيرات الاقتصادية من أهم المتغيرات بالنسبة للأعمال الدولية بالأخص، وهي متغيرات غير المسيطر عليها. وهي تشمل كيفية تخصيص الموارد النادرة والحصول عليها، وأسلوب استهلاكه (محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، 2007، 48)، وتتم دراسة وتحليل البيئة الاقتصادية من خلال التعرف على الأسواق الاقتصادية والفرص التسويقية المتاحة في دولة ما، وأيضا اقتصاديات تصدير المواد الخام وأسواقها وأسعارها وتشخيص الجوانب الصناعية واقتصادياتها (سيد محمد جاد الرب، 2010، 337)، فعلى المسوق الناجح أن يواكب هذه التغيرات الاقتصادية الواسعة في هذا العالم المليء بالتناقضات والمعايير المزدوجة، وعليه أن يتهيأ لكل متغير مفاجئ في الظروف وإلا وجد نفسه خارج اللعبة عن قصد أو عن غير قصد.

مما سبق يتبين أهمية تتبع المسوق لمتغيرات الأسواق التي يمارس نشاطاته فيها، وكيف ستؤثر إليه الأمور في المستقبل لكي يتخذ القرارات المناسبة (بديع جميل قدو، 2009، 69)، وبالذات التعرف على المتغيرات التالية:

### 1.2.1 السكان والدخل والهيكل الصناعي للبلد

عند الرغبة في دخول أي بلد أجنبي فلا بد من معرفة مدى جاذبية السوق من خلال معرفة السكان ومعدل النمو الاقتصادي والقوة الشرائية لهم وكذلك الهيكل الصناعي للبلد المضيف.

فعدد السكان يدل على حجم السوق وبالتالي على الطلب، وإن هذا العامل يعد جوهرياً في اختيار السوق عند تساوي المنافع والمخاطر بين الأسواق، فالسوق الكبيرة تقدم فرصاً أفضل للمنظمة الراغبة في التوسع والنمو.

يضاف إلى ذلك دراسة القوة الشرائية للأفراد لمعرفة الطلب الفعال على المنتجات، وعذا ما يمكن قياسه بالدخل، فأى زيادة في الدخل لا بد وأن تنعكس بشكل مباشر على زيادة في استهلاك المنتجات.

ويعد الهيكل الصناعي للبلد عاملا حاسما في مدى جاذبية السوق وهناك أربع أنماط من الهياكل الصناعية في العالم:

- **اقتصاديات مصدرة للمواد الأولية:** تتميز بأنها إنية بنوع واحد أو أكثر من الموارد الطبيعية ولكنها فقيرة بالاحتياجات الأخرى، وهي أسواق جديفة خاصة للسلع الكمالية.

- **اقتصاديات حد الكفاف:** وتتميز بالتخلف وغالبية السكان يعملون بالزراعة ويستهلكون جزءا من إنتاجهم، وبالتالي فإنها لا تشكل إلا فرصا صغيرة للتسويق الدولي.

- **اقتصاديات تقف على عتبة التصنيع:** دخل الصناعة بها يمثل من 10% إلى 20% من الدخل القومي، وهذه الحالة تخلق طبقة اجتماعية إنية وأخرى متوسطة ومتنامية، وكلا الطبقتين تطلب أشكالا جديدة من السلع المستوردة.

- **اقتصاديات صناعية:** وهي المصدر الأساسي للسلع المصنعة، وتعد أسواقا جذابة لكل المنتجات (رضوان المحمود العمر، 2007، 35-36).

### 2.2.1 البيئة التكنولوجية

يؤثر التطور التكنولوجي على الإنتاج وعلى التوزيع وكذا وسائل الاتصال، وكذلك على إدارة التسويق بمتابعة التطور التقني والعلمي والاستفادة من كل ما هو جديد بهدف تجديد منتجاتها بما يشبه حاجات ورغبات المستهلك، وتشمل البيئة التكنولوجية جميع العوامل المؤدية لخلق التكنولوجيا الجديدة وخلق المنتجات الجديدة والفرص التسويقية في مجال الابتكار والإبداع والبحوث والتطوير وغيرها (سيد محمد جاد الرب، 210- 331).

### 3.2.1 البنية التحتية

تشمل التسهيلات والخدمات المرتبطة بوسائل الاتصال والنقل والطاقة...إلخ. إن توفر وسائل

النقل والاتصال لا يؤثر فقط على كلف إيصال السلع والخدمات وإنما على تشغيلها وإدامتها مما يؤثر على أسعار السلع والخدمات في ذلك السوق والقدرة على المنافسة (بديع جميل قذو، 2009، 74)، ومن المعروف أن بحوث التسويق وبرامج الترويج تتوقف إلى حد معين على توافر هذه الخدمات (رضوان المحمود العمر، 2007، 37)، وكذلك بالنسبة للطاقة المستخدمة في البلد وكيفية توليدها من مصادرها المختلفة يمثل مصدرا مهما يعتمد عليه في رسم السياسات والاستراتيجيات نحو ذلك السوق، فتنوع الطاقة: كهرباء، غاز، نפט، ذرة، هواء، ماء، يحدد نوع الآلات التي تعتمد عليها في تشغيلها، فالمصادر الرخيصة الطاقة تسهم في خفض كلف الإنتاج والتسويق وبالتالي الأسعار التي يدفعها المستهلك والتي يمكن أن ينافس بها المسوقين الآخرين في السوق (بديع جميل قذو، 2009، 75).

#### 4.2.1 البيئة التنافسية في البلد المضيف

قبل اتخاذ قرار الانفتاح الدولي يجب أن تدرك المنظمات أنها ستواجه منافسة حادة في مختلف الأسواق العالمية، حيث العولمة الحالية للأسواق والسرعة في الاتصالات ونقل التكنولوجيا جعل المنظمات الدولية تعيش في جو من الضغط التنافسي لم تشهد له مثيل من قبل، ويمكن التمييز بين نوعين من المنافسة وهما: منافسة مباشرة وأخرى غير مباشرة (رضوان المحمود العمر، 2007، 38):

• **المنافسة غير المباشرة:** تكون بين المنظمات العاملة في سوق ما وذلك من أجل الحصول على الموارد المتاحة في هذه السوق، وهذه الموارد هي دخول الأفراد والموارد المالية المتاحة والموارد الطبيعية، وفي هذه الحالة تحاول كل منظمة الحصول على أكبر حصة من دخل الفرد (كما هو الحال في المنافسة بين كولد ستار، LG، IBM للحاسبات).

• **المنافسة المباشرة:** تتم بين المنظمات التي تعمل في قطاع الإنتاجي واحد، مثل التنافس بين شركات المشروبات الغازية، وشركات المنظمات.

لذا يجب على أي منظمة ترغب بدخول الأسواق الخارجية أن تدرس بعمق هيكل وتركيب المنافسة الموجودة في السوق. كما يجب معرفة نقاط قوة وضعف منافسيها واستراتيجياتهم في السوق، ونظرة المستهلك للسلع الأجنبية وأثر عبارة (MADE IN..) في سلوكه وغير ذلك.

### 5.2.1 خصائص البلدي الأخرى

يتعرف المسوق عليها ليتسنى له رسم السياسات واعتماد الاستراتيجيات المطلوبة لتحقيق أهدافه، ومن تلك الخصائص (بديع جميل قذو، 2009، 76-77).

• **مستوى التضخم في البلد:** أبسط تعريف للتضخم هو الارتفاع المستمر للأسعار على مستوى الطلب على المنتجات في السوق وعلى التصدير إليه أو الاستيراد منه، وتنعكس أبسط صورة بتوفر المنتجات في السوق مع عدم قدرة المستهلكين على شرائها، لا توجد دولة في العالم يخلو اقتصادها من ارتفاع في نسبة الأسعار، بعض هذه الارتفاعات مقبولة والبعض الآخر يتطلب إجراءات السيطرة عليه أو الحد منه، وبالنسبة للمسوق فإن معرفته لمستوى التضخم تقيده في قراره التصديري إلى السوق الذي يعاني من التضخم لتباع سلعته بسعر مرتفع، والاستيراد من السوق الذي يعاني الانكماش أي تدني الأسعار.

• **دور الدولة في النشاط الاقتصادي للبلد:** يتباين دور الدولة في النشاط الاقتصادي في البلد من حالة السيطرة الكاملة بقيام المؤسسات الحكومية حصراً في الأنشطة الاقتصادية وهذه تسمى الاقتصاديات المخططة مركزياً، إلى نظام لا تتدخل الدولة في الأنشطة الاقتصادية التي تجري في البلد وتكتفي بالمراقبة والتوجيه، ويطلق عليها باقتصاديات السوق، وهنا على المستوى الدولي أن يتعرف على دور الدولة قبل الإقدام على الدخول فيه ومواجهة ما يترتب على ذلك من آثار قد تتسبب له خسائر اقتصادية أو مساءلة قانونية عندما يتعارض نشاطه مع دور الدولة.

• **دخول وخروج العمالة الأجنبية:** تختلف مواقف الدول من سياسة دخول العمالة الأجنبية إليها أو خروج قواها العاملة إلى الخارج، وهذا ما يجعل هذا الأمر من المسائل الحساسة التي تستوجب الانتباه إليها عند التفكير بدخول الأسواق الخارجية.

• **التكتلات الاقتصادية التي ينتمي إليها البلد:** توفر التكتلات الاقتصادية لأعضائها مزايا يمكن للمسوق الأجنبي الاستفادة من كون البلد الذي يسوق إليه منتج عضواً في تكتل يسمح بأن ينتقل المنتج فيه إلى أسواق التكتلات الأخرى، على اعتبار أنه منتج محلي يتمتع بكافة المزايا الممنوحة لمنتج البلد المعني.

### 3.1 البيئة السياسية والقانونية

تتم دراسة وتحليل البيئة السياسية والقانونية للتعرف على الأطر القانونية والنظم السياسية ومحاولة التكيف معها، والاستفادة من المناخ السياسي والقانوني المناسب، والبعد عن أماكن التوترات والنزاعات والعصبيات العرقية أو الطائفية أو مناطق عدم الاستقرار السياسي والقانوني، حتى يمكن تجنب المخاطر والتهديدات واقتناص الفرص في المجتمعات الهادئة والمستقرة (سيد محمد جاد الرب، 2010، 337).

#### 1.3.1 البيئة السياسية

تتضمن الظروف السياسية السائدة داخل السوق المحلي في البلد الأجنبي والتي يكون لها تأثير على المنظمة عندما تقرر الدخول إلى هذه السوق سواء من حيث عملياتها أو أهدافها (رضوان المحمود العمر، 2007، 40). تشمل هذه البيئة النظم الديمقراطية والأوتوقراطية المتبعة، ودرجة الاستقرار السياسي، وتوجهات النظم الحاكمة تجاه الاستثمارات والمشروعات الخاصة، ودرجة الدعم الحكومي للمشروعات سواء المحلية فيها أو الأجنبية، وما هي الالتزامات والإجراءات الحكومية المطلوبة لتسجيل وإشهار المشروع وغيرها (سيد محمد جاد الرب، 2010، 330).

عندما تقرر المنظمة الدخول إلى الأسواق الخارجية، لا بد من تقييم وتحليل الوضع السياسي لهذه الأسواق من النواحي التالية (رضوان المحمود العمر، 2007، 40-41):

- **الاستقرار السياسي للبلد المستهدف:** إن وجود الأمان والاستقرار السياسي في بلد ما يعد من العوامل التي تساعد في نجاح المنظمة في هذا البلد، بشكل عام يواجه المصدر عددا من المخاطر مثل: التأميم والمصادرة والانقلابات، الإغلاق الفوري وغير المتوقع للسوق بسبب الحروب والثورات، التشريعات الجديدة المقيدة لنشاط المنظمات الأجنبية وتجميد الودائع للمنظمات الأجنبية في بنوك أحد البلدان.

- **نوع النظام القائم في البلد المستهدف:** إن الأنظمة الشيوعية والاشتراكية كانت تعرقل الاستيراد من خلال البيروقراطية والمركزية الشديدة، لذا يجب على المسوق أن ينظر إلى هذه الأنظمة قبل الخوض في المشروع.

• طبيعة العلاقة بين الدولة الأم والدول المضيفة: إن العلاقات الاقتصادية والسياسية الطيبة بين بعض الدول تسهل عمليات التبادل التجاري فيما بينها والعكس صحيح.

### 2.3.1 البيئة القانونية

تتمثل في مجموعة القوانين والأنظمة الحاكمة للسوق المحلية في البلد المضيف، والتي لها تأثير مباشر في عمل المنظمات المحلية والأجنبية. فقد تكون هذه القوانين معوقة للاستثمار والاستيراد، وقد تكون مشجعة له، وتنظم العلاقات الجيدة بين المنظمة والبلد المضيف، لذلك يجب على المصدر دراسة قوانين البلد المستهدف من ناحية فرض الضرائب على الأرباح أو على الاستثمارات الأجنبية وإمكانية التملك للمنظمات من قبل الأجانب وتحويل الأرباح والإيرادات إلى بلد الشركة الأم، وإمكانية التعامل بالنقد الأجنبي، وبسبب هذه القوانين قد تجد المنظمة نفسها غير قادرة على دخول بعض الأسواق أو الاستمرار في أسواق تعمل فيها (رضوان محمود العمر، 2007، 41).

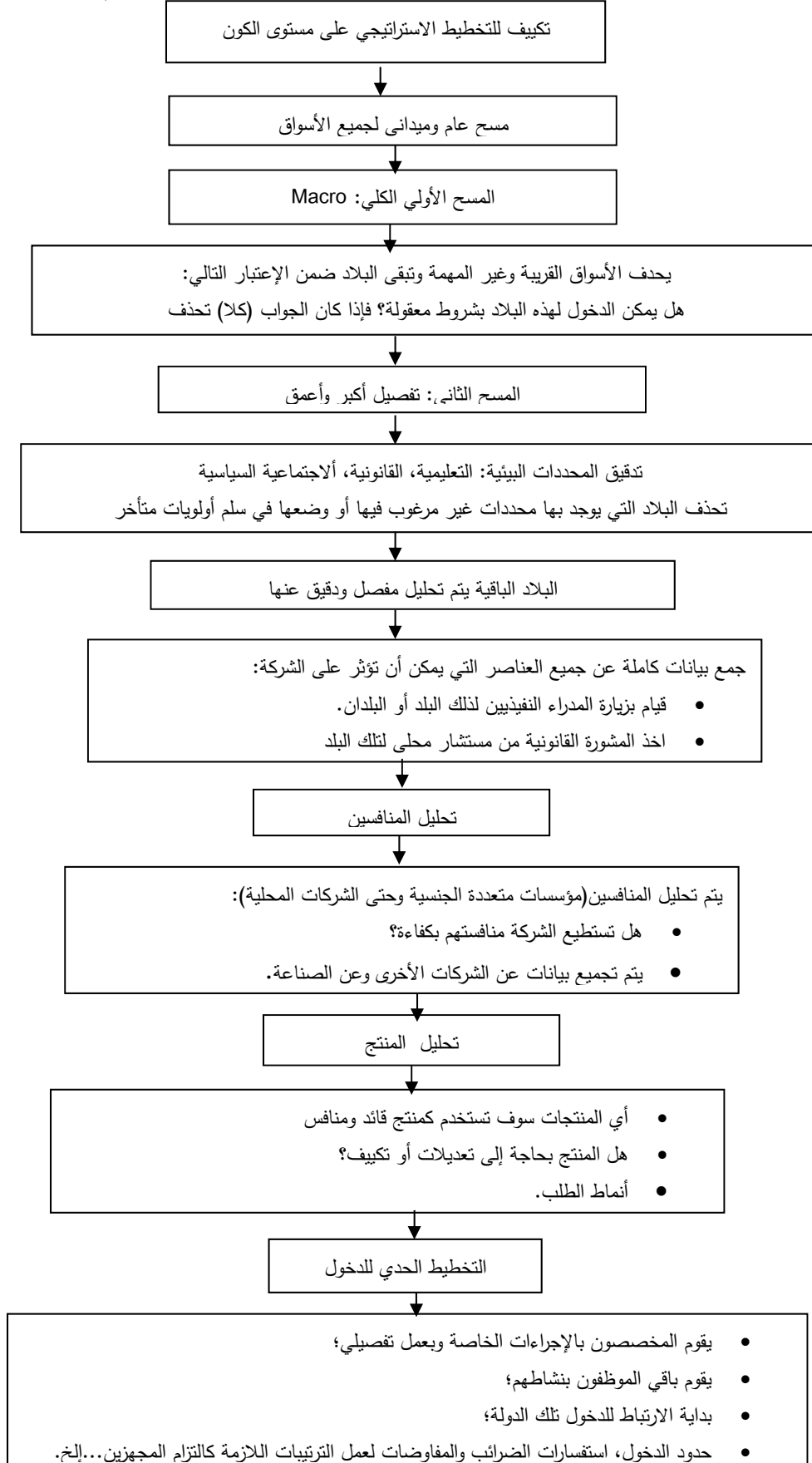
### 4.1 تحليل البيئة الدولية والمؤشرات الحديثة لدراستها

يشهد الوقت الراهن تغيرات كبيرة ومتلاحقة في البيئة الدولية، وهذا ما يستوجب على المنظمة الدولية أن تكون حريصة في متابعة وتحليل هذه المستجدات، وفيما يلي سنتطرق إلى كيفية تحليل البيئة التسويقية الدولية ومن ثمة إلى المؤشرات الحديثة لدراستها.

#### 1.4.1 تحليل البيئة التسويقية على المستوى الدولي

إن عملية تحليل ومسح البيئة الكونية ترتبط ارتباطا قويا ووثيقا بنقاط القوة والضعف للمنظمة، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الشكل الموالي الذي يربط بين تحليل الكونية (البيئة الدولية) وبين المنظمة وحاجاتها (محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، 2007، 95).

شكل رقم 14: نموذج تحليل البيئة على المستوى الدولي



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، 2007، ص 96.



يتضح من خلال النموذج السابق أنه إضافة لتحليل نقاط القوة والضعف لدى المنظمة الدولية، إلا أنه يجب أن يتم تحليل البيئة الدولية على عناصر أخرى مثل: تبادل العملات، إمكانية تحويل العملة، سياسة الدولة الخارجية، وخاصة تلك البلدان التي تقع في مناطق حساسة من العالم.

إن أهم عنصر في تحليل البيئة الدولية والحالة هذه هو التقييم الدقيق عما يفعله المنافسون عن طريق مصادر مختلفة، والمقصود هنا بالمنافسين من نفس الدولة التي تنتمي إليها هذه المنظمة، كما أنه من المهم تقييم حالة المنافسين الأجانب: قوتهم، خصائصهم، وصفهم؟ فإذا كان المنافسون أكفاء ومنتجاتهم ذات جودة عالية ويتمتعون بميزة تنافسية ولهم حصة سوقية كبيرة في الأسواق فالوضع مختلف، أما إذا كانوا غير ذلك فالوضع مختلف، بعد إجراء هذا التحليل المفصل الوارد في النموذج السابق بات إلزاماً على المنظمة الدولية أن توصف وتحدد متطلبات الاستراتيجية الواجب اعتمادها في التعامل مع البيئة والتي تتضمن كيفية تحديد هدف المستهلكين الكونيين، المزيج التسويقي الكوني وإعادة هيكلة المنظمة الحكومية (محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، 2007، 97).

#### 2.4.1 المؤشرات الحديثة لدراسة البيئة التسويقية الدولية

إن أهم المؤشرات الحديثة لدراسة البيئة التسويقية الدولية تركز على دراسة وتحليل المنافسة الدولية في الأسواق المختلفة وفي وضع استراتيجيات الأعمال الدولية، إن أهم الأسباب الحقيقية وراء هذه المؤشرات والتطورات في النظرة العلمية (محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، 2007، 98-99) هي:

- انتهاج معظم بلدان العالم الخط الرأسمالي الاقتصادي؛
- تقدم عالم الاتصالات والمواصلات وخاصة البث عبر الأقمار الصناعية، والترويج عبر الأنترنت؛
- اشتداد حدة المنافسة في الأسواق العالمية؛
- المنافسة الحادة في استخدام عناصر المزيج التسويقي حيث تحاول كل منظمة أن تختار مزيج تسويقي ملائم ومناسب ويتكيف مع السوق الذي يريد اختراقه؛
- التغيير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين؛

- ندرة الموارد المالية والمواد الأولية، حيث أصبح الحديث لإنتاج سلعة واحدة بعدة وظائف في آن واحد.

## 2. النقل الدولي

يُعد الاهتمام بقطاع النقل الدولي من المواضيع ذات الأهمية البالغة في التبادل الدولي وذلك لارتباطه الوثيق بحركة التجارة العالمية سواء المنقولة برًا أو بحرًا، أو حتى جواً، وقد ارتتينا تخصيص هذا المبحث للنقل الدولي لأنه لا يمكن أن يكون تسويق أو توزيع للمنتجات على المستوى الدولي أو المحلي دون أن يتم نقلها، وعليه تم التطرق في هذا المبحث لمختلف أنواع النقل الدولي ومن ثمة التأمين على النقل الدولي.

### 1.2 النقل البري

يعتبر النقل البري على الطرق الدعامية الرئيسية لخدمات نقل الأفراد والبضائع بين الدول، وهو من أهم عوامل الترابط الاقتصادي والاجتماعي بين هذه الدول، وتمثل محاور النقل البري الأساس لتيسير انسياب حركة النقل فيما بينها. (عبد القادر فتحي لاشين، 2012، 7).

ويُعد النقل عبر الطرق أفضل أداة إنتاج لدعم الاقتصاد العالمي، فهو يربط المشروعات التجارية بالأسواق العالمية الكبرى كافة، كما يساهم في توزيع الثروات بشكل أفضل، وهكذا يؤدي النقل عبر الطرق إلى إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فضلا عن التنقل المستدان لأشخاص والسلع وهناك حقائق وأرقام مهمة تمثل أهميته منها: (عبد القادر فتحي لاشين، 2012، الجزء الأول، 9)

ينقل النقل عبر الطرق أكثر من 6000 مليار طن كم من السلع سنويا في الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة ورابطة الدولة المستقلة والصين واليابان؛

يساهم قطاع النقل بنسب تتراوح ما بين 5-10% من إجمالي الناتج المحلي لمعظم الدول، كما يساهم بنصيب مرتفع في إجمالي أعداد اليد العاملة في الدولة؛

• في الاقتصاديات الحديثة، يتم نقل 85% من أطنان الشحن عبر الطرق على امتداد 150 كلم أو أقل، مع العلم أنه ليس من بديل اقتصادي آخر يقابل النقل البري؛

• يقوم النقل عبر الطرق اليوم بنقل ما قيمته أكثر من 90% من السلع وأكثر من 80% من حجم الشحن الداخلي على صعيد العالم؛

• يتم إنتاج أربعة ملايين آلية تجارية (شاحنة) سنويا، ويعمل في العالم اليوم قرابة 9000 مليون آلية تجارية.

تمثل شبكات الطرق المرصوفة الدعامة الرئيسية لمنظومة النقل البري، وتمثل هذه الشبكات نسبة محدودة من إجمالي مساحة البلاد (تمثل الطرقات عادة اقل من 1% من استخدام الأراضي) (عبد الفادر فتحي لاشين، 2012، الجزء الأول، 11).

من جهة أخرى تظهر أرقام البنك الدولي أن البنية الأساسية للنقل عبر الطرق تأتي بأهم العائدات على الاستثمار والذي وصل إلى ما يقارب 30% إلا أن هناك العديد من العقبات التي تواجه النقل البري في المنطقة العربية، حيث ظهرت الدراسة التي أجراها الاتحاد العربي للنقل البري عام 2007 المشكلات الأساسية التي يجب على السلطات المعنية معالجتها والتي تتضمن ما يلي: (عبد الفادر فتحي لاشين، 2012، الجزء الأول، 18-19).

غياب مواعمة المراقبة الجمركية: حيث نفتقر للمنطقة العربية إلى التناغم والانسجام في عملية المراقبة الجمركية عند الحدود؛

غياب مواعمة الإجراءات والقوانين وانسجامها: تتفاوت الأنظمة والقوانين العربية المتعلقة بمواصفات الشاحنة ووزنها وأبعادها، ويؤدي هذا إلى زيادة فترات الانتظار على الحدود أو إلى فرض غرامات، كما يطلب من الناقلين إبراز العديد من المستندات على الحدود بالرغم من أنه من الممكن الاستغناء على العديد منها أو قد تكون لا علاقة لها بخدمة النقل؛

الضرائب غير العادلة على الآليات التجارية والبضائع والوقود: تفرض بعض البلدان العربية ضرائب إضافية على الوقود الذي تستهلكه الشاحنات العابرة، بينما تفرض دول أخرى ضرائب على النقل بالعبور وخاصة الشاحنات، من أجل تعويض مصاريف صيانة الطرقات؛

• طول فترات الانتظار على الحدود؛

• نظام القوافل: تفرض بعض البلدان نظام تجميع الشاحنات للسير بنظام القافلة الواحدة لأسباب أمنية وهذا يزيد من تكلفة خدمات النقل البري؛

• إجراءات إصدار تأشيرات مرور السائقين المحترفين؛

• البنية التحتية الضعيفة وغياب الصيانة الدورية؛

• غياب مواقف مؤمنة للشاحنات ومحطات الصيانة على الطرق الدولية؛

• عدم تنفيذ اتفاقيات الأمم المتحدة والاتفاقيات الدولية: فغالبية الدول العربية غير مهتمة بقبول الانضمام إلى الاتفاقيات الدولية الأساسية والتي تم إقرارها لتطوير النقل البري.

وفي آخر هذا العنصر سنتطرق إلى محاور الربط للدول العربية حيث سنكتفي بذكر محاور الربط الجزائرية، كون أن محاور الربط تعتبر الأساس لخدمة حركة انتقال السلع والأفراد بين الدول، ومن هنا فإنه من المهم النظر إلى شبكة الربط الطريقي في إطار ما تقوم به من خدمات لهذه النقلات.

فبالنسبة للجزائر يقع محور الطريق الساحلي البري في شمال الجزائر، ويربط الجزائر بكل من تونس شرقا والمغرب غربا، ويبلغ إجمالي طوله بالأراضي الجزائرية حوالي 1216 كم، ويقع هذا المحور وسط مناطق يسكنها حوالي 80% من إجمالي سكان الجزائر.

كما يعد هذا الطريق جزءا من محور الطريق المخطط في إطار اللجنة الاقتصادية للأمم المتحدة في إفريقيا، وذلك ضمن المخططات الأوروبية لحوض البحر المتوسط، ويسمى " الرواق المغاربي " الذي يمتد من نواكشوط في موريتانيا غربا حتى طبرق بليبيا شرقا.

وتبلغ أطول شبكة الطرق الجزائرية حوالي 109 آلاف كم (2005)، منها حوالي 79 ألف كم أسفلتية والباقي طرق ممتدة، وتبلغ كثافة الشبكة حوالي 0.05 كم طولي لكل كم مربع من مساحة الدولة.

أمّا المحور الرئيسي للربط شرق، غرب فيبدأ عند سوق أهراس على الحدود التونسية، ثم يمتد إلى عنابة، ومنها إلى سكيكدة حتى متيجة (على الحدود مع الغرب).

هذا بخلاف بعض المحاور الثانوية التي تتجه من الشمال إلى الجنوب في نهاية هذا المحور الرئيسي، وتربط الجزائر من ناحية الشرق ببعض المحاور الثانوية في تونس أو من جهة الغرب مع بعض المحاور الثانوية في الغرب (عبد القادر فتحي لاشين، 2012، الجزء الأول، 74-75).

## 2.2 النقل البحري

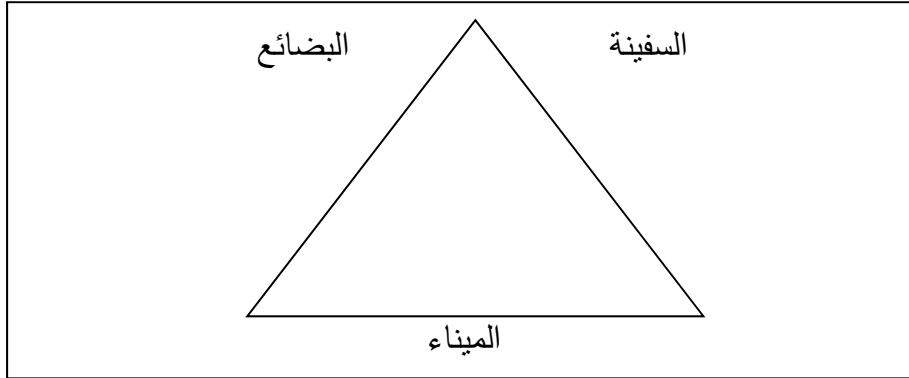
يرتبط النقل البحري ارتباطا وثيقا بحركة التجارة العالمية المنقولة بحرا نظرا لقيامه بسفنه المختلفة من نقل حوالي 80% من حجم التبادل التجاري حول العالم، (شريف محمد ماهر، 2006، 17) ويُعد النقل البحري وسيلة مهمة من وسائل النقل العامة، والنقل الدولي بصفة خاصة، فهو من أرخص وسائل النقل العالمي للبضائع والركاب.

ويقوم النقل البحري بأداء دور فعال في اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية التي تحظى بتوافر المقومات الطبيعية والاقتصادية اللازمة لممارسة النقل البحري، ولا يمكن فصل النقل البحري عن حركة التجارة فكل منهما يعتمد على الآخر بشكل تبادلي حيث لا يمكن زيادة حركة التجارة العالمية بدون توفر أساطيل بحرية تتناسب مع نوعيات وكميات البضائع المطلوب نقلها والعكس بالعكس، أب لا يمكن بناء السفن الكبيرة والحديثة ما لم يتوافر لها الكميات من المنتجات يشكل مستمر يبرر بناءها وتشغيلها.

كما ينعكس دور النقل البحري البارز في نقل التجارة العالمية (الصادرات والواردات) على مستوى التنمية الاقتصادية والعمليات الإنتاجية والتوزيع، وتظهر لمحصلة النهائية لدور النقل البحري في إجمالي التكلفة بالنسبة للسلع المنتجة أو الخدمات المقدمة للعملاء. (عبد القادر فتحي لاشين، 2008، الجزء الأول، 76).

لكي تكون خدمة النقل البحري متكاملة لا بد من اكتمال عناصر النقل البحري أو ما يسمى بمنظومة النقل البحري والتي تتمثل مكوناتها في السفينة والبضائع والميناء.

## شكل رقم 15: منظومة النقل البحري



المصدر: شريف محمد ماهر، 2006، ص 17.

سنتناول في بداية حديثنا السفينة لأنها تمثل الوحدة الاقتصادية الأساسية في خدمة النقل البحري، وذلك إذا ما قيست بكمية البضائع المنقولة دفعة واحدة، حيث لا تستطيع أي وسيلة أخرى نقل هذا الكم من البضائع دفعة واحدة، وهو ما يطلق عليه اقتصاديات الحجم (شريف محمد ماهر، 2006، 18-17).

وتُعرف السفينة على أنها عائم مخصص للحركة في المياه يديره طاقم بشري ويقوم بنشاط بحري معين، بغض النظر عن حمولتها أو حجمها أو طريقة بناءها.

ومن الناحية القانونية تعتبر مالا منقولاً، ويجب أن يكون لها اسمها الذي يميزها، ويحمل جنسية دولة معينة وتحمل الأوراق الدالة على هويتها ومينائها وحمولتها وأسماء ملاكها... إلخ (عبد الكريم عوض خليفة، 2013، 15).

وبشكل عام هناك نوعان أساسيان من السفن: (شريف محمد ماهر، 2006، 19-20).

• **سفن البضائع الخطية:** هي تلك السفن التي تقوم بالخدمة طبقاً لبرنامج محدد المواعيد بين مجموعة من الموانئ بتردد ثابت وجداول معلنة، وعليه فهي لا تعتمد على توافر الحجم أو السرعة، وإنما تقوم بتوفير خدمات خطية لنقل البضائع لجميع الشاحنين.

• **سفن البضائع الجواله:** تقوم هذه السفن بالإبحار في جميع أنحاء العالم بحثاً عن شحنة من بضائع الصب في المقام الأول، لذلك فهي لا تعمل وفقاً لبرنامج محدد، وإنما تبحر أينما تتواجد البضاعة، وتشمل بضائع الصب: الفحم، الأخشاب، الحبوب، المعادن... إلخ.

• كما تصنف السفن حسب معيار الملكية إلى سفن عامة (حربية أو غير حربية)، وسفن خاصة أو تجارية. (عبد الكريم عوض الخليفة، 2008، 16).

فيما هناك تقسيم آخر لأنواع السفن كالآتي: (محمد غريب عبد العزيز، 2004، 70-75) سفن البضائع الجافة، سفن البضائع السائلة، سفن البضائع المتخصصة (مثلا الخاصة بنقل الحيوانات)، سفن الركاب، سفن الدحرجة، سفن الصالات أو الصنادل، سفن العبوات النمطية (الحاويات).

هذا فيما يخص السفن أما بالنسبة للميناء، فكما هو معروف 71% من العالم مياه، ولذلك فمعظم دول العالم على محيطات أو بحار، وهو ما اعتمدت عليه خدمة النقل البحري في تغيير الخدمة من الباب للباب، والميناء يعتبر البوابة الرئيسية لعمليات الاستيراد والتصدير أو الشحن والتفريغ.

وبالنسبة للبضائع فيمكن القول بصفة عامة أن الطلب على النقل هو طلب مشتق من طلب على البضائع، وعليه فهناك علاقة طردية مباشرة بين الطلب على النقل البحري وحركة التجارة العالمية (شريف محمد ماهر، 2006، 20-21).

ومن خلال عرض منظومة النقل البحري يتضح أنه لا يعتمد على الأساطيل البحرية لوحدها، بل يعتمد أيضا على كفاءة الموانئ وما تحتوي عليه من أرصفة ومخازن وأوناش رافعة وأوناش متحركة، حيث تلعب الموانئ دورا مهما كحلقة كم حلقات النقل المتكامل بين النقل البري والنقل البحري، فهي بحكم طبيعتها نقطة التقاء البحر بالبر وناظرة للدولة على العالم الخارجي، كما تشكل الموانئ أهمية اقتصادية كبرى، ولها تأثيرات مباشرة على العائد الاقتصادي على المستوى القومي.

وفيما يلي سنعرض أهم النقاط على الموانئ الجزائرية، وكبداية فمن المعلوم أن ساحل الجزائر يمتد بما يزيد على 1800 كم على شاطئ البحر المتوسط، لذلك فإنه تنتشر على طول هذه الساحل موانئ جزائرية عديدة هي كالآتي: (عبد القادر فتحي لاشين، 2012، 130-131).

• ميناء بجاية: يقع الميناء على خط طول 05 00 شرقا، وخط طول 45 36 شمالا.

• ويصل الطول الإجمالي لأرصفة الميناء 3140م، وأقصى غاطس 9.3 م، في حين تبلغ المساحة التخزينية للميناء 428500 م<sup>2</sup> للبضائع بمختلف أنواعها، لإضافة إلى سعة تخزين لعدد

20000 حاوية مكافئة، ومئة مصدر كهرباء للحاويات المبردة يتداول الميناء حوالي 12 مليون طن من البضائع سنويا، وحوالي 70 ألف حاوية مكافئة.

• **ميناء سكيكدة:** يقع الميناء على خط الطول 06 54 شرقا - وخط العرض 36 53 شمالا، ويصل الطول الإجمالي لأرصفة الميناء 2220 مم وأقصى غاطس 15.5 م، في حين تبلغ المساحة التخزينية للميناء 125150 م<sup>2</sup> لمختلف أنواع البضائع، إضافة إلى مساحة تخزين لعدد 2400 حاوية مكافئة، ويتداول الميناء ما يقارب من 26 مليون طن من البضائع سنويا وحوالي 70 ألف حاوية مكافئة.

• **ميناء الجزائر:** يقع الميناء بمدينة الجزائر على خط الطول 00 04 شرقا وخط العرض 47 36 شمالا، وتخدم الميناء أرصفة إجمالي طولها 7317م، وأقصى غاطس 11، تبلغ المساحة التخزينية للميناء 82936 م<sup>2</sup> لمختلف أنواع البضائع، بينما تبلغ مساحة محطة الحاويات بالميناء 175 ألف م<sup>2</sup>، بطاقة تخزينية 12000 حاوية مكافئة، وهناك مائة مصدر كهربائي للحاويات المبردة، يتداول الميناء حوالي عشرة ملايين طن من البضائع سنويا و280 ألف حاوية مكافئة.

• **ميناء وهران:** يقع على خط طول 00 39 شرقا- وخط عرض 3543 شمالا، ويصل إجمالي أطوال الأرصفة بالميناء إلى 4470م، وأقصى غاطس 12.8م، في حين تبلغ مساحة الميناء 78479 م<sup>2</sup> لمختلف أنواع البضائع و180 ألف م<sup>2</sup> للحاويات، ويحتوي الميناء على 250 مصدرا كهربائيا للحاويات المبردة، يتداول الميناء حوالي أربعة ملايين طن من البضائع سنويا و140 ألف حاوية مكافئة.

### 3.2 النقل الجوي

يلعب النقل الجوي دورا مهما في نقل البضائع خفيفة الوزن مرتفعة القيمة، وكذلك البضائع التي يجب نقلها على وجه السرعة مثل بعض العينات الطبية وأكياس الدم والزهور وخلاف ذلك وبصفة عامة: (طارق جمعة سيف، 2007، 349).

• البضائع المتعلقة بالأنماط الاستهلاكية السائدة (الملابس والساعات والمجوهرات والإلكترونيات).



- البضائع ذات العلاقة المنخفضة بين الوزن والحجم؛
- البضائع الهشة والقابلة للكسر؛
- الكيماويات المتخصصة والمنتجات الطبية؛
- البضائع ذات العمر القصير مثل الزهور.

ونادرًا ما تقوم الطائرات بعمل رحلات خاصة لنقل البضائع إذ يتم نقل البضائع على رحلات نقل الركاب في أماكن متخصصة في حاويات صغيرة (10 قدم مصنوعة من الألمنيوم)، وبالرغم من ذلك هناك طائرات متخصصة في نقل البضائع أهمها طائرة (A30-600ST) وهي من طراز (Airbus) والطائرة الروسية (124 Antanov) وهي أكبر طائرة شحن معروفة حالياً.

وإذا ما تكلمنا عن النقل الجوي فهذا سيقودنا حتماً إلى التطرق إلى عناصره أو منظومته والتي تتكون من الطائرة، المطار، البضائع أو الركاب. حيث تمثل الطائرة مركبة هوائية تتكون من مجموعة أجزاء تعمل مع بعضها البعض ضمن نظام واحد متكامل وحدثت أي خلل في هذه الأجزاء سوف يعرقل عملية الإقلاع والهبوط ويفقدها الاستقرار في الجو مما يؤدي إلى حدوث كارثة جوية.

وهناك عدة أنواع منها حسب الاستخدام تتمثل فيما يلي: (ردينة عثمان يوسف، 2009، 208) طائرات مدنية، طائرات الإسعاف الجوي، طائرات الدفاع المدني طائرات نفاثة، طائرات مروحية)، طائرات الشحن.

أمّا المطار فيمثل مساحة محددة على سطح الأرض أو الماء ويتضمن مباني ومدارج للهبوط والإقلاع ومنشآت ومعدات مخصصة لتسهيل حركة الطائرات، ويمثل بوابة الاتصال بالعالم الخارجي، وتنقسم المطارات استناداً إلى طبيعة وحجم النشاط والخدمات التي تقدمها على النحو التالي: (ردينة عثمان يوسف، 2009، 275)

- مطارات دولية ومطارات محلية؛
- مطارات مدنية ومطارات عسكرية؛
- مطارات كبيرة ومطارات صغيرة؛
- مطارات حسب الملكية.

من جهة أخرى تعتبر خدمات النقل الجوي منافسة فقط في حالتها السرعة وبعد المسافة بين نقطتي القيام والوصول، ولكنها بطبيعتها خدمات مكلفة بالإضافة إلى ذلك فإن النقل الجوي لا يقوم بدور يذكر في نقل البضائع من ناحية الوزن. (عبد القادر فتحي لاشين، 2012، الجزء الأول، 7)

## 4.2 التأمين على النقل الدولي

نظرا لكون 80% من حجم التبادلات التجارية حول العالم منقولاً بحراً، فسيفتصر هذا العنصر على التأمين على النقل البحري. وبداية يمكن تعريف التأمين على أنه " أحد أساليب تقليل عدم التأكد الخاص بأحد الأطراف - المؤمن له- من خلال تحويل عبء الأخطار الخاصة التي تواجهه إلى طرف آخر - المؤمن - والذي يقبل تعويض جزء من الخسائر التي تصيب المؤمن له". ويعد التعريف بالخطر البحري ومقوماته وعناصره هي نقطة البداية المنطقية لدراسة التأمين البحري، والسبب الرئيسي وراء هذا التأمين، يكن يجب الإشارة إلى أنه ليست كل الأخطار يجوز التأمين منها وأن الخطر القابل للتأمين يجب أن تتوافر فيه خصائص معينة يمكن إجمالها كالآتي: (طارق جمعة سيف، 2008، 15-18).

• أن يكون الخطر بحتاً: أي أن نتائجه المحتملة هي الخسارة والتعادل (مثل الغرق، الحرق)؛

• أن يكون الخطر احتمالياً؛

• أن يكون احتمال حدوث الخطر يمكن قياسه.

وهناك مجموعة من العوامل المساعدة التي يجب أن تتكاتف مع مصادر الخطر حتى تحقق

الخسارة وتعرف باسم مؤثرات الخطر ويمكن تقسيمها إلى ما يلي: (طارق جمعة سيف، 2008، 22-23)

• مؤثرات الخطر المادية: يقصد بها الخصائص التي تعود إلى بدن السفينة الناقلة أو حالتها

الفنية...إلخ.

• مؤثرات الخطر المعنوية: وهي عوامل شخصية ترجع للعامل البشري ولكن غير إرادية مثل

الإهمال أو تدني مستويات التأهيل أو الإرهاق؛

• مؤثرات الخطر الأخلاقية: وهي عوامل شخصية إرادية تتمثل في افتعال خسائر عمدية والتي

يمكن إجمالها تحت بند الاحتيال البحري.

وبعد عرض بعض الأمور النظرية العامة سنمر إلى عقود البيع الدولية، حيث يقصد بعقد البيع الدولي عقد بين المصدر والمستورد بهدف تنظيم العلاقة بينهما، وبالتالي فهو عقد ينصب أساساً على عمليات البيع والشراء، وبالرغم من أن الأصل في العقود بشكل عام أنها عقود رضائية إلا أن غرفة التجارة الدولية قد أخذت على عاتقها إصدار مجموعة من العقود النمطية، والهدف الأساسي لهذه القواعد هو توحيد أسس التعامل وتفادي المشاكل الناشئة من اختلاف الفهم والتفسير وفيما يلي: أهم تلك البنود مع التركيز على علاقتها بالتأمين البحري طارق جمعة سيف، 2008، 40-41).

**جدول رقم 06: بنود البيع الدولية وعلاقتها بالتأمين البحري**

التوضيحات	الشروط
تكاليف الشحن على السفينة يتحملها الشاحن على حين تبقى تكاليف التستيف والتفريغ على عاتق الناقل.	شروط Free In
تكاليف كل من الشحن والتستيف على الشاحن، ويتحمل الناقل تكاليف التفريغ، وفي حالة نقل الصب تستبدل عملية التستيف بعملية التسوية داخل العنابر وهنا يتم التعبير على نفس الشروط بعبارة Free In Trimmed FIT	شروط FIS Free In Stowed
تكاليف كل من الشحن والتستيف والتفريغ على الشاحن، وفي البضائع العامة في حالة نقل الصب تصبح "FIOT" "Free In and Out Trimmed"	شروط Free In and Out
تكاليف التفريغ يتحملها الشاحن (المرسل إليه) مع تحمل الناقل بقية التكاليف	شروط Free Out
تكاليف التستيف يتحملها الشاحن مع تحمل الناقل بقية التكاليف، وفي حالة الصب بشروط...	شروط Free Stowed
يلتزم الناقل بتحمل كافة مصروفات الشحن والتفريغ والتستيف أو التسوية دون تحمل المرسل إليه أي تكاليف	شروط Liner Terms
تلزم المرسل إليه بتحمل مصاريف التفريغ، وبالتالي يقوم باستلام البضائع من تحت روافع السفينة، ويختلف مفهوم تحت الروافع حسب الميناء	شروط Sous palan

المصدر: طارق جمعة سيف، 2008، ص 41، بتصريف.

يمكن تقسيم هذه العقود إلى أربعة مجموعات أساسية وفقاً للالتزامات البائع والمشتري أي المصدر والمستورد، وذلك على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم 07: البيوع الدولية ووسائل النقل المختلفة.

وسائط النقل	العقد	المجموعة
لا التزام بالنقل	EXW Ex Works بيوع تسليم محل البائع	E
أي وسيط نقل/ النقل المتعدد الوسائط	FCA-Free Carrier تسليم البضائع محل النقل	F بيوع التسليم خالصة للناقل
	FAS -Free Alongside Ship تسليم البضائع بجانب السفينة في ميناء الشحن	
النقل المائي فقط	FOB-Free On Board تسليم البضائع فوق ظهر السفينة في ميناء الشحن	
النقل المائي فقط	(CFR-Cost and Freight) تسليم البضائع خالصة النولون في ميناء الوصول	C بيوع النقل المدفوع لمكان الوصول المسمى
النقل المائي فقط	CIF Cost, Insurance and Freight تسليم البضائع خالصة النولون والتأمين في ميناء الوصول	
أي وسيط نقل/ النقل المتعدد الوسائط	CPT-Carriage paid To تسليم البضائع خالصة أجرة النقل في مكان الوصول	
أي وسيط نقل/ النقل المتعدد الوسائط	CIP- Carriage and Insurance Paid To تسليم البضائع خالصة أجرة النقل والتأمين في مكان الوصول	
النقل البري والسكك الحديدية	DAF- Delivered At Frontier تسليم البضائع عند حدود الدولتين	D بيوع الوصول
النقل المائي فقط	DES-Delivered Ex Ship تسليم البضائع على ظهر السفينة ميناء الوصول	
النقل المائي فقط	DEQ-Delivered Ex Quay تسليم على رصيف ميناء الوصول خالص الرسوم	
أي وسيط نقل/ النقل المتعدد الوسائط	DDU-Delivered Duty Unpaid تسليم البضائع بدون دفع الرسوم	
أي وسيط نقل/ النقل المتعدد الوسائط	DDP-Delivered Duty paid تسليم البضائع في مكان الوصول النهائي خالصة الرسوم	

المصدر: طارق جمعة سيف، 2008، ص 43.

### 3 دراسة واختيار الأسواق الدولية

كما سبق وأوضحنا فإن البيئة التي تمارس فيها العملية التسويقية في الخارج تختلف عن البيئة التسويقية الوطنية، ويمكن القول أن فشل العديد من المؤسسات في التسويق الدولي يعود إلى فشل أو انعدام الدراسات التسويقية الجادة ونقص المعلومات عن الأسواق الخارجية، والتعرض للمخاطر دون التخطيط لها مسبقاً، إلا أنه تعرقل المسوق العديد من المشاكل أثناء الدراسة سنلقي الضوء على أهمها.

#### 1.3 دراسة الأسواق الدولية

سنتناول هذا العنصر من خلال دراسة أهم ما يتعلق بالبحوث التسويقية ومن ثمة التجزئة على مستوى الأسواق العالمية.

##### 1.1.3 البحث التسويقي على المستوى الدولي: تختلف أنواع البحوث التسويقية حسب الحالة

أو الحاجة من إجراء مثل هذه البحوث حيث تصادفنا ثلاثة أنواع هي- ([www.3qd.me/2012/05/blog-post.html](http://www.3qd.me/2012/05/blog-post.html), consulté le: 20.01.2015)

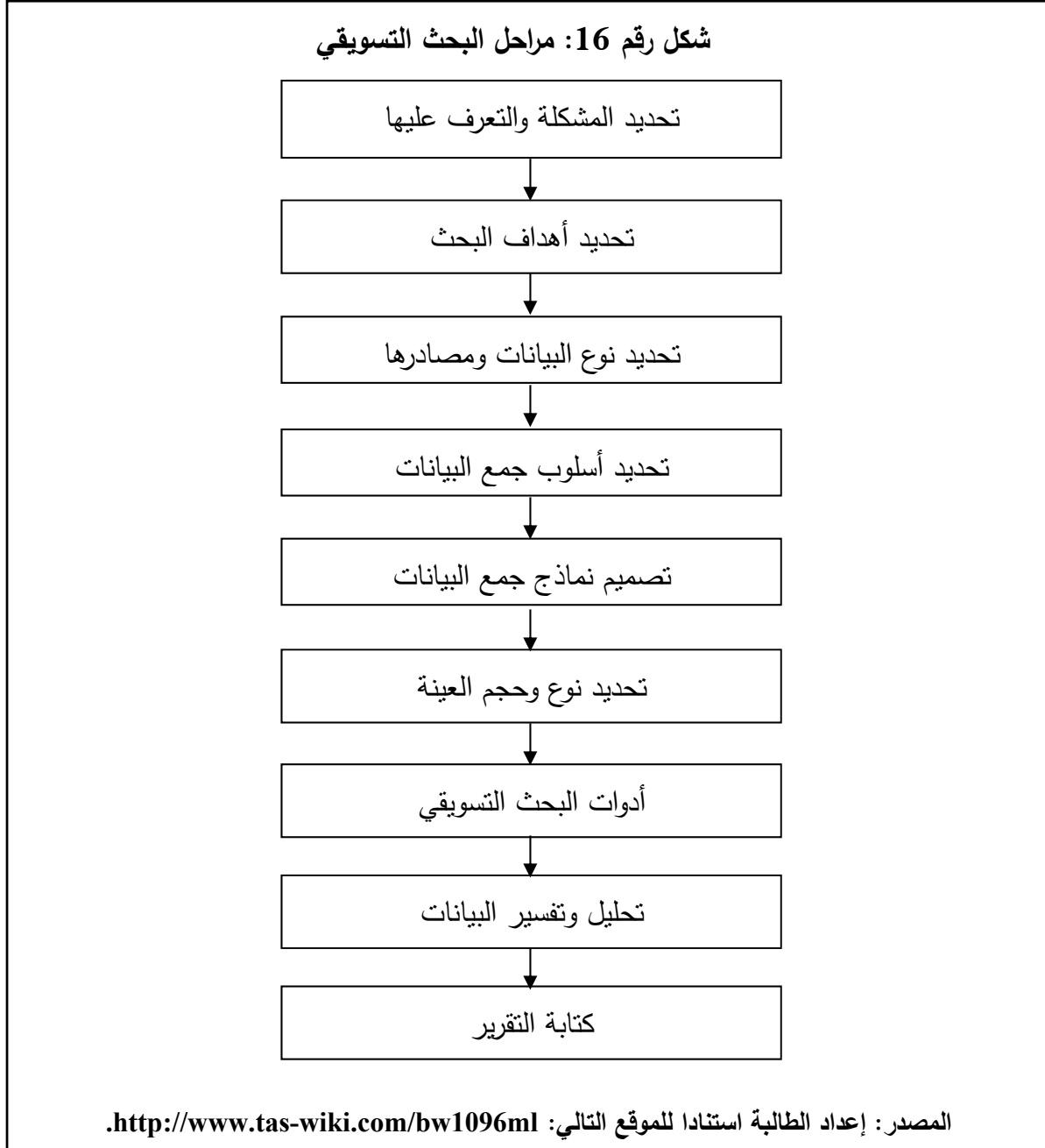
• **معلومات داخلية:** وهذا عندما تكون تجارتك قائمة فعلاً فبإمكانك مراجعة وتحليل سجل المبيعات وتقارير مندوبي المبيعات وشكاوى والاقتراحات، وأي معلومات أخرى من الممكن أن تستمد منها ما يفيدك، وتتميز هذه المعلومات بأنها معلومات حقيقية وقريبة من الحدث، كما أنها لا تكاد تكلف شيئاً.

• **بحث ثانوي:** وهي المعلومات التي تستطيع جمعها من مراكز المعلومات المختلفة، كالإنترنت والغرف التجارية والمواقع الحكومية ومراكز الدراسات المختلفة، هذه المعلومات تكون في الغالب معلومات عامة، ومهمة أجل التسويق هنا هي البحث عن المعلومات وتحليلها أنها ليست جاهزة ومفصلة.

• **بحث أساسي** عندما لا يفيد النوعين السابقين، يكون رجل التسويق مضطر لخوض غمار هذا الخيار، وهو مكلف بعض الشيء، يمكن أن تقوم به المؤسسة أو أن توكله إلى مؤسسات أخرى

مختصة، ومثال ذلك: مسح السوق، عما استبيانات أو مقابلات شخصية ودراسة لحال المنافسين وعمالئهم...إلخ.

ويمكن إيجاز مراحل البحث التسويقي في الشكل الموالي:



نظرا لتعدد المتغيرات التي يتعامل معها مدير التسويق الدولي بالمقارنة بالمتغيرات في السوق الوطنية، فقد اتسع نشاط المؤسسات المصدرة في جمع البيانات من مختلف الأسواق مما أدى إلى ضرورة إنشاء ما يسمى بنظام استخبارات التسويق الدولي. يعمل هذا النظام على مد باحث التسويق

الدولي بالبيانات والمعلومات اللازمة ويساعد على توسيع نطاق بحوث التسويق الدولي لتشمل موضوعات تتعلق بالتخطيط والتقييم والرقابة على أنشطة التسويق الدولي. ويمكن تلخيص الفروق بين بحوث التسويق الدولي والمحلي كما يلي: (رضوان محمود العمر، 2007، 92-93):

• ترتبط بحوث التسويق الدولي بإنشاء نظام لاستخبارات التسويق الدولي ليقوم بجمع البيانات التي تهم مديد التسويق الدولي بشكل مستمر ومن كل المصادر الممكنة؛

• تهتم بحوث التسويق المحلي أولاً بتحديد القوة الشرائية للسوق الوطنية، في حين أن دور بحوث التسويق الدولي يقوم على دراسة السوق الأجنبية ومعرفة أفضل الأساليب لدخولها؛

• تغطي بحوث التسويق الدولي العوامل السياسية والاقتصادية والثقافية لكب بلد مستهدف، في حين أن هذه العوامل تبقى مهملة في بحوث التسويق المحلي؛

• يجب أن يحتوي نظام استخبارات التسويق الدولي على آلية لجمع وتحليل المؤشرات الدولية كالاتفاقيات الاقتصادية والسياسية والقانونية الدولية التي تؤثر على قرارات التسويق الدولي للمنظمة المعنية؛

• يجب أن تتضمن بحوث التسويق الدولي دراسات مقارنة عن الأسواق الأجنبية والمنافسين الأجانب.

لكن بحوث التسويق الدولي تبقى بدون جدوى في حال عدم ربطها بعملية القرار التسويقي في المنظمة: فلا بد من الربط بينهما ومع العلم أن معظم المشروعات تعترف بالحاجة إلى خدمات بحوث التسويق إلا أن هذه الحاجة غير كافية للقيام بالتسويق الدولي الناجح، فالمشروعات الصغيرة والمتوسطة لا تسترشد ببحوث التسويق الدولي قبل دخولها الأسواق الأجنبية وغالباً ما تكون بناءً عن الخبرة، كما أن المؤسسات الكبرى لا تعتمد على بحوث التسويق الدولي بشكل دقيق وباستمرار (رضوان محمود العمر، 2007، 94)، فما هي المعلومات اللازمة لبحوث التسويق الدولي ولنظم دعم القرارات؟

يلخص الجدول التالي المعلومات الرئيسية المصممة لبحوث التسويق الدولي بحسب تطور عملية قرار التسويق الدولي. كما يظهر أهمية المعلومات الداخلية والخارجية التي تحتاجها المؤسسة المصدرة، علمًا أن دور نظام المعلومات الداخلية للمنظمات في تزويد المعلومات للقرارات التسويقية غالباً ما ينسى.

جدول رقم 08: المعلومات اللازمة لبحوث التسويق الدولي ولنظم دعم القرارات

المعلومات اللازمة	قرار التسويق الدولي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الضرائب المفروضة في الأسواق الدولية على منتجات المنظمة.</li> <li>- الالتزامات الإدارية العالمية.</li> <li>- قدرة المؤسسة على المنافسة مقارنة بالمنافسين المحليين والدوليين.</li> <li>- المقارنة بين الأسواق الدولية والمحلية.</li> </ul>	اتخاذ قرار التسويق الدولي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الربط بين أسواق العالم وفقا لفاعلية السوق.</li> <li>- البلدان أو الأقاليم المستهدفة-المنافسة المحلية.</li> <li>- المخاطر السياسية-العوائق التجارية.</li> <li>- البيئة الثقافية والسكانية للسوق المحتمل.</li> </ul>	تحديد الأسواق المستهدفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- طبيعة المنتج، حجم الأسواق، سلوك الشركاء المحتملين، سلوك المنافسة المحلية، تكاليف النقل، القيود الحكومية.</li> </ul>	تحديد أساليب دخول الأسواق الأجنبية.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- سلوك المشتري، إجراءات المنافسة، قنوات التوزيع المناسبة، وسائط الترويج.</li> </ul>	تصميم برنامج تسويقي دولي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أساليب المفاوضات في الثقافات المختلفة.</li> <li>- مبيعات خط الإنتاج - مبيعات الزبون السريع.</li> <li>- نظام الضرائب-نفقات التسويق.</li> </ul>	الاتفاق ومراقبة برنامج التسويق الدولي

المصدر: رضوان محمود العمر، 2007، ص94.

### 2.1.3 تجزئة الأسواق العالمية في الدراسات التسويقية

إن التطورات التي مرت لها دول العالم أدت إلى تغير وتنوع في أذواق المستهلكين وكذا احتياجاتهم وتفضيلاتهم، وهذه التطورات تتطلب من مديري التسويق الدولي أن ينظروا إلى مستهلكي العالم على أنهم غير متجانسين تماما ولا تتشابه رغباتهم واحتياجاتهم، لذا يجب عليهم دراسة الأسواق الدولية بعمق والقيام بتجزئة الأسواق إلى قطاعات ذات خصائص واحتياجات متميزة ثم إعداد البرامج



التسويقية لكل قطاع. عملية تجزئة السوق ليست سهلة بل عملية معقدة ومكلفة خاصة إذا ما تمت على أسس علمية، إضافة إلى نتائج دراسات وبحوث، ولذلك وكأي إجراء يتخذ لا بد من مقارنة كلفة ومردود القيام بهذا العمل من أجل الوصول إلى القرار المناسب (بديع جميل قنود، 2009، 154).

تقوم التجزئة على فكرة مفادها أن الأسواق تتألف من أفراد ومستخدمين مختلفين في احتياجاتهم وسلوكهم الشرائي، لذلك يجب تجميع المستهلكين في مجموعات بحسب بعض المعايير للحصول على قطاعات متجانسة، وتتم تجزئة السوق الدولية من خلال التعرف على قطاعات السوق من كل سوق أجنبي على حدة، ومن ثمة معرفة قطاعات السوق المتشابهة عبر عدة أسواق أو دول أجنبية وفي نطاق السوق العالمي (رضوان محمود العمر، 2007، 109).

ولضمان نجاح استراتيجية تقسيم السوق لا بد من توفر الشروط التالية: (بديع جميل قنود، 2009، 154-155).

- إمكانية القياس: ويقصد بها الدرجة التي تشخص فيها أجزاء السوق وقياس الحجم والقدرة الشرائية في تلك الأجزاء؛

- إمكانية الوصول إلى القطاعات: وتعني الدرجة التي يمكن أن يصل بها المسوق إلى القطاعات المعنية في السوق والاستجابة لمتطلبات المستهلكين؛

- إمكانية تحقيق الربح: وتعني درجة ربحية هذه الأجزاء السوقية، يعني هناك توافق بين زيادة الكلف الناتجة عن التكيف والربح الناتج عن هذا القطاع السوقي؛

- إمكانية التنفيذ: وتعني القدرة على تصميم برامج تسويقية فعالة لاجتذاب وخدمة القطاعات السوقية.

كذلك من الواضح أن علاقة المعيار المستخدم في التجزئة تعتمد على ظروف السوق الخاصة به وعلى خصائص المنظمة التي تقوم بعملية تجزئة السوق لتحقيق أهدافها في كل جزء من تلك الأجزاء. هناك نوعان من متغيرات تجزئة السوق وهما:

- مؤشرات السوق العام؛

• مؤشرات السلعة المحددة.

وكلاهما تؤخذان من منظور السوق الكلي (العام) ومنظور الزبائن، فمتغيرات السوق الكلي لا تتغير بمجرد تغير القوة الشرائية وحالاتها، بينما مؤشرات السلعة قد تتغير حسب عادات الشراء الفردية أو حسب سلعة معينة (بديع جميل قنود، 2009، 155-156)، والجدول التالي يوضح أسس تجزئة الأسواق الخارجية:

جدول رقم 09: أسس تجزئة الأسواق الدولية

مؤشرات السلعة المحددة	مؤشر السوق العام	مستوى التجزئة
- محددات اقتصادية وقانونية، ظروف السوق، الخصائص الثقافية وأسلوب الحياة المتعلقة بالسلعة واستعمالاتها.	- خصائص السكان والعوامل الديموغرافية، خصائص اجتماعية وسياسية وثقافية	السوق الكلي / الدولة
- خصائص سلوكية، أنماط وعادات الاستهلاك، الاتجاهات، أنماط الولاء، المنافع المتطلع لتحقيقها....	- الخصائص الديموغرافية للزبائن من حيث العمر، الجنس، دورة الحياة، الديانة، القومية. -خصائص اجتماعية واقتصاديته: الدخل، الوظيفة، التعليم والخصائص النفسية والشخصية.	مستوى الزبائن / السوق الجزئي

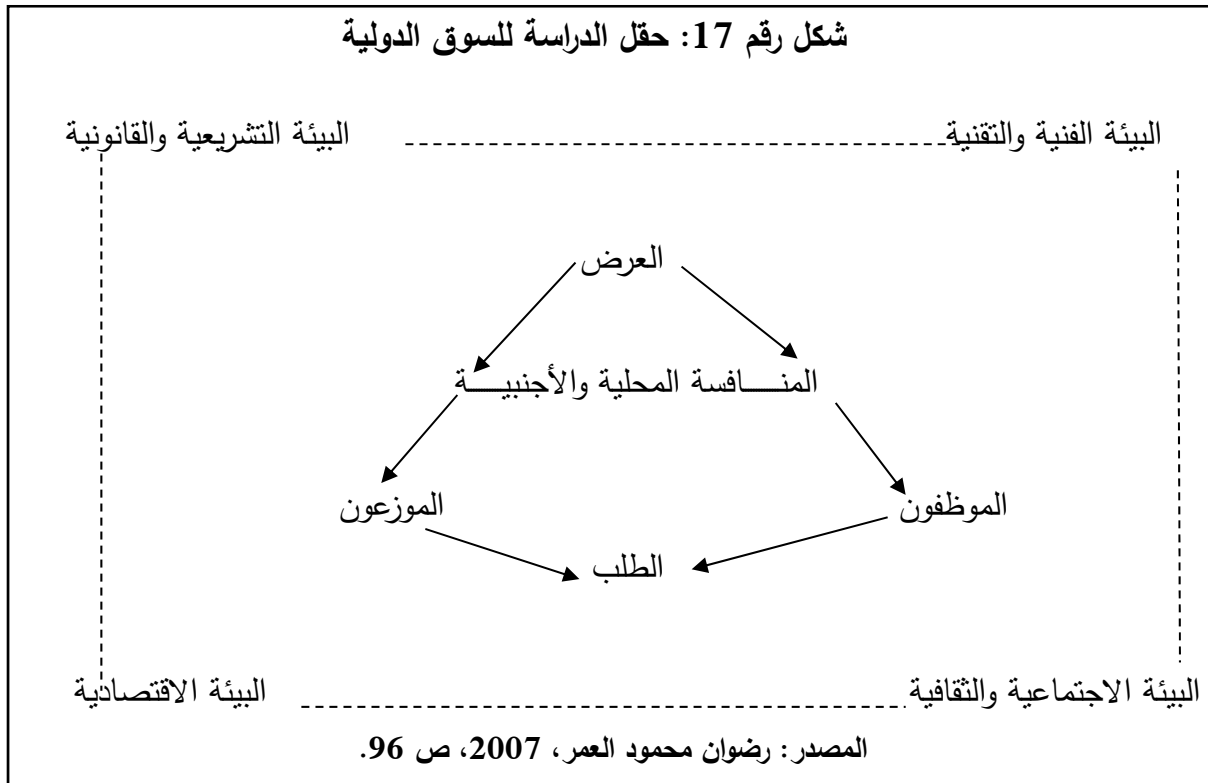
المصدر: بديع جميل قنود، 2007، ص 156.

وهكذا يتضح أن هناك عدة أسس مختلفة يمكن الاعتماد عليها لتجزئة الأسواق الدولية. أخيراً يمكن القول أن أسلوب التجزئة مفيد جداً في التعرف إلى الأسواق الجذابة لكن يحتاج إلى إمكانيات ضخمة، وبالتالي يصعب استخدامه من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 2.3 مشكلات دراسة الأسواق الدولية

إن خصوصية دراسة الأسواق الأجنبية والتقنيات اللازمة والتمويل الضروري تحد من المشاكل التي تواجه العديد من المنظمات الراغبة في التصدير، وهنا سوف نتعرف إلى أهم هذه العوامل:

• **اتساع مجال الدراسة:** حتى تتمكن المؤسسة من التنبؤ بنتائج نشاطها في الأسواق الدولية يجب أن تمتلك معرفة واسعة ومتنوعة في مجالات مختلفة، يتضمن حقل دراسة السوق الدولية المجالات التالية: العرض، الطلب، المنافسة المحلية والأجنبية، الموزعين وقنوات ومنافذ التوزيع، الموظفين والفنيين وأصحاب قرار الشراء في البلد المستهدف (رضوان محمود العمر، 2007، ص 96)، ويمكن تمثيل حقل الدراسة للسوق بالشكل الموالي:



وبذلك نلاحظ ضخامة حجم العمل المطلوب في دراسة الأسواق، خاصة إذا ما اعتبرنا بأن سلوك كل عنصر من هذه العناصر وديناميكية السوق نفسها يمكن أن يشكل عقبة أو يحد من نشاط المنظمة في دخول هذا السوق.

• **الصعوبات الفنية والتقنية في جمع المعلومات:** إن التقنيات والمعرفة التسويقية المستخدمة الوطنية لا تكفي ويصعب تطبيقها في الأسواق الخارجية وذلك للأسباب التالية: (رضوان محمود العمر، 2007، ص 97-98)

• نقص المعلومات الأساسية في بعض البلدان، وإن توافرت فقد تختلف من حيث الكم والكيف من سوق أجنبي لآخر؛

- على أرض الواقع يواجه جامع المعلومات عقبات جمة، إذ يحتاج قبل كل شيء إلى موافقة أو رخصة قانونية أو شرعية من السلطات المحلية للقيام بالدراسة الميدانية؛
- يواجه الباحث مشكلة اللغة وأسلوب طرح الأسئلة في الاستمارة أو المقابلة المباشرة وتعدد اللغات واللهجات في بعض الدول؛
- المشكلة التكنولوجية وسرية المعلومات، يواجه باحث السوق مشكلة سلوك أفراد المجتمع المدروس في التحفظ على المعلومات، خاصة بالنسبة إلى التجهيزات الصناعية في بعض الدول (فرنسا، ألمانيا، اليابان...).
- من جهة أخرى إن دراسة وجمع المعلومات في الأسواق الدولية تحتاج إلى مقابلة الأفراد وطرح الأسئلة المتعلقة بالدراسة، وهنا يتعرض الباحث لمشاكل الاختلاف السلوك الإنساني في التعاون مع القائم بالدراسة، من هذه المشاكل نذكر: (رضوان محمود العمر، 2007، 98)
- عدم إفشاء بعض المعلومات بسبب الضغوط السياسية في البلد المعني؛
- يمكن الحصول على زيادة في المعلومات من خلال النظام بالتعاون من قبل المسؤولين، وهذا يؤدي إلى جمع معلومات مضللة، مما ينعكس على سلامة القرارات الاستراتيجية؛
- عدم اهتمام بعض الأفراد بأهمية أو نتيجة الدراسة بالأسئلة المطروحة (بسبب الأمية)؛
- قد تكون المعلومات المتوفرة حديثة ولكنها لا تفيد متخذ القرار ولا تخدم أغراض البحث.
- إن أهمية هذه الصعوبات تشكل سببا مقنعا للمدير الذي يفكر بدراسة الأسواق الدولية للاعتماد على العناصر الداخلية للقيام بهذه الدراسات، ومن ثمة تنفيذ هذه البحوث.

### 3.3 اختيار الأسواق الأجنبية

من أهم القرارات التي يجب اتخاذها في التسويق الدولي هو قرار اختيار الأسواق الخارجية المناسبة، وكيفية قيام مدير المنظمة بتقييم هذه الأسواق، وهل تقنيات اختيار الأسواق كافية للقيام بالاختيار السليم؟ وسنحاول من خلال هذا المبحث إزالة الغموض عن هذه التساؤلات ونقاط أخرى كما يلي:

### 1.3.3 المدخل السلبي والمدخل الإيجابي في اختيار الأسواق

تبدأ معظم المؤسسات أعمالها الدولية بشكل تدريجي ودون تخطيط، وهذا ما يدعى المدخل السلبي " لاختيار الأسواق، حيث يتصرف المسوق بصورة سلبية في اختيار الأسواق وذلك بانتظاره الطلبات الواردة إليه من الخارج من مستوردين ومشتريين هناك، إذ ينتظر مبادرة منهم أو من وكلاء التغيير الذين يختارون السوق بشكل غير مباشر (بديع جميل قدو، 2009، 157)، فانفتاح الأسواق لا ينجح دائما عن استخدام المعايير الرشيدة أو المنطقية الناتجة عن معلومات واضحة وموضوعية، إن الكثير من المؤسسات تتخذ قرار التصدير بناء على بعض الظواهر المبنية على الصدفة أكثر من الاعتماد على دوافع مبنية على الحكمة (رضوان محمود العمر، 2009، 117).

وبهذا الأسلوب فإن المصدر يستجيب للحالة التي تظهر، ومن الأساليب السلبية التي تستخدم في اختيار الأسواق تكون عن طريق الاستفسارات التي ترد إلى المنظمة من المنظمات الأجنبية أو باستخدام المصدرين وسائل الإعلام المحلية لجذب انتباه واهتمام الزبائن الأجانب، أو المشاركة في المعارض الأجنبية، مثل هذا الأسلوب تلجأ إليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو عديمة الخبرة، وقد تستفيد بعض المؤسسات الكبرى من ورود طلبات إليها من زبائن من أسواق لم تدخلها مسبقا. هذا الأسلوب قليل الكلفة وأرباحه على المدى القصير.

أما المدخل الإيجابي لاختيار الأسواق الأجنبية، فإن المصدر ينشط في البحث عن أسواق خارجية والسعي لتجزئة الزبائن فيها، تتصف هذه السياسة بالانتظام والتخطيط مما يوجب على توفر أشخاص ذوي خبرة وكفاءة في العمل الدولي وقادرة على الحصول على المعلومات المفيدة من تلك الأسواق (بديع جميل قدو، 2009، 157).

### 2.3.3 إجراءات اختيار السوق الدولية

عند اختيار المدخل الإيجابي لاختيار الأسواق الخارجية، هناك أسلوبان متميزان لغلبة تلك الأسواق يمكن اعتمادهما: التمدد والانكماش.

• **طريقة التمدد:** يبدأ هذا الأسلوب باختيار نقطة الانطلاق من السوق المحلية أو من السوق الدولية الحالية، اختيار السوق عبر الزمن يعتمد على التشابه بين هياكل السوق: السياسية،

الاجتماعية، الاقتصادية أو الطبيعة الثقافية، حيث تمتد أعمال المسوق الدولي من سوق إلى أخرى الحد الأدنى من التعديلات على السلعة وبقية الوظائف التصديرية الأخرى. وهنا يكون التحرك نحو الأسواق المجاورة أولاً وذلك لوجود الكثير من أوجه التشابه، يطلق على هذا الأسلوب "اختيار السوق على أساس الخبرة" (بديع جميل قدو، 2009، 158-159).

• **طريقة النقل:** عند استخدام طريقة النقل / الانكماش فإن الاختيار المثالي للسوق يبدأ من المجموع الكلي لعدد الأسواق الوطنية التي تجزأ إلى مجموعات تقليصيه وفق أسس: سياسية، اقتصادية، لغوية وغيرها، تتضمن هذه الطريقة غرلة منتظمة لجميع الأسواق تؤدي بالنهاية إلى حذف فوري للأسواق غير الواعدة ولمزيد من التحري عن الأسواق الواعدة، آخذين في الاعتبار مؤشرات السوق العام ومؤشرات المنتج المحددة. وإجراءات النقل وغرلة الأسواق بموجبها فتمثلها الخطوات التالية (بديع جميل قدو، 2009، 159):

أ. **التقسيم الجغرافي:** يمكن تقسيم المرحلة الأولى للغرلة إلى: مرحلة المعلومات ومرحلة القرار وذلك بناء على قرب السوق الخارجية وتراكم الخبرة التي يتمتع بها المصدر في جمع المعلومات حول مجموعة المؤشرات العامة للسوق وبالإضافة إلى المؤشرات الجغرافية فإن المؤشرات المتعلقة بالقضايا السكانية والاقتصادية والسياسية وخصائص البنى التحتية للسوق هي الأخرى ذات أهمية لمتخذ القرار؛

ب. **التقسيم حسب الزبائن:** بعد التقسيم على الأساس الجغرافي، فإن تقسيماً آخر على أساس المعلومات عن الزبائن في السوق للوصول إلى الترتيب / التدرج النهائي للأسواق المستهدفة، ومن مؤشرات هذا التقسيم أنماط العرض والطلب.

### 3.3.3 المعايير المستخدمة في اختيار الأسواق الدولية

يوجد حالياً في العالم أكثر من 180 دولة مستقلة، ويستحيل لأي منظمة دراسة هذه الأسواق كافة وتسويق منتجاتها فيها، لذا لابد من اختيار بعضها بحسب أهميتها من ناحية الربحية وقدرتها المالية على الدفع وقلة المخاطر وملاءمتها لنشاط المنظمة ومنتجاتها المسوقة في سوقها الوطنية، من أهم المعايير المستخدمة في انتقاء الأسواق الخارجية نذكر ما يلي (رضوان محمود العمر، 2007، 123-124):

• معيار عدد الأسواق؛

• تركيز أو تعددية.

تقوم المنظمة عادة بالتركيز على سوق واسعة وهامة يتم توزيع منتجاتها كافة منها، أو بالتصدير إلى أكبر عدد ممكن من الأسواق لمنتج المنظمة في حالة التخصص الدقيق في الإنتاج، في الواقع، يوجد عدد من العوامل التي تحابي سياسة التركيز وعوامل أخرى تحابي سياسة التعددية في الأسواق نختصرها في الجدول التالي:

جدول رقم 10: العوامل التي تحابي التركيز والتي تحابي التعددية

العوامل التي تحابي التعددية الأسواق	العوامل التي تحابي التركيز في سوق واحد
<p><u>عوامل خاصة بالمنتج</u></p> <p>-سلعة يمكن تصريفها في عدة أسواق؛ -شراء غير متكرر للسلعة؛ -منتج في بداية أو نهاية دورة حياته.</p>	<p><u>عوامل خاصة بالمنتج</u></p> <p>-سلعة تلائم مختلف الأسواق دون الحاجة إلى التكيف أو التجديد؛ - سلعة ذات شراء متكرر؛ -منتج في وسط دورة حياته.</p>
<p><u>عوامل خاصة بالسوق</u></p> <p>-وجود أسواق كثيرة متشابهة؛ -أسواق صغيرة أو أجزاء من الأسواق؛ -قوة خطر المنافسة في كل سوق.</p>	<p><u>عوامل خاصة بالسوق</u></p> <p>-عدد محدود من الأسواق المتشابهة؛ -أسواق ذات حجم كبير؛ - الثقة بالشراء كبيرة؛ ضعف خطر المنافسة في كل سوق.</p>
<p><u>عوامل تسويقية</u></p> <p>-قلة المعرفة بالأسواق والوسطاء؛ - قلة الاستثمارات للوصول إلى حصة جيدة؛ -توفر الإمكانيات المادية للقياس بنشاطات جديدة ولحل المشاكل.</p>	<p><u>عوامل تسويقية</u></p> <p>- معرفة السوق والوسطاء بدقة؛ - إقامة استثمارات كبيرة للوصول إلى الهدف أو حصة كل سوق؛ - عدم توفر الإمكانيات المادية لحل مشاكل حديدية.</p>

المصدر: رضوان المحمود العمر، 2007، ص 124.

• **معيار المخاطر في كل سوق:** يقوم هذا المعيار على معرفة وتقييم الأخطار السياسية والاقتصادية في كل بلد، وقد أصبح هذا المعيار أحد أهم المعايير المستخدمة في الاختيار، لكن درجة التعرض لهذه المخاطر تختلف بحسب حجم المؤسسة وبحسب طبيعة الصادرات. فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة تعد الأكثر حساسية للمخاطر لأن نسبة كبيرة من صادراتها للمصانع والتجهيزات الصناعية (مصنع مفتاح باليد) والاستثمارات في البنية التحتية هي أكثر تعرضاً للمخاطر السياسية من تصدير المنتجات البسيطة.

ف عند اختيار أسواق التصدير، يتم حذف الدول ذات المخاطر العالية مباشرة من قائمة الأسواق المتاحة ومن تحليل ودراسة هذه الأسواق (رضوان محمود العمر، 2007، 127-128).

• **معيار خصائص التشابه والاختلاف في الأسواق:** يتوجب على المنظمة أن تقرر فيما إذا كانت ترغب بالاتجاه نحو أسواق مشابهة لسوقها المحلية، أم نحو أسواق ذات خصائص ومميزات مختلفة، ومن ثمة التكامل ما بين الأسواق.

التشابه ما بين الأسواق يمنح للمنظمة باستخدام أسلوب تجاري مشابه للأسلوب المستخدم في سوقها الوطنية، وتخفيض مشكلة التنسيق والرقابة للأسواق، يسهل هذا الاختيار أيضاً تطور أو انتشار سمعة المنظمة (أو العلامة) ومنتجاتها في العالم، أضف إلى ذلك أن التشابه يسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق من خلال استخدام خطوط الإنتاج والتسويق نفسها بدون تعديل ونفس البرامج الترويجية.

أ. الاختلاف بين الأسواق يكون إجبارياً في أغلب الأحيان بسبب دخول المنظمة إلى أسواق متعددة، أو من أجل الوصول إلى توازن التقلبات الموسمية في الأسواق، أو تقليل المخاطر من خلال توزيعها على عدة أسواق، لكن يجب التأكد من عدم اختيار أسواق ذات درجة مخاطرة عالية (رضوان محمود العمر، 2007، 125).

#### 4 أساليب دخول الأسواق الدولية

إن أول مستوى من الالتزام مع الأسواق الأجنبية يقوم على الاقتراب من الأسواق الخارجية من خلال التصدير، أي البيع المباشر من منطقة ما للمنتجات التي صنعت أو حولت فيها إلى خارج



الحدود الوطنية، لكن عندما تبحث المنظمة عن التزام جاد بالتصدير وكذلك عن حصة ملموسة من السوق فإنه يتوجب عليها الاستثمار خارج الحدود الوطنية من خلال الشراكة والمساهمة في منظمات أجنبية أو إنشاء فروع لها في الخارج، وعموما اختيار أسلوب دخول السوق الأجنبي يتوقف على مجموعة من العوامل منها: ( Corinne PASCO-BERHO, 2008,14 ).

- الموارد المالية للمنظمة؛
- المهارات والخبرات البشرية؛
- طبيعة المنتجات؛
- العراقيل والفرص الاقتصادية، القانونية والسياسية؛
- خصائص الزبائن وأنماط التوزيع السائدة؛
- درجة الرقابة التي تريدها المنظمة.

وفيما يلي سوف نتعرف عن أهم أساليب دخول الأسواق الأجنبية ومنافع كل منها بالنسبة للمشروع.

#### 1.4 التصدير

التصدير هو أحد أهم أشكال العمال الدولية وإحدى وسائل خدمة الأسواق الخارجية، وقد يكون مرحلة تسبق الإنتاج داخل السوق، وقد يتم التصدير بين أجزاء المؤسسة متعددة الجنسيات أو بين فروعها في البلدان المختلفة، فقد تصدر المواد الخام لتصنع في مؤسسة تابعة لها في بلد آخر، أو قد تصدر أجزاء من بلد لتجمع وحدات أخرى في بلد آخر ومن ثمة تصدر المنتجات جاهزة أو تباع في مكان التجميع (سيد محمد جاد الرب، 2010، 341)، وعادة تقوم المنظمة في التصدير ببيع منتجاتها في الأسواق الدولية عبر وسطاء، أو وكلاء في البلد المضيف، مع إجراء بعض التعديلات في المنتجات والتي تتناسب وطبيعة خصائص المستهلكين في الدول المستوردة.

وهدف التصدير إلى الدول الأجنبية هدف استراتيجي لكل دول ومنظمات العالم لما يحققه من

مزايا اقتصادية ومالية وتشغيلية للمنظمة والدولة المصدرة (سيد محمد جاد الرب، 2010، 341).

هناك عدة أنواع للتصدير منها (رضوان محمود العمر، 2007، 134-138):

• **التصدير المباشر:** يتم عن طريق الوكلاء الموظفين أو الممثل الدائم للمنظمة المقيم في الخارج، يمكن استخدام هذا النوع من التصدير إلى الأسواق القريبة التي يمكن معرفتها ودخولها مباشرة وبسهولة، وكذبك التصدير إلى الأسواق الصغيرة التي لا تبرر بذل مجهود كبير من أجل الانتقال أو فتح فرع صيانة فيها.

• **التصدير غير المباشر:** يتم باستخدام وسطاء حيث تقوم مؤسسة ما بتعهيد نشاطها التصديري إلى أشخاص آخرين من نفس بلدها أو أجانب يعملون لحسابهم الخاص من أجل ضمان وتعزيز ودعم منتجات المؤسسة في الأسواق الخارجية، لذا تقوم بإنشطة وظيفتها التجارية (التصدير) إلى أشخاص لديهم خبرة ومعرفة جيدة بأسواق التصريف، على خلاف وكلاء العمولة يقوم هؤلاء الوسطاء بشراء المنتجات وبيعها إلى زبائنهم.

• **التصدير المشترك أو المنظم:** هو عبارة عن تضامن عدة مصدرين ذوي اهتمام خاص أو مشترك للتصدير معا، إنه يشكل أسلوبا فريدا في تنظيم النشاط التصديري، حيث تقوم المؤسسات الأعضاء بالاشتراك في تنظيم معين بهدف تحسين أنشطتها التصديرية، يمكن أن يظهر هذا الأسلوب بأشكال قانونية مثل: الاتحاد التصديري، التصدير المحمول، تجمع استكشاف الأسواق...).

على المنظمات التعرف على نقاط الضعف أو القوة قبل الدخول إلى عالم التصدير، وذلك من خلال تقييم جاهزيتها نحو تصدير منتجاتها إلى الأسواق العالمية. إن نظام تقييم الجاهزية يهدف إلى مساعدة المنظمة لبناء الأسس الصحيحة التي تفي بمتطلبات التصدير الناجح والتي تسهم في إنجاح جهود المنظمة للدخول في أسواق التصدير وتحقيق التنافسية في الأسواق المستهدفة، هذا النظام يقوم على أربع عوامل هامة لإنجاح عملية التصدير وهي (محمد بن دليم القحطاني، ماي 2007، 139، بتصرف):

• الموارد المتاحة والجاهزة لنجاح عملية التصدير؛

• طرق ومنهجية التسويق؛

• التزام الإدارة الواضح بعملية التصدير؛

• متطلبات جودة المنتج.

يُمكن التصدير المنظمة من: (احمد عبد الرحمان احمد، 2010، 427)

• زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح؛

• يُمكن المنظمة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، حيث تتوزع التكلفة الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة، وإذا أمنت المنظمة حصة في الأسواق الخارجية تستطيع أن تبني منشآت إنتاجية أكبر حجما وأكثر اقتصادا. كما تستطيع المنظمة التي لديها طاقة فائضة أن تستغلها في خدمة تلك الأسواق؛

• التصدير يؤمن منافذ إضافية وبديلة، وبذلك يقلل المخاطر، فإذا ما كسد سوق نستطيع التعويض في سوق آخر.

لكن مع الميزات المذكورة أعلاه فإنه لا يخلو من المحاذير، خاصة إذا دخلته المنظمة بطريقة عشوائية، وبدون استراتيجية مسبقة توضح دوره في أعمال المنظمة وتضع له السياسات الملائمة، وبعض هذه المحاذير هي (احمد عبد الرحمان احمد، 2010، 428):

• الارتباط بوكلاء وموزعين غير مناسبين، لا يهتمون كثيرا بعلاقتهم مع المنظمة المصدرة، ولذا لا يبذلون الجهد الكافي لتنشيط مبيعات المنظمة المصدرة لوجود اهتمامات ومصادر أخرى لديهم، وقد يقطعون علاقاتهم فجأة، أو يلجؤون إلى مصدر آخر؛

• بعض المنظمات تهمل التصدير عن تحسين سوقها، وتضع كل إنتاجها في السوق المحلي، والخطورة هنا أن المستوردين الخارجيين عندما يجدون هذا الانقطاع سيبحثون عن مصادر أخرى مضمونة، وبالتالي سيخسرهم المصدر إذا ما طال سوقه المحلي الركود؛

• من محاذير التصدير العشوائي أيضا، إهمال الوكلاء الخارجيين، ومعاملتهم معاملة أسوأ من معاملة الوكلاء المحليين؛

• عدم تعديل المنتج بما يناسب الرغبات والأذواق، ومتطلبات السوق الخارجي، وهذه أيضا تتبع تلقائيا إهمال التصدير، وإهمال العملاء ونقود إلى سوق مؤقت. يفقده المصدر عند ظهور أي بديل لسلعة من داخل أو خارج البلد؛

عدم إرفاق الإرشادات والضمانات الضرورية المطلوبة مع السلع المشحونة، حيث هناك سلع كالأليات المعقدة، والسيارات والماكينات يتوقع المشتري أن ترفق أوراق الضمان مع الفاتورة.

## 2.4 الامتيازات وعقود التراخيص

تلجأ المنظمة إلى استخدام أسلوب الامتياز أو التراخيص عندما تجد أن استراتيجية التصدير غير فعالة وتتردد في الاستثمار المباشر، ولكن شرط أن تشتهر علامتها التجارية ويصبح الطلب على منتجاتها منتظما ومتكررا. حيث تدخل المؤسسة الأم إلى الدولة الأجنبية من خلال اتفاق مع من تمنح له التراخيص في السوق الأجنبي وتعطي له الحق في استخدام العمليات الصناعية، الاسم التجاري، العلامة أو أي بند آخر يتم الاتفاق عليه مقابل رسم معين أو حقوق معينة (سيد محمد جاد الرب، 2010، 342).

يُعرف هذا الأسلوب بأنه: "اتفاق بموجبه يسمح لمؤسسة أجنبية أن تستخدم حقوق الملكية والامتياز والمعرفة الفنية والمهارات والتصاميم الهندسية والمعمارية وأي تشكيلة منها في السوق الأجنبية". وبالأساس فإنه (المرخص Licensor)، يسمح للمؤسسة الأجنبية بتصنيع سلعه لغرض بيعها في أسواق المرخص له أو بلده وحتى في أسواق أخرى أحيانا يتم تحديدها بموجب الاتفاقية، فمثلا 50% من الأدوية المباعة في الأسواق اليابانية قد تم تصنيعها بموجب ترخيص من مؤسسات أوروبية وأمريكية. كما لا يقتصر التراخيص على السلع المادية وإنما التراخيص بتقديم خدمات، كما هو الحال بتراخيص الأسواق المالية الدولية، ويقدم هذا الأسلوب العديد من المزايا مثل السماح بنشر نتائج البحث والتطوير وتوزيع كلف الاستثمار والحصول على المزيد من الإيرادات بقليل من الإنفاق إضافة إلى حماية حقوق المؤسسة المانحة للتراخيص بالامتياز و/أو علامتها التجارية من الاندثار والتقدم بسبب عدم الاستخدام (بديع جميل قدر، 2009، 177-178).

### 4-3 الاستثمار المشترك والتصنيع في الخارج

4-3-1 الاستثمار المشترك: حيث تشترك المنظمة المحلية مع منظمة أجنبية من دولة أخرى لإنتاج المنتجات أو الخدمات وبيعها في الدولة الأجنبية أو تسويقها (سيد محمد جاد الرب، 2010، 341). ويمكن تعريفه كما يلي: "إن المشروع المشترك هو عملية أجنبية تمتلك بها المؤسسة الدولية مشاركة كافية بحيث يكون لها صوت في الإدارة ولكن ليست كافية لكي تسيطر بصورة كاملة على الشراكة".

يمكن أن يكون هذا الأسلوب مفيدا في تلبية أهداف المنظمة لدخول سوق محمية وبشكل سريع نسبيا وبتكلفة أقل من فتح فروع إنتاج، ويسمح للمنظمة بتواجد طويل الأمد في البلد المصنف ومتابعة التطور التقني وسلوك المنافسين وتخفيض المخاطر السياسية والتجارية والمالية المتعلقة بالتواجد الجديد في الخارج. كما يكون مفيدا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تمتلك إلا إمكانيات محدودة، بحيث تتمكن من دخول الأسواق الأجنبية واكتساب خبرة واسعة والاستفادة من شبكة التوزيع المحلية، وفي بعض الحالات يكون هذا الأسلوب هو الأسلوب الوحيد الذي يسمح لمنظمة الأجنبية بامتلاك بعض الأصول التجارية والإنتاجية لاسيما عندما لا يحق للمنظمة الأجنبية بأن تمتلك كامل الأصول (بديع جميل قو، 2009، 182-183).

### 4-3-2 التصنيع في الخارج أو الاستثمار الخارجي: أي إنشاء فروع إنتاج وتوزيع في الدولة

الأجنبية، هناك عدة صيغ منها: التصنيع الكامل من قبل المؤسسة الأم في بلد أجنبي، ومنها التعاقد مع مصنع محلي، ومنها التصنيع الجزئي، واعتمدت هذه الاستراتيجية مع الدول النامية والتي تهدف في بعض الأحيان إلى جذب الاستثمارات الأجنبية لأسواقها بهدف خلق وظائف لليد العاملة فيها وجلب موارد إضافية تتطلبها عمليات التنمية فيها تشمل التكنولوجيا، خبرات إدارية، فرص لدخول أسواق خارجية.

التصنيع في الخارج من شأنه الوصول إلى سعر منافس لتجنبه أو خفضه ضرائب الاستيراد العالمية وغيرها من القيود التي تفرضها بعض الدول على السلع والمستوردة إضافة حافز عدم فرض قيود على الأرباح وتوزيعها وضمانات عدم المصادرة وأجور العمال أثناء العطلات (بديع جميل قو، 2009، 182-183).

وهناك أساليب أخرى حيث تم التطرق إلى الأكثر انتشارًا أو الأكثر أهمية نذكر منها: عمليات التجميع، عقود الإدارة، تسليم المشروع الجاهز، الاستيلاء / الاستحواذ والتحالف الاستراتيجي.

### خلاصة الفصل:

إن مدير التسويق الدولي مُلزم بالإلمام بمختلف ما يتعلق بالبيئة الدولية التي سينشط فيها، وعليه التأقلم مع التغيرات المستمرة التي تحدث على مستواها سواء كانت تغيرات ثقافية واجتماعية، أو تغيرات اقتصادية أو سياسية وقانونية. فتباين واختلاف الثقافات من مجتمع لآخر أو في نفس المجتمع قد يسبب مشاكل كثيرة للمنظمة، نفس الشيء بالنسبة لاختلاف متغيرات الأسواق كالبيئة التكنولوجية والبنية التحتية والبيئة التنافسية في البلد المضيف، بالإضافة لاختلاف الأطر القانونية والنظم السياسية، فدراسة كل هذه الأمور تمكن المنظمة من اتخاذ القرارات المناسبة.

لقد أوضحت تجارب كُبرى المؤسسات أنه مهما تكن قدرة المؤسسة ومهما كبرت إمكانياتها، فإنه ليس هناك استراتيجية عملية تدخل بها كل الأسواق وبنفس التوجه العقلي، فحتى المؤسسات الكبرى عليها أم تكيف طرق عملها وتعتمد على طرق متعددة، فالطبيعة الديناميكية للعديد من الأسواق الدولية تجعل من المستحيل أن تكون هناك طريقة عمل واحدة فعالة في جميع الأسواق.

لكن لا يجب أن يُنظر إلى هذه الاختلافات بين الأسواق الدولية على أنها حاجز يحول دون الدخول إليها، بل يجب أن تستغل كوسيلة منافسة تعتمد عليها المنظمة لتحقيق مردوديات مالية ملموسة والشهرة التي تطمح إليها.



**الفصل الثالث**

**العلاقة التعاونية بين المنتج**

**والموزع**





**تمهيد:**

إن مفهوم التعاون يجذب أكثر فأكثر انتباه الباحثين في أعمالهم حول الشراكة بين الموزعين والمنتجين، فحين يصبح التفاوض التحدي الاستراتيجي الحقيقي، حيث يعتبر هذا الأخير وسيلة لحل الصراع بين الطرفين، ومن جهة أخرى فهو الشكل المفضل لتنظيم العلاقات بين المنظمات، هذا ما يبرر فائدته سواء للمنظمات الخاصة أو الحكومية، وبدوره يلعب التفاوض دور غاية في الأهمية في اتجاه العلاقة بين المنتج والموزع الأجنبي، ذلك أن قوة ومهارة الموزع في التفاوض تمكنه من كسب العديد من الفرص والامتيازات ما ينعكس إيجاباً على الاقتصاد الوطني.

الشركاء في القناة التوزيعية منذ زمن طويل لديهم روابط متضاربة بسبب اختلاف وجهات نظرهم في التوزيع والفوائد والأهداف المرتقبة، والاختلاف بينهم بحد ذاته، ويعتبر التعاون بينهما هو شكل من أشكال التعامل مع النزاعات، وتحسين الوضع الحالي للحصول على الشروط الملائمة لكل الأطراف وتحقيق المزيد من المكاسب، حيث تظهر العلاقة التعاونية أن هناك استعداد من الغالبية العظمى في حل الاختلافات التي تشوب العلاقة، والانتقال من مجرد صفقات ثابتة مستقلة إلى طبيعة علائقية ديناميكية.

سنتناول في هذا الفصل دراسة سلوك التفاوض لكونه يساهم في تطوير العلاقة بين المنتج والموزع، ومن ثمة ننتقل للتطرق لكل من الصراع والتعاون بين الطرفين، وصولاً إلى المحور الرئيسي المتمثل في العلاقة التعاونية بين المنتجين والموزعين، والعوامل التي تؤثر فيها.

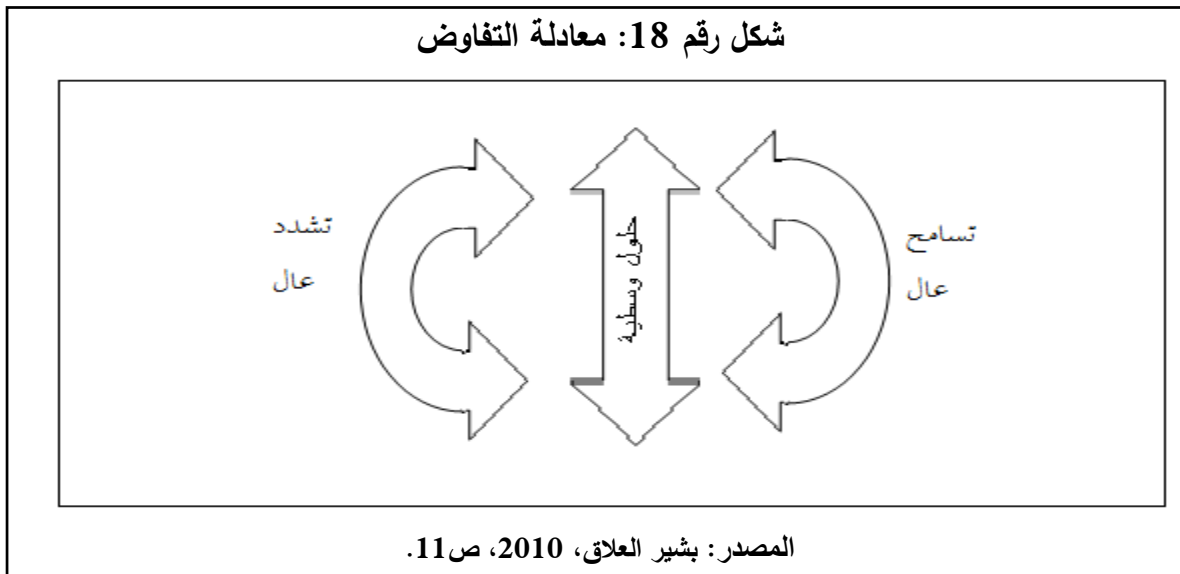
## 1. التفاوض

يؤثر التفاوض على كل جزء من حياتنا اليومية، وهو واحد من أبرز المهارات الإدارية والاقتصادية والسياسية وأكثرها رقيًا، وما يهمننا في بحثنا هذا هو أن التفاوض يمثل العمود الفقري للتجارة والمعاملات الخارجية، وسنهتم في هذا المبحث بالتفاوض الفعّال في المجال التجاري ومجال الأعمال في المنظمات المعاصرة، بداية بتسليط الضوء على مفهومه ومن ثمة ننتقل إلى أهم تقنياته وصولاً إلى العوامل المؤثرة فيه.

### 1.1 ماهية التفاوض

يفترض مفهوم التفاوض ألا يوجد موقف تفاوضي معياري ناجح أو فعّال في جميع الحالات، فافتراض التفاوض وفق أحدث الدراسات هي كالاتي (بشير العلق، 2010، 10-11):

- أنه فن "السهل الممتنع"؛
- أنه فن يعتمد على معطيات وحالات وظروف معينة، محددة زمنيا ومكانيا ونفسي؛
- أنه فن وعلم تحكمه ضوابط وأسس معينة ورغم ذلك فإن النجاح في جولة تفاوضية معينة قد لا يعني النجاح في جولة تفاوضية تالية أو بعد حين، رغم أن الضوابط والأسس واحدة؛
- أنه فن وعلم يحتاج إلى قدر عال من الإرادة الحصيفة، فالتفاوض يعد عملية معقدة ومتشابكة بسبب ما يمكن أن تولده هذه العملية من متطلبات متعارضة أو متشاحنة تصل حد الصراع.
- أن التفاوض تحكمه معادلة صعبة للغاية تتمثل بالشكل الموالي:



يلاحظ من الشكل أن التفاوض ينطوي على قدر عال من التشدد والتسامح في الوقت ذاته، أوفي أوقات متفاوتة وأن حالات التسامح والتشدد هذه قد تقضي إلى حلول وسيطة.

فالتفاوض كلمة، عملية أوفن، إنه يفجر مشاعر معقدة لأي شخص يواجه توقع أن يكون عليه أن يتفاوض من أجل اتفاق ما، ومن ناحية أخرى إنه جوهري في كيفية إنجاز الأعمال، ويحدث ملايين المرات في اليوم حول العالم (ستيف جايتس، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، 2013، 10)، والتفاوض هو عملية التفاهم والأخذ والعطاء بهدف الوصول إلى اتفاق مع الآخرين الذين يجمعنا بهم بعض المصالح، بينما تتعارض بعض مصالحنا واهتماماتنا الأخرى (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2008، 3).

ومن الناحية الإدارية فإن التفاوض يعتبر من المجالات الهامة التي ترتبط بأعمال وأنشطة الإدارة، فالمدير الناجح هو مفاوض ناجح ولا يقتصر التفاوض في المنظمات المعاصرة على التفاوض الإداري بين الإدارة والمرؤوسين، أوبين الإدارة والعمال ونقاباتهم، بل يمتد ليشمل التفاوض مع العملاء في السوق، ومع الموردين، ومع المنافسين، ومع الأجهزة الحكومية وجماعات الضغط ومع الأجهزة الشعبية المحلية وغيرها. (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2008، 3)

وفيما يخص تعريف التفاوض فإنه يوجد العديد من التعريفات، حيث يعتمد كل تعريف على بيئة التفاوض وطبيعة عملية التفاوض، ونوع المتفاوضين، وطبيعة الأشياء المتفاوض عليها، إلا أن التعريفات التالية تعد الأكثر شيوعاً والأكثر تعبيراً عن آلية التفاوض ومكوناته وتوجهاته وخصائصه. فعُرف على أنه محاولة بين طرفين أو أكثر للوصول إلى (بشير العلق، 2010، 17):

- صيغة تساومية (لا غالب ولا مغلوب)؛
- منافع متبادلة (لا ضرر ولا ضرار)؛
- مكاسب لجميع الأطراف يشعرون بها ويقدرونها؛
- حالة مقبولة من قبل جميع الأطراف كبديل جيد عن الضرر المادي والمعنوي المتمثل بالتشدد والعصبية المفرطة.

كذلك يُعرف كندي (Kennedy) وزملاؤه التفاوض على أنه "تلك العملية الخاصة بحل النزاع بين

طرفين أو أكثر، والذي من خلالها يقوم الطرفان (أو جميع الأطراف) بتعديل طلباتهم، وذلك بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما.

وعليه فإنه ينظر للتفاوض على أنه تلك العملية الخاصة بتقريب وجهات نظر طرفين للتوصل إلى نتيجة معينة يمكن تحقيقها عمليا بدلا من النتيجة المثالية التي يسعى إليها كل طرف على حدة. (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2008، 6)

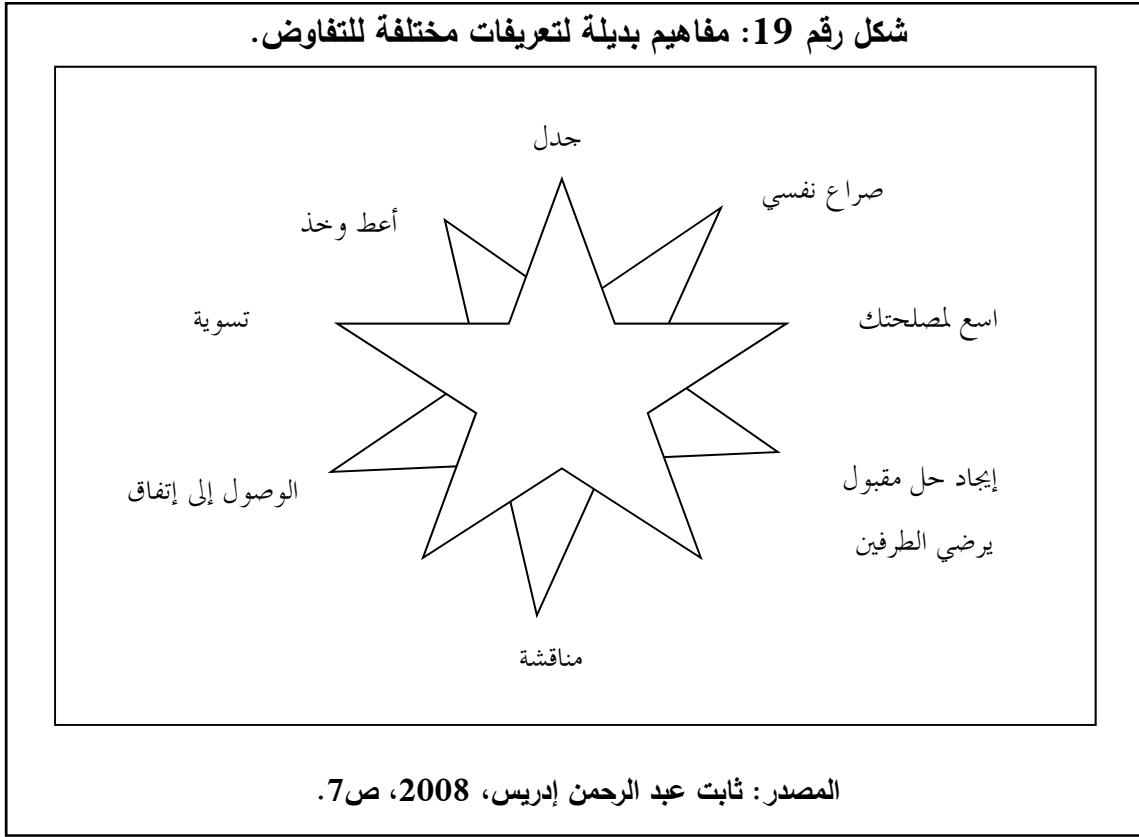
كما يمكن القول أن التفاوض هو مناقشات تحكمها أصول وقيم وأعراف اللياقة والكمياسة والضيافة والتسامح والهدوء، حيث ينصت المنصتون ويتحدث المتحدثون بالتناوب في جو صحي، للوصول إلى صيغة، أو صيغ تكون مقبولة للأطراف، وتتمثل هذه المناقشات بالآتي: (بشير العلق، 2010، 17-18)

- قناعة لدى الأطراف كافة بجدوى المناقشة؛
- لجميع الأطراف الحق بالنقاش المتساوي؛
- الإنصات المبني على احترام حديث الآخرين؛
- مناقشات تحترم خصوصيات الأطراف الأخرى ومصالحها.

وعموما فيمكن تعريف التفاوض على أنه عملية تتم بين طرفين مع وجود اختلافات بينهما، وهذه الاختلافات تحتاج إلى محاولات للوصول إلى اتفاق حول الخيارات والعروض المتبادلة. (Ray Fells, 2012, 3).

ويمكن استخلاص من هذا التعريف أنه إضافة إلى أن التفاوض عبارة عن عملية بين طرفين فهو يستلزم وجود اختلافات، فبعدم وجودها لما يوجد تفاوض لأنه بالأساس لا يوجد ما يجب التفاوض عليه.

والشكل الموالي يوضح ما يراه إيفنس (Evans) حيث يعتقد أنه هناك مفاهيم عديدة للتفاوض تعكس وجهات نظر متعددة للممارسين للتفاوض، كما أن هذه المفاهيم المختلفة يمكن أن تشير إلى عدة اتجاهات لطبيعة التفاوض وبشكل متباين جدا.



وفيما يلي شرح لبعض هذه المفاهيم (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2008، 8-9):

• **الجدل:** لا يمكن فصل التفاوض عن الجدل، لكن هل التفاوض هو الجدل؟ إن الإجابة هنا بالنفي، فليس التفاوض هو الجدل نفسه، فإذا ما تأملنا الجدل فأكثر ما يلفت نظرنا هو كيف أن كل فرد مع نهاية عملية الجدل استطاع أن يقتنع نفسه بأن وجهة نظره صحيحة بدون أن يقتنع الطرف الآخر أو يحركه عن موقفه، بالمقابل التفاوض ينطوي على الإقناع والحث على تقبل وجهة نظر الآخر وأنه يتعلق بتحريك الطرف الثاني من وضعه إلى وضع آخر أكثر اتفاق من وجهة نظر الطرف الأول، وليس مجرد الجدل والتعمق فيه؛

• **المناقشة:** ومن ناحية أخرى لا يعتبر التفاوض عن طبيعته نوعاً من المناقشة، إنك تستطيع مناقشة شيء معين دون أن تصل إلى اتفاق مع الآخرين، والمناقشة قد تكون غير هادفة، حيث تكون مجرد طريقة من طرق استهلاك الوقت في جلسة اجتماعية، أو مجرد أسلوب لمعرفة وجهات النظر، أمّا التفاوض فلا بد أن يكون له هدف، ولذلك فالمناقشة هي أحد مظاهره ولكنها ليس التفاوض؛

• **التسوية:** ليس هناك أدنى شك أن التسوية مطلوبة عند نقطة معينة في عملية التفاوض، ولكن ليس الجلوس في مائدة التفاوض بنية التوصل إلى تسوية يعد أمراً غير مقبول في التفاوض، فالطرف الثاني يشعر بقابلية التنازل من الطرف الآخر، وفي الواقع يمكن الوصول إلى اتفاق بدون تسوية، وهذه هي طبيعة التفاوض؛

• **اسع لتحقيق مصلحتك:** إن مثل هذه القاعدة أو وجهة النظر في التفاوض تتجاهل الطرف الآخر، إن التركيز فقط على ما تريده من التفاوض بدون الأخذ في الاعتبار احتياجات الطرف الآخر قد تؤدي إلى النزاع وعدم الاتفاق، وبالتالي لا يمكن الاستمرار والمحافظة على علاقة طيبة مع الطرف الآخر.

## 2.1 استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

تُعتبر الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية حجر الزاوية في نجاح أي مفاوضات وتعكس وجهي التفاوض كعلم وفن، حيث تستند إلى المبادئ والأصول العلمية بجانب المهارات والخبرات والموهبة، ويتم اللجوء إلى استراتيجيات وتكتيكات التفاوض في مرحلة الإعداد والتخطيط حيث يتم الاتفاق مبدئياً عليها في ضوء ما سبق معرفته عن الطرف الآخر وعن الموقف المحيط.

والمفاوض الناجح يحاول قبل الإقدام على جلسة التفاوض أن يوفر الإجابات اللازمة والدقيقة للأسئلة التالية (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2008، 157-158):

- ما هي الاستراتيجيات العامة الواجب إتباعها أثناء عملية التفاوض؛
- ما الخطوات أو التكتيكات الواجب القيام بها لتطبيق هذه الاستراتيجية في مواجهة الطرف الآخر؛
- كيف يمكنني الاستجابة لاستراتيجيات وتكتيكات الطرف الآخر؛
- ما الحدود الدنيا التي لا يجب أن أصل إليها عند تقديم تنازلات للطرف التالي.

### 1.2.1 مفهوم استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

المقصود بالاستراتيجية التفاوضية الطريقة والوسيلة التي من خلالها يتفاوض الطرفان من أجل الوصول إلى حل للقضية والمشكلة التي يتفاوضون حول إيجاد أنسب وأفضل الحلول لحلها، ويمكن تقسيمها إلى استراتيجيات تفاوضية: قبلية، وسطية وبعديّة، ويقصد بالاستراتيجية التفاوضية القبلية الأساليب والبدائل وجميع الأنماط وأشكال السلوك التي يمكن استخدامها لتحقيق أهداف معينة في ضوء الموقف التفاوضي، مهما كانت درجة تعقده وصعوبته، أي أنها ذلك الأسلوب والنمط الذي ينتهجه المفاوض قبل العملية التفاوضية، ويكون مبنيا على العلاقات السابقة والمعلومات التي تم جمعها وأساليب جمعها.

أمّا استراتيجيات التفاوض الوسطية فهي تلك الأساليب والأنماط المستخدمة أثناء سير العملية التفاوضية، وتتبع من خلال المشكلات التي قد تعوق سير التفاوض أو تحيده وتبعده عن تحقيق هدفه المراد الوصول إليه.

وفيما يخص الاستراتيجيات التفاوضية البعدية فهي تلك الأساليب والأنماط التي ينتهجها المفاوض بعد العملية التفاوضية أو بعد اللقاء التفاوضي، حيث يستخدم أسلوبا وتكتيكا تقويميا، حيث يقوم بتقسيم جميع مراحل العملية التفاوضية وتحديد الأنماط الأساسية في القيام بدوره واستخدام الأساليب المناسبة في كل موقف خروجاً بسيناريوهات تنبؤيه حتى اللقاء التفاوضي التالي. (علا عبد الفتاح رجب، 2006، 120-138)

بعد التطرق لمفهوم استراتيجية التفاوض ننتقل إلى تكتيك التفاوض، وفي هذا الأخير يقوم المتفاوض بتحويل الخطط والاستراتيجيات التفاوضية إلى واقع ملموس، يمكن أدائه بصورة تنفيذية، مما يحقق الهدف من العملية التفاوضية، ولكي يكون التكتيك ملائماً لابد من اختيار التكتيك المناسب للعديد من المواقف التفاوضية، واستخدامها بشكل يلائم ظروف كل جولة، ويمكن تعريف التكتيك على أنه الأدوات التي يستخدمها المفاوض، سواء كانت أساليب أو سلوكيات يمكن من خلالها تحديد المكاسب التي يمكن أن يحققها المتفاوض، والأساليب التفاوضية المتوقعة من طرف الآخر. (علا عبد الفتاح رجب، 2006، 147)

### 2.2.1 استراتيجيات وتكتيكات التفاوض الفعال

تُشير كل الكتابات العلمية والممارسات العملية للتفاوض إلى أن هناك العديد من الاستراتيجيات والتكتيكات التي يمكن استخدامها من جانب المفاوضين ذوي المهارات العالية، وسيتم مناقشة بعض هذه الاستراتيجيات والتكتيكات التابعة لها، وبالتالي فهي لا تمثل حصراً شاملاً لجميع أنواع استراتيجيات التفاوض.

#### 1.2.2.1 الاستراتيجية الهجومية: تتجسد هذه الاستراتيجية ببساطة في قيام المفاوض باتخاذ

موقف هجومي منذ البداية أثناء جلسة التفاوض والذي يعكس تشدده أو إصراره على حدوده التفاوضية المثالية للحصول على أفضل المزايا بهدف الحصول على مكاسب أكثر، أو للحد من احتمالات تقديم تنازلات للطرف الآخر، أو إلى رد الاعتبار، إذن تطبيق هذه الاستراتيجية يتطلب التمسك والإصرار بالحدود العليا للمفاوض مع الضغط المستمر لإجبار الطرف الآخر على قبولها، كما تتطلب أيضاً استعمال التهديد بالمقاطعة أو عدم التفاوض. (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2008، 158-159) في هذه الحالة يتم اتخاذ الموقف الهجومي المتشدد، وذلك في حالة تفوقه أو عدم حرصه على إتمام التفاوض، أي في حالة ما إذا كانت الفرصة في صالحه. (علا عبد الفتاح رجم، 2006، 143)

ومن بين مظاهر هذه الاستراتيجية ما يلي: (علا عبد الفتاح رجم، 2006، 143)

- موقف هجومي من البداية في الجلسة التفاوضية؛
- سلوك شبه عدواني من الطرف الذي يستخدمها؛
- تشدد وتصلب على الحدود أو الأوضاع التفاوضية؛
- العناد والتظاهر بعدم تقديم تنازلات؛
- التلميح بالقوة والتهديد؛
- استمرار الضغط على الطرف الآخر؛
- عدم التراجع بسهولة أو بسرعة.



والسؤال هنا: كيف تتصرف عند مواجهة هذه الاستراتيجية؟

هنا يجب أن تهتم أولاً بامتصاص غضب الطرف الآخر، وذلك من خلال ترك الفرصة له بالكلام والتعبير عن هجومه، يلي ذلك أن تسعى إلى استخدام الحجج والبراهين لإقناعه مع الاستعداد لتقديم تنازلات بسيطة، ولكن ليس بسرعة وتحت ضغط الهجوم وإلا فإنك سوف تضطر أن تقدم المزيد من التنازلات وتشجعه على الاستمرار في استراتيجية الهجوم.

وتشمل هذه الاستراتيجية على عدة استراتيجيات فرعية مستمدة من الممارسة العملية للتفاوض، وهي استراتيجية إطلاق النار، استراتيجية الحدود المغلقة، استراتيجية أشوفك في الميدان (المحكمة)، وأخيراً استراتيجية الفتى المتشدد/الطيب (أو الصقور والحمام). (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2008، 158-159)

**2.2.2.1 الاستراتيجية الدفاعية:** كما يتضح من الاسم، فإن الاستراتيجية الدفاعية تتطوي على قيام المفاوض بالدفاع عن موقفه أو عن حدوده وأوضاعه الدفاعية، وتتم في حالة الضعف النسبي، وتهدف إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى، وإنقاذ ما يمكن إنقاذه لحين استجماع القوى وترتيب الصفوف. (علا عبد الفتاح رجم، 2006، 143)

ويُراعى عند إتباع هذه الاستراتيجية الاهتمام بالجوانب التالية (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2008، 163):

- تقديم المبررات الكافية والمقنعة باستخدام الأدلة الموثقة؛
- استخدام الحقائق والأرقام؛
- المصارحة في بعض الأحيان؛
- التدرج أثناء الدفاع؛
- شراء الوقت؛
- ضبط الأعصاب والصبر وتحمل أي سخريّة أو رفض المقترحات؛
- التراجع أحياناً وبشكل منتظم (الانسحاب الهادئ والمنظم)؛
- طلب تعويض أحياناً، حتى ولو كان تعويض نفسي.

**3.2.2.1 استراتيجية التدرج خطوة بخطوة:** أسلوب التحرك خطوة بخطوة نحو الغاية النهائية، يعني استخدام النفس الطويل وعدم اليأس في الحصول على أكثر المكاسب وأقل الخسائر في نهاية الأمر (علا عبد الفتاح رجم، 2006، 143)، إن هذه الاستراتيجية لا تسعى إلى التوصل إلى اتفاق أو حل مرة واحدة وبسرعة، ولكن تدريجياً مثل مناقشة مواصفات المنتج أولاً، والعمل على الوصول إلى اتفاق بخصوصها، ثم الانتقال إلى الكمية المطلوبة والسعر، ثم مواعيد التسليم وهكذا، وتحتاج هذه الاستراتيجية إلى مزيد من الوقت وبالطبع قد تكون هناك مقاومة من جانب الطرف الآخر، ولكنها بدرجة أقل بسبب التدرج والبعد عن " الصدمة السريعة ". ( ثابت عبد الرحمن إدريس، 2008، 166)

**4.2.2.1 استراتيجية الحدود الروسية:** يطلق على هذه الاستراتيجية الحدود الروسية للإشارة إلى منطقة "سيبيريا"، وهي تتطوي على تقديم عرضين أحدهما أسوأ من الآخر، وبالتالي فإن المفاوض يقبل بالإكراه البديل الآخر حتى يتجنب البديل المخيف، ويمكن التعبير على هذه الاستراتيجية من خلال التشبيه التالي: " أي شيء...، ولكن لا ترسلني إلى الحدود الروسية.. " ويمكن التعامل مع هذه الاستراتيجية في بعض المواقف التفاوضية من خلال استخدام استراتيجية الحدود المغلقة، كما يمكن أيضاً مواجهة الاقتراح المتشدد أو الأكثر سوءاً بتقديم اقتراح مضاد ومتشدد، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى حركة متبادلة أو إلى أرضية مشتركة بين الطرفين تدفعها إلى الانسحاب المتبادل للاقتراحين المتشددتين. ( ثابت عبد الرحمن إدريس، 2008، 164)

**5.2.2.1 استراتيجية البدء من بؤرة اهتمام العميل:** والمعنى بهذه الاستراتيجية هو تكوين علاقة مهنية تفاوضية إيجابية مع العميل، لإمكانية التفاوض والنقاش والتفاوض، دون وجود هجوم مباشر أو تحفيز لتصيد الأخطاء، حتى تسير العملية التفاوضية بلا نزاع وبلا مشكلات جانبية أخرى، وتتكون هذه العلاقة التفاوضية من خلال تطبيق استراتيجية التقارب، ويكون ذلك من خلال (علا عبد الفتاح رجم، 2006، 164):

- معرفة طبيعة العميل وشخصيته من خلال المعلومات التي تم جمعها، ولذلك المفاوض يبدأ من بؤرة اهتمام الطرف الآخر والتركيز عليها، والتأكيد على الجوانب الإيجابية في شخصية الطرف الآخر والموقف التفاوضي؛

- معرفة المشكلات التي عانى منها الطرف الآخر والتخفيف من حدتها عن طريق طرح

الكلمات الباردة التي تخفف من وطأتها والتأكيد في كل مرة على التفاؤل؛

• التخفيف من حدة المشاعر السلبية للطرف الآخر.

ويكون التقارب الأول للطرف الآخر هو القاعدة التي سوف سيتطلب منها خط سير المفاوضات، والتي سوف ينتج منها تقدير نجاح العملية التفاوضية. (علا عبد الفتاح رجم، 2006، 130)

**6.2.2.1 استراتيجية الربط:** تنطوي استراتيجية الربط على التكتيكات التفاوضية التي تركز على

الربط بين مسألتين تتعلقان بقضية التفاوض، حيث تمثل المسألة الأولى جانب الضعف لدى المفاوض، بينما تمثل المسألة الثانية جانب القوة، مثال ذلك عندما يبدأ العميل جلسته التفاوضية مع المورد بالمدخل التالي (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2008، 166):

"أنا على استعداد لمناقشة تأخيرنا عن السداد للفواتير الخاصة بكم، وذلك في حالة إذا كنتم على استعداد لمناقشة مستوى الجودة المنخفضة لبعض الأجزاء التي سبق لكم إرسالها لنا في الأسبوع الماضي".

إن النتائج المتوقعة لإتباع مثل هذا النوع من الاستراتيجيات التفاوضية يتلخص في تقوية ودعم المركز التفاوضي، وتحقيق مميزات أو فوائد من وراء الاستجابة لطلب الطرف الآخر (مثال ذلك خصم على قيمة الأجزاء السابق شراؤها، أو خدمة إصلاح وصيانة مجانية...الخ) (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2008، 166).

**7.2.2.1 استراتيجيات إضاعة الوقت:** جوهر الاستراتيجية هو كسب مزيد من الوقت،

والاستراتيجية مفيدة في حالات كثيرة أهمها الآتي (علا عبد الفتاح رجم، 2006، 136):

• الهروب من إجابة سؤال ليس من الحكمة الإجابة عليه الآن؛

• الحصول على تنازل أكبر، خاصة إذا كان الطرف الآخر يتيح استراتيجية التعاون أو

استراتيجية تفادي النزاع أو الاستراتيجية الدفاعية؛

• انتظار لظهور متغيرات جديدة لصالحنا؛

- تجنب تقديم تنازل من الواضح إن سير المفاوضات سيجبرنا عليه؛
  - تطبيقا لاستراتيجية بالصبر تأخذ ما تريد؛
  - إثارة الخصم ودفعه في الأخطاء عندما ينفذ صبره؛
  - كسب الوقت للوصول إلى معلومات جديدة تفيد في التفاوض؛
  - إتاحة فرصة للتفكير والدراسة قبل القطع بالرأي.
- ومن أهم التكتيكات لإضاعة الوقت (علا عبد الفتاح رجم، 2006، 136):
- طلب الإيضاحات أو بيانات أو تأكيدات أو ضمانات من الطرف الآخر دون مبرر أو حاجة حقيقية؛
  - توجيه أسئلة كثيرة دون مبرر؛
  - التشكيك بحذر بالمعلومات؛
  - طرح بدائل والتمادي في مناقشة التفاصيل؛
  - الدخول في مناقشات جانبية مع الوفد المفاوض، أو مع أحد الأعضاء؛
  - إغراق الطرف الآخر في تفاصيل جانبية؛
  - قطع الحديث بتلقي مكالمة تلفونية؛
  - استخدام مترجم أو طرف آخر دون مبرر؛
  - طلب التأجيل بصراحة.

### 3.2.1 اختيار استراتيجية التفاوض المناسبة

يعتبر هذا السؤال أحد أهم الأسئلة التي تواجه المفاوض بالرغم من معرفته بالاستراتيجيات المختلفة للتفاوض، إن هذه الاستراتيجيات وما ينطوي عليها من تكتيكات تعتبر تصرفات بديلة وتستوجب

الاختيار بينها وذلك للوصول إلى الاستراتيجية المناسبة، وفي التطبيق العملي هناك عدة عوامل يجب دراستها بعناية وأخذها في الاعتبار عند المفاضلة والاختيار بين هذه الاستراتيجيات التفاوضية، وفيما يلي سنتطرق لمعايير المفاضلة والاختيار وهي كالاتي (ثابت عبد الرحمن إدريس، 2008، 176):

- نوع وطبيعة مسألة التفاوض.
- نوع الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها المفاوض؛
- حاجة المفاوض لعملية التفاوض؛
- توقعات الأطراف الأخرى ذات الاهتمام داخل المنظمة؛
- توقعات الطرف الآخر؛
- مراكز القوة النسبية لأطراف التفاوض؛
- المهارات التي تتوفر في فريق التفاوض؛
- الوقت المتاح لعملية التفاوض؛
- أهمية استمرار العلاقة بين أطراف التفاوض؛
- أهمية التوصل إلى اتفاق؛
- خصائص شخصية الطرف الآخر في عملية التفاوض؛
- الخبرات السابقة للطرف الآخر في عمليات التفاوض؛
- الظروف البيئية المحيطة بالتفاوض (قيود خارجية).

### 3.1 العوامل المؤثرة في التفاوض (ADN التفاوض)

ما الذي يجعل التفاوض يعمل أو بالأحرى يحيا؟ هناك عوامل رئيسية هي التي تساهم في تحريك التفاوض، فإذا مثلنا الحمض النووي الخاص بالتفاوض، فيمكن اعتبار طرفي أو قطبي الحمض

النووي (ADN) هما طرفي التفاوض، وهذه العوامل هي بمثابة الروابط التي تجمع بين القطبين، بمعنى هذه العوامل المفتاحية هي التي تعطي الحياة للتفاوض، ويمكن إجمالها فيما يلي:

**1.3.1 الثقة:** لكي تعمل في اتجاه اتفاق ما فإنك تكون بحاجة إلى بعض أشكال التعاون، يفضل معظم الناس أن يجرؤوا علاقات أعمالهم مع الأفراد الذين يفهمونهم والذين يمكن أن يتقوا بهم، فبناء الثقة يعتبر أمر في غاية الأهمية، إلا أن الثقة ليست إجبارية، ومع ذلك إذا كنت قادر على تحقيق توازن بين الثقة والاحترام، سوف تكون قد خلقت بيئة حيث يكون من الممكن تأمين اتفاقيات أفضل وأكثر استدامة.

فالثقة هي واحدة من الخصائص الأساسية التي يقوم عليها التفاوض المثمر، وهي تتعلق بالصفات الشخصية للأفراد مثل المصداقية، النزاهة والصدق، إلا أن الثقة في إطار التفاوض هي أكثر عمقا، فهي أن تكون على علم أن الطرف الآخر هو على استعداد للتعاون بشتى الطرق من أجل تحقيق النتائج المرجوة، وأن يكون كذلك مستعد لحل المشاكل التي تواجهكم أثناء التفاوض من أجل الوصول إلى اتفاق. (Ray Fells, 2012, 26-27)

بعض الأشخاص هم بطبيعتهم أكثر موثوقية من الآخرين، وطبيعتهم هذه تساعدهم في التفاوض وإقناع الآخرين بالوثوق بهم خاصة في حالة غياب البراهين التي تدعم موقفهم، فهم بذلك أكثر حظ من غيرهم، فالثقة تعني أنك تتوقع من الطرف الموثوق به القيام بالأمر بالشكل الصحيح. (Ray Fells, 2012, 26-27)

لكن من المهم ألا تخلط بين الاحترام والثقة مع رغبتك في أن تكون محبوبا، الأشخاص الذين لديهم حاجة أصلية إلى أن يكونوا محبوبين، الاحتمال الكبير أنهم يقبلوا بالأمر الواقع ولا يلجأ أي منهم إلى الخشونة حول موقف ما، ببساطة لأنهم يشعرون أنهم عندما يفعلون هذا فإنهم سوف يجرحون مشاعر الطرف الآخر، القدرة على أن تكون دبلوماسيا وأن تدير أي توتر في الموقف مسألة محورية في سمات المفاوض الفعال. (ستيف جايتس، ترجمة عبد الحكم الخزامي، 2013، 42).

ويبرز دور الثقة في ثلاث نقاط أساسية في التفاوض تتمثل فيما يلي:

الأولى مدى صحة المعلومات التي يوفرها الطرف الآخر، والخطر هنا يظهر في حالة إعطاء

معلومات خاطئة في الأساس، أوفي حالة إعطاء معلومات ناقصة، وعليه فالقرار الذي سيتم اتخاذه بناءً على هذه المعلومات يصبح غير رشيد، ثانياً في أوقات حازمة من أجل التقدم التفاوضي يحتاج الطرف الآخر إلى أن يتجاوب مع الموقف، فهل أنت على ثقة أنه سيقوم بذلك؟ أما الوضعية الثالثة فنتمثل بإمكانية الوثوق بما صرح به الطرف الآخر أنه سيقوم به فهل سيفي ويحترم وعوده أم لا؟ (Ray Fells, 2012, 28).

**2.3.1 الفرص التبادلية ومماثلة السلوك:** يوجد الكثير من الفرص التي تستحق أخذها في عين الاعتبار أثناء أي اتفاق تفاوضي، والتي يمكن تخطيطها سريعاً، يمكن أن تتضمن هذه: طلبات مستقبلية، حجم، سداد، تسليم، مواصفات اتفاقيات طويلة الأجل، فرص ذات طبيعة خاصة، مزايا الأداء وهكذا، مع تزايد الموضوعات المثارة يزداد المجال لتنمية إجمالي قيمة الاتفاق، ومع زيادة عدد الموضوعات تزداد الإمكانيات المتاحة للتفاوض بشأنها. (ستيف جايتس، ترجمة عبد الحكم الخزامي، 2013، 44)

أما المعاملة بالمثل أو مماثلة السلوك فهو ميل المتفاوضين لمطابقة سلوك بعضهم البعض، فمثلاً: إذا امتنع مفاوض عن الانقطاع، فمن المرجح أن الطرف الآخر سوف يتوقف عن المقاطعة، وبالتالي تمكين التفاوض من المضي قدماً بأكثر سلاسة، وإذا قوى ضد السلوك (المعاملة بالمثل) يمكن أن يمنع المفاوضين من الدخول في دوامة الصراع، وهو بذلك فرصة لإنشاء ولحفاظ على التفاعل التعاوني. (Ray Fells, 2012, 20)

**3.3.1 القوة:** حتى إذا انتهت أن الطرف الآخر في حاجة إلى هذه الصفقة أكثر منك، فإن " لأن الخاصة بهم يمكن أن تزال تمنعهم من الاتفاق، هناك كثيرون يغادرون طاولة التفاوض حتى ولو كانت الصفقة المعروضة أفضل من أي خيار آخر لديهم، لأنهم يشعرون بأنهم تعرضوا لنوع من الاحتيال، سوف يغادرون وهم مستعدون للدفع أكثر في مكان آخر، هذا ليس قرار رشيد وإنما انفعالي، ولكننا نتفاوض مع بشر، فالقوة لا تعطيك الحق في المناورة والاحتيال، فهلك للقوة في التفاوض أحد الأشياء، وفهلك لكيفية تطبيقها لتحقيق أهدافك الشخصية شيء آخر. (ستيف جايتس، ترجمة عبد الحكم الخزامي، 2013، 40).

لكن ماذا نعني بكلمة القوة في التفاوض؟ القوة هي أن تدفع الآخرين للقيام بما تريدهم القيام به (Ray Fells, 2012, 31)، هذا تعريف مختصر وبفي بالغرض، فإذا كانت لديك القوة أثناء التفاوض

فإنك تستطيع بطريقة لبقة أن تأخذ ما تريده من الطرف الآخر أو أن تدفعه للقيام بما تريده.

أنت قوي إلى الحد الذي يدركه الآخرون أنك كذلك، ومع ذلك، حتى إذا نظروا إليك على أنك في وضع قوي، لا يعني هذا شيء بالنسبة لك ما لم ترى أنت الموقف كما يرونه، " تكون لك السلطة على الآخرين فقط إلى الحد الذي لا تأخذ أي شيء منهم بعيدا عنهم، عندما تجرد أي شخص من كل شيء، فإنه لم يعد تحت هيمنتك - إنه حر مرة أخرى " إنك قوي إلى الحد الذي يدركه الآخرون أنك كذلك والذي يكون محدودا إذا لم تفهم كيف يرون الموقف، يمكن أن تكون القوة حقيقية أو مدركة، أو شخصية كما أنها موضوعية، بمعنى أنها توجد في رؤوس الناس حتى إذا كان الطرف الآخر قد يعتمد عليك أو مستقل عنك، القوة يمكن أن تتحول، حيث أنها نشأت نتيجة التوقيت والظروف المحيطة، يمكن أن تستخدم لتغذية أو استغلال الحاجات بصورة واضحة جدا لكي يفهمها المفاوض كامل المهارة. (ستيف جايتس، ترجمة عبد الحكم الخزامي، 2013، 73-74)

لكن لماذا توازن القوة مهم ولماذا للقوة كل هذه الأهمية في المفاوضات، ببساطة تامة إنها تزودك بالخيارات وأنها إذا فهمت سوف تمكنك من السيطرة حيث يحدث التفاوض على وجه الساعة (ستيف جايتس، ترجمة عبد الحكم الخزامي، 2013، 73-74).

• تمسك بتوازن القوة: إذا احتفظت بتوازن القوة في علاقاتك، يكون لديك مجال أكثر اتساعا للهيمنة على جدول الأعمال العملية، وفي النهاية التأثير على مجريات التفاوض لصالحك؛

• القوة من أجل التأثير على المناخ: الأسلوب الاستراتيجية والإمكانيات، يعني ذلك أنها تزودك بفرصة الاختيار بين التنافس أو التعاون استنادا إلى أيها يناسب أهدافك.

في النهاية توفير إطار عمل لتحديد بصورة موضوعية (بدلا من شخصية، والتي تكون غالبا هي النمط السائد) أين توجد القوة بين أولئك المشاركين، القدرة على القيام بهذا مسألة حيوية إذا كان عليك أن تؤدي مهامك بصفقتك المفاوض كامل المهارة.

**4.3.1 الأخلاق:** يعتبر السلوك الغير أخلاقي طفرة تشوب مخرجات التفاوض، ومن الصعب جدا إصلاح التفاوض الذي يشوبه سلوك غير أخلاقي، والأخلاق ليست ظاهرة قائمة بذاتها، بل تؤثر فيها وتتأثر بها عناصر كثيرة ومختلفة. (Ray Fells, 2012, 35)



وكما سبق توضيحه في النقاط السابقة، فواحدة من أهم المواقف في التفاوض تتعلق بصحة المعلومات المتبادلة، هل هي صحيحة أم لا؟ ففي حالة تسأل الطرف الآخر حول أمر لا يريد الإجابة عنه، فيمكن أن يأخذ هنا التفاوض عدة خيارات بدلا من التضليل في الإجابة بإعطاء معلومات خاطئة أو ناقصة.

والمفاوض الجيد سيفكر في المستقبل حول الأسئلة الصعبة التي يمكن أن تواجهه ويفكر لها في الإجابة بشكل منطقي وبتأني، والجدول الموالي سيوضح تلك الخيارات المتاحة لمواجهة المعلومات غير الصحيحة في التفاوض. (Ray Fells, 2012, 35-36.)

#### جدول رقم 11: التعامل مع المعلومات الغير دقيقة في التفاوض.

التحري	التحويل	الوقاية
عندما تعتقد أن الطرف الآخر يقدم معلومات ليست صحيحة بالقدر المطلوب	في حالة طرح الطرف الآخر أسئلة لست مستعدا للإجابة عنها بشكل كامل	ردع الطرف الآخر عن تقديم معلومات غير صحيحة
- لا تفترض بشكل تلقائي عدم صحة المعلومات. - لا تستجيب بشكل تناسقي. - اطلب التكرار أو التوضيح. - اعرض الأمور الغير واضحة. - اطلب وقت لتأكيد.	- ا طرح الأسئلة. - إعادة التأكيد على المحور الرئيسي. - اختصر قدر الإمكان.	- كُن واضحا مع نفسك. - أعد نفسك جليا. - أ طرح أسئلة. - لا تستعجل في التفاوض. - سجل بعض الملاحظات.

Source : Ray Fells, 2012, 36.

هذا فيما يخص السلوك الأخلاقي وتبادل المعلومات كذلك له تأثير في استخدام القوة في التفاوض، فالمفاوض الذي يدرك أنه في وضعية قوية غالبا ما يستخدم بإفراط الأساليب التنافسية، لكن هذا السلوك قد يأتي بنتائج عكسية، لذا على المفاوض الماهر أن يتحلى بسلوك أخلاقي وأن يكون تصرفه لبقا وفي المستوى حتى ولو كان في وضع قوي. (Ray Fells, 2012, 37.)

## 2. الصراع والتعاون بين المنتجين والموزعين

يُعتبر التعاون من الجانب النظري عامل مهم لتحقيق الأهداف والوصول إلى رضا الزبائن

النهائيين، كما يساهم بشكل فعال في نجاح تسيير العلاقة بين المنتج والموزع، وبأكثر بساطة التعاون هو بمثابة غياب الصراعات التي تواجه العلاقات بين الموزعين والمنتجين، إذن فعلى هذين الأخيرين العمل على تغيير عادة الصراع التي ترتبط عادة أو بشكل تقليدي بين البائع والمشتري. وعليه فقبل التطرق لموضوع التعاون بين المنتج والموزع وجب البدء بالصراع الذي يواجه العلاقة بينهما.

## 1.2 الصراع بين المنتج والموزع

اهتم بموضوع الصراع كثير من علماء النفس والاجتماع والإدارة على خلاف مدارسهم الفكرية، لأن الصراع ظاهرة سلوكية لها طرفان، يدرك كل منهما موضوع الصراع، والصراع لا بد له من أسباب ومراحل ربما يكون غير معلن ضمناً ثم يتحول بعد ذلك إلى صراع معلن قبل اتخاذ القرار.

الصراع لغة يدل على "اشتقاقات بمعنى التعارض بين مراحل وأراء". (معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، 2008 17) وعرفه سميث بأنه: "الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة". (زهير بوجمعة شلبي، 2013، 19)

فيما تُعرف إدارة الصراع على أنها: " العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده وتحديد مستوياته". ( زهير بوجمعة شلبي، 2013، 19)

هذا فيما يخص الصراع بشكل عام في إطار العلاقة ما بين المنتج والموزع فيمكن اختصار الاختلافات المرتبطة بمختلف الجوانب التسويقية بين كل منهما في الجدول الموالي:

### جدول رقم 12: مناطق الصراع المرتبطة بطبيعة التسويق ما بين المنتج والموزع.

التسويق	المنتج	الموزع
التجزئة	على أساس: الاحتياجات بالنسبة للمنتج.	على أساس: الاحتياجات بالنسبة لمجموع خدمات السوق مقارنة بطبيعة المنتج.
مفهوم المنتج	المنافع المطلوبة، والإضافة مقارنة بالمنتجين الآخرين.	مفهوم نقطة بيع.
المنتج	تسليط الضوء على الإضافة أو الميزة للمنتجات والابتكارات.	تسليط الضوء على مجموعة متنوعة من المنتجات والعلامات التجارية المختلفة.

التموقع	تسليط الضوء على العلامة التجارية للمنتج.	تسليط الضوء على المحل (نقطة البيع) أو العلامة التجارية للمحل.
العلامة	التركيز على العلامة التجارية الخاصة به	التركيز على العلامة التجارية الخاصة بالموزع.
الخدمات والضمان	مرتبطة بالمنتج، وقابلة للتفاوض مع الموزعين.	وسيلة لتثمين المحل.
السعر	يتم تحديد السعر مقارنة بسعر المنتجات المماثلة في السوق بين مختلف الموزعين، وسياستها الخاصة وهي تميل إلى أعلى سعر.	السعر هو عامل مهم لبناء التموقع.
الاختيار	وفقا لسياسة: - حصري (منتج فاخر) - عام (منتج أساسي)	له تشكيلة خاصة، حسب إذا كانت العلامات المقترحة كثيرة أو قليلة.
المكان	أفضل تواجد للمنتجات على الرف مع أحسن خدمات.	
الاتصال	إشهار على العلامة التجارية	إشهار على المحل.
الترويج	دقيق	دائم: بشكل جزء من التموقع مقارنة بالسعر والحركية.
تسويق السلع	اعتمادا على حصتها في السوق والوضع التنافسي.	اعتمادا على سياسة المحل وخصائص علامته الخاصة.
قوة البيع	التفاوض من كل المستويات: البيع، تقديم المشورة، تنشيط... الخ	دور مزدوج نحو الأمام

Source: Houda ZARRAD, Mohsen DEBABI, 2010, p8.

يمكن أن نلاحظ من الجدول أن أهداف كل من المنتج والموزع متعارضة في أغلب الأحيان وهذا الاختلاف في الأهداف والتوجهات يخلف نوعا من الصراع، حيث يحاول كل طرف أن يعظم منافعه وهذا ما يزيد في حدة الصراع، ويتم حل ذلك بالتفاوض وكل حسب مهاراته في الإقناع، فالتفاوض يعتبر كوسيلة لحل الصراع، كذلك هو الشكل المفضل لتنظيم العلاقات بين المنظمات، هذا ما يبرر فائدته سواء للمنظمات الخاصة أو الحكومية.

## 2.2 التعاون بين المنتج والموزع

من بين الاتجاهات الحالية في مجال التوزيع التعاون بين المنتج والموزع، فهو بمثابة اتجاه أو ميل نحو خلق قيمة للمتاجر عن طريق تمييز عروضهم وذلك بالتنسيق أفضل لأنشطتهم في القناة التوزيعية. (Karime MACHAT, 43)

إن التخلي عن أنماط تنظيمية مشتركة يمثل فجوة في أدبيات التعاون بين المنظمات، بعض الكتاب استبعدوا في أبحاثهم التعاون بين الموزع والمورد باعتباره إحدى خصائص التبعية لمؤسسة أخرى والتي بالتالي تترك مساحات ضيقة لاختيار المشترك لنظام التنسيق حسب رأيهم.

ممارسات التعاون بين المنظمات المختلفة كانت تعتبر كحلول تنظيمية ثانوية (أوفي المرحلة الثانية)، بمعنى نتركها كبديل في حالة ظهور عوامل غير متوقعة تعيق اعتماد الاستراتيجية المثلى لتنظيم المعاملات، ومع ذلك فإن تركيز المنظمات على أعمالهم الأساسية أدت بهم إلى تطوير العديد من التوجهات مع الفاعلين سواء إلى الأمام أو إلى الخلف، إضافة لذلك فمن الضروري وضع الإطار النظري لتحليل السلوك التعاوني بين المنظمات مقارنة بالنماذج المنتهجة من المنافسة. حيث أن السلوك التعاوني قد يمثل مصدر قوة تنافسية مقارنة بمؤسسة خارج هذه العلاقة التعاونية سواء على المستوى الأفقي أو العمودي. (Michel Fender, 2010 518)

وإذا ما تطرقنا لمفهوم التعاون في هذا المجال وجب علينا التمييز بين ثلاث مفاهيم وهي: التعاون، التنسيق والتكامل، لأنه عادة ما يتم الخلط بينها.

فالتنسيق لا يعني التعاون، ومشكلة التنسيق تكمن في تطوير القواعد التي تنظم الإنتاج ثم التوزيع، واختيار القواعد الأكثر كفاءة عن غيرها، أما التعاون فهو مختلف، لأنه يعني الأهداف المشتركة، كذلك التنسيق لا يطرح مع مصطلح " البديل"، بمعنى التنسيق لا يمكن الاستغناء عنه. الهدف الأساسي للمنظمات من التعاون هو تحقيق الأهداف التي لا يمكن للمنظمة أن تحققها بشكل منفرد، وطبيعة التعاون بين منطمتين منفصلتين هو لخلق موارد ومعرفة جديدة، وعليه فالمنظمة التي تتبنى التعاون تسعى من خلال تبادل المعرفة والمعلومات إلى تخفيف حالة عدم اليقين في البيئة والشريك، لكن تجدر الإشارة هنا أن نتيجة العملية التعاونية بحد ذاتها هي غير مؤكدة. ( Michel Fender, 2010, 518-519.)

والتعاون في هذا السياق لا يعني تبادل المعلومات، ولكن أيضا خلق قيمة مميزة للطرفين، أما التكامل فهو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منها مكملا للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانا وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما، ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال (بشير العلق، 2010، 98):

• التكامل الخلفي؛

• التكامل الأمامي؛

• التكامل الأفقي.

بينما استراتيجية تطوير التعاون الحالي فتقوم على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما، ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال: (بشير العلق، 201، 99، 98)

• توسيع مجالات التعاون: وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل؛

• الارتقاء بدرجة التعاون: وتقوم هذه الاستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها:

مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف؛

مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح؛

مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المصلحة المشتركة؛

مرحلة اقتسام عائدته أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور مهم في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها.

• استراتيجية تعميق العلاقة القائمة: تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

• استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجالات جديدة تعتمد هذه الاستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما، وتعدد وسائله وتعدد مراحلها وفقا للظروف والمتغيرات التي مر بها وفقا لقدرات وطاقات كل منها، وهناك أسلوبان لهذه الاستراتيجية هما:

توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة جديدة مستقبلية أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة؛

توسيع نطاق التعاون إلى مجال مكاني جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.

وهذا يعطي لنا صورة أن التكامل ليس مرادف للتعاون والذي هو تبادل معلوماتي لا تبادل اتصالي، كما أنه يتيح لنا أن نفهم أنه في إطار التكامل العلائقي الابتكار ممكن، والاتفاق في التعاون يكون على أساس الثقة لتحسين إدارة المرونة وعدم اليقين للتكامل (Michel Fender, 2010, 521).

### 3.2 التعاون اللوجستيكي التسويقي واللوجستيكي التجاري

كما سبق وأوضحنا فإن التعاون بين المنتجين والموزعين يكون على مستويات مختلفة بمعنى أن محور التعاون يكون على حسب الأهداف المشتركة واحتياجات كل طرف، ويعتبر كل من التعاون اللوجستيكي التسويقي واللوجستيكي التجاري إحدى مجالات التعاون لذا ارتبنا تناولهما في هذا المبحث على النحو التالي.

#### 1.3.2 التعاون اللوجستيكي التسويقي

إن التعاون اللوجستيكي التسويقي يتضمن كل من الأنشطة التسويقية التي يمارسها المنتجين والموزعين نحو المستهلك النهائي، وهو من طبيعة مختلفة عن التعاون في مجال العمليات اللوجيستية

التجارية التي سنتطرق إليها لاحقاً، حيث أنه لا يهدف فقط إلى زيادة حجم المبيعات عن طريق الحد من الانقطاعات في المخزون لدى البائعين النهائيين، وانخفاض التكاليف نتيجة تقليل الأعطال، ولكن يهدف إلى مجموعة من العروض التسويقية المشتركة والمهمة خصيصاً للمستهلكين في أجزاء سوقية مستهدفة من طرف المنتجين والموزعين، هذا بالإضافة إلى تحسين الخدمات اللوجستية الشاملة في سلسلة التوريد. (Michel Fender, 2010, 511)

في هذا النمط من التعاون، المنتجين والموزعين يعترفون أن الزبون هو بمثابة عنصر محرك وأساسي لدوافعهم ومحفزاتهم، والافتراض الرئيسي هنا هو أنه: لتكون أكثر تنافسية لا بد لك من التعاون، وهذا يعني أن في مثل هذه الخطوة من التعاون يجب تحسين الأداء مقارنة بمتطلبات الزبون، ويتم قياس القدرة التنافسية من حيث دور أهداف المنظمة في خدمة زبائننا وعلى أساس أداء منافسيها، وعليه يجب أن تكيف استراتيجية المنتج مع استراتيجية الموزع لخدمة الزبون. (Michel Fender, 2010, 512)

التعقيد وعدم اليقين الذي يواجه الموزعين يدفعهم إلى إيجاد حلول مع المنتجين، والحل الأساسي هو تطوير أنظمة مرنة تسمح لكل الشركاء بمواجهة التعقيد والغموض، يسمح التعاون اللوجستي التسويقي بظهور أزواج منتج-موزعين والذين أصبحت لديهم فعالية اقتصادية أكبر، كذلك يسمح بتطوير مهارات معينة للطرفين تعطي لهما مزايا تنافسية في أسواقهما.

هذا النمط من التعاون يتطلب إدارة فعالة للموارد المشتركة، والتي يمكن أن تؤدي إلى تجديد منافذ التوزيع وإلى إدارة متكاملة للتدفقات والتي تعظم فعالية الأنشطة التجارية الترويجية وإطلاق المنتجات الجديدة، ويمكن أن نتحدث في هذه المرحلة عن التكامل بين سلاسل العرض والطلب وليس فقط تحسين التدفقات المادية. كذلك يركز هذا النمط من التعاون على الإدارة المتكاملة للعمليات الأفقية مثل القيادة، التدفقات الاجتماعية والتنمية المشتركة، وعليه فإن إعادة تشكيل التنظيم أمر ضروري ويفضل أيضاً مراقبة الأداء الناتج عن العمل المشترك بدلاً من ممارسة السيطرة من طرف واحد، ومفهوم الرقابة على القنوات التوزيعية يختلف هنا لذا نحن بحاجة إلى إصدار مؤشرات رقابية مناسبة لهذا التغيير. (Michel Fender, 2010, 512-516.)

### 2.3.2 التعاون اللوجستيكي التجاري

إن الاختلاف والتطور لهذا النمط مقارنة بغيره هو كونه موجه نحو الاستلاء على الزبائن وتخفيض حالة عدم التأكد الكامن في الأعمال التجاري، وإخفاض تكاليف الخدمات اللوجيستية هي نتيجة لذلك، والأهداف الخاصة بالتعاون اللوجستيكي التجاري هي ذات شقين ( Michel Fender, 2010, 475.:

الأول هو تقديم الدعم لنجاح الأعمال التجاري: فدور هذا النوع من التعاون في المقام الأول هو توفير الدعم لزيادة المبيعات في المنتجات الاستهلاكية أو غيرها من أشكال المبيعات لمنتجات أخرى، وهذا يتطلب قبل كل شيء الحد من الانقطاعات في المخزون، والإسراع في توفير المنتجات، والقدرة على تعزيز خدمات تسويقية وتجارية عالية التفاعل.

أما الشق الثاني فيتمثل في تعزيز تقليل تكاليف سلسلة التوريد (اللوجستيك) الكلية فهي بمثابة هدف عام، والتخفيض بالتكاليف هو أمر مرتبط جدا بتخفيض الانقطاعات، ويتطلب تقليل التكاليف البحث في مراحل الخلل الوظيفي، والتطويرات الداخلية لتحقيق التحسين الشامل لسلسلة التوريد، وعليه فخطوات تحويل الخدمات هي كالآتي (Michel Fender, 2010, 476.:

- تسريع التدفقات لإدخال الطلبات في نظام التسيير التجاري، ومعالجتها وفقا لنظام البيانات التجاري المخصص للزبون المعني؛
- تنفيذ المشاريع الخطية وتوزيع المسؤولين على الجهات الفاعلة وتحسين تبادل المعلومات؛
- تحديد أدوات جديدة تتكيف مع الوظائف الجديدة للزبون؛
- قياس التقدم عن طريق مؤشرات معنية ومناقشتها؛
- مساعدة وإعلام مختلف الفاعلين في الوقت الفعلي بدون ضغوطات على المدى القصير؛
- إدارة التشكيلات مع تقديم خدمات وشروط عامة للبيع الخاص؛
- إدارة المخزون والإمدادات بطريقة مشتركة؛



من هذا المنظور فإن تقنيات نظم المعلومات تعتبر كعامل لخفض عدم التأكد البيئي لقناة التوزيع. إن فعالية التشكيلة وتسيير المخزون هي قلب التعاون اللوجستيكي التجاري، والمنتجين والموزعين أوجدوا الأهداف التكميلية التالية (Michel Fender, 2010, 476):

• تعظيم العرض على أساس الإمكانيات المتاحة؛

• تحسين نسبة عملاء الشراء في محل معين؛

• جذب وكسب ولاء الزبائن المستهدفين؛

• استغلال نقاط ضعف المنافسين.

وعليه فالمحاور الرئيسية هي (Michel Fender, 2010, 480-483):

• توزيع أفضل لكل فئة من فئات المنتجات في الفضاء التجاري؛

• تمثيل أفضل للمنتجات التي تنتمي إلى فئة المنتجات ذات الحجم الكبير والمنتجات ذات

الهامش الكبير؛

• زيادة القدرة على التكيف والاستجابة للتقلبات الموسمية؛

• تكيف محددات السعر لكل فئة منتجات؛

• تسيير تنشيط المبيعات التي تتناسب مع كل فئة.

### 3.3.2 عوامل النجاح والفشل للتعاون اللوجستيكي التجاري واللوجستيكي التسويقي

مما لا شك فيه أنه هناك عوامل نجاح وبالمقابل عوامل فشل للعلاقة التعاونية اللوجستيكي-

تجارية أو تسويقية، وبالتالي فهناك تدابير مصاحبة لتوسيع نطاق التعاون وهذا من خلال ( Michel

:(Fender, 2010, 487-488)

#### 1.3.3.2 التحضير الداخلي من خلال:

• إدخال اللوجستيك: الأولوية في هذه المرحلة هي على الأرجح حل المشاكل القائمة بين

وظيفة التوريد (اللوجستيك) والوظائف التسويقية والتجارية، والسؤال هنا هو: كيف يمكن تطوير خدمات لوجيستية متكاملة مع الموزعين الخارجيين، إذا كانت قدراتها الداخلية غير قادرة على الاندماج.

• تحضير المخطط التقني أي تأهيل الناحية التقنية: حيث أنه في كثير من الأحيان نظام المعلومات والتقنيات المستعملة وخاصة من طرف الموزعين تكون ضعيفة وغير كافية لتحقيق تخفيض التكاليف.

• احترام القواعد الأساسية: حيث يستند النظام برمته على الالتزامات المتبادلة.

### 2.3.3.2 التحضير الخارجي من حيث:

• تعزيز علاقة الثقة من أجل تشجيع تبادل المعلومات على النحو التالي: أولاً فهم كيفية التواصل من قبل رجال الأعمال مع الموزعين المستحدث وهذا أمر ضروري إذا أردنا رفع الثقة، وثانياً تشجيع تبادل المعلومات وهذا ما يوفر عنصر الشفافية ووجود منطوق تبادل المعلومات يخلق فضاء عمل مليء بالفرص التسويقية ويسمح بتطوير النشاط؛

• إدارة أفضل للخدمات اللوجستية التجارية وذلك بمشاركة الأعمال التجارية في الاجتماعات التطويرية التنموية.

• توفير الوسائل اللازمة ليكون تحفيز الطرفين أصحاب المصلحة فعال ووفقاً للسرعة، فمن المهم إقامة مشروعات ذات آثار مفيدة وفي آجال قصيرة، بمعنى البدء بنشاطات بسيطة تظهر فوائدها على المدى القصير ما يسمح بتحفيز الطرفين ويدفع إلى تطوير عنصر الثقة بينهما.

### 3. العلاقة التعاونية بين المنتج والموزع

مما لا شك فيه أن كل من العوامل الاقتصادية، السوسيوديمغرافية، التنافسية والقانونية إضافة إلى الثورة التكنولوجية للمعلومات والاتصال تحدث اضطراباً على استراتيجية ونظام المنظمة في القطاع التوزيعي، وفي ظل هذه المتغيرات العلاقة بين المنتجين والموزعين يجب أن تضمن الاستدامة والتطور على الرغم من وفاء المستهلكين وقوة المنافسة وهذا هو هدف العلاقة التعاونية لذا فمن المهم تحديد العوامل المؤثرة على هذه العلاقة وفهم دور وأهمية كل عامل.

### 1.3 طبيعة العلاقة بين المنتج والموزع

خلال علاقتهما، المنتج والموزع يعرفان أحياناً فترات صراع، وأحياناً فترات من التعاون، فطبيعة علاقتهما جد معقدة نظراً لتنوع هدفهم، وحسب كروس (Crosse,1993) فالرابط بين شريكين يجب أن يكون في إطار الاحترام المتبادل لقواعد المنافسة من أجل تفادي تجاوز أحد الشركاء حدوده في موقف ما. (DANG VAN MY,2007,20.)

في هذا المبحث، سنقدم في بادئ الأمر مفهوم التبادل في العلاقة بين الشركاء في قناة التوزيع والمنتجين والموزعين، ثم ننتقل للتركيز على الأشكال التي تأخذها هذه العلاقة وصولاً لمناقشة مسألة العلاقة على المدى الطويل بين الشركاء.

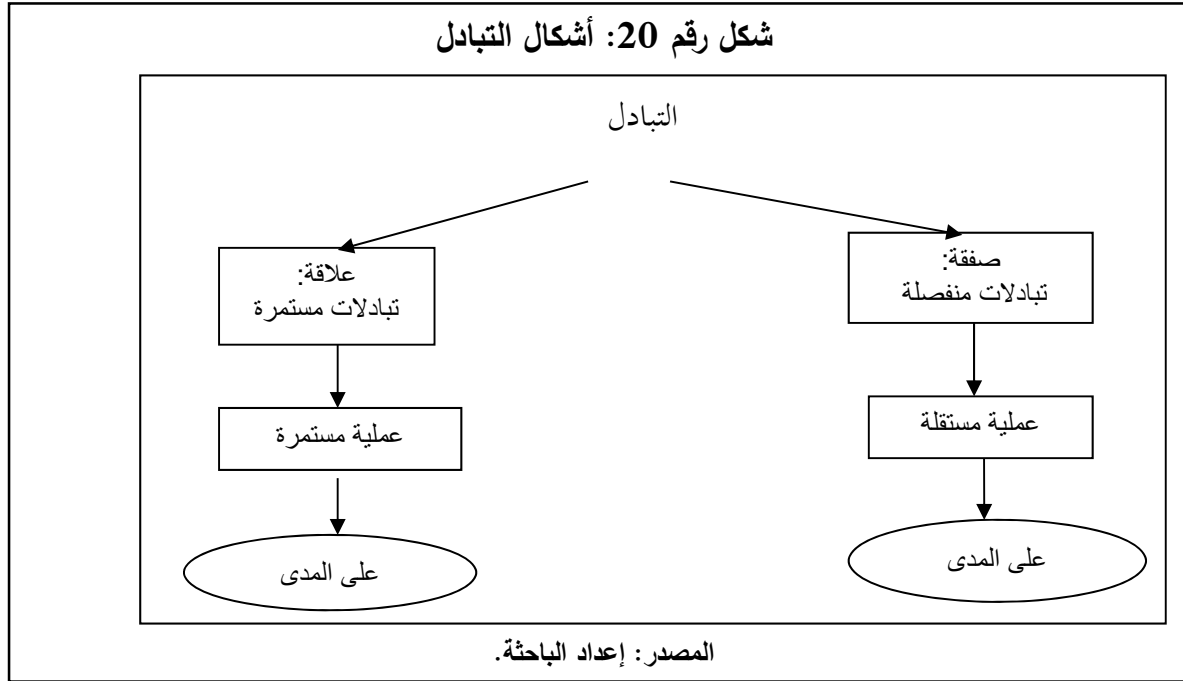
التبادل هو في صميم السلوك البشري، ويشير إلى جميع طرق إكساب الأفراد أو المنظمات ما يرغبون فيه، ويتم تعريف تطوير التبادل على أنه "نقل شيء ملموس أو غير ملموس، حقيقي أو رمزي بين اثنين من الفاعلين الاجتماعيين" ووفقاً لكوتلر وآخرون فهو: "فعل للحصول على شيء من شخص ما من خلال تقديم شيء في المقابل"، وتم تحديد ثلاث فئات محددة للتبادل (DANG VAN MY,2007,24.):

- المعاملة بالمثل؛
- إعادة التوزيع؛
- التبادل السوقي.

وفقاً لكوتلر يتحقق التبادل بتحقق الخمس شروط الآتية:

- واحد من الطرفين على الأقل: يجب أن يكون لديه قدرًا من الاستقلال (أي التحكم الذاتي)؛
- يجب أن يكون للشركاء قيمة (ملموسة أو غير ملموسة) لتقديمها للطرف الثاني؛
- يجب على كل طرف أن يكون قادرًا على التواصل مع الآخر وتقديم ما يتم تبادله؛
- يجب على كل طرف أن يكون حرًا في قبول أو رفض الطرف الآخر؛
- كل شريك قادر على أن يعتقد أنه من المرغوب فيه التعامل مع الطرف الآخر.

والتبادل يأخذ أشكال مختلفة، من الصفقة (تبادلات منفصلة) إلى العلاقة (تبادلات مستمرة)، والفرق الرئيسي بين هذين الشكلين هو أن التبادل العلائقي يحدث على المدى الطويل، ما يعكس في عملية مستمرة، (DANG VAN MY,2007,24-25) ويمكن توضيح ما سبق في الشكل الموالي:



تاريخيا في سياق الصراع، علاقات التبادل بين الموزعين والمنتجين الخاصين بهم عرفت بدأ تحول في منتصف التسعينيات، ويتحسن التوضيح الملموس لهذا الاتجاه من خلال الممارسات الجديدة مثل "إدارة لفئة"، هذه التغييرات هي ترجمة أكثر للتوجه العلائقي في المبادلات من هذا الشكل، والتي تعمل بمثابة تحول من مجرد صفقات ثابتة إلى طبيعة علائقية وديناميكية.

ولقد تم إجراء العديد من الدراسات في السنوات السابقة، والتي طورت المعايير ذات الصلة بالعلاقات الديناميكية بين المنتجين والموزعين، هذه الدراسات سمحت أيضا بتوفير فهم أفضل لمحدداتها للتوجه بالعلاقة إلى المدى الطويل. (DANG VAN MY,2007,24-25)

أبحاث ماكنيل (Macneil, 1980) تقدم تمييز بين التبادلات المنفصلة (صفقات) والتبادلات العلائقية، فالتبادلات المنفصلة أو الصفقات هي بمثابة تبادل واحد متكرر خصائص المعاملات ويتفق مع الافتراضات الأساسية للنظرية النيوكلاسيكية التي تعتبر الصفقات مستقلة عن العلاقات الماضية والمستقبلية بين الأطراف المتعاقدة وهي مجرد انتقال ملكية أو منتج أو خدمة (DANG VAN MY,2007,26). والجدول الموالي يلخص معايير المبادلات المستقلة (الصفقات) حسب ماكنيل:

جدول رقم 13: معايير المبادلات المستقلة (الصفقات).

المعيار	المحتوى
• التبادل	• وجود خلق للقيمة المشتركة. • التقاسم المنصف للفوائد.
• تنفيذ المخططات	• التخطيط. • الدقة
• تنفيذ الاتفاق	• احترام الالتزامات.
• الإصلاحات، الثقة والتوقعات.	• إرجاع الحق لصاحبه. • الثقة
• إنشاء وتحديد السلطة.	• توزيع السلطة.

Source : DANG VAN MY, 2007,26.

بالمقابل، التبادلات العلائقية تنظر إلى السياق التاريخي والاجتماعي الذي تمت المعاملات في سياقه، والأهداف التعاقدية تنبع من المصلحة المشتركة للطرفين في هذه الأخيرة والتحكم الذاتي للأعضاء في هذا النوع يكون على أساس القيمة المشتركة ومساهمات كل طرف للوصول إلى تحقيق الربح على المدى الطويل. (DANG VAN MY,2007,26.)

والجدول الموالي يلخص مجموع المكونات التي تشكل معايير هذه التبادلات العلائقية.

جدول رقم 14: معايير التبادلات العلائقية.

المعيار	المحتوى
• تكامل الأدوار	• التناسق والاستمرارية. • الاتصالات. • تاريخ العلاقة بين الطرفين.
• الحفاظ على العلاقة	• الثقة. • الاستمرارية والولاء.
• المرونة	• التكيف. • الاستباقية.
• المعايير فوق التعاقدية	• البيئة الاجتماعية والسياسية.

Source : DANG VAN MY, 2007,27.

هذه المعايير هي الأساس في إعداد البحوث التجريبية في التسويقية بهدف التحديد من جهة وتوضيح الروابط القائمة بين هذه المعايير من جهة أخرى، وخلفية هذه الروابط تسمح لنا بفهم العوامل المحددة للالتزام والتوجه بالعلاقة للمدى الطويل والاعتمادية أو الثقة إضافة إلى الفعالية والسلطة.

نظرية التبادل الاجتماعي على تركيز فقط على الدوافع الاقتصادية، بل أيضا الدوافع الاجتماعية التي تدفع بالفاعلين إلى التبادل، والفوائد الشخصية هي دائما المحرك للعمل، ولكن توجد أيضا متغيرات عاطفية التي تؤخذ بعين الاعتبار كالاختزام والهيبة والمعرف.

الانتقال من مرحلة المبادلات أو الصفقات إلى مرحلة العلاقات يتسم بالثقة التي تتميز بالطابع الشخصي... والجدول الموالي يلخص أساسيات مواصفات تبادل الصفقات مقابل تبادل العلاقات.

**جدول رقم 15: تبادل الصفقات مقابل تبادل العلاقات.**

العلاقات	الصفقات	مواصفات التبادل
استمرارية التبادل طيلة أمد الاتفاق ما يعكس أيضا عملية مستمرة	بداية مستقلة، انخفاض المدة، أداء عالي	وتيرة التبادل
مهمة، مرتبطة بالرضا غير الاقتصادي، اتصالات رسمية وغير رسمية.	منخفضة	العلاقات الشخصية
الاتفاق حول التنظيم الذاتي والتنظيم القانوني.	تحكمها القواعد والمعايير الاجتماعية والبحث عن المكاسب.	الضمان التعاقدية
محدودة، التبادل يعتمد بشكل واسع على هوية أطراف العملية.	بشكل كلي، شخصية المتعاقد معه غير مهمة	قابلية الانتقال (أو انتقال الملكية)
جهود مشتركة بحسب المخطط له والمؤهلات	لا جهد مشترك	التعاون
اهتمام كبير يولى لعملية التبادل بما في ذلك المخططات المفصلة التي تأخذ بعين الاعتبار البيئة وتغيير الأهداف.	لا مستقبل متوقع، والاهتمام منصب على جوهر التبادل	التخطيط
اهتمام بالأرباح في المستقبل وبمختلف أشكال الفوائد	بسيط يمكن تطويره	قياس الأداء
يتم الاعتماد على ممارسة الحكمة في السلطة	يتم التنفيذ بحسب الاتفاق	السلطة

Source : DANG VAN MY, 2007,28.

بعد ما تطرقنا إلى مفهوم التبادل وأشكاه نأتي لمناقشة العلاقة على المدى الطويل، إن العلاقات المتعلقة بقنوات التوزيع، تأخذ بالمنتجين والموزعين التجاريين الخاصين بهم نحو فترات طويلة نسبياً، كذلك قنوات التوزيع المختارة تؤثر على جميع القرارات التسويقية الأخرى، لهذا أليس من الغريب ملاحظة أن المؤسسات الكبيرة تعتمد على الموردين لاكتساب موقع تنافسي وميزة تنافسية.

وفقاً لجانسن (Ganesan, 1994)، التجارة أو الموزعون الذين يركزون على المدى الطويل يميلون إلى (DANG VAN MY,2007,27):

- إعطاء اهتمام كبير بالأرباح الحاضرة والمستقبلية للعلاقة مع المنتجين؛
  - إعداد الأهداف الطويلة الأجل مع الشركاء؛
  - دعم التبادلات العلائقية لتعظيم الأرباح لعدة مبادلات بدلاً من التركيز على صفقة واحدة؛
  - تقديم تنازلات من وقت لآخر لمساعدة شركائهم.
- كذلك من الضروري أن نُميز بين التبادل المستقل (الصفقة) في المدى القصير والتبادل العلائقي على المدى الطويل، وهذا التمييز قد يفسر أهمية استراتيجية الضغط والتطلع لاستخدامها في قناة التوزيع ودرجة مراعاتها في المفاوضات بين البائع والمشتري.
- اعتبر كل من فرايزر وأنتيا (Frazier et Antia, 1995) بعدان يواجهان طبيعة علاقة التبادل.
- (DANG VAN MY,2007,29)

- الترابط الذي يحدد تناسق وأهمية الانفاق بين المنتج والموزع؛
  - عدم التأكد للبيئة التي يحددها القدرة على التنبؤ في المستقبل والدقة في ذلك.
- والجدول الموالي يوضح مختلف الوضعيات المحتملة للترابط بين المنتجين والموزعين أو الوسطاء وحالة عدم التأكد في البيئة الخارجية للمنظمة، الترابط موضح بثلاث مستويات: ترابط ضعيف، غير متوازن، قوي (متوازن)، بينما عدم التأكد البيئي يأخذ مستويين: قوي، ضعيف. (DANG VAN MY,2007,30).

جدول رقم 16: علاقة التبادل بين المنتجين والموزعين في القنوات التوزيعية.

الترباط بين المنتجين والموزعين			عدم التأكد للبيئة
قوي	غير متوازن	ضعيف	
(3) توجه طويل الأجل، التزام عالي	(2) علاقة أحادية الطرف، التزام أحادي الطرف	(1) تبادل سوقي، بدون التزام	ضعيف
(6) علاقة ثنائية، التزام علي	(5) علاقة قائد، التزام خفيف	(4) صفقة متكررة، التزام ضعيف	قوي

Source : DANG VAN MY, 2007,30.

الخانة (1) الذي تتصف بحالة عدم التأكد في البيئة الخارجية والترباط ضعيفين حيث التبادل السوقي يظهر بقوة بين المنتجين والموزعين في قنوات التوزيع، هي على عكس الخانة (6) التي تمثل مستوى عال من الترباط بين المنتجين والموزعين اللذين يتبادلون العديد من المعلومات لتقليل خطر حالة عدم التأكد البيئي القوية.

### 2.3 العلاقة التعاونية بين المنتج والموزع

معظم الدراسات تعتبر أن العلاقة التعاونية بين الشركاء تلعب دورا مهما في عملية التنمية الاقتصادية في ظل التكنولوجيا الحديثة والمنافسة في إطار الاقتصاد الحديث، كما يعتقد الباحثون أن التعاون هو عنصر ضروري في العلاقات ما بين أعضاء القناة التوزيعية لتحقيق رضا الزبون النهائي، وصولا إلى الأهداف الخاصة بأعضاء القناة.

وفقا للباحثين جيل وأيوهلغن (Gill et Allerheiligen,1996)، يبقى التوزيع المادي هو ميدان وضع التعاون في المقام الأول، والأكثر انتشارا لسببين رئيسيين حسبهما (DANG VAN MY,2007,12):

إمكانية فصل أنشطة التوزيع المادي عن أنشطة الصفقات كالمفاوضات التجارية حيث أسباب الصراع هي بكثرة؛



فرص زيادة أرباح القناة من خلال التوزيع المادي هي أفضل بسبب حجم تكاليف التوزيع المادي.

حسب منزانو (Manzano, 1997)، مناخ العلاقات يعتبر صعب، متوتر، موضع صراع وقاسي، فالعلاقات لا تزال متوترة خلال المفاوضات والطرفين الشريكين ليسوا على قدر من المساواة من حيث القوة وسلطة اتخاذ القرار ويتم عرض أسباب ضعف العلاقة بشكل واضح من قبل منزانو (Manzano)، فمن جهة فهي علاقة مرتبطة مباشرة بظروف التفاوض وشروط الشراء مثل: سعر البيع المستهلك، تخفيض الهامش، البيع بخسارة، حجم المبيعات والأهداف المتعارضة الخ، ومن جهة أخرى، فهي تتعلق بالبيئة والاقتصاد مثل: التفكير في التراجع في الاستهلاك مقارنة بالإنتاج، قوة المنافسة على المستوى الأفقي، عدم ولاء المستهلك وغيرها. (DANG VAN MY, 2007, 12.)

ولكن على الرغم من صعوبة العلاقات في المفاوضات أساساً، إلا أنه يبدو أن الغالبية لديهم الرغبة والإرادة في تحسين العلاقات في مختلف المجالات، وتظهر هذه الرغبة من خلال محاولة المسؤولين البحث عن الحلول في حالة وقوع نزاع بينهم وبين الطرف الآخر سواءً كان المنتج أو الموزع، كذلك تطور التسويق بالعلاقات والقواعد الجديدة تساعد بالتأكيد لذلك، لأن نهاية التزايد في النمو تدفع بالموزعين للبحث عن أساليب الاستفادة المثلى من الوضع المتاح، إذن فهم أدركوا أن هناك إعادة توزيع للأولويات في استثمار كل من الوقت والكفاءات والأموال لتحسين الموارد المتاحة والتدفقات المختلفة (Myriam Manzano, 1997, 9).

وعليه فيمكن تحديد عدة أسباب لظهور التعاون بين المنتجين والموزعين منها (DANG VAN MY, 2007, 12):

- رغبة من الغالبية العظمى من الشركاء لتحسين العلاقات الحالية؛
- تغيير الأولوية في مصطلح الاستثمار، الوقت، الكفاءة البشرية والأموال من أجل تطوير العلاقة الموجودة؛
- تجاوز منطقة الصراع وشروط الشراء البسيطة؛
- اهتمام متزايد بالمستهلك الذي يدفع المنتجين والموزعين لتنفيذ استراتيجيات تعاونية.

وعليه فالصعوبات السابقة تدفع إلى توطيد علاقة التعاون بين المنتجين والموزعين، حيث أن الفاعلين في القناة التسويقية كلهم بنفس الشروط والصعوبات يصبحون متماثلون لذا وجب عليهم الذهاب أبعد من ذلك للحصول على ميزة تنافسية فالآن من الصعب على الموزع اللعب على السعر المناسب لقانون غلان (Galland)، وبالتالي فالسعر لا يكون عنصرا أساسيا للتمايز، لذا في إطار الشراكة : "الشراكة تطور بالضرورة" وسوف تتطور إلى الوضع حيث ستم المفاضلة من خلال طريقة البيع وليس من طريقة الشراء، لذا فمهمة الموزع ليست فقط الشراء وإنما الشراء أصلا للمستهلك. (Myriam Manzano,1997,10.)

إن الاهتمام المتزايد بالمستهلك يدفع بالمنتجين والموزعين لوضع تنفيذ استراتيجية المصالحة والتعاون، فيجب تكثيف العلاقات أكثر لتلبية أفضل للمستهلك. ( Myriam Manzano,1997,10.)

وجود التعاون بين المنتجين والموزعين أصبح واقعا لا جدال فيه بالنسبة للشركاء، وهناك اختلافات كبيرة في عملية تطبيق التعاون، من إدارة الإمدادات إلى عملية الترويج المشترك في نقاط البيع وتطوير جودة وأداء العلاقة، كذلك قوة وكثافة التعاون بين المنتجين والموزعين يعتبر من بين أهم الشروط لتقييم عملية التبادل، ومعظم الشركاء يضم التعاون الاستراتيجية العامة، بينما يميل البعض الآخر للحفاظ، والتطبيقات الأكثر شيوعا هي في الخدمات اللوجيستية. ( DANG VAN ) (MY,2007,12-13)

وفي الأخير فيمكن القول إن الموزعين والمنتجين أدركوا أن فعالية سلسلة التوزيع لا تكون إلا بالتعاون، فالفاعلون يميلون نحو حلول أكثر عقلانية والتي هي في الواقع تدور حول الحوار والتعاون، ولقد أصبحت العديد من المنظمات المصنعة مقتنعة بأن التعاون يساعد في الحفاظ على العلاقة مع الموزع، ويقدم أكثر من مجرد الاتفاقيات السنوية ويوفر الكثير من المال. ( Myriam ) (Manzano,1997,10-11.)

وعلى العموم يمكن اعتبار أن العلاقة التعاونية على هذا المستوى هي شكل من أشكال تطور نظام التسويق بالعلاقات، فهما يتفقان في الكثير من الجوانب ويعملان على تحقيق الأهداف في المدى الطويل.

### 3.3 العوامل المؤثرة على العلاقة التعاونية بين المنتج والموزع

من المهم تحديد العوامل المؤثرة على العلاقة التعاونية بين المنتجين والموزعين، وفهم دور وأهمية كل عامل مؤثر على هذه العلاقة، لأنه إذا ما تم معرفة هذه العوامل بشكل جيد فهذا سيختصر علينا الكثير من الأمور المساعدة في بناء العلاقة التعاونية والمحافظة عليها في الأجل الطويل، ويمكن إدراج هذه العوامل كآتي:

#### 1.3.3 التعاون في الجهد المشترك: إن أعضاء القناة مرتبطين إمّا بسوق المنتج إمّا باتفاقية

أخلاقية حيث أنها تنتمي إلى نظام التوزيع نفسه، وعندما يكون هناك توحيد للشبكة يمكن أن نتأمل لتعاون أكثر مصداقية وحضور نشط للجهد المشترك بين الأعضاء.

يبقى مفهوم التعاون في الجهد المشترك غامض بعض الشيء لكن يمكننا القول أن نوعية الاتصالات وحيوية التفاوض وتشارك نفس نظام القيم أو الحاجة للرد على التهديدات لها تأثير مباشر على إدارة الأعضاء في التعاون في القناة.

بعض الباحثين عرّفوا التعاون في القناة مثل إنشاء استراتيجية واحدة لجميع الأعضاء والمؤسسات الوسيطة مقيدة بتنفيذ القرارات الاستراتيجية المقترحة لهم، لكن تبقى متوافقة مع الاستراتيجية الرئيسية المقبولة من الجميع، وهكذا إذا تاجر الجملة وضع استراتيجية للوصول إلى السوق المستهدف مع تاجر التجزئة، المنتج لا يكرر نفس هذا التحليل إذا استهدف نفس السوق، وسوف ننظر فقط إلى التكلفة الإجمالية لجميع الأنشطة في القناة لتصل المنتجات إلى المستهلك. (DANG VAN MY, 2007,34)

كفاءة قناة التوزيع تفترض أن علاقة الثقة بين المؤسسة البائعة والمؤسسة المشتريّة بنيت بطريقة تدريجية، سنذكر على سبيل المثال النموذج الموالي الموضح بأربع خطوات الذي يشرح كيف لمورد أن يصبح شريكا حقيقيا في الخدمات اللوجيستية.

جدول رقم 17: خطوات الانتقال من المبادلات إلى التشارك

المحتوى	الخطوات
مساحة حوار بين المؤسسات تركز على السعر وعلاقة "صراع" انخفاض حاد لمحفظه الموردين وعقود علائقية طويلة الأجل.	الخطوة 01: المعاملات السلعية
بناء روابط معلوماتية قوية لإدارة مثلى للمستجدات	الخطوة 02: التعاون
دمج سلسلة التوريد على أساس التخطيط المشترك وتشارك التكنولوجيا	الخطوة 03: التنسيق
	الخطوة 04: التشارك

Source : DANG VAN MY,2007,30.

الجهد المشترك هو أحد العوامل التي تصف العلاقة التعاونية بين الشركاء في عملية تنمية الاستراتيجية الرئيسية، وبالتالي تسهيل تحقيق عدة أهداف مشتركة على مستوى ما تم تخطيطه. (DANG) VAN MY, 2007, 30)

**2.3.3 الالتزام بين الشركاء:** غالبا ما يعرف الالتزام بأنه رغبة منظمة في المحافظة على علاقة مع شريك معين، هذه المحافظة تقود إلى استثمارات متعاقبة وبعض من التضحيات على المدى القصير ووضوح كل من أندرسون، جونسون وسيلفر (Anderson, Johansson et Silver.1996) المكونات الثلاثة للالتزام بأنها:

- الحاجة إلى استثمار موارد ومدخلات محددة؛
  - الرغبة أو العزم على الحفاظ واستمرار العلاقة (تشير إلى التزام عاطفي)؛
  - التحديد للشريك والعلاقة من أجل: الالتزام الزمني، الاستدامة والالتزام بالوقت المناسب.
- هذا ما يعني أن كل الشركاء هم على استعداد ليستمر الاستثمار والعلاقة لفترة طويلة، دون انتظار الأرباح على المدى القصير. (DANG VAN MY, 2007,35) وصراع الالتزام هو مفهوم مهم نجده في أغلب الأحيان مرتبط بمسألة الثقة في العلاقة، والعلاقة التعاونية نفسها، ومفهوم الصراع أصبح لا يستحوذ على اهتمام الباحثين أكثر فأكثر لصالح مفاهيم الثقة والتعاون والالتزام في العلاقة.
- الالتزام هو أيضا من شروط تنمية العلاقة التعاونية، تختلف مساهمات كل شريك حسب خصائص الشركاء المعنيين، وهذا يتوقف حسب نوع التعاون والاتفاق وهو يساعد الشركاء أيضا على

تحقيق الأهداف المشتركة، وتطوير منتجات جديدة في مراحل التعاون، للحصول على أداء مرضي في العلاقة التعاونية وتعزيز تنمية العلاقات من هذا النوع. من وجهة النظر هذه، يعتبر التزام كل شريك ذو دور مهم ليس فقط في تطوير العلاقة التعاونية، وإنما يسهل أيضا الاستغلال الفعال للموارد، ويساعد على تحديد الأهداف المستمرة، ويزيد أداء العلاقة. (DANG VAN MY, 2007, 36)

### 3.3.4 وتيرة التبادل:

وتيرة التبادل تدخل ضمن فئة معايير التقييم المتعلقة بتبادل المنتجات بين المنتجين والموزعين، فبمجرد المنتج والموزع يتفقان على اتفاقية توزيع، إن وتيرة التبادل هي العامل المرتبط مباشرة بمفهوم التبادل والذي هو في قلب السلوك البشري.

يمكن ملاحظة تأثير وتيرة التبادل بين المنتجين والموزعين في مضمون الاتفاقية الخاصة بالموزعين، ويتم تقسيم وتيرة التبادل على المدى القصير والطويل على أساس عملية تنمية التبادل.

حسب ماكنيل (Macneil, 1980)، وتيرة التبادل في مبادلات الصفقات قد تكون منفصلة، وتتسم بانخفاض المدة والأداء الأساسي، في الواقع يمكن لصفقات على الأجل القصير ومع تسارع وتيرة التبادل بين الشركاء يمكن أن تطور إلى علاقة طويلة الأجل.

إذا كانت العلاقة على الأمد الطويل والتي تسمح للشركاء بوضع المزيد من الجهد المشترك للتخطيط والأداء لزيادة إمكانيات العلاقة وتسريع وتيرة التبادل إذ كانت وتيرة التبادل على المدى الطويل تتسارع وفقا لمجموعة اتفاقيات سابقة يمكن أن نعرف هذه المرحلة بالمتواصلة. (DANG VAN MY, 2007, 36-37)

### 4.3.3 الاتصالات الرسمية والغير رسمية: يمكن وصف الاتصال باللاصق أو وسيلة لربط

الجهات الفاعلة في قناة التوزيع، حيث تلعب دورا هاما في تبادل المعلومات في القناة وتضمن إدارة أفضل وتنمية أكثر فعالية لعلاقات التعاون بين المنظمات، الاتصالات في مجال التسويق هي بمثابة العملية التي يتم من خلالها إرسال معلومات مقنعة، صنع قرارات محفزة وبشكل جماعي، برامج منسقة، السلطة مدروسة والالتزام والولاء لهم مشجعين من الشركاء.

تعترف أدبيات التسويق أن الاتصالات تلعب دورا حيويا في تشغيل القناة، ومع ذلك بحوث

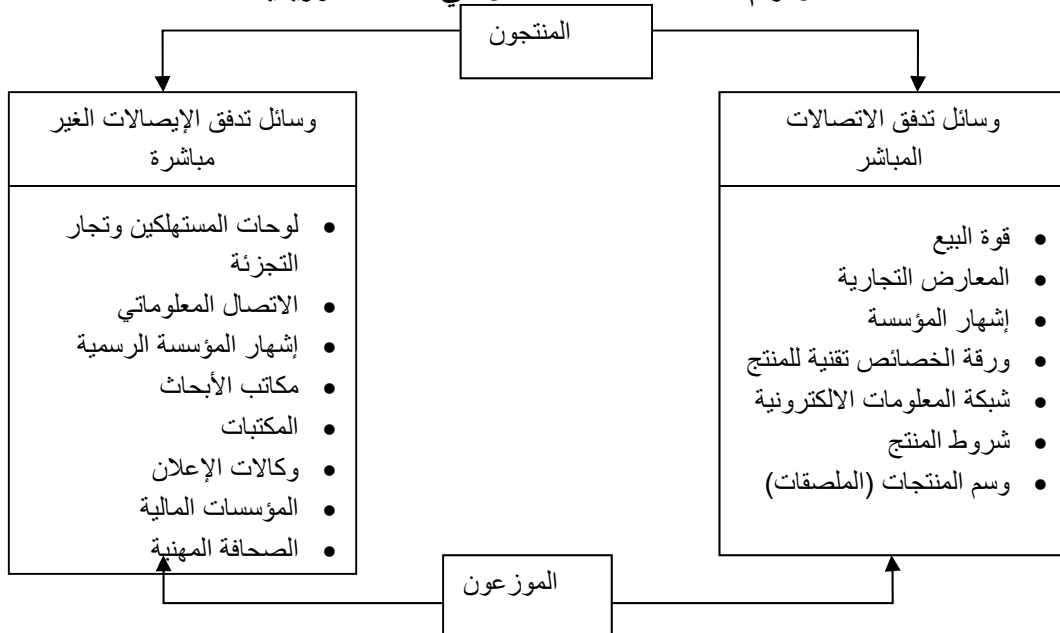
الاتصالات داخل القناة لا تزال قليلة، اقترح كل من موهر ونفين (Mohr et Nivine 1990) نموذج للتواصل بين الفاعلين في القناة التوزيعية، واستراتيجية التواصل بين الشركاء تنطوي على أربعة أبعاد: التردد، الإدارة أو التوجيه، الطريقة والمحتوى، التنسيق بين استراتيجية الاتصالات الملائمة وظروف القناة (الهيكل، المناخ والسلطة)، يمكن الشركاء من تحقيق أداء جيد في عملية تنمية العلاقة. (DANG VAN MY, 2007, 37-38)

كمية ونوعية الاتصالات هي عوامل ضرورية من أجل أن يكون التعاون ناجح، وللحصول على الأداء على المدى الطويل، التعاون في عملية الاتصال لديه تأثير في عملية الاندماج أو التكامل والرقابة على العلاقة التعاونية بين المنظمات.

ويبين الشكل الموالي التدفق الرئيسي للمعلومات بين المنتج والموزع ضمن القناة، ويوضح أيضا دعائم هذه المعلومات المنتجون يجب أن يضمنوا دائما مختلف فئات المعلومات التالية أن تكون متاحة للقناة: المنتج وخصائصه، الأنشطة الترويجية والحملات الإعلانية، تبادل المعلومات بين المنتجين والموزعين يجب أن يكون ممكن في أي وقت، لكي يمكن هذه العلاقة أن تستمر في التطور.

التعاون في عملية الاتصال يسمح بتطوير العلاقة التعاونية، وأشكال الاتصال بين الأطراف في القناة قد تلعب دورا هاما في عملية تطوير العلاقة إضافة لتسهيل الرقابة على نتائج هذه العلاقة. (DANG VAN MY, 2007, 38-39).

شكل رقم 21: تدفقات الاتصال في القناة التوزيعية



Source : DANG VAN MY, 2007, 39.

من هذا المنظور، فإننا نعتبر أن الاتصال هو عامل مهم في تطوير علاقات التعاون بين المنتجين والموزعين، وتطوير استراتيجية الاتصال مهم لتطوير الثقة والعلاقة نفسها.

### 5.3.3 الثقة بين الشركاء:

يمكن تعريف مفهوم الثقة على أنه تصور ذو مصداقية وعطف، تشير المصداقية إلى إمكانية الاعتماد على البيانات المكتوبة والشفهية للشريك، أما العطف فهو يشير إلى بحث الشريك الصادق على رفاهية شريكه وراحته، وهو الدافع الحقيقي للحصول على مكاسب مشتركة وتعتبر الثقة عنصراً هاماً للتعاون بين الشركاء، فهي تولد المواقف والسلوك الإيجابي وزيادة كفاءة التعاون، ومزيج الثقة الشخصية، والثقة بين المؤسسات يمكن أن تسهل اعتماد الحلول في المؤسسات التي لديها مشاكل التكيف.

هناك آليتين لتأسيس الثقة: الآلية الأولى تعني أن الثقة بين المؤسسات سوف تتطور إذا كانت الثقة أصلاً نشأت بين الشركاء في تطوير الشراكة، الآلية الثانية تطرح أن الثقة يمكن أن تظهر طبيعياً خلال تبادل الصفقات المتكررة، بمعنى تبرز الثقة خلال الصفقات المتكررة بين الطرفين. (DANG VAN MY, 2007, 40).

وتتسم العلاقات التعاونية بين الموزع والمنتج بمستوى عالٍ من الثقة، الذي يعطي للأطراف اهتمام خاص بفوائد العلاقة المستمرة، مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية وتخفيض تكاليف المبادلات، أعضاء قنوات التوزيع التي لديها الثقة في مورديها برهنت على وجود مستوى عالٍ من التعاون هذا ما يقلل الصراعات بينهم ويزيد من مستوى الرضا، والثقة تؤدي إلى التزام وإدارة أقوى للحفاظ على العلاقة.

أحياناً تكون الثقة هي مجموع متنوع من مستوياتها مع بعضها البعض لتشكيل مخزون الثقة، والمستويات الرئيسية للثقة هي: (DANG VAN MY, 2007, 41-42)

- الثقة العقلانية أو الرشيدة: هي تنطلق من المنطق الحسابي، أين الجهات تقوم بتحليل المكاسب المرتبطة بإجراءات مختلفة، وتحدد بعقلانية ما إذا تمنح ثقتها أولاً لنجاح التعاون، بمعنى هل ستحقق الأهداف بتكاليف أقل، فهذه الثقة لا تتوقف على الأفراد وإنما على الإجراءات نفسها.

• الثقة الشخصية: ينظر إليها على أنها مورد اجتماعي مهم والذي ييسر التعاون ويسمح بتنسيق أفضل للتفاعل، وهي تركز على الخصائص الموضوعية نسبيًا التي تنتسب للشريك مثل: النزاهة، الأمانة، الكفاءة والسمعة، فهي بنيت أساسًا على القواعد الوجداني، ونسبة لهذا النوع من الثقة تصبح هناك أقل ضرورة للرقابة الرسمية مثل الإجراءات، المعايير، وهذا النوع من الثقة حاضر بقوة في علاقات التكامل الثنائية.

الثقة تبنى بمرور الوقت وتاريخ العلاقة له تأثير على التفاعلات المستقبلية والثقة تساهم إلى حد كبير في تنمية التواصل والمشاركة وجعل العلاقة أكثر كفاءة.

### 6.3.3 الارتباط والارتباط المتبادل:

استنادًا إلى نظرية التبادل الاجتماعي وانعكاسات العلوم السياسية تعتبر نظرية ارتباط الإدارة ما بين المنظمات كاستجابة استراتيجية لشروط عدم التأكد، يحدد الارتباط مستوى سلطة كل طرف في هذه العلاقة تم تحديد ثلاث عوامل حاسمة لتقييم مدى ارتباط منظمة بمنظمة أخرى: (DANG VAN MY, 2007, 42)

• أهمية الموارد بالنسبة للمؤسسة المرتبطة؛

• خاصية الحصرية من عدمها لمجموع المصالح التي يمكن أن توفر الموارد؛

• مدى قوة مجموع المصالح على الموارد.

يُشير مفهوم الارتباط إلى ضرورة وجود منظمة للحفاظ على نسبة التبادل لتحقيق الأهداف المرجوة، فهو يعتبر جانب من جوانب القوة، لاحظ العديد من الباحثين أن هيكل الترابط المتبادل هو مهم لنموذج تفاعلات القناة، بافتراض أن هذا الهيكل يؤثر على نسبة كل شريك بالنسبة للآخر، وهذا التأثير له نتائجه على مستوى: السلوك واتصالات التبادل، تفسيرات الأحداث والنتائج، التصورات والمشاعر.

"الترابط موجود في كل مرة لا يسيطر فيها كل طرف معين بالكامل على جميع الشروط اللازمة لأداء عمل أو لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا العمل". كذلك عرف على أنه " إلى أي درجة سلوك شريك أو فاعل في القناة أو إجراءاته مرتبطة بحدوث أو تغيير سلوكيات أو أهداف مجموعة أخرى من الجهات الفاعلة".



وفي إطار دراستنا لقناة التوزيع يدل الارتباط المتبادل على أن منظمين يجب أن تأخذ في الحسبان أنهما يعملان معا لتحقيق أهداف كل منهما، فكل من المنتج والموزع يلتزم بالتجارة المتبادلة، وهذا يشير إلى أن المنظمات أصبحت مترابطة بسبب التزام في التبادل الاقتصادي للحصول على موارد خارجية عن نطاقهم لكنها ضرورية لتحقيق الأهداف، وتؤثر درجة الترابط على التحفيز، السلوكيات والتصورات لكل طرف من التبادل. (DANG VAN MY, 2007, 44)

### 7.3.3 العلاقات الشخصية المتبادلة:

العلاقات الشخصية هي واحدة من معايير تقييم تطور المبادلات نحو العلاقات بين الموزع والمنتج، وقد تناولت العديد من الدراسات نوعية العلاقات الشخصية في مختلف التخصصات بما في ذلك علم النفس والتسويق بالعلاقات ولقد تم تحديد أربعة أبعاد رئيسية للعلاقات. (DANG VAN MY, 2007, 46)

- البعد الأول هو قوة تماثل/ عدم تماثل الأدوار من العلاقة في التوزيع العلاقات غير المتماثلة قد تكون بين صغار المنتجين وكبار تجار التجزئة، أو بين كبار المنتجين وصغار تجار التجزئة؛
- البعد الثاني هو تكافؤ العلاقة: العلاقات يمكن أن تكون مصنفة ضمن الطويلة أو المتواصلة وهي "تعاونية ودية" (إيجابية) أو "تنافسية معادية" (سلبية)؛
- البعد الثالث يركز على شدة أو مدى الترابط في العلاقة؛
- البعد الرابع هي العلاقة التي تظهر بشكل أساسي الميدان الاجتماعي وميدان العمل.

لقد توصلت الدراسات حول إطار علاقات التعاون بين المنظمات، ودور العلاقات الشخصية في تطوير العلاقات التجارية بين المنظمات، إلى أن تطور العلاقات بين الأفراد يمكن أن يساهم في تطوير الثقة الشخصية المتبادلة.

مضمون القناة أو العلاقة ما بين المنظمات أدرج في العلاقات الشخصية المتبادلة التي من المحتمل أن يكون لها تأثير كبير على العلاقات بين الشركاء، العلاقات الشخصية المتبادلة هي أحد العوامل

التي تساهم في تطوير العلاقة بين أعضاء قناة التوزيع وبين المنتجين والموزعين. (DANG VAN MY, 2007, 46-47)

### 8.3.3 الرضا:

مفهوم الرضا استحوذ على اهتمام الكثير من الأبحاث في العلوم الاجتماعية عامة، وفي التسويق على وجه الخصوص، إذ درس هذا المفهوم على نطاق واسع ومن بين التعاريف التي أعطيت له ما يلي:

عرف الرضا بأنه: " تحقيق وإشباع حاجة، رغبة أو ميل " فيما عرفه ولمان (Wolman) بأنه "حالة السرور لدى الكائن عندما يحقق هدف ميوله الدفاعية السائدة". (سالم تيسير الشرايدة، 63، 2008).

ويعرف كذلك على أنه: "نتيجة توقع أو تصور للقيمة التي سيتحصل عليها الزبون من خلال عملية التبادل" (Lefebure, Ventain, 2005, 140)، فيما عرفه كونلر من وجهة نظر الزبون على أنه: "شعور سلبي أو إيجابي من طرف الزبون اتجاه تجربة شرائية مر بها، وهذا الشعور ناتج عن مقارنة ما هو متوقع وما حققه فعلا". (Katler et autre, 2006, 172).

في إطار العلاقات بين المؤسسات عرف الرضا على أنه: "تأثير إيجابي كنتيجة تقسيم توقعات علاقة تبادل المنتج مع الموزع" وعليه فالرضا يتحقق في حالة التزام الشركاء بالوعود خلال العلاقة. (DANG VAN MY, 2007, 48).

وعليه فإذا وُجدت حالة من الرضا بين الموزع والمنتج فهذا سيقود إلى زيادة الثقة، والتي لها تأثير مباشر كما سبق أن وضحنا على أداء العلاقة على المدى الطويل. هذا يقودنا إلى أن وجود الرضا بين الشريكين هو أمر في غاية الأهمية للوصول إلى علاقة تعاونية بين المنتج والموزع، وفي حالة استمرار الرضا ومن ثمة الثقة فهذا سيقود العلاقة إلى الاستمرار على المدى الطويل.

### خلاصة الفصل:

كل من العوامل الاقتصادية، السوسيو ديموغرافية، التنافسية والقانونية إضافة إلى الثورة التكنولوجية للمعلومات والاتصال، تحدث اضطراب على استراتيجية ونظام المؤسسة في القطاع التوزيعي، وفي ظل هذه المتغيرات يجب على العلاقة بين المنتجين والموزعين أن تضمن الاستدامة والنمو.

لقد تم تخصيص المبحث الأول للتفاوض، وذلك لما له من أهمية في إدارة أي شيء له قيمة، فهو محور لكل دائرة عمل، ويمكن أن يمثل الفرق بين الحيوية والجمود، تحقيق الربح أو الخسارة، النمو أو الانهيار، ضف إلى ذلك أن التفاوض المتكامل يساهم بشكل مباشر في تحسين العلاقة بين المنتج والموزع، ومن ثمة في انتقال هذه العلاقة من مجرد صفقات مستقلة إلى مجرد صفقات مستقلة إلى علاقات تعاونية متبادلة على المدى الطويل.

وتم تخصيص المبحث الثاني للصراع والتعاون بين المنتج والموزع، ذلك لأن مناخ العلاقات يعتبر صعب، متوتر ومحل صراع وقاسي في نفس الوقت، فالتعاون والصراع هما اللذان يحددان علاقة التبادل واتجاهها في المستقبل لذا من المهم على الطرفين أن يتجاوز الصراع عن طريق التعاون لتحقيق مكاسب مشتركة، ويضمننا استمراريتها.

فيما تناول المبحث الأخير العلاقة التعاونية، أهميتها والعوامل المؤثرة فيها، حيث تعتبر معظم الدراسات أن العلاقة التعاونية بين الشركاء تلعب دورا هاما في عملية التنمية الاقتصادية، كما يعتقد الباحثون أن التعاون هو عنصر ضروري للعلاقات في قنوات التوزيع لتحقيق رضا الزبون النهائي، وعليه فيمكن اعتبار أن العلاقة التعاونية هي امتداد لتطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات مع الموردين بالنسبة للمنتجين، ومع المنتجين بالنسبة للموزعين.



**الفصل الرابع**  
**الدراسة الميدانية**

**تمهيد:**

نظرا لأن موضوع دراستنا كان حول أثر العلاقة ما بين المنتج الأجنبي والموزع المحلي على الاقتصاد الوطني، ونظرا لأن الجانب النظري لا يكون واضحاً إذا لم يدعم بجانب تطبيقي يخدم هذا الأخير، وبغية الوصول للإجابة على تساؤلات البحث ارتأينا القيام بدراسة ميدانية لمؤسسة توزيعية للدراجات النارية على المستوى الوطني، وتم اختيار هذه المؤسسة على غرارها من المؤسسات التوزيعية بالجزائر لكونها الرائدة في هذا المجال صف إلى ذلك أنها تتعامل مع أكثر من منتج أجنبي، مما يساعدنا للوصول إلى المعلومات التي تثيري نتائج بحثنا.

لإثبات صحة فرضيات البحث من عدمها، سنتناول في بداية هذا الفصل وصف للحالة الاقتصادية للجزائر بصفة عامة وباختصار، ذلك أن موضوع بحثنا يدور حول أثر العلاقة بين المنتج الأجنبي والموزع المحلي على الاقتصاد الجزائري، وعليه تم إعطاء نظرة عامة حول الظروف الراهنة وخصوصا مع الأزمة الاقتصادية التي نتعايش معها إثر انخفاض أسعار البترول والذي يمثل أهم ركائز الصادرات الوطنية، ونعرج بعدها لأبرز التطورات التي طرأت على قانون الاستثمار بالتركيز على التغييرات التي مسّت القوانين التي تحكم الاستثمار الأجنبي، والتي تخص الاستيراد وممارسة النشاط التجاري على المستوى الوطني لصلتهم بمجال الدراسة.

وسيتم التطرق في المبحث الموالي لتعريف المؤسسات محل الدراسة والتي تشمل مؤسسة توزيع وطنية ومنتجين أجانب، ومن ثمة تقديم هدف ومنهجية البحث المتبعة للوصول إلى النتائج المسطرة، وبعدها سنعرض أداة جمع البيانات والمتمثلة في المقابلة بواسطة الاستبيان وذلك بوصف كل من الاستبيان باللغة العربية والموجه للطرف المحلي، والاستبيان باللغة الإنجليزية الخاص بالطرفين الأجنبيين.

أمّا المبحث الأخير سنتناول التحليل الوصفي للبيانات التي تحصلنا عليها من المقابلات عن طريق الاستبيان، بداية بمناقشة نشاط المؤسسات المدروسة على المستوى الدولي، يليها نشاطها في السوق الجزائري، ثم التحليل الوصفي للموزع الجزائري بالنسبة للمنتجين الأجنبيين، بعدها نناقش العلاقة التعاونية بين الموزع وكلا المنتجين، وأخيرا تحليل تأثير نشاط الموزع الجزائري على الاقتصاد الوطني.

## 1 وصف حالة الجزائر

سنقدم من خلال هذا المبحث وصف للوضع الاقتصادي الزّاهن للجزائر، خاصة في ظل هذه التطورات الجديدة المتسارعة، وسيتبع بإعطاء صورة موجزة عن التغييرات التي مسّت قانون الاستثمار لصلته بمجال الدراسة.

### 1.1 الحالة الاقتصادية للجزائر

عرف الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال تغييرات عدّة، حيث خرجت الجزائر من الحرب 1962 واقتصادها شبه مدمّر، وتبنّت حينها نمط التسيير الذاتي كاستجابة عفوية لظروف اقتصادية، سياسية واجتماعية معينة، ففكرة التسيير الذاتي لم تكن وليدة تفكير عميق، ثم جاءت مرحلة التسيير الاشتراكي الذي يركز على الملكية العامة لوسائل الإنتاج، وتدخل الدول والتخطيط المركزي وتحقيق المصلحة العامة، إلا أن نتائج هذا الأسلوب لم تكن مشجعة، لذا سعت الجزائر للبحث عن أحسن السبل لبناء اقتصاد وطني عصري وإخراج المؤسسة الوطنية من البيروقراطية وإعطائها الحرية اللازمة لإصدار قراراتها الخاصة لتسيير مواردها المالية والمادية، ومن ثمة تمّ مناقشة قضية النظام الرأسمالي أي استقلالية المؤسسة، وفي بداية 1988 بدأت مرحلة التطبيق بعد دراسة مشاريع وقوانين حددت الحكومة شروطها ومخططاتها، وفي العشرية الأخيرة تمّ الانتقال إلى مرحلة اقتصاد السوق أو سياسة السوق الحرة، وهذا المبدأ مفاده سيادة الحالة الطبيعية للسوق وتعني بها المنافسة الكاملة، وفيه يكون تدخل الدولة ما هو إلا دور منظم ومسير مع ضبط تحرك السوق عن طريق القوانين لتفادي وجود احتكارات.

مؤخرا شهد الاقتصاد الجزائري بداية عام 2017 أوضاع غير مستقرة تميل لأن تكون سيئة، فمع انخفاض أسعار البترول جوان الماضي لأكثر من النصف، أصبح على الجزائر أن ترسم لنفسها مساراً محفوفا بالمخاطر يتمثل في تقييد الإنفاق العام المرتفع، دون التأثير على الرعاية الاجتماعية السّخية التي ساعدت في الحيولة دون تفجر اضطرابات شعبية واسعة النطاق.

يفرض هذا الوضع ضغوطا كبيرة على نظام اقتصادي ريعي، يعتمد على إيرادات صادرات الطاقة، والدعم الحكومي للأسعار من الإسكان الشعبي إلى القروض الرخيصة، وهو الدعم الذي ساعد الجزائر في تفادي انتقال انتفاضات الربيع العربي الذي شهدته بعض الدول العربية كسوريا وتونس.

تحقيق التوازن المطلوب أمر بالغ الأهمية، في وقت تسعى فيه الجزائر لجلب مزيد من الاستثمارات الأجنبية للمساهمة في زيادة إنتاج الطاقة الذي يمثل 60% من إيرادات الدولة التي ظلت ثابتة إلى حد كبير في السنوات الأخيرة، فالجزائر تحاول جاهدة مؤخرا لخلق مناخ استثماري جذاب وعليه فالاقتصاد الجزائري اليوم يواجه رياح معاكسة، ناتجة عن انخفاض أسعار البترول وآثاره الفورية على التوازنات الداخلية والخارجية للبلاد، ويكشف هذا الانخفاض عدم الفعالية الاقتصادية الكلية والجزئية على حدّ سواء للاقتصاد ريعي لطالما تأخر إصلاح حاله، وتعدّ اليوم الإصلاحات العميقة التي تأجلت طويلا أكثر من ضرورية.

ويحذر الخبراء من انهيار الاقتصاد الجزائري، إذا استمرت الحكومة في عدم البحث عن الحلول الناجعة والكفيلة بالنهوض من هذه الأزمة التي ستؤدي بالجزائر إلى الاستدانة مجددا من صندوق النقد الدولي، فإذا ما استمرت الأمور بالتدهور فإن صندوق ضبط الإيرادات سينتهي ومع بداية 2019 يكون اللجوء إلى صندوق النقد الدولي السبيل الوحيد.

ويرى الخبير الاقتصادي الجزائري عبد الرحمان مبتول حسب ما أدلى به للعربية نت أن: "مصير الجزائر مرتبط بأسعار المحروقات مستقبلا التي تقدر صادراتها بـ 97%، وهذا دليل فشل كل الحكومات الجزائرية المتعاقبة".

## 2.1 التطورات الحديثة على قانون الاستثمار بالجزائر

برجوع الاستقرار السياسي واستقرار الاقتصاد الكلي، إضافة إلى تحديد سياسات تمويل مع تنفيذ برنامج الإنعاش الاقتصادي، سيما تطوير البنيات القاعدية، وإنشاء إطار قانوني ومؤسسي لتنفيذ السياسات التنموية، يمكن اعتبار المناخ الاستثماري للجزائر على أنه جذاب، حيث تتميز الجزائر مقارنة بالبلدان المجاورة بميزات عدة منها: (algerianembassy-saudi.com. Consultée le 02.04.2017)

• سوق كبيرة = الناتج الداخلي الخام = 110 مليار دولار أمريكي، الناتج الداخلي الخام للفرد = 3.450 دولار أمريكي؛

• فرص استثمار معتبرة؛

• وضعية اقتصادية مشجعة للأعمال؛

- بنية تحتية جيدة: الطرق، السكك الحديدية، الموانئ، المطارات... إلخ؛
- موارد طبيعية وفيرة؛
- سعر تكلفة إنتاج متميزة؛
- موارد بشرية مؤهلة.

كذلك فبعد انتقال الجزائر من اقتصاد موجه إلى اقتصاد السوق، تطلب منها إصلاح المنظومة التشريعية، وعليه حظيت الاستثمارات الأجنبية بمكانة هامة، لم تقتصر على هذا فقط بل تعدت كذلك إلى إصلاح المنظومة المصرفية وهذا يترجم نية الدولة الفعلية في جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع الاستثمارات المحلية، من خلال تكريس مفاهيم جديدة في تنظيم الاستثمار وهذا في إطار بناء اقتصاد السوق.

في نفس السياق يندرج نص قانون الاستثمار الذي تم المصادقة عليه في 17 جويلية 2016 من قبل مجلس الأمة، في إطار جيل جديد من الإصلاحات الاقتصادية التي تهدف إلى تغيير نمط النمو في إطار سياسة تنويع الاقتصاد المنتهجة من الحكومة، ولهذا الغرض يضبط النص الجديد إطار الاستثمارات الأجنبية المباشرة بطريقة تسمح بتكييفه مع المكانة التي يحتلها رأس المال الأجنبي في الاقتصاد الوطني من خلال تزويدها بإطار ضبط فعال قادر على القضاء على السلبيات التي تأتي من النشاطات الأقل نفعاً للوطن لاسيما الاستيراد والشراء بغرض إعادة البيع حسب وزير القطاع.

ويتطلب تحقيق هذه الأهداف إعادة دراسة ومعالجة القواعد التي تشكل ضبط الاستثمارات الأجنبية المباشرة من ثلاثة اتجاهات، حيث يتعلق الأمر بنقل بعض القواعد خارج القانون المتعلق بترقية الاستثمار، والتخلي عن بعض القواعد الأخرى لعدم قابلية التطبيق وعدم الجدوى، وكذا تكييف إطار الاستثمار الأجنبي مع تطور وضعية مختلف القواعد الأخرى التي أثرت على فعالية منظومات تشجيع الاستثمار. (نسرين لعراش، إخراج حق الشفعة - قاعدة 49-51 - مشروع - قانون/، consultée le: 05.4.2017. aljaziralyoum.com).

وعليه ينص قانون الاستثمار الجديد على ترتيب الامتيازات حسب أهمية قطاع النشاطات فيما بعد سحب قاعدة 51/49% وحق الشفعة من القانون، وتنظيمها من خلال قوانين المالية السنوية، أهم



بند في التشريع الجدي، فضلاً عن إعفاءات جمركية وجبائيه تمتد لـ 10 سنوات مع إمكانية منح العقار بالدينار الرمزي بالنسبة للاستثمار في مناطق الجنوب الكبير.

ويشير هذا القانون المعدل لأحكام التعلية الصادرة في أوت 2001 والمتعلقة بترقية الاستثمار إلى أن النظام الوطني لتشجيع الاستثمار يجب أن يكون مبنياً بطريقة "تعدل" الامتيازات حسب السياسة الاقتصادية المنتهجة من طرف البلاد وهذا بتبسيطه مع تسريع الإجراءات (المواد 5 و19 من الجريدة الرسمية)، إضافة إلى إقرار قاعدة تتمثل في استفادة المستثمر من التشجيع "الأكثر امتيازاً" في حال وجود امتيازات من نفس النوع، ويتضمن النص أيضاً دعم قطاع الصناعة بامتيازات خاصة من خلال تخفيض أكبر للحقوق الجمركية لكن هذه الامتيازات لا يتم تطبيقها إلا إذا كان النشاط ذا فائدة اقتصادية أو يتمركز في الجنوب أو الهضاب العليا. (وليد أشرف، مقال بعنوان الاستثمار في الجزائر: على ماذا ينص القانون الجديد، الموقع الإلكتروني: [aljazairalyoum.com](http://aljazairalyoum.com)، أطلع عليه يوم: 2017.04.06).

كما ألغى النص الإجراء الحالي للتصريح بالاستثمار وطلب الامتيازات والمكلف الإداري وتعويضها بوثيقة وحيدة للتسجيل تمنح الحق في الحصول على كل الامتيازات، لكن بالمقابل على المستثمر احترام آجال إنجاز مشروعه الذي يجب أن يسجل في وثيقة التسجيل، بالإضافة إلى إزالة كل العراقيل التي تقف في وجه الاستثمار، كمنع المستثمرين الوطنيين باستيراد العتاد المستعمل في وقت يمكن للأجانب استيراد نفس العتاد، من جهة ثانية يحد هذا النص من التقليل من رأسمال الشركات الأجنبية التي تستفيد من حق تحويل مداخيلها ومنتجات التصفية والتنازل، وهذا من خلال اشتراط مساهمة دنيا للحصول على هذا الحق. ويؤكد النص أن أي نزاع قد ينشأ بين مستثمر أجنبي والدولة الجزائرية سيُحال على الهيئات القضائية المخولة إقليمياً، إلا في حالة وجود اتفاقيات ثنائية أو دولية أو وجود بند في عقد يسمح للطرفين اللجوء إلى تحكيم خاص.

وتنص المادة 12 من المشروع على إعفاء لمدة 10 سنوات كما أشرنا من الرسم العقاري خلال مرحلة إنجاز الاستثمار، وإعفاء لمدة 3 سنوات من الضريبة على أرباح الشركات، والرسم على النشاطات المهنية وتخفيض بـ 50% من الإتاوات السنوية التي تحددها مصالح أملاك الدولة خلال مرحلة الاستقلال، فيما تحدد المادة 13 التسهيلات الممنوحة بموجب تطوير مناطق الجنوب

والهضاب أو التي تتطلب رعاية خاصة من الدولة، فتستفيد تكفل تام من الدولة في مجال البنية التحتية الضرورية للاستثمار، والحصول على العقار بالدينار الرمزي لمدة 10 سنوات، وتخفيض 50% بعد هذه المدة في مناطق الهضاب والمناطق الأخرى ذات الرعاية من الدول، ولمدة 15 سنة و50% تخفيض من الإتاوة في مناطق الجنوب الكبير، (المادة 12 و13 في باب الإعفاءات الضريبية والجمركية في العدد 46 من الجريدة الرسمية). ويمكن للمستثمر الحصول على مزايا إضافية عندما يتم توفير 100 وظيفة.

كما تمّ إعادة تركيز مهام الوكالة الوطنية للاستثمار وتحويلها إلى قطب متخصص في دعم الاستثمار والمؤسسات وهذا يهدف إلغاء التداخلات، وتتمحور المهام الجديدة لها حول ترقية الاستثمار والإعلام والتحسيس في أوساط المستثمرين، وللوكالة دور تعيين المشاريع التي تستحق الحصول على الامتيازات الاستثنائية وإجراء اتفاقيات يمكن أن يستفيد منها المستثمر.

## 2 تقديم المؤسسات المدروسة وأداة جمع البيانات

في هذا المبحث سيتم التعريف بكل من الموزع الجزائري والمنتجين اللذان يتعامل معهما في مجال الدرجات النارية، وسنقوم بعد ذلك بوصف الخطوات والإجراءات المختلفة لجمع البيانات.

### 1.2 تقديم المؤسسات محل الدراسة

في بحثنا هذا قمنا بدراسة ثلاث مؤسسات، مؤسسة توزيعية جزائرية ومؤسستين أجنبيتين، وتم اختيار هذه المؤسسة التوزيعية على غرار المؤسسات الأخرى في نفس المجال لكونها تحتل الصدارة، وتمّ الاعتماد على مؤسستين منتجتين بدل من واحدة للمقارنة بينهما في بعض النقاط، ولتحصيل المعلومة من مؤسسة في حال عدم القدرة على تحصيلها من المؤسسة الأخرى.

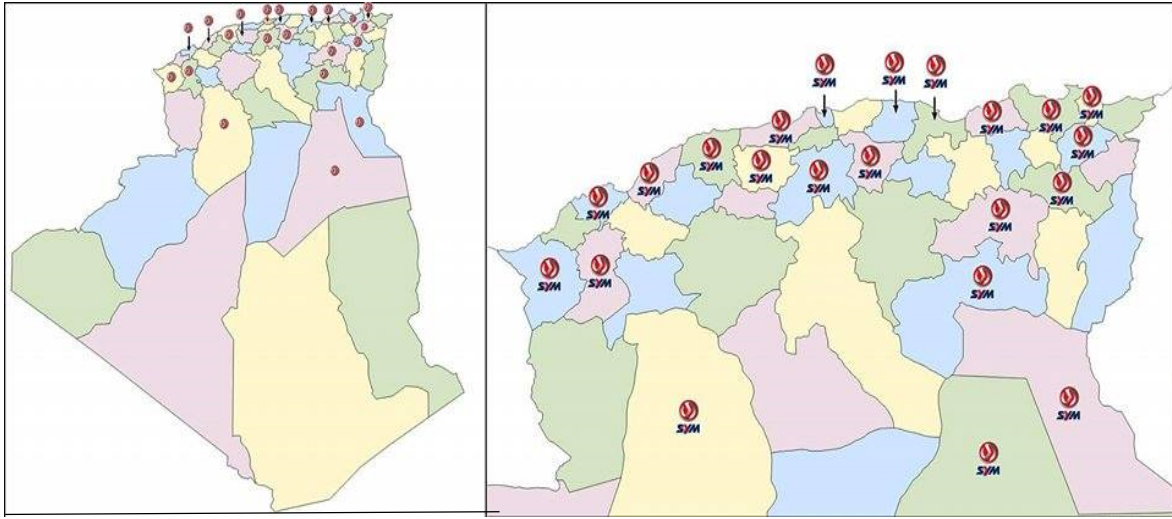
#### 1.1.2 المؤسسة التوزيعية الجزائرية للدرجات النارية ابن عوف

تحتل هذه المؤسسة الصدارة في الجزائر من حيث المبيعات حسب ما أدلت به مصلحة الجمارك وكذا من حيث الشهرة، حيث استطاعت أن تصنع للعلامات التجارية التي تتعامل معها مكانة مهمة جدا أمام الماركات التي سبقتها في التواجد بالجزائر، ومن حيث الشكل القانوني فهي مؤسسة ذات

مسؤولية محدودة تحمل اسم ابن عوف (SARL IBN AOUF)، بدأت هذه المؤسسة نشاطها في التسعينات بالتحديد سنة 1997 في مجال الدراجات الهوائية وقطع الغيار ولدى المؤسسة علامتها التجارية الخاصة في هذا المجال: (HAM)، وهي علامة مسجلة ومعروفة على المستوى الوطني، وتطور نشاطها بصورة ملحوظة ليشمل الدراجات النارية في أبريل 2005 مع المنتج لعلامة (LUOJIA) ومن ثمة تعاملت مع كل من: KYMCO و CFMOTO، وفي أكتوبر 2010 تعاملت مع المنتج لعلامة سيم (SYM)، وفي نفس السنة نالت على الحصرية في التوزيع للدراجات النارية سيم، حالياً يقتصر نشاطها في مجال الدراجات النارية على علامتين فقط وهما (LUOJIA) و (SYM) فيما استغنت على التعامل مع العلامات الأخرى، وذلك بناءً على القوانين التي فرضتها الدولة والتي تحد من عدد العقود الحصرية، وإضافة إلى نشاطها في مجال الدراجات الهوائية والنارية وقطع الغيار تنشط مؤسسة ابن عوف في مجالات أخرى كزيوت المحركات ولديها عقد حصري مع المؤسسة الفرنسية كاسترول، وبالتالي لديها في المجلد ثلاث عقود حصرية وهو الحد الأقصى الذي فرضته الدولة مؤخراً، والمقر الرئيسي للمؤسسة بمنطقة عين الحجر بسطيف.

بالنسبة لنقاط التوزيع، مؤسسة ابن عوف تعتمد على التوزيع الحصري في كل ولاية أي تتعاقد مع وسيط واحد في كل ولاية باستثناء العاصمة وهذا راجع لكبر حجم الكثافة السكانية بها وكذا لاتساع رقعتها الجغرافية وأهميتها، والشكل الموالي يوضح التوزيع الجغرافي للوسطاء ونقاط البيع المعتمدة للمؤسسة:

شكل رقم 22: التوزيع الجغرافي لنقاط توزيع الدراجات النارية (SYM) و (LUOJIA)



المصدر: إعداد الطالبة استنادا للمقابلة الشخصية مع المسؤول التجاري لمؤسسة ابن عوف.

وكما سبق الإشارة إليه تمثل العاصمة استثناء حيث يوجد بها ثلاثة موزعين.

### 2.1.2 المؤسسة المنتجة للدراجات النارية سيم (SYM)

أُنشئت في عام 1954، وهي تنتمي إلى مجموعة سانيانغ موتور (SANYANG Motor) وهي شركة تابعة للمجموعة البلجيكية ألكوبا (AICOPA). يقع مقر الشركة في هسينشو (Hsinchu) تايوان وتبيع منتجاتها ذات العجلتين تحت اسم العلامة التجارية سيم. قواعد الإنتاج الرئيسية الثلاثة في سانيانغ هي في تايوان والصين وفيتنام. تقوم الشركة بتصنيع وبيع كل من الدراجات البخارية والدراجات النارية سيم، في حين تقوم أيضا بتصنيع السيارات والشاحنات الصغيرة تحت العلامة التجارية هيونداي. أنتجت الشركة أكثر من 800 ألف سيارة، و16 مليون دراجة بخارية نارية. وتتجاوز إيرادات المبيعات السنوية للشركة مليار دولار أمريكي، وتنتج حوالي 600 ألف وحدة من الدراجات النارية و20 ألف سيارة سنويا. وتوظف شركة سيم حاليا حوالي 2300 شخص في مصانعها التايوانية. ([https://en.wikipedia.org/wiki/SYM\\_Motors](https://en.wikipedia.org/wiki/SYM_Motors)).

### 3.1.2 المؤسسة المنتجة للدراجات النارية لوجيا (LUOJIA)

أُنشئت في عام 1969، كانت تابعة لمصانع الدفاع الوطني في جنوب الصين. في عام 1983، تحولت لتصنيع الدراجات النارية، وأصبحت واحدة من أول 19 مصنعي الدراجات النارية

المعنيين من قبل الدولة. وهي تنتمي إلى مجموعة الشركات الشمالية لويانغ (Luoyang Northern Enterprises Group) وهي واحدة من الشركات المصنعة للدراجات النارية المهنية في الصين المتخصصة في مجال البحوث، تصنيع وبيع السيارات الكهربائية، الدراجات البخارية، الدراجة ذات العجلات الثلاث، المحركات وقطع الغيار. في الوقت الزّاهن هي رابع أكبر مصنع للدراجات النارية في الصين. (<http://www.LUOJIAMotor.com/our-company.html>).

منتجاتها تباع بشكل جيد في السوق المحلية وتصدر إلى لأكثر من 80 دولة في العالم. تمّ انتخاب العلامة التجارية دايانغ إلى رتبة 500 للعلامات التجارية الأكثر قيمة في الصين، الصادرة عن مختبر العلامة التجارية العالمية. تركز المجموعة على مراقبة الجودة في كل وقت. وتعزيز خدمة ما بعد البيع باستمرار. لديها شهادة الإيزو ISO 9001: 2000 و ISO 14064-1 هي المؤسسة الأولى التي تحصلت على هذه الشهادة في صناعة الدراجات النارية الصينية. وتعتبر المورد لكل من هوندا، سوزوكي وبيجو في الصين. في الوقت الحاضر، حصلت بعض منتجاتها على شهادة (EEC) في أوروبا وإيبا ودوت في الولايات المتحدة الأمريكية. (EPA and DOT in USA). (<http://www.LUOJIAMotor.com/our-company.html>).

## 2.2 أداة جمع المعلومات "المقابلة عن طريق الاستبيان"

بناءً على حاجتنا للمعلومات للإجابة على تساؤلات البحث، قمنا بدراسة حالة (case study) لثلاث مؤسسات اقتصادية، وذلك بإجراء مقابلة شخصية وجهاً لوجه مع مدير المؤسسة التوزيعية (SARL IBN AOUF)، ونظراً لبعد المنتجين الأجانب (الصين) قمنا بإجراء مقابلة مع المعنيين بواسطة البريد الإلكتروني بالاستعانة بالاستبيان لتنظيم عملية جمع معلومات اللازمة للبحث.

وعليه تمّ تصميم استبيانين واحد باللغة الإنجليزية موجه للمنتجين الأجبيين اللذان يتعاملان مع الموزع الجزائري محل الدراسة، وآخر باللغة العربية موجه لهذا الأخير، وللتحقّق من وضوح الاستبيانين تمّ عرضهما على أربع أساتذة، اثنان منهما من الجزائر والآخرين أجبيين وتمّ إجراء بعض التعديلات قبل تسليمه.

الاستبيان الموجه لمدير المؤسسة التوزيعية الجزائرية تم تقسيمه إلى أربعة محاور، المحور الأول

خصص لمعلومات عامة حول النشاط الاستيرادي للمؤسسة، وتناول كل من سنة البدء لمعرفة ما إذا كانت مؤسسة عريقة أو حديثة التواجد، والبلدان والماركات التي تعاملت معهم لمعرفة هل يوجد تنوع في النشاط الاستيرادي للمؤسسة، والسؤال الرابع كان حول أسس المفاضلة بين الماركات كون أن التغييرات الجديدة على قانون الاستثمار حددت عدد العقود الحصرية مع المتعاملين الأجانب ما استلزم على هذا الموزع التخلي على بعض الماركات.

وخصّص المحور الثاني لجمع معلومات حول علاقة المؤسسة بالمنتج لماركة (LUOJIA)، وشمل أنواع مختلفة من الأسئلة منها المفتوحة كسنة البدء في التعامل بينهما والنقاط السلبية والإيجابية التي يراها الموزع في هذا المنتج، وأهم المشاكل التي تعرقل تطوير العلاقة بين الطرفين ففهم ماهية المشكل تساهم بشكل كبير في حله ومن ثمة تطوير العلاقة، وأسئلة مغلقة تشمل خيارات محددة مثل نعم أو لا في السؤال الخامس حول تدخل المنتج في الجوانب التسييرية من عدمه، علماً أنه يتبع بسؤال جزئي مفتوح في حال الإجابة بنعم لتقديم التوضيحات على تلك الجوانب، أو خيارات مرتبطة بالسؤال نفسه نجدها في السؤال الثاني حول قرار التعامل مع هذا المنتج، والسؤال السادس الذي كان حول كيف يصنف الموزع طبيعة العلاقة بينه وبين هذا المنتج، وسؤال سلمي في نهاية هذا المحور وكان في شكل جدول يحتوي على 12 سؤال وفق سلم خماسي حيث يعبر الرقم (1) على أنه غير مهم بينما الرقم (5) يعني أنه مهم جداً.

نفس الشيء بالنسبة للمحور الثالث حيث خصص لجمع معلومات حول علاقة المؤسسة بالمنتج لماركة (SYM)، حيث اعتمدنا على نفس أسئلة المحور الثاني وهذا ما يمكننا من المقارنة بين المنتجين في الجانب التحليلي.

والقسم الأخير كان حول تطورات القوانين في قطاع الاستثمار في الآونة الأخيرة، وشمل ثلاث أسئلة مفتوحة، بداية بماهية التطورات الحاصلة على نظام الاستيراد لمعرفة التغييرات الكلية أي بشكل عام، يليها السؤال الثاني والموجه للتعرف على التطورات التي لها علاقة مباشرة مع نشاط الموزع، وصولاً إلى كيفية تأثر هذه القوانين الجديدة على نشاط الموزع. هذا فيما يخص الاستبيان الموجه للموزع الجزائري.

أمّا الاستبيان الموجه للمنتجين الأجبيين فقسم بدوره إلى أربعة محاور، تمّ تخصيص المحور

الأول منه لمعلومات عامة حول النشاط الدولي للمنتج، وشمل سبع أسئلة مفتوحة وسؤال مغلق، بداية بسؤال لمعرفة متى بدأت المؤسسة المنتجة تمارس نشاطها على الصعيد الدولي ومن ثمة معرفة الدول التي تتعامل معها دولياً لمعرفة مدى اتساع نشاطها، وتمّ تخصيص الأسئلة الموالية في هذا المحور لكيفية تواجدها على الصعيد الدولي وأهم ما يتعلق بالموزعين المعتمدين من طرفهم، من كيفية اختيارهم والشروط التي تطبقها عليهم وصولاً إلى وسائل الرقابة المعتمدة والمشاكل التي تواجههم في أداء مهامهم الرقابية.

بينما المحور الثاني فكان حول نشاط المنتج الأجنبي في السوق الجزائري، وشمل بدوره على سؤالين مغلقين يشملان خيارات محددة إضافة لسؤال جزئي مفتوح، الأول كان حول كيفية الدخول إلى السوق الجزائري، والثاني كيف يعتبر هذا المنتج الأجنبي السوق الجزائري وتبرير سبب اختياره، وثلاث أسئلة مفتوحة حول منذ متى يتواجد هذا المنتج في الجزائر، وسؤال لمعرفة أهم المشاكل التي تواجهه مع القوانين الجزائرية على العموم، والمشكل الأساسي الذي يواجهه مع الموزعين بالجزائر.

والمحور الثالث خصص لنشاطها مع الموزع الحصري الجزائري محل الدراسة، واحتوى على أربع أسئلة ثلاثة منها مفتوحة، كانت حول سنة البدء مع الموزع الجزائري (SARL IBN AOUF) والنقاط الإيجابية والسلبية لهذا الموزع، إضافة لأهم عائق يواجهها لتطوير العلاقة مع هذا الأخير، وسؤال سلمي في شكل جدول يحتوي على 12 سؤال وفق سلم خماسي حيث يعبر الرقم (1) على أنه غير مهم بينما الرقم (5) يعني أنه مهم جداً.

وصولاً للعلاقة بين المنتج والموزع الحصري (SARL IBN AOUF) في المحور الرابع، ويشمل سؤالين الأول مغلق يشمل أربعة خيارات حول كيفية وصف العلاقة بين المنتج الأجنبي والموزع الجزائري، والثاني سؤال سلمي في شكل جدول يحتوي على 12 سؤال كذلك وفق سلم خماسي لتقييم العوامل المؤثرة في العلاقة التعاونية بين الطرفين.

وفي نهاية كل استبيان تم فتح المجال لإعطاء ملاحظات أو آراء إضافية للمستجوبين.

### 3 تحليل ومناقشة نتائج البحث

سيعرض هذا المبحث النتائج المحصل عليها في بحثنا هذا، من خلال جمع وتحليل البيانات

المستمدة من المقابلة عن طريق الاستبيان مع المسؤولين في المؤسسات المدروسة، ولذلك سنقدم تحليلا تفصيليا لها ونناقش النتائج التي تمّ الحصول عليها وفقا للافتراضات التي تمّ التوصل إليها.

### 1.3 التحليل الوصفي لنشاط المؤسسات المدروسة على المستوى الدولي

في هذا العنصر سوف نقدم تحليلا وصفيا لأهم ما يتعلق بتواجد المؤسسات محل الدراسة على الصعيد الدولي، نصف كل مؤسسة على حدى ومن ثمة نقدم مقارنة بسيطة بين المنتجين الأجبيين.

#### 1.1.3 تحليل نشاط المؤسسات المدروسة على المستوى الدولي بصفة عامة

بالنسبة للمؤسسة الموزعة للدراجات النارية (SARL IBN AOUF)، اتجهت للتعامل مع مجال استيراد الدراجات النارية وتوزيعها على المستوى الوطني في أبريل 2005 إضافة لنشاطها السابق في الدراجات الهوائية وقطع الغيار، وذلك لوجود فرص تسويقية كبيرة في هذا القطاع وعدم تحقق إشباع السوق، ضف إلى ذلك عدم وجود منافسين ذوي خبرة كبيرة وكفاءة تسويقية حيث كان هناك نقص في توفير دراجات نارية تجمع بين الجودة والسعر المناسب لقدرات فئة معينة من المستهلكين وبالتالي قطاع سوقي شاغر. وعليه استغلت المؤسسة هذه الفرصة التسويقية وتعاملت مع البلدان التالية في مجال استيراد الدراجات النارية: الصين، تايبوان ودبي.

وانتقت الماركات التالية لتوزيعها في السوق الجزائرية: هام موتو HAM MOTO؛ سيم SYM؛ كيمكو KYMCO؛ لوجيا LUOJIA؛ س أف موتو CF MOTO.

حاليا تتعامل المؤسسة مع مارتين فقط في قطاع الدراجات النارية، وهذا كاستجابة للتغيرات التي مست قانون الاستثمار والظروف الاقتصادية الراهنة التي أوجبت عدم تجاوز ثلاث عقود حصرية مع المنتجين الأجانب بالنسبة للمستورد الجزائري، وعليه تمّ انتقاء إبرام عقود حصرية مع المنتجين التاليين: (SYM)، (LUOJIA) وتمّ اختيارهما فيما يخص الدراجات النارية لعدّة اعتبارات حسب ما أدلى به مدير المؤسسة وهي:

- جودة المنتج التي يجب أن تكون على مستوى عالٍ؛
- السعر التنافسي بالنسبة للسوق الجزائري بمعنى rapport qualité-prix؛



• التتبع في تشكيلة المنتجات حيث تبحث المؤسسة عن تقديم أنواع مختلفة تتلاءم مع طلب الزبائن حتى تتوفق في تلبية كل ما يتطلبه السوق.

بالنسبة للمعاملة كانت جيدة وعلى مستوى عال من طرف جميع المنتجين لذا لم تكن ضمن معايير المفاضلة.

والعقد الحصري الثالث بالنسبة للموزع الجزائري (SARL IBN AOUF) أبرم مع المنتج الفرنسي لزيوت المحركات كاسترول Castrol، وهذا حتى تضمن توفر زيوت ذات جودة عالية وباستمرار لمحركات دراجاتها النارية بالنسبة لزيائنها، لكون مجال الزيوت يمد بصلة لنشاطها الرئيسي ولا يتضمن مخاطرة الخوض في مجالات بعيدة عن اختصاصها.

أمّا فيما يخص المنتج لعلامة (SYM) فلقد بدأ ينشط دوليا سنة 1956 أي بعد سنتين فقط من إنشائها، حاليا تصدر 65% من إجمالي صادراتها لدول أوروبا و20% لشمال إفريقيا، إضافة لأمريكا، جنوب إفريقيا، بنغلاديش، لبنان وغيرها أي أكثر من 100 دولة، فمن هذا المنطلق يمكن اعتبارها أنها جد منتشرة على الصعيد الدولي، هذا ما يبرر اعتماده على وسطاء توزيعيين بدلاً من تواجده شخصيا من خلال نقاط توزيع في كل بلد، وبالنسبة لمعايير اختيار الموزعين الدوليين فهي كالاتي:

- يجب أن يكون لدى الموزع الحماس للقيام بأعمال تجارية مع مؤسسة (SYM)؛
- يجب أن يكون من أفضل خمس موزعين محليين في قطاع أعمال الدراجات النارية؛
- يجب أن تكون لديه خبرة بيع راقية في مجال الدراجات النارية.

وحسب ما أدلى به المسؤول فإن الموزعين يطبقون كل الشروط التي تطلب منهم. والجوانب التفسيرية التي تتدخل فيها المؤسسة المنتجة بالنسبة للموزع فهي تتمحور حول جودة الخدمات ما بعد البيع وسرعة توفير قطع الغيار المستهلك النهائي، ويجب تحقيقه للحد الأدنى من المبيعات السنوية التي تحدده المؤسسة.

فيما يخص الرقابة على كفاءة وفعالية الموزعين الدوليين ففتحكم فيها المؤسسة من خلال الشروط الموقع عليها في العقود المبرمة، حيث يتم الاتفاق على مدة العقد وتحديد مسؤولية كل طرف

وعلى كل منهما التقيد بما جاء به واتباعه، ويحدد العقد الحد الأدنى من المبيعات السنوية وكيفية الدفع وكذا الترويج للمنتج. والمشكل الذي غالبا ما تواجهه المؤسسة مع الموزعين الدوليين هو عدم التزامهم بالحد الأدنى من المبيعات السنوية والاستثمار الضخم في الإعلان في شرق وغرب أفريقيا.

بالنسبة للمنتج لعلامة (LUOJIA) فبدأ بالنشاط على المستوى الدولي سنة 1998 أي بعد فترة 15 سنة من تاريخ توجه المؤسسة لإنتاج الدراجات النارية، وتصدر حاليا لسنة دول وهي: توغو، ميانمار، بنين، غانا، الجزائر والمغرب. ويمكن ملاحظة أن أغلب نشاطها الدولي مع قارة إفريقيا. وتعتمد في تسويق منتجاتها دوليا على وسطاء توزيعيين تشتت توفّر الصفات التالية فيهم:

- أن يتمتع الموزع الدولي بالنزاهة في التعامل؛
- أن تكون لديه الاحترافية في مجال عمله؛
- أن يتمتع الموزع بالطموح الذي يدفعه لتطوير العمل والمضي به قدما؛
- أن يكون اجتماعي ولين في معاملاته.

فيما لا تتدخل المؤسسة في الجوانب التسييرية الخاصة بالموزع، وإنما تكتفي بتقديم خبراتها وتقديم المساعدة له.

وتعتمد بدورها على اتفاقية البيع الموقعة مع الموزع الدولي وتعيين هدف المبيعات كوسيلة للرقابة على كفاءة وفعالية الموزعين، وكذلك تحكّم عليه من خلال مدى زيادة حصته في السوق كل مرة وتقديمه للمنتجات الجديدة سنويا. لكن تواجهها مشاكل في الرقابة كأغلب المؤسسات الدولية تتمثل في عدم القدرة في تحصيل المعلومات الكافية حول الأسواق، وردود الفعل أو التغذية العكسية في الوقت المناسب من الموزعين.

والجدول الموالي يلخص أهم النقاط الموضحة حول نشاط كل من مؤسسة (SYM) و (LUOJIA) على الصعيد الدولي:

جدول رقم 18: مقارنة بين نشاط المنتجين الأجانب دوليا

أوجه المقارنة	مؤسسة (SYM)	مؤسسة (LUOJIA)
بداية نشاطها على المستوى الدولي.	- سنة 1956 أي بعد سنتين من تاريخ إنشائها.	- سنة 1998 بعد 15 سنة.
عدد الدول التي تتواجد فيها.	- أكثر من 100 دولة.	- ستة دول.
أنماط تواجدها دوليا.	- من خلال التصدير بالاعتماد على موزعين دوليين.	- من خلال التصدير بالاعتماد على موزعين دوليين.
معايير اختيار الموزعين الدوليين.	- الحماس للقيام بأعمال تجارية مع مؤسسة (SYM)؛ - يجب أن يكون من أفضل خمس موزعين؛ - الخبرة في مجال الدرجات النارية.	- النزاهة في التعامل؛ - الاحترافية في مجال عمله؛ - أن يكون لديه الطموح؛ - أن يكون اجتماعي.
الجوانب التسييرية التي يتدخل في المنتج.	- تتدخل في جودة الخدمات ما بعد البيع وسرعة توفير قطع الغيار المستهلك النهائي.	- لا تتدخل المؤسسة وإنما تكتفي بتقديم خبراتها ومساعدته.
كيفية الرقابة على الموزعين.	- من خلال العقود المبرمة، حيث يتم الاتفاق على مدة العقد وتحديد مسؤولية كل طرف والحد الأدنى من المبيعات السنوية وكيفية الدفع وكذا الترويج للمنتج.	- تعتمد على اتفاقية البيع الموقعة وتعيين هدف المبيعات ومدى زيادة حصته في السوق وطلبه للمنتجات الجديدة.
مشاكل الرقابة.	- عدم التزام الموزعين بالحد الأدنى من المبيعات السنوية والاستثمار في الإعلان.	- عدم القدرة على تحصيل المعلومات الكافية حول السوق الجزائري، والتغذية العكسية في الوقت المناسب.

المصدر: إعداد الباحثة استنادا للمقابلة بواسطة الاستبيان مع المنتجين.

### 2.1.3 تحليل تواجد المنتجين الأجانب في السوق الجزائري

إن تواجد كلا المنتجين الأجانب (SYM) و (LUOJIA) في السوق الجزائري كان بناءً على طلب من موزعين جزائريين ولم يكن مخطط له من المؤسستين، وحسب ما أدلى به مدير مؤسسة بن عوف فقرار التعامل مع هذين المنتجين كان من خلال اللقاء والتعرف بهما في المعارض الدولية.

بالنسبة لمؤسسة (SYM) دخلت السوق الجزائري سنة 2010، أما مؤسسة (LUOJIA) فدخلته سنة 2005، وكلا المنتجين الأجانب يعتبران السوق الجزائري على أنه سوق جذاب ومريح، فبالنسبة

لمؤسسة (SYM) فتعتبر أن المتعامل الجزائري يعمل بجد ويدفع بالدراجات النارية الخاصة بها إلى أن تكون الرقم 1 بالجزائر وأن تصبح معروفة للجميع، وهذا ما يجعله من بين أفضل الموزعين التابعين لها عبر العالم. أمّا مؤسسة (LUOJIA) فترى السوق الجزائري على أنه سوق جذاب ومريح لكونه يفضل منتجات ذات جودة وبأسعار منخفضة وهذا ما تفضله المؤسسات الجيدة على حد تعبيرها، حيث بإمكانها تزويد هذا السوق بأفضل نوعية وإقامة علامتها التجارية وتحقيق شهرة جيدة لها مع المتعامل الجزائري في هذا السوق على المدى البعيد.

وأهم المشاكل التي تواجه المنتجين الأجانب مع القوانين الجزائرية في مجال بيئة الأعمال هي:

- التغييرات المتكررة للقواعد أو القوانين الحكومية؛
- كفاءة البنوك ومشكل تبادل الأموال بالدولار.

والمشكل الأهم الذي يواجه مؤسسة لوجيا مع الموزعين الجزائريين هو نقص المعلومات المرتدة من السوق وبالكم الكافي في الوقت المناسب، بينما لم تُدلي مؤسسة سيم بوجود أي مشكل مع الموزع الجزائري.

### 2.3 التحليل الوصفي للموزع الجزائري بالنسبة للمنتجين الأجانب

بالنسبة لمؤسسة (SYM) أمضت عقد حصري مع مؤسسة بن عوف بناءً على طلب منها سنة 2011 أي بعد سنة من التعامل وهذا للعمل بأريحية وفي ظل شروط واضحة، أمّا مؤسسة (LUOJIA) فبدأت بعقد حصري مع مؤسسة بن عوف سنة 2008 أي بعد ثلاثة سنوات من بدأ التعامل.

في الجدول الموالي نلخص أهم نقاط القوة والضعف التي يجدها المنتجين الأجانب في الموزع الحصري الجزائري وكذا نعرض أهم الفرص والتحديات التي تواجهه في البيئة الخارجية من خلال الاستعانة بتحليل مصفوفة SWOT على النحو التالي:

جدول رقم 19: تحليل SWOT للموزع الجزائري بالنسبة للمنتجين الأجبيين

<p><b>نقاط الضعف -W-</b></p> <p>- نقص المعلومات المرتدة من السوق الجزائري من قبل الموزع في الوقت المناسب لتوفير خدمات أفضل للمستهلك الجزائري؛</p> <p>- نقص اليد العاملة المؤهلة والتقنيين المحترفين لموزع.</p>	<p><b>نقاط القوة -S-</b></p> <p>- الموزع SARL IBN AOUF جيد ولديه فريق محترف؛</p> <p>- والمدير لديه العديد من الصفات الشخصية الممتازة كالنزاهة، الودية والمصادقة؛</p> <p>- إنشاء مصنع لتكريب الدراجات النارية بالجزائر خاص بالموزع؛</p> <p>- حرص الموزع على تعلم تكنولوجيا الدراجات النارية باستمرار.</p>	<p>البيئة الداخلية للموزع</p> <p>البيئة الخارجية</p>
<p><b>الاستراتيجية -WO-</b></p> <p>- للاستغلال الأمثل للتسهيلات الممنوحة للموزع، عليه القيام بدراسات تسويقية جادة للسوق ومناقشة نتائجها مع المنتج، والاستعانة بخبراء لتدريب عماله.</p>	<p><b>الاستراتيجية -SO-</b></p> <p>- على الموزع أن يتبع في ظل هذه الظروف استراتيجية هجومية لكونه في مركز قوة وأسبقية بالنسبة للمنافسين، من خلال تكثيف توفير المنتجات للمستهلك لغزو السوق المحلي وزيادة الحصة السوقية.</p>	<p><b>الفرص -O-</b></p> <p>- التسهيلات الممنوحة من السلطات للموزع SARL IBN AOUF نتيجة إنشاءه لمصنع تركيب الدراجات النارية محليا.</p>
<p><b>الاستراتيجية -WT-</b></p> <p>- على الموزع تقدير الطلب الفعلي على منتجاته من خلال دراسة السوق، للسعي لتوفير الكميات اللازمة للمستهلك حتى لا يتحول لموديلات منافسة.</p>	<p><b>الاستراتيجية -ST-</b></p> <p>- يجب أن تتمتع استراتيجية الموزع بالمرونة، للتكيف مع التغييرات الحكومية الطارئة في كل مرة لأن أي تأخر فالاستجابة قد يعطي فرصة للمنافس للتحرك.</p>	<p><b>التحديات -T-</b></p> <p>- التغييرات المستمرة في القوانين والتشريعات؛</p> <p>- بروز الطلب على موديلات منافسة أثناء نفاذ الكمية للموزع.</p>

المصدر: إعداد الباحثة استنادا لنتائج المقابلة عن طريق الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المنتجين الأجبيين يُظهران مستوى رضا وقبول عال للموزع الجزائري بن عوف وهذا من خلال النقاط الإيجابية التي صرحا بها، وما يؤكد ذلك عدم وجود نقاط سلبية عدى نقص المعلومات المرتدة بالنسبة لمؤسسة لوجيا، هذا ما يساعد في وجود واستمرار علاقة جيدة بين المنتج الأجنبي والموزع الجزائري.

ولتطوير هذه العلاقة أكثر فأكثر يقترح المنتج لعلامة سيم على الموزع الجزائري ما يلي:

- إعطاء الدعم الكامل لتكنولوجيا تجميع الدرجات النارية؛
- إضافة لإرسال مهندسين من طرفهم للتحقق من جودة عملية تركيب وتجميع الدرجات النارية في المصنع بالجزائر؛

• الأخذ في الاعتبار تقديم المزيد من الائتمان المالي لمؤسسة Sarl Ibn Aouf.

فيما يقترح منتج علامة لوجيا على الموزع الجزائري لتطوير العلاقة فيما بينهما ما يلي:

- تبادل وجهات النظر بالنسبة للسوق والمنتجات بشكل عميق؛
- إعطاء المزيد من الاقتراحات لبعضهما البعض مثل معلومات السوق، معلومات عن المنتجات والطلب على السلع الاستهلاكية.

إن تطوير مثل هذه الأمور يعزز مفهوم التعاون أكثر فأكثر بين هذين المنتجين والموزع الجزائري، هذا ما يسمح لهم بتميز عروضهم وبتنسيق أفضل لأنشطتهم في القناة التوزيعية، وكذا تخفيض التكاليف وإرضاء المستهلكين النهائيين بشكل أفضل. هناك نقاط مختلفة وعديدة للتعاون بين المنتج والموزع بمعنى يتمّ التعاون على مستويات مختلفة، وفي الجدول الموالي سنعرض مفهوم أهم نقاط التعاون بين المنتج والموزع التي تمّ اختبار مدى وجودها بين المؤسسات محل الدراسة.

#### جدول رقم 20: توضيح المفاهيم الخاصة بنقاط التعاون بين المنتج والموزع

التعريف	
نظام التحكم الإلكتروني هو تطبيق خادم العميل الذي يسمح لموظفي الشركة لخلق طلبات إلكترونية وأوامر الشراء للحصول على البضائع والخدمات من الموردين الخارجيين. وهو تجسيد للأوامر على جهاز الكمبيوتر.	<b>EOS</b> نظام الطلب الإلكتروني
هو انتقال المعلومات بين شركات في شكل موحد ومقروء آلياً، وهي تشمل وضع الطلب الإلكتروني، وإشعار الشحن الإلكتروني، والفواتير الإلكترونية، والعديد من المعاملات الأخرى التي يمكن أن تؤديها أجهزة الكمبيوتر في الواقع أفضل من الناس.	<b>EDI</b> تبادل البيانات إلكترونياً

وهي استراتيجية تهدف إلى إزالة جميع التكاليف غير الضرورية عبر السلسلة من المنتج إلى العميل. وهو شكل من أشكال التعاون بين المنتجين والموزعين في إدارة الطلب وسلسلة العرض، لتحقيق المزيد من رضا المستهلك.	<b>ECR</b> الاستجابة الفعالة للعملاء
وهو شكل من أشكال التعاون بين المنتجين والموزعين لوضع تصور لمخرجات الإنتاج والتوزيع.	<b>تصميم المنتج وتطويره</b>
هو شكل من أشكال التعاون بين المنتجين والموزعين لتحقيقه استراتيجية إعلانية أو برامج إعلانية للمنتجات والعلامات التجارية.	<b>التعاون الإعلاني</b>
هو شكل من أشكال التعاون بين المنتجين والموزعين من أجل التبادل الموظفين لتحقيق إدارة التوزيع جيدة وتعزيز المبيعات في الموقع.	<b>تبادل الأشخاص</b>
هو شكل من أشكال التعاون بين المنتجين والموزعين على أساس مساهمة رأس المال لتحقيق استراتيجية التوزيع.	<b>التعاون المالي</b>

Source: DANG VAN MY, 2007, p143, adapté.

إضافة إلى نقاط التعاون الموضحة في الجدول أعلاه تمّ اختبار العناصر التالية: التعاون في النقل، التعاون في الترويج، التعاون في التخزين والتعاون في التأمين وفقاً لمقياس رتب خماسي، بمعنى سلم من 1 إلى 5 حيث يعني الرقم 1 "غير مهم تماماً" والرقم 5 يدل على أن العنصر "مهم جداً".

ويعرض الجدول رقم 21 المهام والأنشطة المختلفة التي يقوم فيها المنتج لعلامة (LUOJIA) بالتعاون مع الموزع الجزائري (SARL IBN AOUF).

جدول رقم 21: نقاط التعاون بين المنتج (LUOJIA) والموزع (SARL IBN AOUF)

5	4	3	2	1	
			2		(EOS) نظام الطلب الإلكتروني
			2		(EDI) تبادل البيانات إلكترونياً
5					(ECR) استجابة العملاء الفعالة
5					تطوير تصميم المنتج
5					التعاون في تطوير المنتج
5					التعاون الإعلاني
	4				تبادل الأشخاص
	4				التعاون المالي
5					التعاون في النقل
	4				التعاون في الترويج
	4				التعاون في التخزين
		3			التعاون في التأمين

المصدر: نتائج المقابلة عن طريق الاستبيان ملحق رقم 5.

ويتبين من خلال الجدول أنه يوجد تعاون ضعيف على مستوى نظام التحكم الإلكتروني (EOS) وتبادل البيانات إلكترونياً (EDI)، حيث تتمثل نسبة التعاون في هذين النشاطين بـ 25%، تليها نسبة التعاون في التأمين بـ 50%، يقابله تعاون قوي بنسبة 75% في كل من التعاون المالي، تبادل الأشخاص، الترويج والتخزين، فيما نلاحظ تعاون مهم جداً بنسبة 100% على مستوى الأنشطة التالية: استجابة العملاء الفعالة (ECR)، تطوير تصميم المنتج، تطوير المنتج، الإعلان والنقل. ومن خلال هذه النتائج يمكن أن نحكم على أن التعاون في الأنشطة الموضحة بين المنتج لوجيا (LUOJIA) والموزع الجزائري (SARL IBN AOUF) قوي ذلك أن متوسط النسب المحصل عليها يمثل 72.9% وهي نسبة جد معتبرة.

أما بالنسبة للمهام والأنشطة المختلفة التي يقوم فيها المنتج لوجيا (SYM) بالتعاون مع الموزع الجزائري (SARL IBN AOUF)، فهناك تعاون قوي جداً بنسبة 100% على مستوى كل الأنشطة وهذا



ما يوضحه الملحق رقم 4، هذا ما يدل أن العلاقة بين هذين الشريكين متطورة وتتم وفق أسس علمية وهذا أمر إيجابي لمستقبل هذه العلاقة.

### 3.3 التحليل الوصفي للعلاقة التعاونية بين المنتجين الأجانب والموزع الجزائري

للإجابة على فرضية البحث الأولى قمنا بتوجيه نفس السؤال لكل من المنتجين الأجانب المدروسين وللموزع الجزائري مرة ليصف نوع العلاقة التي تجمع بينه وبين المنتج لعلامة سيم، ومرة أخرى ليصف لنا نوع العلاقة بينه وبين المنتج لعلامة لوجيا، وللتأكد من صحة الإجابة حول وجود علاقة تعاونية بين الموزع الجزائري والمنتجين الأجانب تم اختبار العوامل المؤثرة على هذه العلاقة، فإذا ما تمّ تحديد أهمية كل عامل في العلاقة بين المؤسسات المدروسة تمّ الوصول إلى تحديد نوع العلاقة الموجودة بينهم.

تمحور السؤال الموجه إليهم حول كيفية وصف العلاقة التجارية بينهما وبين الموزع الجزائري بالنسبة للمنتجين، وبين الموزع والمنتجين كل على حدة، وطلب منهم الاختيار بين الخيارات التالية:

- علاقة تبادل تجاري (العلاقة قائمة على تبادل السلع ببساطة وفقا لترتيب الموزع عن طريق الهاتف أو الفاكس، من دون الصفقة أو عقد، يجب على العميل الدفع قبل إرسال البضائع من قبل المنتج)؛
- علاقة تبادل معاملات متقدمة (العلاقة قائمة على تبادل السلع وفقا لأمر الموزع، مع عقد صفقة قصيرة أجل، وشروط التبادل محددة في العقد)؛
- علاقة مبادلات علائقية (العلاقة قائمة على تبادل السلع المخطط لها في اتفاق توزيع طويل الأجل بين المنتج والموزعين، هناك تنسيقات بين الطرفين في عملية إبرام عقد توزيع)؛
- علاقة مبادلات علائقية متطورة (العلاقة قائمة على تبادل السلع المخطط لها في اتفاق توزيع طويل الأجل، والموزع عبارة عن وكيل توزيع حصري لمنتجات المنتج)؛
- أخرى.

وتحصلنا من خلال المقابلة بواسطة الاستبيان مع المؤسسات المدروسة على أربع إجابات متوافقة، حيث وصف كلا المنتجين العلاقة التي تربطهم مع الموزع الجزائري على أنها علاقة مبادلات

علائقية متطورة (العلاقة قائمة على تبادل السلع المخطط لها في اتفاق توزيع طويل الأجل، والموزع عبارة عن وكيل توزيع حصري لمنتجات المنتج)، وبدوره الموزع الجزائري (SARL IBN AOUF) برهن صحة إجابتهما من خلال اختياره لنفس الوصف للعلاقة سواء التي تربطه بالمنتج لعلامة (LUOJIA) أو المنتج لعلامة (SYM).

من خلال تحليل الإجابة على هذا السؤال والسؤال الذي سبقه والمتعلق باختبار نقاط التعاون يمكن ملاحظة أن العلاقة بين كل من الموزع الجزائري والمنتجين الأجانب هي علاقة مبادلات علائقية متطورة وقوية. يبقى لنا إثبات ما إذا كانت تعاونية أو غير ذلك من خلال الاختبار الموالي.

تم الاعتماد على مقياس رتب خماسي، بمعنى سلم من 1 إلى 5 حيث يعني الرقم 1 "غير مهم تماما" والرقم 5 يدل على أن العنصر "مهم جدا"، وإذا ما تم تحويلها إلى نسب فإن 1 يوافق 0% و2 توافق 25% إلى غاية 5 التي تمثل 100%. تم توجيه 12 سؤال حول العوامل الثمانية المؤثرة على العلاقة التعاونية على النحو التالي:

**جدول رقم 22: قائمة أسئلة العوامل المؤثرة على العلاقة التعاونية بين المنتج والموزع**

رقم السؤال	السؤال	العامل
D.2.1	- الجهد المشترك في مرحلة التخطيط والأداء؛	الجهد المشترك
D.2.2	- تقاسم المخاطر مع المنتج.	
D.2.3	- التزام كل طرف بالعلاقة؛	الالتزام في العلاقة
D.2.4	- الاتفاق على المدى الطويل بينكم.	
D.2.6	- الاتصالات الرسمية بينكم؛	الاتصالات
D.2.7	- الاتصالات غير الرسمية بينكم.	
D.2.9	- الرابط الاقتصادي مع المنتج/الموزع.	الارتباط
D.2.5	- الثقة الشخصية بينكم.	الثقة بين الشركاء
D.2.10	- مستوى الرضا مع المنتج/الموزع؛	مستوى الرضا
D.2.11	- مستوى الشكاوى مع المنتج/الموزع.	
D.2.8	- وتيرة المبادلات للمنتجات بينكم.	وتيرة التبادل
D.2.12	- العلاقات الشخصية مع المنتج/الموزع.	العلاقات الشخصية

المصدر: إعداد الباحثة.

نبدأ بتحليل العوامل المؤثرة في العلاقة التعاونية ما بين المنتج لعلامة (SYM) والموزع

الجزائري، ويليها تحليل العوامل المؤثرة في العلاقة التعاونية ما بين المنتج لعلامة (LUOJIA) والموزع الجزائري:

• تحليل العوامل المؤثرة في العلاقة التعاونية ما بين المنتج لعلامة (SYM) والموزع الجزائري

تم توجيه نفس الأسئلة لطرفي العلاقة للوصول لفهم نوع العلاقة بينهما (تعاونية أم لا) وتتضح الإجابة في الجدولين المواليين جدول رقم 24 و جدول رقم 25.

جدول رقم 23: العوامل المؤثرة في العلاقة التعاونية ما بين المنتج لعلامة (SYM) والموزع الجزائري بالنسبة للمنتج

5	4	3	2	1	
5					الجهد المشترك في مرحلة التخطيط والأداء
5					تقاسم المخاطر مع المنتج
5					التزام كل طرف بالعلاقة
5					الاتفاق على المدى الطويل بينكم وبين الموزع الجزائري
5					الثقة الشخصية بينكم وبين الموزع الجزائري
5					الاتصالات الرسمية بينكم وبين الموزع الجزائري
5					الاتصالات غير الرسمية بينكم وبين الموزع الجزائري
5					وتيرة المبادلات للمنتجات بينكم
5					الرابط الاقتصادي مع الموزع الجزائري في العلاقة
5					مستوى الرضا مع الموزع الجزائري في العلاقة
				1	مستوى الشكاوى مع الموزع الجزائري
5					العلاقات الشخصية مع الموزع الجزائري

المصدر: نتائج المقابلة بواسطة الاستبيان ملحق رقم 4.

من خلال تحليل نتائج الجدول رقم 25 حول وصف المنتج لعلامة (SYM) للعلاقة مع الموزع الجزائري من وجهة نظره، يظهر لنا وجود علاقة تعاونية من مستوي عال وهذا بناءً على ثبوت وجود كل العوامل المؤثرة وبنسب عالية وفقاً لما يلي:

- الجهد المشترك ← الجهد المشترك في مرحلة التخطيط والأداء ← 100%  
تقاسم المخاطر مع المنتج ← 100%

وعليه فنسبة الجهد المشترك هي 100%، بمعنى أن هذا العامل حسب تقدير المنتج هو موجود بقوة، نفس الملاحظة بالنسبة لكل من عامل الالتزام في العلاقة، الارتباط، الثقة بين الشركاء، الاتصالات، وتيرة التبادل والعلاقات الشخصية.

فيما يخص عامل رضا منتج علامة (SYM) على الموزع الجزائري فنحكم عليه من خلال متغير مستوى الرضا ومتغير مستوى الشكاوى، حيث تربطه علاقة طردية مع الأول وعلاقة عكسية مع المتغير الثاني، فكلما زاد مستوى الرضا زادت نسبة العامل، وكلما انخفض مستوى الشكاوى زادت نسبة عامل الرضا على الشريك.

- مستوى الرضا مع الموزع ← 5 ← 100% ← علاقة طردية ← 100%.  
- مستوى الشكاوى مع الموزع ← 1 ← 0% ← علاقة عكسية ← 100%.

وبالتالي نسبة عامل رضا المنتج لعلامة (SYM) على الموزع الجزائري تقدر بـ 100%.

وعليه متوسط نسب العوامل الثمانية المؤثرة على العلاقة التعاونية بين المنتج لعلامة (SYM) والموزع الجزائري بالنسبة للمنتج نجد 100% وهي نسبة عالية جدا، وعليه يمكن الحكم أن نوع العلاقة بالنسبة للمنتج هي علاقة تعاونية بدرجة كبيرة.

جدول رقم 24: العوامل المؤثرة في العلاقة التعاونية ما بين المنتج لعلامة (SYM) والموزع الجزائري بالنسبة للموزع

5	4	3	2	1	
5					الجهد المشترك في مرحلة التخطيط والأداء
5					تقاسم المخاطر مع المنتج
5					التزام كل طرف بالعلاقة
5					الاتفاق على المدى الطويل بينكم وبين المنتج (SYM)
5					الثقة الشخصية بينكم وبين المنتج (SYM)
5					الاتصالات الرسمية بينكم وبين المنتج (SYM)
				1	الاتصالات غير الرسمية بينكم وبين المنتج (SYM)
5					وتيرة المبادلات للمنتجات بينكم
5					الرابط الاقتصادي مع المنتج (SYM) في العلاقة
	4				مستوى الرضا مع المنتج (SYM) في العلاقة
			2		مستوى الشكاوى مع المنتج (SYM)
5					العلاقات الشخصية مع المنتج (SYM)

المصدر: نتائج المقابلة بواسطة الاستبيان ملحق رقم 3.

وفقا للجدول رقم 24 الخاص بوصف الموزع الجزائري (SARL IBN AOUF) للعلاقة التي تربطه مع المنتج لعلامة (SYM)، نجد أن عوامل الجهد المشترك، الالتزام في العلاقة، الارتباط، الثقة بين الشركاء، وتيرة التبادل والعلاقات الشخصية قدمت قيم عالية جدا بنسبة حضور 100%، عامل الرضا بدوره عال يقدر بـ 75%، فيما نلاحظ أن عامل الاتصالات الممثل بسؤالين هو كالاتي:

- الاتصالات الرسمية مع المنتج (SYM) ← 5 ← 100%؛

- الاتصالات غير الرسمية مع المنتج (SYM) ← 1 ← 0%.

وعليه فعامل الاتصالات يقدر بـ 50% وهو متوسط النسبتين، إذن متوسط نسب العوامل الثمانية المؤثرة على العلاقة التعاونية بين الموزع الجزائري والمنتج لعلامة (SYM) يساوي 90.6%

وهي نسبة ممتازة تمكننا من القول أن العلاقة بين هذا الموزع والمنتج من وجهة نظر الموزع هي علاقة تعاونية. من خلال تحليل الجدولين رقم 23 ورقم 24، نستنتج أن العلاقة التي تربط بين الموزع الجزائري (SARL IBN AOUF) والمنتج الأجنبي لعلامة (SYM) هي ذات طابع تعاوني بدرجة عالية، حيث يقدر متوسط نسب العوامل الثمانية المؤثرة على العلاقة التعاونية بين الموزع الجزائري والمنتج لعلامة (SYM) بـ 95.3%.

• تحليل العوامل المؤثرة في العلاقة التعاونية ما بين المنتج لعلامة (LUOJIA) والموزع الجزائري

تم توجيه نفس الأسئلة لطرفي العلاقة للوصول لفهم نوع العلاقة بينهما (تعاونية أم لا) وتتضح الإجابة في الجدولين المواليين جدول رقم 25 و جدول رقم 26.

جدول رقم 25: العوامل المؤثرة في العلاقة التعاونية ما بين المنتج لعلامة (LUOJIA) والموزع الجزائري بالنسبة للمنتج

5	4	3	2	1	
5					الجهد المشترك في مرحلة التخطيط والأداء
5					تقاسم المخاطر مع المنتج
5					التزام كل طرف بالعلاقة
5					الاتفاق على المدى الطويل بينكم وبين الموزع الجزائري
5					الثقة الشخصية بينكم وبين الموزع الجزائري
5					الاتصالات الرسمية بينكم وبين الموزع الجزائري
5					الاتصالات غير الرسمية بينكم وبين الموزع الجزائري
5					وتيرة المبادلات للمنتجات بينكم
5					الرابط الاقتصادي مع الموزع الجزائري في العلاقة
	4				مستوى الرضا مع الموزع الجزائري في العلاقة
			2		مستوى الشكاوى مع الموزع الجزائري
5					العلاقات الشخصية مع الموزع الجزائري

المصدر: نتائج المقابلة بواسطة الاستبيان ملحق رقم 5.

إن تحليلنا لنتائج الجدول رقم 25 الخاص بوصف المنتج لعلامة (LUOJIA) للعلاقة مع الموزع الجزائري وفقا للعوامل المؤثرة في العلاقة التعاونية، يثبت لنا وجود علاقة تعاونية من مستوي عال وهذا بناءً على ثبوت وجود كل العوامل المؤثرة على هذه العلاقة وبنسب عالية وفقا لما يلي:

- الجهد المشترك ← 100%؛
- الالتزام في العلاقة ← 100%؛
- الاتصالات ← 100%؛
- الارتباط ← 100%؛
- الثقة بين الشركاء ← 100%؛
- مستوى الرضا ← 75%؛
- وتيرة التبادل ← 100%؛
- العلاقات الشخصية ← 100%.

وبحساب متوسط نسب العوامل الثمانية المؤثرة على العلاقة التعاونية بين المنتج لعلامة (LUOJIA) والموزع الجزائري بالنسبة للمنتج نجد 96.8% وهي نسبة ممتازة، وعليه نوع العلاقة بالنسبة للمنتج هي علاقة تعاونية بدرجة كبيرة.

جدول رقم 26: العوامل المؤثرة في العلاقة التعاونية ما بين المنتج لعلامة (LUOJIA) والموزع الجزائري بالنسبة للموزع

5	4	3	2	1	
	4				الجهد المشترك في مرحلة التخطيط والأداء
		3			تقاسم المخاطر مع المنتج
5					التزام كل طرف بالعلاقة
5					الاتفاق على المدى الطويل بينكم وبين المنتج (LUOJIA)
5					الثقة الشخصية بينكم وبين المنتج (LUOJIA)
5					الاتصالات الرسمية بينكم وبين المنتج (LUOJIA)
		3			الاتصالات غير الرسمية بينكم وبين المنتج (LUOJIA)
	4				وتيرة المبادلات للمنتجات بينكم
5					الرابط الاقتصادي مع المنتج (LUOJIA) في العلاقة
	4				مستوى الرضا مع المنتج (LUOJIA) في العلاقة
		3			مستوى الشكاوى مع المنتج (LUOJIA)
5					العلاقات الشخصية مع المنتج (LUOJIA)

المصدر: نتائج المقابلة بواسطة الاستبيان ملحق رقم 3.

من خلال نتائج الجدول أعلاه الخاص بوصف الموزع الجزائري (SARL IBN AOUF) للعلاقة التي تربطه مع المنتج لعلامة (LUOJIA)، وفقا للعوامل المؤثرة في العلاقة التعاونية يمكن استنتاج النسب التالية:

– الجهد المشترك ← الجهد المشترك في مرحلة التخطيط والأداء ← 75%؛

تقاسم المخاطر مع المنتج ← 50%.

وعليه فنسبة عامل الجهد المشترك تقدر بـ 62.5%.

– الالتزام في العلاقة ← التزام كل طرف بالعلاقة ← 100%؛

الاتفاق على المدى الطويل ← 100%.



نسبة عامل الالتزام في العلاقة هي 100%.

الاتصالات ← الاتصالات الرسمية ← 100%؛

الاتصالات غير الرسمية ← 50%.

نسبة عامل الاتصالات هي 75%.

الارتباط ← 100%.

الثقة بين الشركاء ← 100%.

الرضا ← مستوى الرضا ← علاقة طردية ← 75%؛

مستوى الشكاوى ← علاقة عكسية ← 50%.

نسبة عامل الرضا تقدر بـ 62.5%.

وتيرة التبادل ← 75%.

العلاقات الشخصية ← 100%.

وبحساب متوسط نسب العوامل الثمانية المؤثرة على العلاقة التعاونية بين المنتج لعلامة (LUOJIA) والموزع الجزائري بالنسبة للموزع نجد 84.3% وهي نسبة جيدة، إذن يمكن القول أن نوع العلاقة بالنسبة للموزع هي علاقة تعاونية.

وفقا للجدولين رقم 25 ورقم 26 نستنتج أن هناك علاقة تعاونية بين الموزع الجزائري (SARL) وIBN AOUF والمنتج الأجنبي لعلامة (LUOJIA)، حيث يقدر متوسط نسب العوامل الثمانية المؤثرة على العلاقة التعاونية بين الموزع الجزائري والمنتج لعلامة (LUOJIA) بـ 90.5%.

توصلنا من خلال تحليل العوامل المؤثرة في العلاقة التعاونية ما بين المنتج لعلامة (SYM) والموزع الجزائري، والعوامل المؤثرة في العلاقة التعاونية ما بين المنتج لعلامة (LUOJIA) والموزع الجزائري، إلى إثبات وجود علاقة تعاونية قوية بين الموزع الجزائري والمنتجين الأجبيين اللذان يتعامل معهما.

### 4.3 تحليل تأثير نشاط الموزع الجزائري على الاقتصاد الوطني

كما سبق وذكرنا هناك زيادة في تواجد المنتجات الأجنبية في السوق الجزائرية خاصة في الآونة الأخيرة، وهو ما أدى بدوره إلى زيادة التعامل بين الموزعين الجزائريين والمنتجين الأجانب، بالمقابل نواجه تدهور في الأوضاع الاقتصادية للجزائر مؤخرا، هذا ما أوجب على إجراء تعديلات على مختلف الأصعدة لتخطي الأزمة، والتي مست القوانين الخاصة بجذب الاستثمارات الأجنبية وبالخصوص القوانين التي تدفع بالمستوردين المحليين للتركيب والإنتاج بدلا من الاستيراد للمنتجات التامة الصنع، وللتكيف مع هذه التطورات وجب على الموزعين المحليين البحث عن سبل لتطوير العلاقة مع المنتجين الأجانب. وعليه سنحاول في هذا العنصر تحليل أهم المعوقات التي تحد من تحقيق النمو للموزع الجزائري على الاقتصاد الوطني، ومن ثمة نحلل تأثير العلاقة التعاونية بين الموزع والمنتج على الاقتصاد الوطني.

#### 1.4.3 تحليل معوقات تحقيق النمو للموزع الجزائري على الاقتصاد الوطني

حسب ما أدلى به مدير المؤسسة التوزيعية (SARL IBN AOUF)، أنه من أهم المعوقات التي تحول دون تطوير نشاط وتوسع المستثمر الجزائري وبالتالي الانعكاس السلبي على الاقتصاد الوطني هي التغييرات المستمرة في القوانين والتشريعات، وهذا ما يحدث نوع من عدم الاستقرار في المعاملات، ومن أهم التغييرات التي أثرت على المؤسسة التوزيعية محل الدراسة هي تلك التي طرأت على نظام الاستيراد مؤخرا والمتمثلة في الآتي حسب ما أدلى به:

- قامت الدولة بإصدار دفتر شروط جديد لممارسة نشاط بيع السيارات والدراجات النارية؛
- قامت الدولة بتغيير نظام التوطين البنكي لأسباب راجعة لانهايار أسعار البترول؛
- قامت الدولة بتغيير نظام الاستيراد وحددت حصص لبعض المنتجات بمعنى وضعت سقف للكميات المستوردة.

كذلك فرضت الدولة بعض التعديلات على نظام عمل المؤسسات التوزيعية للدراجات النارية من بينها إلزام استخراج البطاقة الرمادية لكل دراجة نارية تفوق سعة محركها 125 سم<sup>3</sup>، فيما كانت

البطاقات الرمادية تُعنى بالدرجات التي تفوق سعة محركها 150 سم<sup>3</sup>.

أدت هذه القوانين الجديدة إلى تقلصت الكمية التي كانت تستوردها المؤسسة التوزيعية المدروسة سنويا بنسبة تعادل 40%، نفس الشيء بالنسبة للمؤسسات الأخرى في نفس القطاع وهذا ما أدى إلى تسريح عدد من العمال في البعض منها، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة وبالتالي انكماش في الاقتصاد الوطني.

### 2.4.3 تحليل تأثير العلاقة التعاونية بين الموزع والمنتج على الاقتصاد الوطني

للتكيف مع هذه التطورات التي أحدثت مؤخرًا على نظام الاستثمار بوجه عام، وعلى نظام الاستيراد على وجه خاص الموزعين المحليين، وجب عليهم البحث عن سبل لتطوير العلاقة مع المنتجين الأجانب لتخطي هذه المعوقات التي تحد من التأثير على مستوى النمو في الاقتصاد الوطني.

ومفهوم التعاون يجذب أكثر فأكثر انتباه الباحثين في أعمالهم حول الشراكة بين الموزعين والمنتجين، باعتباره شكل من أشكال التعامل مع النزاعات، وتحسين الوضع الحالي للحصول على الشروط الملائمة لكل الأطراف وتحقيق المزيد من المكاسب، حيث تظهر العلاقة التعاونية أن هناك استعداد من الغالبية العظمى في حل الاختلافات التي تشوب العلاقة، والانتقال من مجرد صفقات ثابتة مستقلة إلى طبيعة علائقية ديناميكية.

ومن خلال المعلومات المستخلصة من المقابلات بواسطة الاستبيان مع المؤسسات المدروسة، تحققنا من وجود علاقة تعاونية قوية بين كل من الموزع الجزائري (SARL IBN AOUF) والمنتج الأجنبي لعلامة (SYM) وبين نفس الموزع مع المنتج الأجنبي لعلامة (LUOJIA)، وحسب ما أدلى به مدير المؤسسة التوزيعية الجزائرية فإن طبيعة وقوة العلاقة التي تربطه مع المنتجين الأجنبيين وتفهمهم ساعدهم بشكل كبير في التكيف مع الأوضاع الأخيرة، والذهاب إلى أبعد من ذلك لخدمة الاقتصاد الوطني من خلال إنشاء مصنع تركيب الدراجات النارية (SYM) من قبل الموزع الجزائري مع مساعدة المنتج، وذلك بإرساله لفريق من التقنيين المتمكنين لتدريب العمال الجزائريين والسهر على السير الحسن للمشروع، بالإضافة لتصنيع بعض القطع في المستقبل القريب.

الاستثمار في مثل هذا المشروع من الموزع الجزائري تطلب توظيف عدد كبير من العمالة، وبالتالي فلقد ساهمت علاقته الجيد مع المنتجين الأجانب في المساهمة في القضاء على البطالة عوض تسريح عدد من العمال نتيجة الظروف التي خلفتها التغييرات الراهنة نتيجة الأزمة الاقتصادية التي تشهدها الجزائر حاليا، وعليه يمكن القول أن العلاقة التعاونية قادرة على تطوير وتوطيد التعامل بين الموزعين الجزائريين والمنتجين الأجانب، للاستجابة للظروف الاقتصادية الراهنة، ومن ثمة تحقيق النمو في الاقتصاد الوطني.

## الإجابة على فرضيات الدراسة:

يركز هذا الفصل على التحليل الوصفي لنتائج المقابلات بواسطة الاستبيان الموجهة للإجابة على التساؤلات الرئيسية للدراسة في إطار الحالات المدروسة في بحثنا هذا.

بالنسبة لفرضية البحث الأولى القائلة "توجد علاقة تعاونية بين الموزع الجزائري ابن عوف والمنتجين الأجبيين سيم ولوجيا" ، قد تم إثبات صحتها انطلاقاً من نتائج التحليل الوصفي للعلاقة التعاونية بين المنتجين الأجبيين والموزع الجزائري محل الدراسة، حيث توصلنا من خلال السؤال المباشر الموجه إلى المؤسسات المدروسة حول وصفهم للعلاقة التجارية التي تربطهم، ومن خلال تحليل العوامل المؤثرة في العلاقة التعاونية ما بين المنتج لعلامة (SYM) والموزع الجزائري، والعوامل المؤثرة في العلاقة التعاونية ما بين المنتج لعلامة (LUOJIA) والموزع الجزائري، إلى إثبات وجود علاقة تعاونية قوية بين الموزع الجزائري والمنتجين الأجبيين اللذان يتعامل معهما.

أما فرضية البحث الثانية القائلة "إن تعقد الإجراءات الإدارية هو من أهم العراقيل التي تحد من درة الموزع الجزائري على تحقيق النمو في الاقتصاد الوطني"، فيتم رفضها أو نفيها لأن أهم عائق توصلنا إليه من خلال التحليل الوصفي لمعوقات تحقيق النمو للموزع الجزائري على الاقتصاد الوطني، يتمثل في التغييرات المستمرة في القوانين والتشريعات، والذي يحدث نوع من عدم الاستقرار في المعاملات بين الموزعين المحليين والمنتجين الأجانب وهو ما ينعكس سلباً على الاقتصاد الوطني.

وبخصوص الفرضية الثالثة والأخيرة للبحث والقائلة "تؤثر العلاقة التعاونية بين الموزع الجزائري والمنتج الأجنبي إيجاباً على الاقتصاد الوطني"، فقد تم تأكيد صحتها بناءً على ما تضمنه التحليل الوصفي لتأثير العلاقة التعاونية، والذي خلص إلى أن العلاقة التعاونية قادرة على تطوير وتوطيد التعامل بين الموزعين الجزائريين والمنتجين الأجانب، للاستجابة للظروف الاقتصادية الراهنة، ومن ثمة تحقيق النمو في الاقتصاد الوطني.



لعل من بين أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المنتجة عالمياً في الوقت الحالي، مدى قدرتها على تصريف منتجاتها وإيصالها للمستهلك النهائي، والتأقلم مع التقلبات ومسايرة التحولات التي تشهدها البيئة التسويقية، ومن أهم هذه التغيرات التي تلحظها هذه الأخيرة اشتداد المنافسة وتشبع الأسواق بالمنتجات التي تستجيب لحاجات ورغبات المستهلكين وبالأسعار الملائمة، فكل مؤسسة تسعى جاهدة لأن تكون منتجاتها في المستوى المطلوب، لكن رغم هذه الجهود المبذولة من المؤسسات لمواجهة المنافسة فظاهرة تشبع الأسواق تفرض عليها البحث في فرص توزيعية مختلفة خارج نطاق حدودها الدولية، لكن تجدر الإشارة إلى عدم الاعتماد على وجود فائض من عدم وجوده بالنسبة للنشاط الدولي، إذ أن السياسة الأخيرة (سياسة تصدير الفائض) إذا نجحت في يوم ما فإن الفشل سيكون في الأيام الأخيرة، لهذا السبب فإن أهمية التسويق ستبدو لنا واضحة من دراسة الطرق الممكنة للدخول للسوق الخارجية وعلى أي مستوى وبأية سلعة أو خدمة.

لكن إذا ما نظرنا للتسويق الدولي على أنه الحل الأفضل لتخطي مختلف الحواجز التي تحول دون تصريف منتجات المؤسسة، فهذا لا يعني أنه الحل السحري والبالغ السهولة، ذلك أن ظروف البيئة الدولية هي أكثر تعقيداً وديناميكية، لذا وجب عليها دراسة وتحليل البيئة التسويقية الدولية لاتخاذ قرار اختيار شكل التواجد أو الدخول لهذه الأسواق الدولية، فهذا القرار بالغ الأهمية لكونه يساهم في تخفيض المخاطر وزيادة نسبة نجاح التسويق الدولي. ومن المؤكد أن الموزع المحلي على دراية أفضل بالمتغيرات البيئية لسوقه المحلي، وهنا تبرز أهمية العلاقة بينه وبين المنتج لمساعدة هذا الأخير في تكوين القرارات الملائمة حول تلك البيئة التسويقية.

إلا أن هناك روابط متضاربة بين المؤسسة المنتجة وموزعيها سواء المحليين أو الدوليين بسبب اختلاف وجهات نظرهم في التوزيع والفوائد والأهداف المرتقبة، والاختلاف بينهم بحد ذاته، ويعتبر التعاون بينهم هو شكل من أشكال التعامل مع هذه الروابط المتضاربة، حيث تظهر العلاقة التعاونية أن هناك استعداد من الغالبية العظمى في حل الاختلافات التي تشوب العلاقة، والانتقال من مجرد صفقات ثابتة مستقلة إلى طبيعة علائقية ديناميكية، فالتعاون بين المنتج والموزع في مجال التوزيع هو من بين الاتجاهات الحالية وهو بمثابة اتجاه أو ميل نحو خلق قيمة للنقاط التوزيعية المعتمدة عن طريق تمييز عروضهم وذلك بتنسيق أفضل لأنشطتهم في القناة التوزيعية.

تبعاً لإشكالية البحث التي تمحورت حول معرفة أثر نوع العلاقة بين الموزع الجزائري والمنتج الأجنبي على الاقتصاد الوطني، والتي تمت معالجتها من خلال الإطارين النظري والتطبيقي، وعلى ضوء النتائج المستخلصة منهما، نعرض فيما يلي النتائج المتعلقة بالجانب النظري والتطبيقي، وكذا التوصيات وآفاق الدراسة.

### أولاً: نتائج الجانب النظري

- مفهوم التسويق الدولي لا يختلف في أسسه ومفاهيمه عن التسويق المحلي، لكن ضمن ظروف تختلف كل الاختلاف عن الظروف المحلية؛
- التسويق الدولي يفرض على المنظمة القيام بتحليل دقيق للبيئة الدولية بصدق للتكيف معها، وهذا ما يسمح بمواجهة عوائق كثيرة في الأسواق الأجنبية؛
- يعتبر التوزيع على الصعيد الدولي أكثر صعوبة منه على الصعيد المحلي في الوطن الأم، وذلك لكون الأول يهتم بوظيفتين بدلاً من واحدة: توزيع المنتجات إلى الأسواق الأجنبية (التصدير)، توزيع المنتجات ضمن كل سوق (التوزيع الأجنبي)؛
- ليس من السهل تحديد أهداف القناة التوزيعية الدولية بمعزل عن أهداف القنوات التوزيعية المحلية أو عن الأهداف العامة للمنظمة؛
- كفاءة أداء قنوات التوزيع له أثر فعال في تقليل التكاليف التسويقية من خلال تقليل تكاليف الأنشطة التوزيعية مما يكسب المنظمة ميزة تفاضلية في الكلفة والذي يعكس بدوره على انخفاض الأسعار، كذلك كفاءة قنوات التوزيع تكمن في التكيف والتعامل مع التغيرات سواء كانت في السوق أو في الطلب وعمليات الإنتاج؛
- مع الإقرار المسبق بصعوبة الرقابة على الصعيد الدولي نتيجة التغير المستمر في البيئة الخارجية ونشاط المنافسين، إلا أنها تُعد مهمة جداً لكونها ترسم مسار العمل الصحيح وهو المطلوب؛
- لا يمكن للمنظمات أن تتخذ قراراتها واستراتيجياتها دون مراعاة البيئة التسويقية الدولية التي ستمارس نشاطاتها فيها، لما لتلك البيئة من تأثير على الأهداف التي تسعى لتحقيقها، والعلاقة الجيدة



مع الموزع تسمح لها بالتأقلم الجيد معها بالاعتماد على المعلومات المرتردة منه ولكون الموزع على دراية أفضل بمتغيرات سوقه المحلي؛

• أهم المؤشرات الحديثة لدراسة البيئة التسويقية الدولية تركز على دراسة وتحليل المنافسة الدولية في الأسواق المختلفة وفي وضع استراتيجيات الأعمال الدولية؛

• مهما تكن قدرة المؤسسة ومهما كبرت إمكانياتها، فإنه ليس هناك استراتيجية عملية تدخل بها كل الأسواق وبنفس التوجه العقلي؛

• التفاوض هو مناقشات تحكمها أصول وقيم وأعراف اللياقة والكياسة والضيافة والتسامح والهدوء، وتُعتبر الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية حجر الزاوية في نجاح أي مفاوضات وتعكس وجهي التفاوض كعلم وفن؛

• التنسيق لا يعني التعاون، ومشكلة التنسيق تكمن في تطوير القواعد التي تنظم الإنتاج ثم التوزيع، واختيار القواعد الأكثر كفاءة عن غيرها، أما التعاون فهو يُعني بالأهداف المشتركة؛

• التكامل لا يعني التعاون، فالتكامل فهو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منها مكملا للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أن يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانا؛

• العلاقة التعاونية بين الشركاء تلعب دورا مهما في عملية التنمية الاقتصادية في ظل التكنولوجيا الحديثة والمنافسة في إطار الاقتصاد الحديث.

### ثانيا: نتائج الجانب التطبيقي

• التحليل العملي الجيد للسوق يتيح للمؤسسة الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة وتوسيع نطاق عملها، هذا ما توجهت إليه مؤسسة ابن عوف محل دراستنا، حيث لاحظت فرصة عدم تشبع سوق الدرجات النارية بالجزائر وعدم وجود منافسين ذوي خبرة كبيرة، إضافة لنقص فئة الدرجات النارية التي تجمع بين السعر والجودة وعليه انتهزت الفرصة ودخلت في هذا المجال؛

• لا يوجد نمط تواجد أمثل في الأسواق الأجنبية، بل يرتبط اختيار نمط التواجد بعوامل داخلية

تخص المؤسسة بحد ذاتها وخارجية تخص البيئة التسويقية، فمثلا المؤسسة المنتجة لعلامة (SYM) اعتمدت على وسطاء توزيعيين بدلاً من تواجدها شخصيا من خلال نقاط توزيع في كل بلد، نظراً لعامل انتشارها الواسع على الصعيد الدولي حيث تصدر لأكثر من 100 دولة؛

• إن الالتزام بين أطراف العلاقة يؤدي في الأغلب إلى الاتفاق على المدى الطويل، لأنه بمرور الوقت ينمي عامل الثقة بينهم؛

• عملية الرقابة على القنوات التوزيعية تختلف من مؤسسة لأخرى، فمثلا تقوم مؤسسة (SYM) بالرقابة على كفاءة وفعالية الموزعين الدوليين من خلال الشروط الموقع عليها في العقود المبرمة، فيما لا تتدخل مؤسسة (LUOJIA) في الجوانب التسييرية الخاصة بالموزع، وإنما تكتفي بتقديم خبراتها وتقديم المساعدة له؛

• يُعد عدم الاستقرار السياسي بالجزائر والتغييرات المتكررة في القوانين الحكومية من أهم المشاكل التي تواجه المنتجين الأجبيين في مجال بيئة الأعمال؛

• عدم كفاءة البنوك الجزائرية ومشكل تبادل الأموال بالدولار يعرقلان وبشدة معاملات المنتج الأجنبي مع الموزع المحلي؛

• الطلب في سوق الدراجات النارية بالجزائر يكون أكبر في فئة المنتجات المتوسطة السعر أي ما بين 15 و 30 مليون سنتيم؛

• بناء على نتائج آخر البحوث التسويقية التي قامت بها المؤسسة التوزيعية المدروسة، فهناك فرصة تسويقية واحدة ستجده إليها المؤسسة وهي إضافة تشكيلة منتجات تخص الدراجات النارية الرباعية (ذات الأربع عجلات) أي الكواد (Quad)، وهي مركبة تسير على إطارات منخفضة الضبط بمقعد يتم تثبيته من قبل السائق بجانب مقود التحكم والتوجيه؛

• هناك علاقة مبادلات علائقية متطورة (العلاقة قائمة على تبادل السلع المخطط لها في اتفاق توزيع طويل الأجل، والموزع عبارة عن وكيل توزيع حصري لمنتجات المنتج) بين المنتجين الأجبيين والموزع الجزائري؛

• علاقة الموزع الجزائري مع المنتج للدراجات النارية سيم هي أكثر عمقا وتطورا، مقارنة مع العلاقة مع منتج الدراجات النارية لوجيا، بالرغم من كون العلاقة مع هذا الأخير أطول من العلاقة مع المنتج للسيم؛

• العلاقة التعاونية تسعى للوصول إلى معاملات أكثر عمقا واستدامة بين الموزعين الجزائريين والمنتجين الأجانب، للاستجابة للتغيرات البيئية المتجددة، ومن ثمة تحقيق النمو في الاقتصاد الوطني.

### ثالثا: التوصيات

في ظل النتائج السابقة نقدم التوصيات الآتية للمؤسسات الاقتصادية المدروسة:

- السعي من المنتج والموزع لتوطيد العلاقة بينهما والعمل على المحافظة عليها فاستمراريتها؛
- محاولة الاستفادة من وجود علاقة تعاونية بين الطرفين للمضي قدما نحو مشاريع شراكة، أو تطوير الاستراتيجيات التسويقية للاستجابة الفورية لتطورات الأسواق وبالتالي ميزة تنافسية للطرفين؛
- ضرورة الاستفادة من المعلومات التي توفرها الدراسات التسويقية ومناقشتها بين المنتجين والموزعين، لاستعمالها في إعداد وتصميم الاستراتيجيات التنافسية، وزيادة القدرة على إرضاء الزبون كهدف استراتيجي؛
- القيام بدورات تدريبية لتنمية وتطوير قدرات الإطار المسيرة للمؤسسة باعتبارها من الموارد الاستراتيجية، وخاصة العمال اللذين هم علاقة مباشرة مع الزبون، لأنهم يعكسون صورة المؤسسة وتوجهها؛
- ضرورة تطبيق المؤسسات الاقتصادية الأساليب العلمية في قياس مؤشرات القدرة التنافسية والمتمثلة في: التكلفة، الإنتاجية، الحصة السوقية، والربحية؛
- ضرورة قيام المؤسسات الاقتصادية بمعرفة كل ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة واستثماره في تطوير العلاقة مع الموزعين من جهة ومع الزبائن النهائيين من جهة أخرى؛
- القيام بمزيد من الدراسات المستقبلية من قبل الباحثين والمتخصصين في مجال التسويق،

حول العلاقة التعاونية بين أعضاء القناة التوزيعية، وتأثيراتها على متغيرات أخرى لم ترد في الدراسة لها علاقة بالاستراتيجيات التسويقية، بما يساهم في تطوير المؤسسات الجزائرية، بالاعتماد على الأساليب التسويقية الحديثة؛

• على المؤسسات الاقتصادية الاهتمام بالندوات والمؤتمرات، وتشجيع الأبحاث والدراسات المتعلقة بدراسة الأسواق ومتابعة رضا الزبون، مع إيلاء نتائجها وتوصياتها الأهمية التي تستحقها .

### رابعاً: آفاق الدراسة

في الأخير نشير إلى أن دراستنا تناولت بعض الجوانب المهمة للعلاقات التي تربط بين الموزعين والمنتجين، وأغفلت عن بعضها، ومن أجل فتح آفاق جديدة للبحث والدراسة في هذا المجال الذي يعد من المواضيع المهمة في وقتنا الحالي، نقترح المواضيع التالية التي يمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية تكمل مختلف زوايا هذا البحث:

- أهمية العلاقة التعاونية بين أعضاء القناة التوزيعية؛
- محددات العلاقة التعاونية بين الموردين والموزعين؛
- دور العلاقة التعاونية بين أعضاء القناة التوزيعية في تحقيق الميزة التنافسية؛
- أثر تبني النهج التعاوني بين المنتج والموزع في تحقيق ولاء الزبون.



## 1- المراجع باللغة العربية

### 1.1 الكتب

- أحمد عبد الرحمان أحمد، 2010، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الثالثة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- بشير العلق، 2010، إدارة التفاوض، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، 2008، مهارات التفاوض الفعال- استراتيجيات وتكتيكات عملية التفاوض، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- ثامر البكري، 2008، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ردينة عثمان يوسف، 2009، إدارة خدمات النقل الجوي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رضوان محمود العمر، 2007، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، 2009، إدارة الأعمال الدولية-منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- زهير بوجمعة شلابي، 2013، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
- سالم تيسير الشرايدة، 2008، الرضا الوظيفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- ستيف جايتس، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، 2013، كتاب التفاوض - دليلك الأكيد الى التفاوض الناجح، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
- سيد محمد جاد الرب، 2010، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، مصر.
- شريف محمد ماهر، 2006، إدارة النقل البحري-التجارة الخطية وفعاليات التطبيق، متطلبات

- الريادة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- طارق جمعة سيف، 2007، تأمين النقل الدولي -البحري، الجوي، البري، النهري-، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
  - طارق الحاج وآخرون، 2006، التسويق-من المنتج إلى المستهلك-، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  - على فلاح الزغبى، 2010، إدارة التوزيع-مدخل تطبيقي متكامل، دار المسيرة، عمان، الأردن.
  - عبد القادر فتحي لاشين، 2008، الجزء الأول، النقل البحري العربي في مواجهة التكتلات والاندماجات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
  - عبد القادر فتحي لاشين، 2012، تطوير محاور النقل البري والبحري في المنطقة العربية-الجزء الأول: محاور الربط الطرقي بين الدول العربية؛ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
  - عبد القادر فتحي لاشين، 2012، تطوير محاور النقل البحري والبري في المنطقة العربية-الجزء الثاني: النقل البحري بين الدول العربية-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
  - عبد الكريم عوض خليفة، 2013، القانون الدولي للبحار-دراسة في ضوء اتفاقية الأمم المتحدة لقانون البحار، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
  - محمود الشيخ، 2008، التسويق الدولي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  - محمود العكة، 2010، إدارة الأعمال الدولية، دار أسامة، عمان، الأردن.
  - محمود جاسم الصميدعي، 2008، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، 2007، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج، عمان، الأردن.
  - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، 2011، التسويق الصناعي، دار الميسرة للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن.

• معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، 2008، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

• محمد غريب عبد العزيز، 2004، النظام القانوني للنقل البحري والحاويات، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.

• ناجي معلا، 2008، إدارة التسويق، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

• هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة.

### 2.1 المقالات والملتقيات العلمية

• محمد بن دليم القحطاني، ماي 2007، التسويق الدولي؛ الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي - كيف يمكن التعرف على جاهزية المؤسسات العربية لتصدير منتجاتها في الأسواق العالمية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الحمامات، تونس.

• مصطفى الزغل، ناجي بوسلامة، 2007، التسويق الدولي، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي بالتعاون مع الجمعية التونسية للتسويق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الحمامات، تونس.

### 1. المراجع باللغة الأجنبية

• Charles Croue, 2006, Marketing international – un consommateur local dans un monde global, 5<sup>ème</sup> édition, De Bock, Bruxelles.

• Clarinda MATHEWS –LEFEBVRE ,2012 , la relation de coopération entre fabricant et distributeur et son impact sur la constitution d'un portefeuille de marques le cas d'une PME alimentaire Bio, INSEEC Research , Paris.

• Dang Van My, 2007, Etude de la relation coopérative entre les producteurs et distributeurs de produits alimentaires au Vietnam, Mémoire Maitrise en administration des affaires, Université du Québec Montréal.



- Houda ZARRAD et Mohsen ZABABI ,2010 , la négociation des actions marketing entre distributeurs et fournisseurs une étude qualitative ,campus universitaire de la manouba Tunis.
- Ketler et autres,2006, Marketing management, 12<sup>EME</sup> édition, Pearson édition.
- Karime MACHAT, 2005, Les dimensions de la coopération fournisseur – distributeur, IUT Bayonne Pays Basque, France.
- Lefebure, Ventain, 2005, gestion de la relation client, Edition Eyilles, Paris.
- LENDREVIE ,LEVY,LINDON, 2006,MERCATOR,Dunod, Paris, 8ème édition.
- Mare VANDERCAMMEN.Nelly JOSPIN-PERNET.2005.LA DISTRIBUTION.BERTI EDITIONS.Bruxelles.2<sup>ème</sup> Edition.p 26.
- Michel Fender, 2010, Modes de coopération producteurs-distributeurs : place de la logistique dans l'organisation des chaînes d'approvisionnement, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, France.
- Myriam Manzano, 1997, Les relations coopératives entre les producteurs et les distributeurs de produits alimentaires et non alimentaires - une étude exploratoire -, Paris.
- Michel Fender, 2010, Modes de coopération producteurs-distributeurs : place de la logistique dans l'organisation des chaînes d'approvisionnement, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, France.
- Ray Fells, 2012, Effective Negotiation from Research to Results, Cambridge University Press, Second Edition.

## 2- مواقع الأنترنت

- نسرين لعراش، إخراج حق الشفاعة-قاعدة 49-51 - مشروع - قانون، الموقع الإلكتروني: [aljazairalyoum.com](http://aljazairalyoum.com)، أطلع عليه يوم: 2017.04.06

• وليد أشرف، مقال بعنوان الاستثمار في الجزائر: على ماذا ينص القانون الجديد، الموقع الإلكتروني: aljazairalyoum.com، أطلع عليه يوم: 2017.04.06

- WWW.Startimes.Com/?t=11208637, consultée le : 12.03.2015.
- <http://www.tas-wiki.com/bw1096ml>, consulté le: 19.02.2015.
- [www.3qd.me/2012/05/blog-post-html](http://www.3qd.me/2012/05/blog-post-html), consulté le: 20.01.2015.
- algerianembassy-saudi.com. Consultée le 02.04.2017.
- [https://en.wikipedia.org/wiki/SYM\\_Motors](https://en.wikipedia.org/wiki/SYM_Motors). Consultée le 03.06.2017.
- <http://www.LUOJIAMotor.com/our-company.html>. Consultée le 03.06.2017.

## 2- التقارير

- No. 46 of the Algerian Official Gazette العدد 46 من الجريدة الرسمية الجزائرية



الملاحق

## الملحق رقم 01: الاستبيان الموجه للموزع الجزائري ابن عوف

سيدي المحترم،

في إطار إتمام أطروحة الدكتوراه حول موضوع:

**أثر نوع العلاقة بين المنتج الأجنبي والموزع المحلي على الاقتصاد الوطني**

تم تصميم هذا الاستبيان، ولا يمكن إتمام هذه الدراسة دون تعاونكم، لذا نرجو من سيادتكم

الإجابة على هذا الاستبيان، ونحيطكم علما أن المعلومات المقدمة من طرفكم ستستخدم

لأغراض علمية لا غير.

خالص شكري،

ماضي وهيبية

أ- معلومات عامة حول نشاطكم في الاستيراد:

- أ-1 متى بدأت في التعامل مع ميدان الدرجات النارية؟
- أ-2 ما هي البلدان التي تعاملتم معها في استيراد الدرجات النارية؟
- أ-3 ما هي الماركات التي استوردتموها في الدرجات النارية؟
- أ-4 حاليا مؤسستكم تتعامل مع ماركتين فقط، على أي أساس تم المفاضلة بين الماركات؟

ب- معلومات خاصة بالمنتج لماركة "LOUJIA"

- ب-1 متى بدأت في التعامل مع هذا المنتج؟
- ب-2 قرار التعامل مع هذا المنتج هل كان:
- مخطط له من قبلكم بناء على معلومات مسبقة.
- بناء على طلب من المنتج.
- من خلال اللقاء في معارض دولية.
- أخرى.

في حالة اختيارك لأخرى ماهي؟

ب-3 ماهي اهم النقاط السلبية والإيجابية لهذا المنتج؟

النقاط الإيجابية: -

-

النقاط السلبية: -

-

ب-4 ما هي أهم المشاكل التي تعرقل تطوير العلاقة مع هذا المنتج؟

-  
-

ب-5 هل يتدخل هذا المنتج في الجانب التسييري الخاص بكم؟

لا  نعم

في حالة الإجابة بنعم، ماهي الجوانب التسييرية التي يتدخل فيها؟

.....

ب-6 كيف تصنف طبيعة العلاقة بينكم وبين المنتج لماركة LOUJIA؟

- علاقة مبادلات تجارية بسيطة (مبادلات تركز على تبادل للسلع، ببساطة عن طريق الهاتف أو الفاكس بدون مقابلات شخصية والدفع يكون مسبق)

- علاقة مبادلات تجارية متطورة (مبادلات تجارية وفقا لاتفاقية على المدى القصير)

- علاقة مبادلات علائقية (مبادلات تجارية وفقا لاتفاقية على المدى الطويل، والموزع يكون الوكيل الحصري المعتمد في تلك المنطقة)

ب-7 من فضلك وضح رأيك فيما يلي من خلال اختيار خانة من السلم من 1 الى 5، حيث يعبر (1) على أنه غير مهم او ضعيف بينما الخانة (5) تعني انه مهم جدا.

5	4	3	2	1	
					الجهد المشترك في مرحلة التخطيط والأداء
					تقاسم الأخطار مع المنتج
					التزام كل طرف بالعلاقة
					الاتفاق على المدى الطويل بينكم وبين المنتج LOUJIA

					الثقة الشخصية بينكم وبين المنتج LOUJIA
					الاتصالات الرسمية بينكم وبين المنتج لماركة LOUJIA
					الاتصالات غير الرسمية بينكم وبين المنتج لماركة LOUJIA
					وتيرة المبادلات للمنتجات بينكم
					الرابط الاقتصادي مع المنتج "LOUJIA" في العلاقة
					مستوى الرضا مع المنتج لماركة "LOUJIA" في العلاقة
					مستوى الشكاوى مع المنتج لماركة "LOUJIA"
					العلاقات الشخصية مع المنتج لماركة "LOUJIA"

**ج-معلومات خاصة بالمنتج لماركة "SYM"**

ج-1 متى بدأت في التعامل مع هذا المنتج؟

.....

ج-2 قرار التعامل مع هذا المنتج هل كان:

- مخطط له من قبلكم بناء على معلومات مسبقة.

- بناء على طلب من المنتج.

- من خلال اللقاء في معارض دولية.

- أخرى.

في حالة اختيارك لأخرى ماهي؟

ج-3 ماهي اهم النقاط السلبية والإيجابية لهذا المنتج؟

النقاط الإيجابية: -

-

- النقاط السلبية: -

-

ج-4 ما هي اهم المشاكل التي تعرقل تطوير العلاقة مع هذا المنتج؟

-

-

ج-5 هل يتدخل هذا المنتج في الجانب التسييري الخاص بكم؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بنعم، ماهي الجوانب التسييرية التي يتدخل فيها؟

.....

ج-6 كيف تصنف طبيعة العلاقة بينكم وبين المنتج لماركة SYM؟

- علاقة مبادلات تجارية بسيطة (مبادلات تركز على تبادل للسلع، ببساطة عن طريق الهاتف او

الفاكس بدون مقابلات شخصية والدفع يكون مسبق)

- علاقة مبادلات تجارية متطورة (مبادلات تجارية وفقا لاتفاقية على المدى القصير)

- علاقة مبادلات علائقية (مبادلات تجارية وفقا لاتفاقية على المدى الطويل، والموزع يكون الوكيل

الحصري المعتمد في تلك المنطقة)

ج-7 من فضلك وضح رأيك فيما يلي من خلال اختيار خانة من السلم من 1 الى 5، حيث يعبر (1)

على انه غير مهم او ضعيف بينما الخانة (5) تعني انه مهم جدا.



5	4	3	2	1	
					الجهد المشترك في مرحلة التخطيط والأداء
					تقاسم الأخطار مع المنتج
					التزام كل طرف بالعلاقة
					الاتفاق على المدى الطويل بينكم وبين المنتج SYM
					الثقة الشخصية بينكم وبين المنتج SYM
					الاتصالات الرسمية بينكم وبين المنتج لماركة SYM
					الاتصالات غير الرسمية بينكم وبين المنتج لماركة SYM
					وتيرة المبادلات للمنتجات بينكم
					الرباط الاقتصادي مع المنتج "SYM" في العلاقة
					مستوى الرضا مع المنتج لماركة "SYM" في العلاقة
					مستوى الشكاوى مع المنتج لماركة "SYM"
					العلاقات الشخصية مع المنتج لماركة "SYM"

**د- تطورات القوانين في قطاع الدرجات النارية**

د-1 : ماهي التغييرات التي طرأت على نظام الاستيراد مؤخرا؟

.....

.....

.....

.....

د-2 : ماهي التغييرات المفروضة من قبل الدولة لمواصلة نشاطكم ؟

.....

.....

د-3: كيف أثرت هذه القوانين الجديدة على نشاطكم؟

.....  
.....  
.....

- إذا لديكم أي اقتراحات أو تعليقات، من فضلكم اذكروها

هنا:.....  
.....  
.....

تقبلوا منا فائق الاحترام وشكرا على تعاونكم.

## الملحق رقم 02: الإجابة على الاستبيان الموجه للموزع الجزائري ابن عوف

سيدي المحترم،

في إطار إتمام أطروحة الدكتوراه حول موضوع:

### أثر نوع العلاقة بين المنتج الأجنبي والموزع المحلي على الاقتصاد الوطني

تم تصميم هذا الاستبيان، ولا يمكن إتمام هذه الدراسة دون تعاونكم، لذا نرجو من سيادتكم

الإجابة على هذا الاستبيان، ونحيطكم علما أن المعلومات المقدمة من طرفكم ستستخدم

لأغراض علمية لا غير.

خالص شكري.

ماضي وهيبة

معلومات عامة حول نشاطكم في الاستيراد:

أ-1 متى بدأت في التعامل مع ميدان الدرجات النارية؟

- بدأنا في تجارة الدرجات النارية في أبريل 2005.

أ-2 ما هي البلدان التي تعاملتم معها في استيراد الدرجات النارية؟

- استيراد الدرجات النارية كان من البلدان التالية: الصين، التايوان وديبي.

أ-3 ما هي الماركات التي استوردتموها في الدرجات النارية؟

- الماركات التي استوردناها هي: HAM MOTO-SYM-KYMCO-LOUJIA-CF MOTO

أ-4 حاليا مؤسستكم تتعامل مع مارتين فقط، على أي أساس تم المفاضلة بين الماركات؟

- بالنسبة للمعاملة كانت جيدة وعلى مستوى عال من طرف جميع المنتجين، وعليه تمت المفاضلة بينهم على أساس ثلاثة أمور وهي:

• جودة المنتج يجب ان تكون عالية في ظل السعر المناسب.

• السعر التنافسي بالنسبة للسوق الجزائرية بمعنى "rapport qualité-prix"

• التنوع في تشكيلة المنتجات "la gamme de produit" بحيث نبحت عن تقديم أنواع مختلفة

تتلاءم مع طلب الزبائن لكي نستطيع أن نلبي كل ما يتطلبه السوق.

ت-معلومات خاصة بالمنتج لماركة "LOUJIA"

ب-1 متى بدأت في التعامل مع هذا المنتج؟ أبريل 2005

ب-2 قرار التعامل مع هذا المنتج هل كان:

- مخطط له من قبلكم بناء على معلومات مسبقة.

- بناء على طلب من المنتج.

- من خلال اللقاء في معارض دولية.

- أخرى.

في حالة اختيارك لأخرى ماهي؟

...../.....

ب-3 ماهي اهم النقاط السلبية والإيجابية لهذا المنتج؟

النقاط الإيجابية: - جودة لا بأس بها

- سعر تنافسي

النقاط السلبية: - تأخر كبير في مدة الإنتاج

- عليه يترتب تأخر في الشحن

- له أخطاء كثيرة فيما يخص وثائق الشحن والوثائق البنكية

ب-4 ما هي أهم المشاكل التي تعرقل تطوير العلاقة مع هذا المنتج؟

- المشاكل التي تعرقل تطوير العلاقة هي المذكورة في سؤالكم ب 3.

-

ب-5 هل يتدخل هذا المنتج في الجانب التسييري الخاص بكم؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بنعم، ماهي الجوانب التسييرية التي يتدخل فيها؟

...../.....

ب-6 كيف تصنف طبيعة العلاقة بينكم وبين المنتج لماركة LOUJIA؟

- علاقة مبادلات تجارية بسيطة (مبادلات تركز على تبادل للسلع، ببساطة عن طريق الهاتف او الفاكس بدون مقابلات شخصية والدفع يكون مسبق)

- علاقة مبادلات تجارية متطورة (مبادلات تجارية وفقا لاتفاقية على المدى القصير)

- علاقة مبادلات علائقية (مبادلات تجارية وفقا لاتفاقية على المدى الطويل، والموزع يكون الوكيل الحصري المعتمد في تلك المنطقة)

ب-7 من فضلك وضح رأيك فيما يلي من خلال اختيار خانة من السلم من 1 الى 5، حيث يعبر (1) على انه غير مهم او ضعيف بينما الخانة (5) تعني انه مهم جدا.

5	4	3	2	1	
					الجهد المشترك في مرحلة التخطيط والأداء
					تقاسم الأخطار مع المنتج
					التزام كل طرف بالعلاقة
					الاتفاق على المدى الطويل بينكم وبين المنتج LOUJIA
					الثقة الشخصية بينكم وبين المنتج LOUJIA
					الاتصالات الرسمية بينكم وبين المنتج لماركة LOUJIA
					الاتصالات غير الرسمية بينكم وبين المنتج لماركة LOUJIA
					وتيرة المبادلات للمنتجات بينكم
					الرابط الاقتصادي مع المنتج "LOUJIA" في العلاقة
					مستوى الرضا مع المنتج لماركة "LOUJIA" في العلاقة
					مستوى الشكاوى مع المنتج لماركة "LOUJIA"
					العلاقات الشخصية مع المنتج لماركة "LOUJIA"

ج-معلومات خاصة بالمنتج لماركة "SYM"

ج-1 متى بدأت في التعامل مع هذا المنتج؟

أكتوبر 2010

ج-2 قرار التعامل مع هذا المنتج هل كان:

- مخطط له من قبلكم بناء على معلومات مسبقة.

- بناء على طلب من المنتج.

- من خلال اللقاء في معارض دولية.

- أخرى.

في حالة اختيارك لأخرى ماهي؟

ج-3 ماهي اهم النقاط السلبية والإيجابية لهذا المنتج؟

النقاط الإيجابية: - جودة عالية

- سعر تنافسي

- تشكيلة هائلة لمنتجاته

النقاط السلبية: - /

/ -

ج-4 ما هي اهم المشاكل التي تعرقل تطوير العلاقة مع هذا المنتج؟

/ -

/ -

ج-5 هل يتدخل هذا المنتج في الجانب التسييري الخاص بكم؟

 لا

 نعم

في حالة الإجابة بنعم، ماهي الجوانب التسييرية التي يتدخل فيها؟

.....

ج-6 كيف تصنف طبيعة العلاقة بينكم وبين المنتج لماركة SYM؟

- علاقة مبادلات تجارية بسيطة (مبادلات تركز على تبادل للسلع، ببساطة عن طريق الهاتف او الفاكس بدون مقابلات شخصية والدفع يكون مسبق)

- علاقة مبادلات تجارية متطورة (مبادلات تجارية وفقا لاتفاقية على المدى القصير)

- علاقة مبادلات علائقية (مبادلات تجارية وفقا لاتفاقية على المدى الطويل، والموزع يكون الوكيل الحصري المعتمد في تلك المنطقة)

ج-7 من فضلك وضح رأيك فيما يلي من خلال اختيار خانة من السلم من 1 الى 5، حيث يعبر (1) على انه غير مهم أو ضعيف بينما الخانة (5) تعني انه مهم جدا.

5	4	3	2	1	
					الجهد المشترك في مرحلة التخطيط والأداء
					تقاسم الأخطار مع المنتج
					التزام كل طرف بالعلاقة
					الاتفاق على المدى الطويل بينكم وبين المنتج SYM
					الثقة الشخصية بينكم وبين المنتج SYM
					الاتصالات الرسمية بينكم وبين المنتج لماركة SYM
					الاتصالات غير الرسمية بينكم وبين المنتج لماركة SYM
					وتيرة المبادلات للمنتجات بينكم
					الرابط الاقتصادي مع المنتج "SYM" في العلاقة



					مستوى الرضا مع المنتج لماركة "SYM" في العلاقة
					مستوى الشكاوى مع المنتج لماركة "SYM"
					العلاقات الشخصية مع المنتج لماركة "SYM"

**د- تطورات القوانين في قطاع الدراجات النارية**

د-1 : ماهي التغييرات التي طرأت على نظام الاستيراد مؤخرًا؟

1. قامت الدولة بإصدار دفتر شروط جديد لممارسة نشاط بيع السيارات والدراجات النارية
2. قامت الدولة بتغيير نظام التوطين البنكي لأسباب ترجع إلى انهيار أسعار البترول
3. قامت الدولة بتغيير نظام الاستيراد وحددت حصص لبعض المنتجات، من بينها السيارات.

د-2 : ماهي التغييرات المفروضة من قبل الدولة لمواصلة نشاطكم ؟

تم استخراج البطاقة الرمادية لكل دراجة نارية تفوق سعة محركها 125 سم<sup>3</sup>

د-3 : كيف أثرت هذه القوانين الجديدة على نشاطكم ؟

1. حيث تقلصت الكمية التي كانت تستوردها سنويا بنسبة 40%.

2. أدى هذا التقلص إلى تسريح عدد من العمال وانكماش في الاقتصاد.

- إذا لديكم أي اقتراحات أو تعليقات، من فضلكم اذكروها

هنا:.....

....

.....

تقبلوا منا فائق الاحترام وشكرا على تعاونكم

الملحق رقم 03: الاستبيان الموجه للمنتجين الأجانب

Dear Sir, Madame,

My name is Ouahiba MADI, I am a doctoral student in strategic marketing (University Farhat Abbas-Algeria/Setif). As a part of my studies, I did research on the cooperative relationship between the foreign producer and the national distributor, and how it influences their benefits.

This research cannot be realized without your support and cooperation, which will be fully appreciated. Please know that all information provided in this questionnaire are used just for research purposes.

*My most sincere thanks,*

*Ouahiba MADI*

**A. GENERAL INFORMATION ABOUT YOUR ACTIVITY GLOBALLY**

For each question, express your genius opinion.

A.1. When does, your organization began active internationally?

.....  
.....

A.2. Currently, with which countries your company is doing business?

.....  
.....

A.3. Do your company use partners to distribute their products globally?

.....  
.....

A.4. What is the company criteria for choosing its distributors (partners)?

.....  
.....

A.5. Do your distributors apply all the conditions that your organization required from them?

Yes, they apply all the conditions. No, they did not apply all the conditions\*

\*In case they did not apply all the conditions, what are the conditions that they did not apply?

.....  
.....

A.6. What are the distributor managerial aspects that your company interferes?

.....  
.....

A.7. How do you control your international distributors efficiency?

.....  
.....

A.8. What are the issues that you face while controlling your international distributors efficiency?

.....  
.....

---

**B. INFORMATION ABOUT YOUR ACTIVITY IN THE ALGERIAN MARKET**

For each question, express your genius opinion.

B.1. Your presence in the Algerian market was?

- Planned by your company.  Based on a request from the Algerian distributor.  Other\*

\*If you choose others, please explain

.....  
.....

B.2. Since how many years you are working with your Algerian distributor?

.....  
.....

B.3. How Do you consider the Algerian market?

- Attractive but not beneficial.  an attractive and beneficial market.  
 Unattractive but beneficial.  Unattractive and unbeneficial.

Why?

.....  
.....

B.4. What are the main issues that you face with the Algerian regulations, business rules and environment?

- 
- 
- 

B.5. What are the main issues that you face with all Algerian distributors?

- 
- 
-

**C. THE EXCLUSIVE ALGERIAN DISTRIBUTOR "SARL IBN AOUF"**

For each question, express your genius opinion.

C.1. When did you start your exclusive?

.....

C.2. What are the positive points and the negative ones of the distributor "SARL IBN AOUF"?

.....

.....

.....

C.3. What are the main obstacles that your organization face to improve your relation with "SARL IBN AOUF"?

.....

.....

.....

C.4. Which of the following tasks and activities does your company carry out in collaboration with the distributor "SARL IBN AOUF"? Please indicate your opinion by checking each box on a scale from (1) to (5). (1) Means "not important at all" and (5) means "very important" with each of the statements.

	1	2	3	4	5
EOS (Electronic Ordering System)					
EDI (Electronic Data Interchange)					
ECR (Efficient Customer Response)					
Product design and development					
Development of products					
Cooperation of advertising					
Exchange of personnel					
Financial cooperation/Credit					

Transport					
Promotion					
Storage					
Insurance					
Other					

#### D. THE RELATIONSHIP BETWEEN YOUR COMPANY AND “SARL IBN AOUF”

FOR EACH QUESTION, EXPRESS YOUR GENIUS OPINION.

D.1. How do you qualify the exchange relations between your company and your distributor?

- Transactional trading relationship (relationship based on merchandise trade, simply by distributor’s order by phone or fax, without transaction contract; Customer must pay before sending goods from the producer)
- Developed transactional trading relationship (relationship based on exchange of goods according to the distributor’s order, with a short-term transaction contract, the conditions of the exchanges indicated precisely in the contract)
- Relationship of relational exchange (relation based on exchanges of anticipated goods signed in the contract for a long-term distribution between producer and distributors, there are coordination between two partners in the process of realization of the distributor contract)
- Developed relationship of relational exchange (relation based on the exchanges of the planned goods signed in the long-term distribution contract between the producer and the distributor; distributors are agencies that represent the company and distribute its products).

D.2. Please indicate your opinion by checking each box on a scale from (1) to (5).

(1) Means "not important at all" and (5) means "very important" with each of the statements:

	1	2	3	4	5
Joint efforts in terms of planning and performance are					
Risk sharing with your distributor "SARL IBN AOUF" is					
Each partner's commitment to the relationship is					
The long-term contract with your distributor "SARL IBN AOUF" is					
Interpersonal trust with your distributor "SARL IBN AOUF" is					
The form of formal communication is					
The form of <b>in</b> formal communication is					
The ratio of long-term exchange is					
The economic interdependence with "SARL IBN AOUF" in the relationship is					
The level of satisfaction with "SARL IBN AOUF" is					
The level of claims with "SARL IBN AOUF" is					
The interpersonal relationship "SARL IBN AOUF" is					

If you have other opinions or comments, please indicate them below:

.....

.....

.....

.....

**Thank you for your precious collaboration.**

الملحق رقم 04: الإجابة على الإستبيان الموجه لمؤسسة سيم للدراجات النارية

Dear Sir, Madame,

My name is Ouahiba MADI, I am a doctoral student in strategic marketing (University Farhat Abbas-Algeria/Setif). As a part of my studies, I did research on the cooperative relationship between the foreign producer and the national distributor, and how it influences their benefits.

This research cannot be realized without your support and cooperation, which will be fully appreciated. Please know that all information provided in this questionnaire are used just for research purposes.

*My most sincere thanks,*

*Ouahiba MADI*



A. GENERAL information about your Activity globally

For each question, express your genius opinion.

A.1. When does, your organization began active internationally?

.....1956.....  
.....

A.2. Currently, with which countries your company is doing business?

.....65% euro country , 20%North of Africa, USA , SOUTH Africa , Bangladesh, Lebanon, Korea, south America etc. more than 100 countries.

A.3. Do your company use partners to distribute their products globally?

.....YES.....  
.....

A.4. What is the company criteria for choosing its distributors (partners)?

....It should have enthusiasm to do sym business. It is the top five Local sellers in motorcycle business and has good experience for selling high-end motorcycles .....

A.5. Do your distributors apply all the conditions that your organization required from them?

Yes, they apply all the conditions. No, they did not apply all the conditions\*

\*In case they did not apply all the conditions, what are the conditions that they did not apply?

.....  
.....

A.6. What are the distributor managerial aspects that your company interferes?

...It must keep good after service and fast spare parts offering to end user, and must achieve the mini qty per year.

A.7. How do you control your international distributors efficiency?

.....We will sign the contract with agreed term of identifying responsibility of each party and both follow it which included the annual mini order qty and payment term and advertisement at local market.

A.8. What are the issues that you face while controlling your international distributors efficiency?

.We had faced the problem is the distributors can not reach the mini annual order. and the huge invest in advertisement in east and west Africa.

---

B. INFORMATION ABOUT YOUR ACTIVITY in the ALGERIAN MARKET  
For each question, express your genius opinion.

B.1. Your presence in the Algerian market was?

Planned by your company.  Based on a request from the Algerian distributor.  Other\*

\*If you choose others, please explain

.....  
.....

B.2. Since how many years you are working with your Algerian distributor?

.....since year of 2010

.....

..... B.3. How Do you consider the Algerian market?

Attractive but not beneficial.  an attractive and beneficial market.

Unattractive but beneficial.  Unattractive and unbeneficial.

Why?

....The Algerian dealer hard work and push the SYM scooter to be NO 1 and be popular. The market taste level is increasing and with high ratio of young people.

.....

B.4. What are the main issues that you face with the Algerian regulations, business rules and environment?

- The big problem is exchange money to us dollar.
- Government change the rule so often
- 

B.5. What are the main issues that you face with all Algerian distributors?

- no

- 
- 

C. THE EXCLUSIVE ALGERIAN DISTRIBUTOR "SARL IBN AOUF"

For each question, express your genius opinion.

C.1. When did you start your exclusive?

.....2011.....

C.2. What are the positive points and the negative ones of the distributor "SARL IBN AOUF"?

....Positive is that they are active to invested new company with factory to assemble motorcycle in Algeria and they are eager to learn the motorcycle technology.

Until now no negative points

.....

C.3. What are the main obstacles that your organization face to improve your relation with "SARL IBN AOUF"?

....to give full support of technology of motorcycle assemble, repair and dispatches our engineer to check the quality for those assemble in Algeria SYM factory. Considering to offer more financial credit for "SARL IBN AOUF"

.....

..... C.4. Which of the following tasks and activities does your company carry out in collaboration with the distributor "SARL IBN AOUF"? Please indicate your opinion by checking each box on a scale from (1) to (5). (1) Means "not important at all" and (5) means "very important" with each of the statements.

	1	2	3	4	5
EOS (Electronic Ordering System)					5
EDI (Electronic Data Interchange)					5
ECR (Efficient Customer Response)					5

Product design and development					5
Development of products					5
Cooperation of advertising					5
Exchange of personnel					5
Financial cooperation/Credit					5
Transport					5
Promotion					5
Storage					5
Insurance					5
Other					

#### D. THE RELATIONSHIP between YOUR company and "SARL IBN AOUF"

For each question, express your genius opinion.

D.1. How do you qualify the exchange relations between your company and your distributor?

- Transactional trading relationship (relationship based on merchandise trade, simply by distributor's order by phone or fax, without transaction contract; Customer must pay before sending goods from the producer)
- Developed transactional trading relationship (relationship based on exchange of goods according to the distributor's order, with a short-term transaction contract, the conditions of the exchanges indicated precisely in the contract)
- Relationship of relational exchange (relation based on exchanges of anticipated goods signed in the contract for a long-term distribution between producer and distributors, there are coordination between two partners in the process of realization of the distributor contract)
- Developed relationship of relational exchange (relation based on the exchanges of the planned goods signed in the long-term distribution)

contract between the producer and the distributor; distributors are agencies that represent the company and distribute its products).

D.2. Please indicate your opinion by checking each box on a scale from (1) to (5).

(1) Means "not important at all" and (5) means "very important" with each of the statements:

	1	2	3	4	5
Joint efforts in terms of planning and performance are					5
Risk sharing with your distributor "SARL IBN AOUF" is					5
Each partner's commitment to the relationship is					5
The long-term contract with your distributor "SARL IBN AOUF" is					5
Interpersonal trust with your distributor "SARL IBN AOUF" is					5
The form of formal communication is					5
The form of <b>informal</b> communication is					5
The ratio of long-term exchange is					5
The economic interdependence with "SARL IBN AOUF" in the relationship is					5
The level of satisfaction with "SARL IBN AOUF" is					5
The level of claims with "SARL IBN AOUF" is					5
The interpersonal relationship "SARL IBN AOUF" is					5

If you have other opinions or comments, please indicate them below:

.....

.....

.....

.....

**Thank you for your precious collaboration.**

الملحق رقم 05: الإجابة على الإستبيان الموجه لمؤسسة لوجيا للدراجات النارية

Dear Sir, Madame,

My name is Ouahiba MADI, I am a doctoral student in strategic marketing (University Farhat Abbas-Algeria/Setif). As a part of my studies, I did research on the cooperative relationship between the foreign producer and the national distributor, and how it influences their benefits.

This research cannot be realized without your support and cooperation, which will be fully appreciated. Please know that all information provided in this questionnaire are used just for research purposes.

*My most sincere thanks,*

*Ouahiba MADI*

**A. GENERAL INFORMATION ABOUT YOUR ACTIVITY GLOBALLY**

For each question, express your genius opinion.

A.1. When does, your organization began active internationally?

1998.....  
.....

A.2. Currently, with which countries your company is doing business?

.MYANMAR,TOGO,BENIN,GHANA,ALGERIA,MOROCCO.....  
.....  
.....

A.3. Do your company use partners to distribute their products globally?

..Yes.....  
.....  
.....

A.4. What is the company criteria for choosing its distributors (partners)?

.Integrity,Professional,.,ambitious,friendly.....  
.....  
.....

A.5. Do your distributors apply all the conditions that your organization required from them?

Yes, they apply all the conditions. No, they did not apply all the conditions\*

\*In case they did not apply all the conditions, what are the conditions that they did not apply?  
.....  
.....

A.6. What are the distributor managerial aspects that your company interferes?



We don't interfere distributor, only introduce our experience and help them.

.....  
.....

A.7. How do you control your international distributors efficiency?

Sign a sales agreement, set a sales target, and introduce new products every year, increase market share step by step.

.....  
.....

A.8. What are the issues that you face while controlling your international distributors efficiency?

Can't get enough market information and market feedback in time from distributors

.....  
.....

**B. INFORMATION ABOUT YOUR ACTIVITY IN THE ALGERIAN MARKET**

For each question, express your genius opinion.

B.1. Your presence in the Algerian market was?

Planned by your company.  Based on a request from the Algerian distributor.  Other\*

\*If you choose others, please explain

.....  
.....

B.2. Since how many years you are working with your Algerian distributor?

12 .years.....

.....

B.3. How Do you consider the Algerian market?

Attractive but not beneficial.  An attractive and beneficial market.

Unattractive but beneficial.  Unattractive and unbeneficial.

Why?

Algerian market prefer goods with good quality to cheaper price,so good company like this market.Because we can supply our best quality goods to this market, we can set up our brand and good fame with our partner in this market in a long term.

.....  
.....

B.4. What are the main issues that you face with the Algerian regulations, business rules and environment?

- Government rules change frequently
- Bank efficiency
- 

B.5. What are the main issues that you face with all Algerian distributors?

- Can't get enough market feedback in time.
- 
- 

---

**C. THE EXCLUSIVE ALGERIAN DISTRIBUTOR "SARL IBN AOUF"**

For each question, express your genius opinion.

C.1. When did you start your exclusive?

.Since 2008

.....

C.2. What are the positive points and the negative ones of the distributor "SARL IBN AOUF"?

Our partner "SARL IBN AOUF" is a very very good company. It has a professional team. The boss has many excellent personal qualities: integrity, honest,friendly. Based on these factors, we fully trust this company and team.

If we can get more market feedback and information from partner in time, we can supply better service to Algerian market consumers.

.....  
.....  
.....

C.3. What are the main obstacles that your organization face to improve your relation with "SARL IBN AOUF"?

We should exchange views for the market and products profoundly, give more suggestion to each other, such as market information, product information and consumer demand.

.....

.....

C.4. Which of the following tasks and activities does your company carry out in collaboration with the distributor "SARL IBN AOUF"? . Please indicate your opinion by checking each box on a scale from (1) to (5). (1) Means "not important at all" and (5) means "very important" with each of the statements.

	1	2	3	4	5
EOS (Electronic Ordering System)		2			
EDI (Electronic Data Interchange)		2			
ECR (Efficient Customer Response)					5
Product design and development					5
Development of products					5
Cooperation of advertising					5
Exchange of personnel				4	
Financial cooperation/Credit				4	
Transport					5
Promotion				4	
Storage				4	
Insurance			3		
Other					

**D. THE RELATIONSHIP BETWEEN YOUR COMPANY AND "SARL IBN AOUF"**

FOR EACH QUESTION, EXPRESS YOUR GENIUS OPINION.

D.1. How do you qualify the exchange relations between your company and your distributor?

- Transactional trading relationship (relationship based on merchandise trade, simply by distributor's order by phone or fax, without transaction contract; Customer must pay before sending goods from the producer)
- Developed transactional trading relationship (relationship based on exchange of goods according to the distributor's order, with a short-term transaction contract, the conditions of the exchanges indicated precisely in the contract)
- Relationship of relational exchange (relation based on exchanges of anticipated goods signed in the contract for a long-term distribution between producer and distributors, there are coordination between two partners in the process of realization of the distributor contract)
- ✓ Developed relationship of relational exchange (relation based on the exchanges of the planned goods signed in the long-term distribution contract between the producer and the distributor; distributors are agencies that represent the company and distribute its products).

D.2. Please indicate your opinion by checking each box on a scale from (1) to (5).

(1) Means "not important at all" and (5) means "very important" with each of the statements:

	1	2	3	4	5
Joint efforts in terms of planning and performance are					5

Risk sharing with your distributor "SARL IBN AOUF" is					5
Each partner's commitment to the relationship is					5
The long-term contract with your distributor "SARL IBN AOUF" is					5
Interpersonal trust with your distributor "SARL IBN AOUF" is					5
The form of formal communication is					5
The form of <b>informal</b> communication is					5
The ratio of long-term exchange is					5
The economic interdependence with "SARL IBN AOUF" in the relationship is					5
The level of satisfaction with "SARL IBN AOUF" is					5
The level of claims with "SARL IBN AOUF" is					5
The interpersonal relationship "SARL IBN AOUF" is					5

If you have other opinions or comments, please indicate them below:

.....  
 .....  
 .....  
 .....

**Thank you for your precious collaboration.**



12 张-洲  
 bruce  
 2017.4.10



# فهرس الجداول

رقم الجدول	البيان	الصفحة
01	مخطط السلع - التصدير	36
02	الكثافة التوزيعية	36
03	خصائص الأنواع الأساسية من الوسطاء	38
04	معايير اختيار الموزع للدول	40
05	أنواع الرقابة على أعضاء القناة التوزيعية	56
06	بنود البيع الدولية وعلاقتها بالتأمين البحري	85
07	البيوع الدولية ووسائل النقل المختلفة	86
08	المعلومات اللازمة لبحوث التسويق الدولي ولنظم دعم القرارات	90
09	أسس تجزئة الأسواق الدولية	92
10	العوامل التي تحابي التركيز والتي تحابي التعددية	97
11	التعامل مع المعلومات الغير دقيقة في التفاوض	123
12	مناطق الصراع المرتبطة بطبيعة التسويق ما بين المنتج والموزع	125-124
13	معايير المبادلات المستقلة (الصفقات)	135
14	معايير التبادلات العلائقية	135
15	تبادل الصفقات مقابل تبادل العلاقات	136
16	علاقة التبادل بين المنتجين والموزعين في القنوات التوزيعية	138
17	خطوات الانتقال من المبادلات إلى التشارك	142
18	مقارنة بين نشاط المنتجين الأجانب دوليا	165-164
19	تحليل SWOT للموزع الجزائري بالنسبة للمنتجين الأجانب	167-166
20	توضيح المفاهيم الخاصة بنقاط التعاون بين المنتج والموزع	168
21	نقاط التعاون بين المنتج (LUOJIA) والموزع (SARL IBN AOUF)	169
22	قائمة أسئلة العوامل المؤثرة على العلاقة التعاونية بين المنتج والموزع	171
23	العوامل المؤثرة في العلاقة التعاونية ما بين المنتج لعلامة (SYM)	172

	والموزع الجزائري بالنسبة للمنتج	
174-173	العوامل المؤثرة في العلاقة التعاونية ما بين المنتج لعلامة (SYM) والموزع الجزائري بالنسبة للموزع	24
175	العوامل المؤثرة في العلاقة التعاونية ما بين المنتج لعلامة (LUOJIA) والموزع الجزائري بالنسبة للمنتج	25
176	العوامل المؤثرة في العلاقة التعاونية ما بين المنتج لعلامة (LUOJIA) والموزع الجزائري بالنسبة للموزع	26





# فهرس الأشكال

الصفحة	البيان	رقم الشكل
4	التوجهات الأساسية لمنظومة مفهوم التسويق	01
5	منظومة مفهوم التسويق الدولي	02
11	مصفوفة تشخيص خيار تطوير المنتج الدولي	03
16	سياسات المزيج الترويجي	04
18	خيارات استراتيجية الترويج الدولي	05
28	تدفق العنوان	06
31	قنوات التوزيع الدولي	07
45	استراتيجية الدفع	08
46	استراتيجية الجذب	09
48	استراتيجيات تعديل قنوات التوزيع	10
53	سياق تحديد سياسة تجارية على المستوى الدولي	11
55	الرقابة التسويقية كعملية تكميلية متتابعة	12
65	اللغة غير المنطوقة	13
74	نموذج تحليل البيئة على المستوى الدولي	14
80	منظومة النقل البحري	15
88	مراحل البحث التسويقي	16
93	حقل الدراسة للسوق الدولية	17
108	معادلة التفاوض	18
111	مفاهيم بديلة لتعريفات مختلفة للتفاوض	19
134	أشكال التبادل	20
144	تدفقات الاتصال في القناة التوزيعية	21
157	التوزيع الجغرافي لنقاط توزيع الدرجات النارية (SYM) و (LUOJIA)	22



# فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	تشكرات
	إهداء
	ملخص
XV-I	مقدمة
<b>60-1</b>	<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الدولي</b>
<b>2</b>	<b>تمهيد</b>
<b>3</b>	<b>1 ماهية التسويق الدولي</b>
3	1.1 مفهوم التسويق الدولي
6	2.1 أهمية التسويق الدولي
7	3.1 أهداف التسويق الدولي
<b>8</b>	<b>2 استراتيجيات المزيج التسويقي الدولي</b>
9	1.2 استراتيجية المنتج الدولي
12	2.2 استراتيجية التسعير الدولي
15	3.2 استراتيجية الترويج الدولي
<b>19</b>	<b>3 مفهوم التوزيع وقنواته على الصعيد الدولي</b>
19	1.3 ماهية التوزيع الدولي
19	1.1.3 مفهوم التوزيع الدولي
21	2.1.3 أهمية التوزيع الدولي
23	3.1.3 أهداف التوزيع الدولي
26	2.3 قنوات التوزيع الدولي
26	1.2.3 مفهوم القناة التوزيعية
28	2.2.3 أهمية قنوات التوزيع الدولية
30	3.2.3 أهداف قنوات التوزيع الدولية
31	3.3 أنواع قنوات التوزيع الدولية ومحدداتها
31	1.3.3 أنواع قنوات التوزيع الدولي

33	2.3.3 محددات أنواع قنوات التوزيع
34	4.3 تصميم قنوات التوزيع الدولية
34	1.4.3 إجراءات تصميم قناة توزيعية
34	1.1.4.3 تحديد دور التوزيع في النظام التسويقي
35	2.1.4.3 تحديد نوع القناة التسويقية
36	3.1.4.3 تحديد الكثافة التوزيعية
37	4.1.4.3 اختيار أعضاء القناة (الوسطاء)
40	2.4.3 العوامل المؤثرة على اختيار القناة التوزيعية
41	1.2.4.3 اعتبارات خاصة بالسوق
41	2.2.4.3 الاعتبارات الخاصة بالمنتج
41	3.2.4.3 الاعتبارات الخاصة بالمشروع
42	4.2.4.3 الاعتبارات الخاصة بالوسطاء
42	5.2.4.3 الاعتبارات الخاصة بظروف البيئة المحيطة
43	4 استراتيجيات وأنظمة التوزيع الدولي
43	1.4 استراتيجيات التوزيع
44	1.1.4 استراتيجيات قنوات التوزيع التنافسية
46	2.1.4 استراتيجيات تكيف (تعديل) قناة التوزيع
48	2.4 أنظمة التوزيع الدولية
49	1.2.4 استراتيجية التوزيع الدولي
50	2.2.4 البيع الشخصي
51	3.2.4 قرار التنظيم التسويقي الدولي
52	3.4 السياسة التجارية على المستوى الدولي
54	4.4 الرقابة على قنوات التوزيع الدولي ومشاكل إدارتها
54	1.4.4 الرقابة على قنوات التوزيع الدولية
57	2.4.4 مشاكل بناء وإدارة القنوات التسويقية الدولية

60	خلاصة الفصل
105-61	<b>الفصل الثاني: البيئة التسويقية الدولية واستراتيجيات الدخول لأسواقها</b>
62	<b>تمهيد</b>
63	<b>1 بيئة التسويق الدولي</b>
63	1.1 البيئة الثقافية والاجتماعية
64	1.1.1 اللغة
65	2.1.1 الدين
66	3.1.1 العادات ورموز الجمال
66	4.1.1 الأخلاق
66	5.1.1 المنظمات الاجتماعية
68	2.1 البيئة الاقتصادية
68	1.2.1 السكان والدخل والهيكل الصناعي للبلد
69	2.2.1 البيئة التكنولوجية
69	3.2.1 البنية التحتية
70	4.2.1 البيئة التنافسية في البلد المضيف
71	5.2.1 خصائص البلدي الأخرى
72	3.1 البيئة السياسية والقانونية
72	1.3.1 البيئة السياسية
73	2.3.1 البيئة القانونية
73	4.1 تحليل البيئة الدولية والمؤشرات الحديثة لدراستها
73	1.4.1 تحليل البيئة التسويقية على المستوى الدولي
75	2.4.1 المؤشرات الحديثة لدراسة البيئة التسويقية الدولية
76	<b>2 النقل الدولي</b>
76	1.2 النقل البري
79	2.2 النقل البحري

82	3.2 النقل الجوي
84	4.2 التأمين على النقل الدولي
<b>87</b>	<b>3 دراسة واختيار الأسواق الدولية</b>
87	1.3 دراسة الأسواق الدولية
87	1.1.3 البحث التسويقي على المستوى الدولي
90	2.1.3 تجزئة الأسواق العالمية في الدراسات التسويقية
92	2.3 مشكلات دراسة الأسواق الدولية
94	3.3 اختيار الأسواق الأجنبية
95	1.3.3 المدخل السلبي والمدخل الإيجابي في اختيار الأسواق
95	2.3.3 إجراءات اختيار السوق الدولية
96	3.3.3 المعايير المستخدمة في اختيار الأسواق الدولية
<b>98</b>	<b>4 أساليب دخول الأسواق الدولية</b>
99	1.4 التصدير
102	2.4 الامتيازات وعقود التراخيص
103	3.4 الاستثمار المشترك والتصنيع في الخارج
103	4-3-1 الاستثمار المشترك
103	4-3-2 التصنيع في الخارج أو الاستثمار الخارجي
105	خلاصة الفصل
<b>149-106</b>	<b>الفصل الثالث: العلاقة التعاونية بين المنتج والموزع</b>
<b>107</b>	<b>تمهيد</b>
<b>108</b>	<b>1. التفاوض</b>
108	1.1 ماهية التفاوض
112	2.1 استراتيجيات وتكتيكات التفاوض
112	1.2.1 مفهوم استراتيجيات وتكتيكات التفاوض
113	2.2.1 استراتيجيات وتكتيكات التفاوض الفعال

114	1.2.2.1 الاستراتيجية الهجومية
115	2.2.2.1 الاستراتيجية الدفاعية
115	3.2.2.1 استراتيجية التدرج خطوة بخطوة
116	4.2.2.1 استراتيجية الحدود الروسية
116	5.2.2.1 استراتيجية البدء من بؤرة اهتمام العميل
117	6.2.2.1 استراتيجية الربط
117	7.2.2.1 استراتيجيات إضاعة الوقت
118	3.2.1 اختيار استراتيجية التفاوض المناسبة
119	3.1 العوامل المؤثرة في التفاوض (ADN التفاوض)
119	1.3.1 الثقة
121	2.3.1 الفرص التبادلية ومماثلة السلوك
121	3.3.1 القوة
122	4.3.1 الأخلاق
<b>123</b>	<b>2 الصراع والتعاون بين المنتجين والموزعين</b>
124	1.2 الصراع بين المنتج والموزع
126	2.2 التعاون بين المنتج والموزع
128	3.2 التعاون اللوجستيكي التسويقي واللوجستيكي التجاري
128	1.3.2 التعاون اللوجستيكي التسويقي
130	2.3.2 التعاون اللوجستيكي التجاري
131	3.3.2 عوامل النجاح والفشل للتعاون اللوجستيكي التجاري واللوجستيكي التسويقي
131	1.3.3.2 التحضير الداخلي
132	2.3.3.2 التحضير الخارجي
<b>132</b>	<b>3 العلاقة التعاونية بين المنتج والموزع</b>
133	1.3 طبيعة العلاقة بين المنتج والموزع
138	2.3 العلاقة التعاونية بين المنتج والموزع



141	3.3 العوامل المؤثرة على العلاقة التعاونية بين المنتج والموزع
141	1.3.3 التعاون في الجهد المشترك
142	2.3.3 الالتزام بين الشركاء
143	3.3.3 وتيرة التبادل
143	4.3.3 الاتصالات الرسمية والغير رسمية
145	5.3.3 الثقة بين الشركاء
146	6.3.3 الارتباط والارتباط المتبادل
147	7.3.3 العلاقات الشخصية المتبادلة
148	8.3.3 الرضا
149	خلاصة الفصل
<b>179-150</b>	<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b>
<b>151</b>	<b>تمهيد</b>
<b>152</b>	<b>1 وصف حالة الجزائر</b>
152	1.1 الحالة الاقتصادية للجزائر
153	2.1 التطورات الحديثة على قانون الاستثمار بالجزائر
<b>156</b>	<b>2 تقديم المؤسسات المدروسة وأداة جمع البيانات</b>
156	1.2 تقديم المؤسسات محل الدراسة
156	1.1.2 المؤسسة التوزيعية الجزائرية للدراجات النارية
158	2.1.2 المؤسسة المنتجة للدراجات النارية سيم (SYM)
158	3.1.2 المؤسسة المنتجة للدراجات النارية لوجيا (LUOJIA)
159	2.2 أداة جمع المعلومات "المقابلة عن طريق الاستبيان"
<b>161</b>	<b>3 تحليل ومناقشة نتائج البحث</b>
161	1.3 التحليل الوصفي لنشاط المؤسسات المدروسة على المستوى الدولي
161	1.1.3 تحليل نشاط المؤسسات المدروسة على المستوى الدولي بصفة عامة
165	2.1.3 تحليل تواجد المنتجين الأجبيين في السوق الجزائري
166	2.3 التحليل الوصفي للموزع الجزائري بالنسبة للمنتجين الأجبيين

170	3.3 التحليل الوصفي للعلاقة التعاونية بين المنتجين الأجانب والموزع الجزائري
178	4.3 تحليل تأثير نشاط الموزع الجزائري على الاقتصاد الوطني
178	1.4.3 تحليل معوقات تحقيق النمو للموزع الجزائري على الاقتصاد الوطني
179	2.4.3 تحليل تأثير العلاقة التعاونية بين الموزع والمنتج على الاقتصاد الوطني
181	الإجابة على فرضيات الدراسة
182	الخاتمة العامة
189	المراجع
231-195	الملاحق
198	الملحق رقم 01: الاستبيان الموجه للموزع الجزائري ابن عوف
205	الملحق رقم 02: الإجابة على الاستبيان الموجه للموزع الجزائري ابن عوف
212	الملحق رقم 03: الاستبيان الموجه للمنتجين الأجانب
218	الملحق رقم 04: الإجابة على الإستهبيان الموجه لمؤسسة سيم للدراجات النارية
225	الملحق رقم 05: الإجابة على الإستهبيان الموجه لمؤسسة لوجيا للدراجات النارية
232	فهرس الأشكال
235	فهرس الجداول
245-237	فهرس المحتويات