

يعتبر التسويق ا لال الحيوي و المثير و المتصل بالواقع و الحياة اليومية ، فهو يمثل أحد التحديات المعاصرة للأعمال و الأنشطة الحكومية سواء على النطاق المحلي أو الدولي . فلم يعد التسويق يقتصر على البيع و الدعاية فقط بل أصبح نشاطا متكاملا يتسم بالتعقيد و يحتاج إلى أصول و مبادئ علمية لوضع الإستراتيجيات الفعالة و اتخاذ القرارات المبنية على الرؤية الثاقبة و التحليلية للفرص التسويقية المتاحة ، و القوى البيئية المؤثرة و الموارد المتاحة و خاصة في هذه السنوات الأخيرة حيث أصبح التسويق عنصرا حاكما و أساسيا في نمو و نجاح مؤسسات الأعمال و في ظل المنافسة الشديدة التي تتطلب الكفاءة و الفعالية و تبني إستراتيجية تسويقية تنافسية و الصمود أمام كافة التحديات . و تزايدت أهمية التسويق على النطاق المحلي و الدولي و أصبح يمثل أحد عوامل التطور و التقدم على مستوى الأعمال و مستوى الاقتصاد الوطني و الدولي . فالمتبع لحركة المنافسة الدولية يجد أن سر نجاح الشركات اليابانية و الألمانية هو تبني أنظمة تسويقية متطورة مكنتها من الوصول إلى ما هي عليه الآن من قدرات إنتاجية و تصديرية غزت العالم كله بمنتجاتها و في ظل التغيرات العالمية فإن معظم المؤسسات الدولية الصناعية منها و الخدمية تتعامل في أداء أعمالها مع ظروف يقيمتسبم بالديناميكية و سرعة تغيير اتجاهها و الحالية و تبني توجهات عديدة بشأن مجالات أعمالها ، و من أهم هذه التحولات العالمية التي تواجه مؤسسات الأعمال اليوم تفرض ضغوطا عليها نحو التغيير و التطوير.

ما يلي (1) :

- إتفاقيات الجات والتي فحوها تضاؤل حدة القيود المفروضة على التجارة العالمية .
 - التكتلات الإقتصادية الكبرى .
 - بروز دول شرق آسيا كمنافس قوي على الساحة الدولية.
 - تزايد الإهتمام نحو البيئة و ظهور التحالفات الإستراتيجية .
 - التوجه نحو عالمية الأسواق من خلال الشركات متعددة الجنسيات .
 - تزايد الإهتمام بتكنولوجيا المعلومات .
 - التطورات السريعة و المتلاحقة في مجال التكنولوجيا
- و يمثل هذا البحث محاولة لإبراز دور التسويق في مواجهة التحديات المختلفة و ذلك من خلال عرض هذه المباحث الأساسية التي تعتبر أهم المداخل الحديثة للتعامل مع مثل هذه التحديات في ظل عالم متغير .

المبحث الأول: قضايا و مفاهيم أساسية حديثة حول التسويق و التسويق الدولي .

لقد اتسع مجال التسويق و أصبح له دورا بارزا في نجاح و فشل المشروعات المختلفة سواء كانت مشروعات أعمال مدف إلى تحقيق أرباح أو المشروعات التي لا مدف إلى الربح كالمؤسسات الحكومية . مما أدى بظهور مفاهيم تسويقية نتيجة كثير من التغيرات و التحديات التي واجهت كثير من المنظمات في الدول المتقدمة و التي أدت بدورها إلى تعقد المشاكل التسويقية التي تواجه هذه المنظمات .

أولا: محاولة إعطاء تعريف للتسويق والتسويق الدولي .

1 - محاولة إعطاء تعريف للتسويق :

تباين تعاريف التسويق بدرجة كبيرة حتى لا نكاد نجد تعريفا واحدا متفقا عليه بين الباحثين و الكتاب ، و لذلك سوف نتطرق إلى مجموعة من التعاريف لمختلف الكتاب الذين تناولوا موضوع التسويق بالدراسة و البحث .

- 1-1: عرفت الجمعية الأمريكية (AMA) التسويق بأنه (2) :
- "العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ، و خلق ، و تسعير ، و ترويج ، و توزيع الأفكار أو الخدمات اللازمة لا تمام عمليات التبادل و التي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد و تحقيق أهداف المنظمات ."
- يتضح من خلال هذا التعريف أن يركز على الأنشطة التي تتضمنها وظيفة التسويق ، إلا أنه لا يعبر عند بعض الباحثين عن أبعاد و جوانب أساسية للتسويق مثل أهدافه ودوره الاجتماعي كما لا يوضح النطاق الحقيقي له . حيث يفهم من التعريف أن التسويق وظيفة لاحقة ، تبدأ بعد الإنتهاء من أداء الأعمال الفنية المتعلقة بإنتاج السلعة أو إعداد الخدمة ، بينما هو يبدأ في الواقع قبل هذه الأعمال و أثناءها و يستمر بعدها ، فالتسويق وظيفة شاملة (3).
- 1-2: يعرف PHILIP KOTTER التسويق كما يلي (4) :
- " الميكانيزم الاقتصادي و الاجتماعي الذي عن طريقه تلبى و تشبع حاجات و رغبات الأفراد و الجماعات بوسيلة إنتاج و تبادل المنتوجات و الأشياء الأخرى التي لها قيمة عند الغير " .
- أضاف كوتلر في تعريفه بعدا هاما للتسويق و هو البعد الاجتماعي و ما اشتمل عليه من بيان هدف العملية التسويقية و هو إشباع حاجات الأفراد و الجماعات من خلال خلق و تبادل المنتوجات و القيم مع الآخرين . غير أنه لم يتضمن هذا التعريف الأبعاد الأساسية التي يتضمنها من الجوانب الاقتصادية و القانونية و الثقافية . و كذا علاقته بالوظائف الأخرى التي تتم في منشآت الأعمال كعملية الشراء و الإنتاج و الوظيفة المالية و غيرها. إضافة إلى عدم الإشارة للظروف البيئية ذات التأثير على العملية التسويقية في وحدات الإنتاج.
- 1-3: يعرف Mc.CARTHY التسويق بأنه (5) : " العملية الاجتماعية التي توجه التدفق الاقتصادي للمنتجات و الخدمات من المنتج إلى المستهلك بطريقة تتضمن التطابق بين العرض و الطلب و تؤدي إلى تحقيق أهداف ا تمتع " .
- 1-4: أما LENDREVIE ، LAUFER and LINDON فقد عرفوا التسويق بأنه (6) : مجموعة الوسائل المتاحة للمؤسسات من أجل خلق الحفاظ و تنمية أسواقها أو مستهلكيها أو زبائنها .
- 1-5: يعرف " PAUL MAZUR " التسويق بأنه (7) : " تقدم مستوى أفضل للمعيشة " .
- يشير هذا التعريف إلى الدور الاجتماعي و الاقتصادي للجهد التسويقي و ذلك من خلال إثارة الشعور بحاجات جديدة ثم توجيه النظام الإنتاجي نحو إنتاج السلع و الخدمات التي تشبع هذه الحاجات و ترشيد استخدام هذه السلع و الخدمات وصولا إلى مجتمع متكامل البناء من الناحيتين الاقتصادية و الاجتماعية .
- و في إطار تعدد هذه التعاريف للتسويق فإن ذلك يرجع إلى العوامل التالية :
- أ- حداثة التسويق كعلم و ظهوره في أوائل القرن الحالي فهو يمر بمرحلة التطور و الارتقاء . و بالتالي يمثل مجالا واسعا للاجتهد و الابتكار .
- ب- اختلاف جهة نظر الباحثين للتسويق ، فهناك من يرى أنه علم له قواعده و نظرياته المحددة ، و هناك من يعتبره فنا يتصل بالجانب التطبيقي أكثر من ارتباطه بالأسس النظرية ، و هناك من ينظر إليه كمزيج من العلم و الفن .
- ج- تعدد التخصصات و مجالات المعرفة الأساسية التي ينتمي إليها الباحثون في التسويق .
- د- اختلاف مداخل دراسة التسويق ، فهناك مدخل الوظائف فهو يركز على الوظائف التي يتضمنها التسويق و المدخل السلعي الذي يدرس التسويق فيه وفق متطلبات السلعة التي يتم إنتاجها ، و هناك مدخل المنشآت و فيه يتم تدريس التسويق من خلال دراسة طبيعة و أنواع المنظمات التي تشترك في القيام به.

هـ- تبني بعض الكتاب وجهة نظر كلية لتعريف التسويق ، و تبني البعض الآخر وجهة نظر جزئية للتسويق . فأما أصحاب النظرة الجزئية يرون أن التسويق هو مجموعة من الأنشطة و التقنيات في إطار إداري و التي تؤدي إلى إشباع إحتياجات المستهلكين و تحقيق أهداف المشروع من خلال تخطيط المنتج و التسعير و الترويج و التوزيع و التي تساهم في تحقيق الإشباع المطلوب ، و من أجل ذلك يركز تحليلهم على المشروع و ما يحيط به . أما أصحاب النظرة الكلية للتسويق فيقولون من أن التسويق عملية اجتماعية و اقتصادية تدف إلى تحقيق أهداف ا تمتع من

خلال الموازنة بين المعروض غير المتجانس من السلع المقدمة بواسطة المنتجين ، و بين الطلب غير المتجانس على السلع من جانب المستهلكين ، و من أجل ذلك يركز تحليل أصحاب النظرة الكلية على الوظائف التسويقية المؤداة على مستوى ا تمتع لسد الفجوة بين المعروض و المطلوب أي يرون التسويق على أنه خلق و تسليم مستوى معيشي أفضل (8) .

تلك أهم الأسباب التي أدت إلى تعدد تعاريف التسويق ، و قد حقق هذا التعدد الكثير من المزايا ، فهو من ناحية ساعد على إبراز الجوانب الأساسية التي يتضمنها التسويق ، كما جعل هذا التعدد التسويق مجالاً متشعباً يتطلب المزيد من العناية للإحاطة بكل جوانبه ، لذلك فإننا نرى أن هذه التعاريف تتكامل مع بعضها البعض لما تبرزه من الأطر العامة للتسويق و أهدافه و خصائصه.

2- محاولة إعطاء تعريف للتسويق دولي :

كما تعددت الاجتهادات في سبيل تعريف التسويق كما رأينا سابقاً ، كذلك هو الأمر بالنسبة للتسويق الدولي ، فقد تعددت و اختلفت و تباينت التعريفات التي تناولته . لذلك من الضروري التطرق إلى أهم هذه التعريفات الخاصة بالتسويق الدولي :

1-2: عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) بأن التسويق الدولي هو : >> عملية دولية لتخطيط و تسعير و ترويج و توزيع السلع و الخدمات لخلق التبادل الذي يتحقق أهداف المنظمات و الأفراد >>(9)

2-2 : يعرف " PHILIP KOTTER " التسويق الدولي بأنه : >>إنه التسويق الدولي لا يعدو كونه عبارة عن نشاط ديناميكي مبتكر للبحث عن المستهلك القانع في سوق تتميز بالتفاوت و التعقيد ، و الوصول إلى هذا المستهلك و إشباع رغبته >>(10)

2-3 : يعرف " STANTON " بأنه : >> عبارة عن نشاط كوني GLOBAL ACTIVITY ينطلق من الاستراتيجية كونه مزيج تسويقي عابر للحدود الإقليمية ، يتناغم و يتفاعل مع قدرات استهلاكية خارج نطاق و حدود المشروع الوطني ، تدف إشباع الحاجات أو الرغبات من خلال طرح سلع أو خدمات تتناسب مع هذه الحاجات و الرغبات >>(11)

2-4 : يعرف فريد النجار التسويق الدولي بأنه >>مجموعة ا هودات التسويقية الموجهة لإشباع حاجات المستهلك خارج الحدود الجغرافية للمركز الرئيسي للشركة الأم ، أي في بيئة تسويقية غير التي تعمل فيها الشركة المنتجة ، لأغراض تحقيق الأهداف التسويقية المخططة من أرباح و مبيعات و نمو و استقرار و حل مشكلات و غيرها >>(12)

2-5 : يعرفه " عمرو حسن خير الدين " قائلاً : >>يشير مصطلح التسويق الدولي إلى عمليات التبادل التي تتم عبر الحدود القومية تدف إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية >>(13)

و هكذا تعددت تعاريف التسويق الدولي ، و يرجع هذا الاختلاف إلى عاملين أساسيين (14) :

أ- الاختلاف بشأن مدى اعتبار التسويق الدولي امتداداً للتسويق المحلي .

ب- الاختلاف بشأن مدى الاعتماد على الفروق بين كل من التسويق المحلي و التسويق الدولي في تحديد هذا الأخير .

رغم الإعتراف بكون التسويق الدولي علم مستقل قائم بذاته إلا أنه يعتبر أحد الأنشطة الفرعية لمدير التسويق من وجهة النظر القديمة للتسويق الدولي ، و هذا راجع لعدم تخلص بعض الكتاب و الباحثين من هذه النظرة القديمة في بعض نظريات التجارة الدولية

و تأثيرها على التسويق الدولي خاصة منها نظرية "ليندر" التي تنص على أنه ليس في مقدور أي بلد أن يصدر سلعة معينة إلى الخارج إذا لم يكن هناك طلبا محليا على هذه السلعة
تلك أهم الأسباب التي أدت إلى عدم الاتفاق القائم بشأن تعريف التسويق الدولي ، غير أنه يستمد أهميته من أحد أهم العوامل الأساسية لتنشيط حركة التجارة و الاستثمار الدوليين و ما يصاحب ذلك من استفادة الدول و الشركات من عمليات التصدير و الاستثمار خارج الحدود القومية ، و تأسيسا على ذلك فإن الأنشطة التسويقية لا يمكن ممارستها إلا من خلال الظروف الدولية المحيطة L.

ثانيا : مظاهر الارتباط الأولية بين التسويق الدولي و التجارة الدولية.

تعتبر التجارة الدولية من أقدم اهتمامات كل من الفلسفة الاقتصادية و التطبيق الاقتصادي ، لأن الجذور الأولى لتفسير أسباب قيام التجارة بين الدول تقود إلى ما يعرف بالمشكلة الاقتصادية التي تتمثل في الندرة النسبية للموارد الاقتصادية بالنسبة للحاجات و الرغبات الإنسانية غير المحدودة ، و لهذا ظهرت التجارة الدولية في محاولة منها لتفسير أسباب قيام التبادل الدولي و أنماطه و معدلاته .
و للإجابة على أسئلة تفرض نفسها منها : ما هي أسباب قيام التبادل الدولي ؟ كيف تختار الدول السلع التي تتخصص في إنتاجها ؟ و لماذا تنتج هذه الدولة سلعة معينة و تلك سلعة معينة أخرى ؟ أي بلدان يختار بلد ما أن يتاجر معها ؟ إلى غيرها من الأسئلة للإجابة عليها.
إن الجذور الأولى التي تفسر أسباب قيام التجارة الدولية تقود إلى أصل ما يعرف بالمشكلة الاقتصادية التي تتلخص بمحدودية الموارد الاقتصادية و ندرة النسبية من جهة و بالاستخدامات اللامتناهية لهذه الموارد بفرض إشباع الحاجات الإنسانية اللامتناهية بصورة لا محدودة ، لذلك انتهج الإنسان أسلوب إنتاج ما يمكن إنتاجه من السلع و الخدمات بأقل قدر ممكن من التكاليف .
و بالطبع فمشكلة الندرة النسبية التي تحدث عنها في ظل انقسام العالم إلى دول متعددة تعاني منها جميع هذه الدول و إن بدرجات متفاوتة و من هنا كان لابد من ظهور النزوع المتنامي إلى التخصص في الإنتاج و ذلك في ظل معرفة الميزة النسبية لكل بلد من البلدان (15) .

إن المدقق في حقيقة كون المشكلة الاقتصادية تتمثل أساسا في ندرة وسائل الإشباع بالنسبة للحاجات الإنسانية ، و علاقة المشكلة التسويقية
التي تتمحور حول كيفية إنتاج السلع و الخدمات التي تطابق حاجات ورغبات المستهلك ، يجعلنا - من وجهة نظر تسويقية - أن تحلل أسباب قيام التبادل الدولي بدلالة عاملين هامين هما : (16)

- حاجات ورغبات المستهلك .
 - إنتاج سلع و خدمات مطابقة لهذه الحاجات و الرغبات .
- فبالإضافة إلى عوامل عديدة مؤثرة في قيام و تشكيل هيكل التخصص الدولي ، فإن العاملين السابقين لهما تأثير كبير في محيط العلاقات الاقتصادية الدولية ، بل و يتوقف عليها إلى حد كبير درجة النمو في محيط هذه العلاقات .
إن تعدد واختلاف الحاجات و الرغبات بين الدول ، و صعوبة إنتاج سلع و خدمات مطابقة لهذه الحاجات و الرغبات المتعددة و المختلفة ، تضع أساسا ديناميكيا لتفسير أسباب قيام التبادل الدولي محور هذه الحاجات و الرغبات ، و السلع و الخدمات المطابقة لها .

فمثلا تغير الأذواق يغير أنماط الاستهلاك و بالتالي تغيير اتجاهات التجارة الدولية و كذلك الأمر بالنسبة لتغير فنون الإنتاج (المتعلقة بعملية إنتاج السلع المطابقة للحاجات و الرغبات) و انتشاره بين الدول يؤدي إلى تغيير نمط التجارة الدولية .

و كما هو معلوم فإن الدول مثل الأفراد لا تستطيع أن تنتج جميع ما تحتاج إليه من سلع و خدمات ، فلكل دولة حاجات و رغبات متعددة تسعى لإشباعها ، فالحاجات و الرغبات -إذن- هي التي تدفع كل دولة إلى إشباعها إما بطريقة مباشرة بإنتاج السلع و الخدمات ذاتيا وداخليا أو بطريقة غير مباشرة باللجوء إلى دولة أخرى قصد الحصول على هذه السلع و الخدمات منها لإشباع حاجا ١ و رغبا ٢ و عليه فعدم قدرة الدولة على إشباع حاجات و رغبات المستهلكين ١ ، هي الدافعة إلى الاستيراد . و قدر ٢ على إشباع حاجات و رغبات المستهلكين الأجانب الذين لا تقدر دولتهم أو دولهم على إشباعها ، هي الدافعة إلى التصدير ، و ينبني على ذلك أن الدولة تتخصص في إنتاج السلع و الخدمات التي تلي حاجات و رغبات المستهلكين الأجانب الذين لا تستطيع دولتهم أن تلبئها لهم ، و من أجل هذا فإن الطلب الأجنبي على السلع و الخدمات المنتجة من الدولة هو الذي يجعلها تتخصص في إنتاج هذه السلع و الخدمات لتصديرها .

و لهذا ظهرت عدة نظريات للتجارة الدولية "كنظرية الميزة المطلقة" "لآدم سميث" التي تؤكد على مزايا التخصص بين الأفراد و الصناعات على ميزة المنافسة الحرة داخل القطر ، و على ذلك يقوم مبدأ الميزة المطلقة على أنه إذا كانت في استطاعة دولة ما أن تنتج من سلعة معينة أو أكثر من غيرها بنفس الكمية من قيمة العمل ، فإن ١ تكون متمتعة بميزة مطلقة في إنتاج السلعة . كما اشتهرت كذلك "نظرية الميزة النسبية" "لدافيد ريكاردو" الذي يوافق "آدم سميث" على أن قاعدة الميزة المطلقة تعطي ميزة مطلقة لجزء من الدولة بالنسبة للأجزاء الأخرى من نفس الدولة فيما يخص إنتاج سلعة معينة ، و لكنه يحدد تلك القاعدة بالنسبة للتجارة الداخلية في نفس الدولة ، أما التجارة الخارجية فإن قاعدة الميزة المطلقة لا تسري و لا تفسر قيام التجارة بين الدول المختلفة (خاصة بالنسبة للدولة التي لا تتمتع بالميزة المطلقة) . كما أن هذه النظرية تظهر لنا الدوافع إلى إقامة علاقات تجارية بين الدول استنادا إلى اختلاف التكاليف النسبية دون محاولة البحث عن أسباب هذا الاختلاف كما أ ١ لا تبين بوضوح أثر التجارة الخارجية على أسعار عناصر الإنتاج .. و لهذا ظهرت نظريات لتشير إلى هذا النقص كنظرية "نسب عناصر الإنتاج" للاقتصادي (أولين) الذي يرجع إليه الفضل في صياغتها .

حيث يرى أن كل دولة سوف تصدر السلعة التي تستخدم في إنتاجها قدر كبير من عامل إنتاج وفير و رخيص نسبيا ، و تستورد السلعة التي لا تمتلك عامل إنتاجها بسبب ندرته و كلفته المرتفعة نسبيا و كنتيجة سوف تزيل أو تخفض التجارة الفرق المطلق لما قبل التجارة في سعر العوامل الإنتاجية المتجانسة بين الدول (17). أما الذي يعاب على هذه النظرية هو استخدامها للتحليل السكوني (الاستاتيكي) الذي يقارن بين وضع التوازن في الاقتصاد القومي قبل قيام التجارة و وضع التوازن بعد قيام التجارة بدون أي إعتبار لفترة و كيفية الانتقال من توازني إلى آخر أي بدون استخدام التحليل الحركي (الديناميكي) .

و على هذا الأساس ظهرت نظريات أخرى قدمت تفسيراً للتجارة الدولية على أساس الطلب كتلك التي قدمها "ليندر" مستخدما تحليلا ديناميكيا للتجارة الدولية حيث يرى أن وجود طلب محلي على السلع (سواء لأغراض الاستهلاك أو لأغراض الاستثمار) يعتب شرطا ضروريا و ليس كافيا لتكون هذه السلع صادرات محتملة كما يدعم "ليندر" مبدؤه الأساسي حول وجود الطلب المحلي وهو وجود فكرة أساسية واحدة و هي أن الدراية بظروف السوق المحلية تكون أكبر من الدراية بظروف السوق الخارجية (18).

هذه أهم نظريات التجارة الدولية التي أثرت على الفكر الاقتصادي علما بأن هناك نظريات أخرى تكميلية لم يتم التطرف إليها ، و على الرغم من التفسيرات المختلفة لكل النظريات للعوامل و الأسس التي تحكم التجارة الدولية ، إلا أنه ليست هناك نظرية مطلقة يمكن أن تعمم نتائجها و تطبيقا ٢ على جميع السلع في الأوقات .

ثالثا : الأعمال الدولية و نظريات الاستثمار الأجنبي و علاقتهما بالتسويق الدولي .

- لقد قدم "سيموندس" وروبوك "SIMONDS and REBOCK" عدة تحفظات (انتقادات) حول نظريات التجارة الدولية أهمها (19):
- 1- أن نظرية التجارة الدولية لم تقدم بدائل أخرى لأنشطة (غير الاستيراد والتصدير) يمكن لأي شركة ممارستها خارج حدود الدولة مثال ذلك عقود الترخيص والاستثمارات المباشرة .
 - 2- أن حماية وفتح الأسواق الأجنبية لشركة ما يمكن أن يتم من خلال أشكال أخرى غير التصدير ، مثلا : فالاتفاقيات والأحلاف الاقتصادية بين الدول تزيد الكثير من المعوقات أمام حرية التبادل التجاري والاستثماري . ليس فقط أمام التصدير والاستيراد ولكن أمام أي شكل من أشكال الاستثمار الأخرى.
 - 3- بساطة الافتراض الذي قامت عليه النظرية ، فمن ناحية تفترض توافر معلومات كافية عن فرص التجارة بين البلدان المختلفة و عدم حرية انتقال عوامل الإنتاج المختلفة بين الدول ، أما من الناحية الأخرى فهي تفترض عدم استقلال الشركات العاملة في الدول المختلفة و تمتعها بمركز قانون مستقل بالإضافة إلى افتراض المنافسة الكاملة و تجاهلها لحالات الاحتكار أو المنافسة الاحتكارية بين دول العالم.
 - 4- تجاهل النظرية للفروق بين الدول فيما يتعلق بالتكنولوجيا في المجالات الاقتصادية المختلفة (الإنتاج ، الإدارة ، التسويق...) باعتبارها عوامل إنتاجية تؤثر في التكاليف و من ثم على المزايا أو القدرات التنافسية للدول فيما بينها . و من أجل هذا فإن التسويق الدولي بالإضافة إلى علاقته بالتجارة الدولية - له علاقة وطيدة بإدارة الأعمال الدولية لأن مجاله (التصدير و الاستثمار الأجنبي) من مجال الأعمال الدولية ولأنه أحد وظائف إدارة الأعمال الدولية . وعلى هذا تعرف الأعمال الدولية بأنها: "معاملات وإجراءات الأعمال الخاصة والحكومية التي تحصل بين منظمات و شركات أعمال تستهدف الربح أو مؤسسات عامة وأجهزة حكومية لا تستهدف الربح بالضرورة بين بلدين أو أكثر" << (20) .

و في هذا المجال سوق نتطرق إلى نظريات الاستثمار الأجنبي ، أي لماذا تستثمر الشركات بالخارج ؟ أي البلدان مصدره ؟ و أي البلدان تجذبه ؟ و ما نوعية الشركات و السلع التي يشملها ؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة و مثلها يعني تناول موضوع المحددات الرئيسية و دوافع الشركات الخاصة بالاستثمارات الأجنبية ، و حيث توجد الكثير من الآراء و النظريات التي تناولت هذا الموضوع بالتحليل و الدراسة ، فإننا سنقتصر على عرض خمس (05) نظريات تعتبر أكثر شيوعا في الأدب الاقتصادي و هي :

- 1/ **نظرية عدم كمال السوق (MARKET IMPERFECTIONS THEORY)** تقوم هذه النظرية على افتراض غياب المنافسة الكاملة في أسواق الدول المضيفة بالإضافة إلى نقص العرض من السلع فيها . كما أن الشركات الوطنية في الدول المضيفة لا تستطيع منافسة الشركات الأجنبية في مجالات الأنشطة الاقتصادية و الإنتاجية المختلفة أو حتى فيما يختص بمتطلبات ممارسة أي نشاط وظيفي آخر لمنظمات الأعمال ، أي أن توافر بعض القدرات أو جوانب القوة لدى الشركة التي تقوم بالاستثمار الأجنبي (توافر الموارد المالية ، التكنولوجيا ، المهارات الإدارية ... إلخ بالمقارنة بالشركات الوطنية في الدول المضيفة يعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تدفع هذه الشركات نحو الاستثمارات الأجنبية ، أو معنى آخر أن إيمان هذه الشركات بعدم قدرة الشركات الوطنية بالدول المضيفة على منافستها تكنولوجيا أو إنتاجيا أو ماليا أو إداريا سيمثل أحد المحفزات الأساسية التي تمكن وراء قرار هذه الشركات الخاص بالاستثمار أو ممارسة أي أنشطة إنتاجية أو تسويقية في الدول المضيفة (21) .
- و لهذا يمكن اعتبار هروب الشركات المنافسة من المنافسة الكاملة في الأسواق الوطنية بالدول الأم و اتجاهها للاستثمار أو نقل بعض أنشطتها لأسواق الدول المضيفة يمكن أن يحدث في كل أو بعض الحالات الآتية على سبيل المثال (22) :
- أ- حالات وجود فروق أو اختلافات جوهرية في منتجات الشركة التي تقوم بالاستثمار الأجنبي و الشركات الوطنية (أو الأجنبية الأخرى) بالدول المضيفة .

- ب- حالة توافر مهارات إدارية و تسويقية و إنتاجية .. إلخ متميزة لدى هذه الشركات عن نظيرها بالدول المضيفة .
- ج- قيام حكومات الدول المضيفة بمنح امتيازات و تسهيلات جمركية و ضريبية و مالية لهذه الشركات كوسيلة لجذب رؤوس الأموال الأجنبية .
- د- تشدد إجراءات و سياسات الحماية الجمركية في الدول المضيفة و الذي قد ينشأ عنها صعوبة التصدير لهذه الدول ، و من ثم تصبح الاستثمارات الأجنبية الأسلوب المتاح أو الأفضل لغزو مثل هذه الأسواق .
- هـ- الخصائص الاحتكارية ، التكنولوجية ، التمويلية ، الإدارية و التنظيمية... لهذه الشركات و التي ترتبط بشكل أو بآخر بحالات عدم كمال السوق في الدول المضيفة .

2/ نظرية الحماية (PROTECTION THEORY) :

تقوم هذه النظرية على أساس أن الشركة التي تقوم بالاستثمار الأجنبي تستطيع تنظيم عوائدها إذا استطاعت حماية الكثير من الأنشطة الخاصة مثلا بالبحوث و التطوير و الابتكارات و أي عمليات إنتاجية أو تسويقية أخرى جديدة ، و لكي تحقق الشركة هذا الهدف ، فإن هذا يستلزم قيامها بممارسة أو تنفيذ الأنشطة المشار إليها داخل الشركة أو بين المركز الرئيسي و الفروع في الأسواق أو الدول المضيفة بدلا من ممارستها في الأسواق بصورة مباشرة .

و يقصد بالحماية هنا الممارسات الوقائية من قبل الشركات لضمان عدم تسرب الابتكارات الحديثة في مجالات الإنتاج أو التسويق أو الإدارة عموما إلى أسواق الدول المضيفة من خلال قنوات أخرى غير الاستثمار المباشر و غير المباشر و ذلك لأطول فترة ممكنة ، هذا من ناحية ، و من ناحية أخرى لكي تستطيع هذه الشركات كسر حدة الرقابة و الإجراءات الحكومية بالدول المضيفة و إجبارها على قنوات للاستثمار المباشر لشركات داخل أراضيها (23) .

3/ نظرية دورة حياة المنتج الدولي . (international produc . life cycle) .

- إن دواعي تناول هذه النظرية هو ما يلي :
- أ- تقدم هذه النظرية تفسيراً لأسباب انتشار ظاهرة الاستثمارات الأجنبية في الدول المضيفة .
- ب- تلقي الضوء على دوافع الشركات التي تقوم بالاستثمار الأجنبي من وراء هذا الاستثمار من ناحية و من ناحية أخرى توضح كيفية أو أسباب انتشار الابتكارات و الاختراعات الجديدة خارج حدود الدولة الأم .
- ج- تقدم تفسيراً للسلوك الاحتكاري للشركة واتجاهها إلى الإنتاج في دول أجنبية للاستفادة و التمتع بفروق التكاليف الإنتاجية أو الأسعار أو استغلال التسهيلات الممنوحة من قبل الدولة المضيفة و كسر حدة الحماية الجمركية التي تفرضها هذه الدولة على الاستيراد . و طبقاً لهذه النظرية ، يجري خروج الشركة من دولتها الأم ، نتيجة لإضافة فروع جديدة في البلدان المضيفة بصورة منتظمة ، و نمو مبيعات هذه الفروع في الأسواق الخارجية مع استخدام التكنولوجيا و التصاميم المعدة في بادئ الأمر من قبل الشركة الأم (24) .

4 - نظرية الموقع (LOCATION THEORY) :

- تركز هذه النظرية على العديد من العوامل بعضها دولي و الآخر محلي (على مستوى الدولة الأم) و التي تتمثل فيما يلي :
- أ - تم هذه النظرية بقضية اختيار الدولة المضيفة التي ستكون مقراً للاستثمار او ممارسة الأنشطة الإنتاجية أو التسويقية إلخ الخاصة هذه الشركة.
- ب- تركز على المحددات و العوامل الموقعية أو البيئية المؤثرة على قرارات استثمار الشركة في الدول المضيفة والتي ترتبط بالعرض والطلب تلك العوامل التي تؤثر على الأنشطة الإنتاجية أو التسويقية ، والبحوث والتطوير ونظم الإدارة وغيرها.

- ج- تم هذه النظرية بكل العوامل المرتبطة بتكاليف الإنتاج والتسويق والإدارة... إلخ (COST-FACTORS) بالإضافة إلى العوامل التسويقية (MARKETING FACTORS) و العوامل المرتبطة بالسوق (INMARKET FACTOR) .
- و من العوامل الموقعية التي تؤثر على الشركة هي كمايلي (25) :
- أ - العوامل التسويقية و السوق مثل : درجة المنافسة ، منافذ التوزيع ، و كالات الإعلان ، حجم السوق ، معدل نمو السوق .
- درجة التقدم التكنولوجي ، الرغبة في المحافظة على العملاء السابقين ، احتمالات التصدير لدول أخرى... إلخ.
- ب - العوامل المرتبطة بالتكاليف مثل : القرب من المواد الخام و المواد الأولية ، مدى توافر الأيدي العاملة ، مستويات الأجور ، مدى توافر رؤوس الأموال ، مدى انخفاض تكاليف النقل ، المواد الخام و السلع الوسيطة ، و التسهيلات الإنتاجية الأخرى ... إلخ .
- ج - الإجراءات الحمائية (ضوابط تجارية الخارجية) مثل : التعريف الجمركية ، نظام الحصص ، القيود الأخرى المفروضة على التصدير والاستيراد .
- د . العوامل المرتبطة بمناخ الاستثمار الأجنبي (INVESTEMENT CLIMATE) مثل : الاتجاه العام نحو قبول الاستثمارات الأجنبية أو الوجود الأجنبي ، الاستقرار السياسي ، القيود المفروضة على ملكية الأجانب الكاملة لمشروعات الاستثمار ، إجراءات تحويل العملات الأجنبية و التعامل فيها ، مدى ثبات أسعار الصرف ، نظام الضرائب ، مدى التكيف مع بيئة الدولة المضيفة بصفة عامة .
- هـ - الحوافز و الامتيازات و التسهيلات التي تمنحها الحكومة المضيفة للمستثمرين الأجانب .
- و عوامل أخرى مثل : الأرباح المتوقعة ، المبيعات المتوقعة ، الموقع الجغرافي ، مدى توافر الثروات الطبيعية و القيود المفروضة على تحويل الأرباح و رؤوس الأموال للخارج ، إمكانية التجنب / التهرب الضريبي ... إلخ .
- 5 - نظرية الموقع المعدلة (MODIFIED LOCATIONAL THEORY) :**
- تشابههذه النظرية مع نظرية الموقع السابق عرضها في الكثير من الجوانب ، غير أن تضيق بعض المحددات أو العوامل الأخرى التي قد تؤثر على الاستثمارات الأجنبية و يمكن تلخيص هذه العوامل من واقع إسهامات " ربوك سيموندس " (REBOKC and SIMONDS) في الجدول الآتي : جدول رقم (01) : العوامل الشرطية و الدافعة و الحاكمة للاستثمارات الأجنبية

العوامل	أمثلة
العوامل الشرطية	1- خصائص المنتج / السلعة (PRODUCT – SPECIFIC) نوع السلعة ، استخدامات السلعة ، درجة حدائثة / جودة السلعة ، متطلبات الإنتاج للسلعة (الفنية و المالية و البشرية) ، خصائص العملية الإنتاجية ... إلخ
	2- الخصائص المميزة للدولة المضيفة (COUNTRY – SPECIFIC) طلب السوق المحلي ، نمط توزيع الدخل ، مدى توافر الموارد البشرية و الطبيعية ، مدى التقدم الحضاري
	3- علاقات الدولة المضيفة مع الدول الأخرى نظام النقل و الاتصالات بين الدول المضيفة و الدول الأخرى ، الاتفاقيات الاقتصادية و السياسية على حركة أو انتقال رؤوس الأموال و المعلومات و البضائع و الأفراد ، التجارة الخارجية ...
العوامل الدافعة	1- الخصائص المميزة للشركة . (FIRM – SPECIFIC) مدى توفر الموارد المالية و البشرية و الفنية و التكنولوجيا ، حجم الشركة
	2- المركز التنافسي . المقدرة النسبية للشركة على المنافسة و مواجهة التحديات و الأخطار التجارية ...
العوامل الحاكمة	1- الخصائص المميزة للدولة المضيفة . القوانين و اللوائح الإدارية ، ونظم الإدارة و التعيين وسياسات الاستثمار و الحوافز الخاصة بالاستثمارات الأجنبية ... إلخ
	2- الخصائص المميزة للدولة الأم . القوانين و اللوائح و السياسات الخاصة بتشجيع تصدير رؤوس الأموال و الاستثمارات الأجنبية المنافسة ، ارتفاع تكاليف الإنتاج
	3- العوامل الدولية . الاتفاقيات المبرمة بين الدول المضيفة و الدولة الأم ، و المبادئ و المواثيق الدولية المرتبطة بالاستثمارات الأجنبية بصفة عامة .

المصدر: عبد السلام أبو قحف ، مقدمة في إدارة الأعمال الدولية (الإسكندرية : مكتبة الإشعاع الفنية ، 1988) ، ص 50 .

و إذا نظرنا إلى جوهر هذه النظرية يمكن استخلاص الآتي (26) :

أ- أن الكثير من محددات الاستثمار الأجنبي من واقع هذه النظرية قد أشارت إليها أو تناولتها النظريات السابق عرضها .

ب- إن هذه النظرية قدمت العديد من العوامل التي قد تعوق أو تدفع الشركات إلى القيام بالمشروعات الاستثمارية أو ممارسة أنشطة إنتاجية و تسويقية في الدول المضيفة .

ج- تتميز هذه النظرية عن غيرها من النظريات السابقة بإشارتها إلى العوامل الدافعة للاستثمارات الأجنبية التي ترجع إلى الدولة الأم مثل الضمانات و الحوافز التي تقدمها الحكومات أو الدول الأم لتشجيع شركائها الوطنية المحلية لإقامة مشروعات استثمارية أو ممارسة أنشطة تسويقية و إنتاجية خارج حدودها أو العوامل البيئية الأخرى مثل زيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية بالدولة أو زيادة نفوذ اتحاد العمال و النقابات و ارتفاع تكاليف العمالة ...

و في ضوء العرض السابق لنظريات الاستثمار الأجنبي و محدداته ، فإننا يمكن أن نقول أن محددات الاستثمار الأجنبي و دوافع الشركات وراء هذه النوع من الاستثمارات يمكن أن تتمثل في محصلة إسهامات النظريات السابقة مجتمعة .

المبحث الثاني : التسويق الدولي بين ضرورة التكيف مع البنية و حماية إدارة المعلومات .

إن الصعوبة الرئيسية لعملية الإدارة الدولية بصفة عامة و إدارة التسويق الدولي بصفة خاصة تكمن في بيئتها المعقدة و المركبة ، و ما تتضمنه من متغيرات اقتصادية و تكنولوجية و اجتماعية و ثقافية و سياسية و قانونية و غيرها ، و هي متغيرات من الصعب جداً إن لم يكن من المستحيل السيطرة عليها أو التحكم في اتجاهها و أبعادها ، فإن كل ما تستطيع الإدارة الدولية و منها إدارة التسويق الدولي القيام به هو محاولة تتبع الدائم لصالح الشركة ، من أجل التقليل من المخاطر و التهديدات أو استغلال الفرص التي تفرزها هذه البيئة لتحقيق التكيف المطلوب معها . لذلك من المفترض أن تتم الشركة بتطوير و تنمية و نمي معرفتها هذه البيئة لأن هذه المعرفة هي أساس قراء المواقف الشركة

و متغيرات بيئتها و التحديات و الفرص الحالية و المتوقعة و التي يجب أن تستثمرها على الوجه الأمثل ، و لذلك أصبحت المعرفة بصفة عامة و المعلومة بصفة خاصة قوة استراتيجية كبيرة ، حيث يمكن أن تشكل ميزة استراتيجية و قوة نوعية لا مثيل لها لأي شركة تمارس الأعمال الدولية ، خاصة و نحن نعيش ثورة معلوماتية حولت المصنوعات من مجتمعات صناعية إلى مجتمعات المعرفة .

و عليه فإنه على أي شركة دولية لتفادي الوقوع في الاغتراب البيئي الذي ينهي وجودها من عالم الأعمال الدولية ، و تحقيق التكيف الفعال مع هذه البيئة المتعددة و المختلفة و المتداخلة في متغير الم ، أن تتابع هذه المتغيرات باستمرار و دون انقطاع من أجل جمع المعلومات الضرورية و الكافية لاتخاذ القرارات المناسبة ، عن طريق رسم و تخطيط مسارات هذه المعلومات و تدفقها حتى يكون استغلالها فعالا و لا يتم ذلك إلا عن طريق نظام للمعلومات التسويقية في إطار النظام التسويقي الدولي لتسهيل عملية بحوث التسويق الدولي التي تسعى إلى كشف الفرص و مديدات البيئة بالإضافة إلى نقاط قوة و ضعف الشركة عند ممارستها لأعمالها .

و يعتبر هذا المبحث الثاني من هذه الورقة محاولة في سبيل الإلمام ببعض الإشكالات و القضايا المتعلقة بالتغير البيئي و تحليله في إطار نظام المعلومات التسويقية مع الأخذ بالتوجه الإستراتيجي للتعامل و التفاعل مع هذه المعطيات البيئية .

أولاً: الإدارة الإستراتيجية الدولية بين التكيف و الاغتراب البيئي .

يؤكد " PH . KOTLER " أن نجاح و بقاء نمو و كينونة المؤسسات يعتمد بالدرجة الأولى على قدر الم على التكيف (ADAPTATION) و التفاعل (INTERACTION) مع الظروف البيئية المحيطة الم . أما فشل و تدهور المؤسسات فيعود بالدرجة الأولى إلى أ الم لم تستطع التكيف مع بيئتها ، و هذا ما يسمى ب " الاغتراب البيئي " . و يقصد بالاغتراب البيئي عدم قدرة الشركة على التكيف مع بيئتها ، إما لعدم توافر البيئة الملائمة للإيداع و المشجعة على المخاطرة و استغلال الفرص و تحقيق الاستمرار و النمو ، أو عدم قدرة الشركة ذاتها على تحقيق درجة ملائمة مع التكيف البيئي ، و من أهم الاغتراب البيئي ما يلي (27) :

- 1- عدم القدرة على اكتشاف الفرص المتاحة أو عدم استغلال الفرص .
- 2- عدم وجود خطط لتنمية المهارات المطلوبة لمواجهة حاجات و متطلبات المستقبل .
- 3- عدم وجود خريطة مستقبلية للتصورات البديلة لموقف الشركة المستقبلية .
- 4- الجمود التقني المرتبط بأساليب و آليات الإنتاج و الإدارة و التسويق .
- 5- التهاون و عدم الاكتراث .
- 6- الخوف من التغيير .

لهذا ولتحقيق التكيف البيئي المطلوب و تجنب حالة الاغتراب البيئي ، لابد للشركة من تفكير إستراتيجي لمواجهة بيئتها المتغيرة و لا يمكن لها ذلك إلا بتبني نظام الإدارة بالإستراتيجيات ، و بعبارة أخرى لابد لها من " إدارة إستراتيجية " تقوم بإدارة الشركة و التغيير في نفس الوقت .
ومن أجل مواجهة البيئة و متغيرها ، لابد من تخطيط إستراتيجي دولي وفق الخطوات التالية ،

1- صياغة الإستراتيجية : و تتم من خلال دراسة و تحليل البيئة ، تحديد رسالة (مهمة) و أهداف الشركة ، ثم وضع البدائل الإستراتيجية على ضوء ذلك .

2- تطبيق و تنفيذ الإستراتيجية : و يتم ذلك عن طريق وضع البرامج و الإجراءات .

3- التقويم و الرقابة : و يتم بمراقبة نشاطات الشركة و نتائج الأداء ، لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب .

و على تلاميذ المنشآت من حيث قدر ما على التعامل مع البيئة المحيطة ، فهناك نوعين من المنشآت في هذا المجال (28) :

1- المنشآت المتفاعلة مع البيئة هي التي تغير من سياستها و إستراتيجيا ، و من ثم قرارا ، وفقا للتغير الحادث في البيئة ، فهي لا تسعى إلى تغيير البيئة و توجيهها نحو تحقيق أهدافها ، و يرجع ذلك لضعف إمكانياتها .

2- المنشآت الفعالة هي لا تكتفي بمجرد التغيير وفق تغير العناصر البيئية بل إنها تسعى إلى البيئة المحيطة ، و يأبى بما يخدم تحقيق أهدافها ، و مثال ذلك ما قامت به شركة "كوكا كولا" ، " COCA - COLA " في منتصف السبعينيات عند دخولها أسواق الهند ، حيث ساعدت في نجاح أحد الأحزاب السياسية للوصول إلى السلطة من خلال تمويل برنامج الأحزاب في بناء المستشفيات و المدارس في بعض الأماكن النائية ، و ذلك مقابل نزع قرار من أعضاء الحزب بالسماح للشركة باستثمار أموالها - كأول شركة أجنبية - داخل الهند ، أي أن هذه الشركة لجأت إلى تغيير الهيكل السياسي للدولة و بيئة أفرادها ، تتمتع لتقبل ذلك الهيكل في مقابل الوصول لأهدافها و بالطبع يمكن تصور أن الإمكانيات المادية و الخبرات السابقة للمنشآت الفعالة لابد أن تكون أكبر منها في المنشآت المتفاعلة .

ثانيا: مكونات البيئة المؤثرة على أنشطة الشركة الدولية :

بالرغم من الاختلاف في طريقة تصنيف العوامل البيئية التي قد تؤثر على أنشطة التسويق الدولي ، فإننا نركز اهتمامنا فقط على أهم القوى البيئية المؤثرة على أنشطة الشركة الدولية بشكل عام و الأنشطة التسويقية الدولية بشكل خاص .

1/ البيئة الثقافية و الاجتماعية : من بين العناصر الرئيسية للبنية الثقافية التي تؤثر على الشركة الدولية بصفة عامة و التسويق الدولي بصفة خاصة و التي لها أثر محسوس على القرارات و الممارسات و هي :

أ/ العناصر المادية الفيزيائية (PHYSICAL FACTORS) : و تتعلق بعناصر الطقس و المناخ و أثر المزيج التسويقي المختار في كل بلد و كذا الخصائص الجسدية و المظهر الخارجي للمجموعة البشرية بحيث لا يمكن تجاهل هذه الفروق و أن تكيف الشركات بمنتجاتها من الملابس و الأثاث و الأحذية و غيرها ، مع مقاييس مواطني السوق المراد غزوه .

ب/ العناصر الديموغرافية (DEMOGRAPHIC FACTORS) : تصف العناصر الديموغرافية للسكان في كل بلد بخصائص معينة ، لها أثر على الأسواق و الممارسات في كل بلد ، أهم هذه الخصائص هي معدل النمو السكاني ، حجم الأسرة و دور المرأة في المجتمع ، مستوى التعليم ، كل هذه الخصائص لها أثر على الشركات التي تبحث عن أسواق في بلد معين .

ج/ العناصر السلوكية (BEHAVIOURAL FACTORS) : لقد تمت دراسات عديدة لمعرفة الفروقات بين الأقطار في هذه العناصر السلوكية و التي تتعلق بالتنظيم و الإدارة و التسويق من حيث الانتماء إلى الجماعات و مركز الفرد الاجتماعي و نظرة الناس إلى ما الذي يدفعهم لذلك خاصة بعد إشباع الحاجات الأساسية ، و كذا دور الاتصالات و هو جانب مهم في كل ثقافة ، فلكل لغة خاصيتها و مرجعيتها و لذا تكتسب الشركة الدولية أهمية خاصة لمعرفة لغة البلد التي تعمل فيها .

كل هذه العناصر من البيئة الثقافية والاجتماعية لها تأثير على الأعمال الدولية بصفة عامة و التسويق الدولي بصفة خاصة .

2/ **البيئة السياسية:** و أهم العناصر البيئية السياسية من وجهة نظر الشركة هي (29) :

أ - المناخ الفلسفي والوسائل السياسية مثل المساواة أمام القانون و العدالة .

ب - حدة الشعور الوطني .

ج - مدى تدخل الدولة و تحكمها في تحديد الأسعار و تنظيم التصدير و الاستيراد .

د - الاستقرار السياسي الذي يتلاءم مع السياسة الاقتصادية المؤدية إلى ازدهار النشاط الاقتصادي ، و هذا ما تفضله الشركات الأجنبية .

3/ **البيئة القانونية:** تخضع الشركات الدولية بدرجات متفاوتة إلى ثلاث مجموعات من القوانين :

أ - قوانين البلد الأم والذي هو بلد و مقر الشركة الأصلي الذي يتحكم في خروجها و يؤثر على نشاطها بقدر ما يستطيع .

ب - قوانين البلد المضيف و هي أكثر القنون تأثيرا على عمليات و منشآت الشركة في ذلك البلد . و معرفتها ضرورية لأى تكاد تحكم كل نشاط الشركة الأجنبية فيه ، فهو يؤثر أولا على أسلوب دخول السوق : بالتصدير له ، بالترخيص أم بالاستثمار فيه ؟ .

ج - القانون الدولي الذي يسعى إلى تأسيس إطار قانوني ينظم التعامل بين الدول خاصة فيما يتعلق بالنشاط الاقتصادي و بروز فكرة " تدويل العقود " بين الشركات و الدولة المضيفة .

4- **البيئة الاقتصادية (التجارية و المالية) :**

إن الشركة التي تنوي العمل بالأسواق الدولية ، عليها أن تدرس الأبعاد البيئية الاقتصادية بالأخص عناصر البيئة التجارية و المالية الدولية و تأثير القوة الاقتصادية للدولة الأم على نشاطها الدولية .

أ - البيئة التجارية الدولية : و التي تتفاعل فيها أطرف كثيرة منها :

- المعاهدات و الاتفاقيات التجارية و اتفاقيات الدفع التي تنظم قواعد تسوية المدفوعات التجارية و غيرها وفقا للأسس و الأحكام المتفق عليها من الطرفين .

- التكتلات الاقتصادية التي تتخذ عدة أشكال مثل : مناطق التجارة الحرة (FREE TRADE AREAS) و الاتحادات الجمركية

(CUSTOM UNIONS) و الأسواق المشتركة (COMMON MARKET) و الاندماج الاقتصادي الكامل

(TOTAL ECONOMIC INTEGRATION) .

- الشركة المتعددة الجنسيات التي تملك حصة كبيرة في التجارة الدولية .

- (الإنكتاد) : مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية و الغرض منه هو توفير فرص التعاون الدولي للعمل على حل مشكلات التجارة الدولية وخاصة تلك التي تواجه تجارة الدول النامية و هي في سبيل سعيها للتنمية الاقتصادية . (30)

- الغات (GATT) " الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية " . (GENERAL AGREEMENT on TARIFFS and TRADE)

و هي عبارة عن معاهدة دولية الهدف منها تنظيم عملية المبادلات التجارية بين الدول الموقعة عليها .

ب - البيئة المالية و الدولية : و التي تتفاعل فيها أطرف عديدة منها :

- المنظمات المالية الدولية : كالمنظمات التي تعمل في تمويل موازين المدفوعات و التجارة ، و أهمها على الإطلاق " صندوق النقد الدولي "

(FMI) و مؤسسات تعمل في تمويل التنمية و الاستثمارات و أهمها على الإطلاق " البنك الدولي للإنشاء و التعمير " و له هيئات متفرعة من

أهمها هيئة التمويل الدولية (IFC) و مؤسسة التنمية الدولية (IDA) . و مؤسسات تعمل في ضمان الاستثمار (The Multi Lateral

Investment Guarantees Agency) التي تدف إلى زيادة دفع الاستثمارات المباشرة إلى الدول النامية و ذلك بتقليل حجم المخاطر السياسية

بالتأمين عليها ، بالإضافة إلى ميثاق تسوية النزاعات الاستثمارية بين الدول و موطني الدول الأخرى (The International Conveutin For The settlement of Investment disputes) و الذي يعمل على تشجيع تدفق الاستثمارات بين الدول بتهيئة منبر للمصالحة و التحكيم بين الحكومات و المستثمرين الأجانب .

- أسواق المال العالمية : و التي تتم فيها عملية الوساطة للأرصدة المالية بين المودعين و المستثمرين الباحثين عن مجالات آمنة و عوائد مجزية لأموالهم و بين الشركات و الحكومات الباحثة عن السيولة و التمويل . و تلعب البنوك التجارية و المؤسسات المالية دوراً مهماً في هاته الوساطة و الأسواق المالية الدولية عموماً هي ثلاثة أنواع رئيسية هي : أسواق عملات و إيداعات أو أسواق قروض و سندات أو أسواق أسهم و ليس من الضروري أن تكون أسواقاً منفصلة جغرافياً ، حيث يمكن للوسيط أو العميل أن يتعامل في كل منها أو في حتى أكثر من واحد وهي كالتالي :

- أسواق النقد الأوربي (Euro-Currencies Market) : و هي مصدر مهم للسيولة و التمويل أمام الشركات الدولية .
- أسواق الصرف الأجنبي (Foreign Exchange Markets) : و يتركز التعامل فيها في ثلاث أسواق رئيسية هي : لندن ، نيويورك طوكيو ، و أكبر هذه الأسواق هي سوق لندن الذي بلغ فيه حجم التداول العالمي ما يعادل 800 مليون دولار يومياً .
- أسواق القروض و السندات : حيث أن سوق السندات تمثل فيه السندات وسيلة تمويل تتبعها الشركات و الحكومات و يتأثر سعرها بأسعار الفوائد أي أسواق القروض ، فتقوم المصارف العلمية أساساً بتقديم القروض للدول و المؤسسات و الشركات كما تقوم بذلك أيضاً المؤسسات التحويلية و التنمية . (31)
- أسواق الأسهم (البورصات) (STOCK EXCHANGE) : و هي مجال تداول الشركات المسجل فيها و هي ميدان خصص للاستثمار ، و فيها تحدد القيمة السوقية للشركات المسجلة . و عن أهم الأسواق الرئيسية في العالم فهي بورصة نيويورك (NYSE) و بورصة ناسداك (NASDAC) و بورصة أميكس (AMEX)
- للاعبون الكبار : و هم الذين يركون هذه الأموال عبر الحدود ، كل لحظة و هذه الأحجام ، و هم الحكومات و الشركات متعددة الجنسيات ، المؤسسات المالية الدولية ، و من أهم البنوك العالمية و شركات السمسرة و إدارة المحافظ و صناديق الاستثمار و بنك التسويات الدولية ، كما يلي :
- من حيث البنوك اليابانية ، و هي من أكبر عشر مصارف في العالم ، مثل (فوجي ، سانوا ، سرميتومو ، بنك اليابان الصناعي ...) و من حيث الربحية فالبنوك الأمريكية هي التي تطغى على البنوك العالمية .
- شركات السمسرة و إدارة المحافظ و صناديق الاستثمار أمثال " نومورا " و " دايبو اليابانية " و " مورجان " و " ميريل لينش " و " جولدمان تسلس الأمريكية " و غيرها ، حيث تلعب الشركات دوراً مهماً في جميع أسواق المال العالمية .
- بنك التسويات الدولية (INTERNATIONAL SETTLEMENT S BANK) و تقتصر وظيفته على القيام بالعمليات المصرفية قصيرة الأجل و التنسيق بين البنوك المركزية و مناقشة أي تعديلات مقترحة على الإجراءات و الممارسات على المستوى الدولي .

ثالثاً : نظام المعومات التسويقية الدولية و التجسس الاقتصادي .

من الملاحظ أن عمليات التسويق الحديث قد أصبحت مؤخراً شديدة التعقيد ، فالأسواق الآخذة في النمو و الاتساع نتيجة تعدد حاجات ورغبات المستهلكين ، و التقدم و التكنولوجيا الهائل و ما يسفر عنه من العديد من أنواع السلع و الخدمات و المنافسة تزيد و تشتد ضراوا ل هذا بالإضافة إلى تشعب عمليات التسويق الدولي و إنشاء الشركات المتعددة الحسيات يتطلب العديد من الخدمات و أنشطة الاستخبارات

- التسويقية ، و من هنا يتعين البحث عن البيانات و المعلومات التي تتعلق بالأسواق و المنافسين و الموردين و الوسطاء و التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية و غيرها مما يتطلب إعداد الخطط و البرامج التسويقية ، و مما يزيد من أهمية بحوث التسويق و نظم المعلومات التسويقية . و يعتبر نظام المعلومات التسويقية المتكامل جزءاً من نظام المعلومات الإدارية لدى المنشأة و الذي يتم بناؤه داخل الشركة عبر خطوات هي :
- 1 - تحديد الجهات التي تتعامل معها الشركة من أصحاب رأس المال و العاملين بالشركة و المستهلكين و المنافسين و الموزعين و الموردين و المنظمات الأخرى غير المنافسة سواء داخل الدولة التي تقيم فيها الشركة أو في دول أجنبية .
 - 2 - تحديد أهم العوامل البيئية المرتبطة بكل جهة من الجهات السابق تحديدها كالنظم الجمركية و الضريبة و القوانين المنظمة للمنافسة داخل الدولة .
 - 3 - تحديد أهم البيانات الواجب جمعها عن كل متغير من هذه المتغيرات فمثلاً بالنسبة للنظم الجمركية و الضريبة ممكن تصور البيانات الواجب جمعها عن هذا المتغير ، و هي الجهات التي تحدد هذا النظم و الجهات القائمة بتنفيذها داخل الدولة . و ما هي أهم التطورات و التوقعات التي ينتظر إدخالها على هذه النظم خلال السنوات القادمة .
 - 4 - تحديد المصادر التي ستلجأ إليها الشركة للحصول على هذه البيانات و قد تكون هذه المصادر أولية مثل المستهلكين المحليين أو الخارجيين أو رجال الأعمال الذين يوجهون السياسات الاقتصادية ويساهمون في وضع النظم الحكومية .
 - 5 - تحديد وسائل الاتصال المناسبة للحصول على البيانات من المصادر المختلفة ، و واقع الأمر أن هذه الوسائل أحد المحددات التي تفرق بين التسويق الدولي و التسويق المحلي .
 - 6 - تويب و تسجيل البيانات التي يتم جمعها و بناء قاعدة بيانات تحتوي على البيانات الرئيسية التي تعتمد عليها إدارة الشركة عند اتخاذ القرارات الروتينية أو التشغيلية المرتبطة بتسويق منتج الشركة في الأسواق الخارجية .
 - 7 - تصميم النماذج اللازمة لعرض البيانات التي يتم تسجيلها تمهيداً لإرسالها للجهات المختلفة داخل الشركة ، و تعتبر بحوث إدارة التسويق الدولي أحد أهم هذه الجهات ، و هو يؤكد مدى العلاقة التكاملية بين نظام المعلومات التسويقية من ناحية و بحوث التسويق الدولي من ناحية أخرى .
- كما ظهر في السنوات الأخيرة في ميدان التسويق تعبير جديد هو " نظام المخابرات التسويقية (الاستخبارات أو التحسس) (MARKETING INTELLIGENCE) و غالباً يقصد هذا التعبير " المعلومات المقيمة " (EVALUATED INFORMATION) و التي أصبحت جزءاً من قوة الشركة خاصة الشركات الدولية و مكوناً من مكونات أمنها ، خاصة في ظل التنافس بين الشركات و لذلك لم يعد التحسس الاقتصادي (خاصة تحسس التسويق) مطلوباً فقط من الحكومات و الدول بل باتت حتى الشركات تعتمد على فنيين و اقتصاديين و حتى على عمال عاديين أحياناً للحصول على معلومات عن الشركات و المؤسسات المنافسة سواء داخل البلد الواحد أو في البلدان المختلفة ، بل و ربما تتجاوز حدود المنافسة على الأسواق لتصل إلى حد تدمير الشركات المنافسة أحياناً " .
- و يمكن تقسيم الأساليب المستخدمة في عملية التحسس الاقتصادي إلى قسمين (32) :
- 1- **الأساليب المباشرة** : و تلجأ إليها الشركات و لا سيما الكبرى للحفاظ على تقدمها و الفوز بالسباق مع منافسيها، من هذه الأساليب :
 - إقامة شركات مشتركة : حيث تعتبر مثل هذه الشركات من أهم وسائل و طرق الحصول على أسرار الصناعة و تكنولوجيا الإنتاج و براءات الاختراع .
 - زرع الجواسيس في الشركات لسرقة الأسرار التجارية و الصناعية .
 - الإغراء المادي من أجل الحصول على معلومات حيوية .

- استعمال الخبراء للتعرف على إنتاج الشركات المنافسة .
- تجنيد المتطفلين لاكتشاف أنشطة الشركة المنافسة .
- قيام الشركة بتوريث المنافس في أعمال لا أخلاقية و مديده بغرض الحصول على معلومات منه أو عقد مقابلات دورية مع الأفراد الذين يعملون لدى المنافس تحت ستار إمكانية تعيينهم بالشركة دون أن تكون لديها النية الحقيقية لتعيينهم (33) .
- 2- الأساليب الغير مباشرة :و تظهر من خلال الأنشطة العلنية و المشروعة التي تقوم بها الشركات ، و من هذه الأساليب :
- حضور المعارض لاكتشاف أسرار صناعية أو تجارية .
- إنشاء المراكز العلمية لتجنيد العلماء بصورة علنية .
- القيام بدعوة المنافسين إلى ملتقيات أو حفلات أو ندوات و استخراج معلومات منهم أثناء الملتقى أو الحفل أو الندوات .
- إن أشكال و أساليب التجسس السوقي لا تكاد قائمتها تنتهي ، فيمكن أن تكون من خلال أي شيء ، و عن طريق وسائل مختلفة و متعددة ، و ما تمت الإشارة إليه لا يمكن اعتباره أكثر من نماذج للأشكال السائدة .
- و لعل أحدث أشكال التجسس في عصر العولمة هو التجسس عبر " الانترنت " فقد أتاحت الحرية الإلكترونية عبر شبكة الانترنت ليس الوصول إلى السلع و الخدمات بل و القيام بسرقات تقنية و الحصول على أسرار و معلومات تجارية و صناعية .
- و لعل من أبرز أعمال التجسس الاقتصادي هو تعاون الشركات المتعددة الجنسيات مع حكوماتها الأم في هذا المجال . و أن تجد نفسها مجبرة على ممارسة ضغوط متعددة على حكوماتها المساندة ، في كسب الأسواق ، و الصمود أمام المنافسة التي ستواجهها .
- و السؤال المطروح هو إلى أي مدى نستطيع أن نبرق قيام الشركات بالتجسس الإقتصادي عامة و التجسس التسويقي خاصة ، على المستوى المحلي أو الدولي ؟ و طبقاً لإسهامات وول وشن (Wall and Shin) في المجالات الخاصة بالتجسس لمنظمة المهتممة .
- وذلك على النحوالموضح كما يلي: جدول رقم (2) : المجالات الأساسية للتجسس والمنظمات المهتممة بها :

مجال التجسس	الترتيب	ع المنظمات التي تم بالتجسس كل مجال بالترتيب
التسعير	1	تجار الجملة والتجزئة تليها المنظمات المنتجة للسلع
خطط التوسع	2	تجار الجملة والتجزئة والمؤسسات التعليمية ، ومنظمات الخدمة ، الاجتماعية وشركات النقل ومنظمات المنافع العامة .
خطط المنافسة	3	شركات النقل ، ومنظمات المنافع العامة ، ووكالات الإعلان ، ووسائل الإعلان ، ودور النشر والبنوك ، وشركات التأمين .
إستراتيجية الترويج	4	وكالات الإعلان ، ووسائل الإعلان ، ودور النشر ، وتجار الجملة ، والتجزئة والنقل ومنظمات المنافع العامة .
بيانات التكلفة	5	صناعات الدفاع والفضاء ، وشركات المقاولات ، وشركات التعدين ، وشركات البترول . والمنظمات المنتجة لسلع صناعية
إحصاءات المبيعات	6	تجار الجملة والتجزئة ، ووكالات الإعلان ، ووسائل الإعلان ، ودور النشر ، والمنظمات المنتجة للسلع الصناعية .
البحوث والتنمية	7	صناعات الدفاع والفضاء ، وشركات السلع الموجهة للمستهلك ، والشركات المنتجة للسلع الصناعية .

نمط وشكل المنتج	8	الشركات المنتجة للسلع الاستهلاكية ، ووكالات الإعلان ، ووسائل الإعلان ودور النشر
العمليات الإنتاجية	9	الشركات لسلع استهلاكية ، والشركات المنتجة للسلع الصناعية والحكومية .
براءات الاختراع	10	الشركات المنتجة للسلع الصناعية ، والشركات المنتجة لسلع استهلاكية
التمويل	11	شركات المقاولات ، وشركات التعدين ، وشركات البترول ، وشركات النقل ، وشركات المنافع العامة
تعويضات وأجور الإداريين	12	مؤسسات التعليم ، ومنظمات الخدمة الاجتماعية ، والبنوك وشركات التأمين .

المصدر : اسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 1990) ، ص 128 .

نقلا عن : (Wall J and B.P.Shin. seeking competitive Information. 1980).

إن الأهمية المتنامية للمعلومات لاتخاذ القرارات اللازمة للتكيف مع البيئة التسويقية المتغيرة أو للتأثر فيها ، خاصة فيما تتعلق بالبيئة التنافسية ، حفاظا على بقاء أو نمو الشركات في الأسواق المحلية أو الدولية ، هي التي جعلت مديري الشركات - خاصة الكبرى منها - لا يرون بأساً من الوصول إليها بأية طريقة ، و بأية وسيلة ، و لهذا كان نظام المعلومات التسويقية من أهم الأشياء التي يجب على الشركات أن تحوز عليها قصد متابعة بيئتها باستمرار و استغلال الفرص التي تتيحها أو تجنب المخاطر و التهديدات التي تفرزها .

المبحث الثالث : الإطار الاستراتيجي الديناميكي للتسويق الدولي في مواجهة البيئة المتغيرة .

إن تحديد الإطار الاستراتيجي يتطلب تصميم و تنفيذ و مراقبة الاستراتيجيات حيث يتناول التصميم للاستراتيجيات كيفية تحليل البيئة لدراسة نقاط الضعف و القوة و الفرص و المخاطر (ديدات) الموجودة في البيئة الداخلية و الخارجية ، بالإضافة إلى الاستراتيجيات المتعلقة بكيفية دخول الأسواق الدولية بطريقة تؤدي إلى خلق أساس ديناميكي لتعديل الاستراتيجيات مع التغيير النوعي و الكمي في البيئة عبر الزمن ، أما تنفيذ الاستراتيجيات ، فيجب أن يتم مع أخذ الاختلافات البيئية في الحسبان لتحقيق الأهداف فاختيار الشريك - في حالة الاستثمار المشترك أو عقود الترخيص - يتطلب تقويمه و مدى تحقيق توافق استراتيجي بينه و بين الشركة ، بالإضافة إلى تكييف إدارة هذا المشروع المشترك و تنظيمها و الممارسات الإدارية مع بيئة هذا المشروع . و بالنسبة للرقابة على الاستراتيجيات فإن المعايير المالية لا تكفي ، إذ لابد من التأكد من أن العلاقات بين الشركة الدولية و الدولة المضيفة معززة في إطار مدى تحقيق أنشطة التسويق الدولي و مواجهة المنافسة .

أولاً : استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية و العوامل المؤثرة فيها :

يقصد باستراتيجية دخول الأسواق الدولية الوسيلة طويلة الأجل التي تتبعها الشركة لعرض منتجا أ في الأسواق الأجنبية بما يحقق أهدافها الاستراتيجية سواء كانت إيجاد أسواق دائمة لمنتجا أ في الخارج أو تحقيق مراكز تنافسية متقدمة مقارنة بالشركات المتنافسة لها في تلك الأسواق (34) . و لهذا فإن المشكلة المسيطرة في عملية تصميم الاستراتيجيات تتمثل في تأثير العوامل البيئية المختلفة عليها ، خاصة من ناحية التأثير في اتباع خطوات تصميم و اختيار توقيت دخول الأسواق الدولية ، و لهذا ينبغي على الإدارة العليا بصفة عامة و إدارة التسويق الدولي بصفة خاصة أن تكون على دراية تامة بالفوارق بين الأسواق من حيث متغيرات البيئة الثقافية و الاجتماعية و السياسية و القانونية و الاقتصادية ، واستخدام إجراءات جمع المعلومات

و أساليب التحليل لهذه البيئة حتى تحقق التكيف المطلوب معها .

و من العوامل البيئية التي تواجه غزو الأسواق الدولية و القرارات المرتبطة بها هي :

- عوامل ترجع إلى خصائص الدولة المعنية (HOST COUNTRY S RELATED FACTORS) .

- عوامل ترجع إلى خصائص الدولة الأم (HOME COUNTRY S RELATED FACTORD) .
 - عوامل ترجع إلى خصائص الشركة المعنية (FERM 'S RELATED FACTORS) .
 - عوامل ترجع إلى خصائص متخذ القرار (DECISION MARKER 'S RELATED FACTORS) .
 - عوامل دولية ذات طبيعة عامة تؤثر على توجيهات و نشاط الشركات المعنية (INTERNATIONAL RELATED FACTORS) .
- بالإضافة إلى هذه العوامل السالفة الذكر هناك عوامل أخرى لها علاقة بشكل معين من أشكال الاستثمار كوسيلة لغزو الأسواق المضيفة وهي:
- مدى رغبة وأهمية تحكم الشركة في السوق الأجنبي والرقابة عليه .
 - أهمية المعلومات التسويقية في علاقتها بنمط و أهداف الشركة المستقبلية .
 - الخبرة السابقة للشركات بالأسواق الأجنبية بصفة عامة وبالسوق المستهدف غزوه بصفة خاصة .
 - الضمانات والامتيازات التي تمنحها كل من الحكومة الأم والحكومة المضيفة (أو ما يطلق ضغوط الحكومة الأم والحكومة المضيفة (HOM / PARENT and HOST GOVERNMENT DRESURES) .

فضلاً عن طبيعة العلاقات السياسية و الاقتصادية القائمة بين الحكومتين ، يمكن القول أن عوامل موقعية عديدة منها الحاكمة و الشرطية ومنها الدافعة أيضاً تؤثر على الأسلوب / النموذج الذي سيتم اختياره لغزو السوق الأجنبي ، و في هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى مسارات (PATHS) غزو الأسواق الأجنبية يمكن أن تأخذ عدة أشكال أو نماذج أهمها (35) :

- 1- **النموذج التدريجي أو التطوري** : طبقاً لهذا النموذج كما اقترحه (JOHANSON and VAHLNE) فإن عملية التدويل لا يجب أن تتم بشكل مباشر أو مفاجئ ، حيث ممكن للشركة المعنية أن تفاضل بين نمطين :
- النمط الأول هو أن تقوم بالاستثمار في سوق أجنبي معين من خلال التصدير غير المنتظم ثم التصدير من خلال وكيل ، ثم من خلال إنشاء مكتب بيع بالدولة المضيفة إلى أن تقوم بالإنتاج من خلال إنشاء فرع / مركزاً إنتاجياً (SUBSIDIARY) داخل هذه الدولة .
 - أما النمط الثاني فينتوي على قيام الشركة بتحديد البلاد القريبة الشبه من السوق المستهدف ثم دخول هذا السوق بعد الفهم العميق للاختلافات القائمة بين الوطن الأم و هذا السوق .

2- نموذج التدويل التعاوني : (Cooperative Internalisation)

طبقاً لهذا النموذج يمكن التعاون بين شركتين أو أكثر (شركة وطنية وأخرى أجنبية أو شركتين وطنيتين) في غزو سوق أجنبي معين ، مما يقلل من الأخطار التجارية من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن جوانب القوة لدى أحد أطراف الإستثمار سوف يعالج جوانب الضعف لدى الطرف الآخر ، وقد يكون التعاون في شكل تصدير أو المشاركة في شراء شركة قائمة أو إنشاء فرعاً مشتركاً أو أي شكل آخر .

- 3- النموذج المباشر : حيث يتم غزو السوق من خلال الإستثمار المباشر أي من خلال التملك المطلق لمشروع الإستثمار أو الإستثمار المشترك أو الإندماج أو شراء شركات وطنية قائمة بالدولة المضيفة ... الخ
- ومن بين العوامل الأخرى التي تعتبر حاسمة أو مؤثرة بدرجة كبيرة على قرار اختيار مسار أو نموذج معين لغزو السوق الأجنبي مايلي (36) :
 - أهمية الرقابة والسيطرة على النشاط بالنسبة للشركة المعنية .
 - تكلفة المسار أو الأسلوب الذي سيتم اختياره (على نحو ما سبق الإشارة إليه) .

بمجرد دخول الأسواق الدولية ، فإنه يمكن توقع احتمالات تغير نمط الدخول بدرجة عالية من الدقة ، فيمرور الوقت سوف تختار الشركة نمط الدخول الذي يمنحها أكبر قدر ممكن من السيطرة على عملياً ، التسويقية الدولية " ولكن لكي تحقق الشركة سيطرة أكبر على عملياً ، يجب الإلتزام بتخصيص موارد أكبر للأسواق الدولية وبالتالي التعرض لدرجة أكبر من المخاطر السياسية والتسويقية ، ومع ذلك

فإن الثقة المكتسبة في قدرة الشركة على المنافسة في الأسواق الدولية تجعل الشركة تختار درجة أعلى من السيطرة على عملياتها على الرغم من ارتفاع درجة المخاطرة . وعليه تزداد رغبة الشركة في دخول الأسواق الدولية عن طريق الإستثمارات مملوكة لها سواء مملوكة لها بالكامل أو مملوكة جزئياً (37) :

ترجع العديد من الدراسات عوامل فشل الشركات في الأسواق الدولية في مواجهة المنافسة ومن ثم الخروج المبكر من السوق إلى سببين :
الدخول إلى الأسواق الدولية والإختيار الخاطئ لتوقيت دخولها لذلك فإن دخول سوق مستهدفة يتطلب الدقة في اتباع خطوات الدخول إليه مقترنة باختيار مناسب لدخول هذه السوق كما نوضحه في الجدول التالي :

جدول رقم (03) : خطوات استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية واختيار توقيته :

خطوات استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية	اختيار توقيت دخول الأسواق الدولية
<p>1- دراسة الطلب وذلك بجمع بيانات عن المستهلكين الحاليين والمرتقبين للمنتج وتحديد نوعية المستهلكين وخصائصهم الديمغرافية ورغبا م واحتياجا م وآرائهم عن المنتجات الحالية المتاحة في السوق .</p> <p>2- دراسة العرض وذلك بجمع بيانات عن عدد الشركات المنافسة في تقديم المنتج واستراتيجيات المزيح التسويقي التي تتبعها كل شركة من الشركات المنافسة ، وحجم العرض الكلي بالنسبة لكل شركة تسويقية والفجوة بين العرض والطلب لكل شريحة منها .</p> <p>3- تحديد الشريحة التسويقية التي ستعامل معها الشركة وتقدم لها منتجاتها .</p>	<p>1- يهية المستهلك الأجنبي قبل دخول السوق الدولية لتقبل منتج الشركة وقد تكون بيئة طبيعية وبالتالي استغلال الفرصة لعرض هذا المنتج الذي يشبع الرغبات الكامنة لدى المستهلكين.</p> <p>2- التعرف على اتجاه السياسة الحكومية في الدولة الأجنبية .</p> <p>3- مراعاة الظروف المناخية للدولة الأجنبية .</p> <p>4- مراعاة توافق أوقات الإنتاج في الدولة المصدرة مع أوقات الطلب في الدولة المستوردة الأمر الذي يعطيها ميزة لية عن بقية الدول المصدرة الأخرى التي يتأخر موعد انتاج منتجها عند وقت الطلب عليه .</p>

المصدر : بتصريف من الباحث

ثانيا : التحالفات الإستراتيجية الدولية

- إن مفهوم التحالفات الإستراتيجية ينطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين شركات متنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف من بينها دخول الأسواق الأجنبية والتساؤل الذي يطرح هنا هو لماذا أصبحت التحالفات الإستراتيجية ضرورة؟ وما الذي يدفع شركة معينة إلى مساعدة منافس لها على دخول أسواقها المحلية؟
- إن التحالفات بين الشركات الكبيرة والصغيرة والتحالفات بين الحكومات أو الحكومة والشركات أصبحت ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات لمواجهة التحديات التكنولوجية والبيئية المالية وبالتحديد أصبحت التحالفات هامة للإعتمادات التالية (38):
- 1- امتداد العلاقات التكنولوجية المتداخلة في البحوث والتطوير (البحوث الأساسية والرئيسية و التطبيقية).
 - 2- يتطلب إنتاج التكنولوجيا تحالفات بين الجامعات ومراكز البحث العلمي والحكومات والمؤسسات الدولية مثل اليونيدرو والفاو FAO ومنظمة الصحة العالمية ومؤسسات الأمم المتحدة الأخرى .
 - 3- أدى تكامل الأسواق العالمية إلى استخدام آليات التحالفات للربط والتنسيق بين مجموعة دول الإتحاد الأوربي وبين الشركات العالمية والتحالف بين مجموعة دول إتحاد النافتا (أمريكا وكندا والمكسيك) .
 - 4- ويدعو التعاون في عالم الأعمال إلى إنشاء تحالفات ثنائية أو متعددة الأطراف مثال ذلك التعاون بين الدول العربية في سبيل إنشاء المناطق الحرة والإتحادات الجمركية والسوق العربية المشتركة مستقبلا .
- يتضح مما سبق أن هناك عدة أسباب وراء التعاون الإستراتيجي العالمي أولها لمواجهة التحديات والمخاطر والأزمات وثانيها لضمان توفير الإحتياجات من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لإحتراق الأسواق الجديدة . وثالثا لتحقيق رافعة تمويلية جديدة وبتكلفة محدودة .

* شروط التحالف الإستراتيجي العالمي :

- أشار " سبيكمان " (SPEKAMAN) وزملاؤه إلى عدة متطلبات لتكوين التحالف منها :
- ضرورة فهم قدرات أطراف التحالف المزمع تكوينه .
 - فهم ثقافة واستراتيجية كل شركة
 - تحديد وتشكيل رؤية كل طرف وتوصيلها للأطراف الأخرى بشكل سهل وواضح حتى يمكن بناء الرؤية المشتركة بينهم .
 - تكوين أو وضع تصور للتوقعات أو النتائج الممكنة تحقيقها من وراء تكوين التحالف .
- وحسب كل من (TERPSTKAR & SARATHY) فإن المعايير التي تأخذها الشركات الدولية في الإعتبار عند اختيار شركاء التحالف هي :
- أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية - إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية .
 - أن تكون مساهمات كل طرف متوازنة .
 - أن يتفق الطرفان على الاستراتيجية العالمية المزمع اتباعها .
 - أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل إحصائيا ضعيفا .
 - أن يكون من المفضل التعاون مع الطرف الآخر بدلا من منافسته .
 - أن يكون هناك توافق بين الشركتين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما .

- * أشكال التحالف الإستراتيجي العالمي : توجد في العالم أشكالاً عديدة للتحالف الإستراتيجي العالمي ، مدف إلى تقليل درجة المخاطرة المرتبطة بتطوير التكنولوجيا جديدة ، أو تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج أو دخول سوق جديدة بتكلفة منخفضة ، وعليه فإن التحالفات الإستراتيجية قد تكون :

- 1- تحالفات استراتيجية تكنولوجية مثل مشروعات الفضاء والطاقة والإلكترونيات وتكنولوجيا المعلومات ... إلخ
 - 2- تحالفات استراتيجية تكنولوجية مثل مشروعات إنتاجية مثل مشروعات صناعة السيارات المتوسطة والصغيرة الحجم ... إلخ
- * عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية العالمية :

- بالإضافة إلى الشروط السابقة ، توجد عوامل أخرى ضرورية لنجاح التحالفات الإستراتيجية العالمية منها (39).
- 1- تطبيق رسالة للمشاركة (MISSION) في توفر النجاح المشترك المتوقع من خلال التعاون والتفاهم بين الأطراف .
 - 2- الإستراتيجية التي تجنب الصراعات والمنازعات .
 - 3- يعتبر الحوار والتفاهم أساس التعامل والمساواة في العلاقات التي تبني قاعدة رئيسية لتحقيق التوازن بين الشركاء .
 - 4- توفر ثقافة للتعاون والقيم المشتركة .
 - 5- بناء تنظيم قوي يتناسب مع الإدارة العالمية للهيكل الجديد .
 - 6- يجب أن تشمل الإدارة اتفاقية الشراكة الإستراتيجية تحديدا واضحا للقرارات وكيفية الإختيار بين البدائل ومعالجة المخاطر وحسم المنازعات وخطوط السلطة .

يتضح مما سبق أن البيئة التنافسية العالمية دائمة التغيير وتزايد المخاطر مما يؤدي إلى ضرورة البحث عن شركاء أو حلفاء إستراتيجيين لمواجهة المخاطر ، وخاصة الحلفاء الجدد في الأسواق العالمية . ويرتبط منطق هذا التحالف بالرغبة في التنافس العالمي من خلال (40):

- 1- الاشتراك في تبادل الخبرات والإمكانات والتكنولوجيا .
- 2- أهمية الإستفادة من التكاليف الثابتة المتاحة فعلا في تعظيم الأرباح .
- 3- تجنب مخاطر رأس المال الأجنبي المباشر .

ثالثا : الإستراتيجية التنافسية الدولية :

في ظل اقتصاد السوق وعندما تسود المنافسة الدولية تسعى منشآت الأعمال إلى تبني الإستراتيجيات التنافسية المناسبة التي تحافظ من خلالها على مركزها في السوق الدولي وتحمي كيانها في مواجهة المنافسين وسوف تجد الشركات الدولية العديد من الإستراتيجيات التنافسية البديلة متاحة أمامها ، لكن أيهما تختار ؟ وأيها يعتبر الأفضل بالنسبة لنشاطها ؟ وبصفة عامة تختلف الإستراتيجية التنافسية باختلاف الموقف التنافسي الذي تقع فيه الشركة ، هل هي شركة قائدة أم شركة متحدية أم تابعة أم متخصصة ؟

1- استراتيجية القيادة : يوجد في معظم الصناعات قائد معروف للسوق والمنشآت القائدة أو الرائدة يكون لها النصيب الأكبر من حجم السوق الكلي .

إن قائد السوق يمثل النقطة البؤرية بالنسبة للمنافسين فكل منشأة منافسة إما أن تتحده أو تقلده أو تتجنبه مثل القائد موتورز (السيارات) وكوداك (التصوير) ، ... إلخ . ورغم أن الشركة الرائدة تقود السوق إلا أن حياها ليست سهلة إذ عليها أن تبقى يقظة دائما لأن المنشآت الأخرى قد تتحدى عناصر القوة لديها وقد تسعى للحصول على مزايا من خلال مهاجمتها لجوانب الضعف لديها وقد تعتمد المنشآت الرائدة في مواجهة المنافسة محافظة على يادها . وقد تراجع وتتقهقر أمام هجمات وضربات المنافسين ، وإذا أرادت المنشآت الرائدة أن تبقى على نشاطها قائدة فإن عليها أن تختار ثلاث إستراتيجيات من بينها :

- أ- التوسع في السوق الحالي : وزيادة الطلب الإجمالي في السوق الكلي من خلال ثلاث استراتيجيات فرعية تشمل :
- * اضافة مستخدمين جدد واجتذاب المستهلكين نحو منتج الشركة.
 - * إيجاد استخدامات جديدة للمنتج الشركة والترويج له .
 - * زيادة معدلات إستخدام المنتج بكميات أكبر .
- ب- حماية النصيب السوقي للشركة والمحافظة على أنشطتها في مواجهة المنافسين وذلك باستخدام عدد من الإستراتيجيات الدفاعية التالية :
- * الدفاع عن مركز الشركة واقامة تحصينات حول مركزها الحالي وتقويته .
 - * الدفاع عن الجوانب أو " الأجنحة " وتولي الإهتمام بمراقبة جوانبها الأكثر عرضة لهجوم المنافسين .
 - * الدفاع الوقائي والمبادرة للهجوم السريع قبل أن يتحرك المنافسون ضد الشركة .
 - * الدفاع من خلال الهجوم المضاد عندما تجد الشركة نفسها أصبحت موقع المهاجمة يرغم جهودها في حماية جوانبها الضعيفة أو دفاعها الوقائي ضد المنافسين .
 - * الدفاع المتحرك والقيام بأكثر من تحرك من أجل حماية وتدعيم الشركة مركزها في السوق الدولي كدخولها أسواق جديدة وتوسيع سوقها .
 - * الدفع بالإنسحاب المخطط عندما تصبح الشركة غير قادرة على الدفاع عن كل أوضاعها في السوق ، عندئذ تلجأ إلى الإنسحاب المخطط من بعض المواقع كاسقاط بعض المنتجات وترك البقية في السوق .
- ج- استراتيجية التحدي : بمعنى الشركات المتحدية تسعى لزيادة نصيبها السوقي من أجل زيادة الربحية . وأن تختار أي المنافسين الذين تتحداهم ؟ والشركة المتحدية يمكنها مهاجمة قائد السوق وفي ذلك مخاطرة لها و في نفس الوقت ممكن أن تحقق مكسبا كبيرا ولتحقيق هذا النجاح عليها أن تملك ميزة تنافسية واضحة في مواجهة قائد السوق ، إذا كان هذا الأخير لا يخدم السوق بشكل جيد .
- ومن بين الإستراتيجيات التي يعتمدها المستخدمون في السوق هي :
- * هجوم المواجهة الأمامية شريطة أن تكون لديه القدرة على الصمود والإستمرار .
 - * هجوم الجوانب أو الأجنحة والتي غالبا ما تتناسب هذه الإستراتيجية مع المنشآت التي مواردها أقل من المنافس .
 - * هجوم متعدد الجوانب والتي تكون مقبولة في حالة توفر موارد كبيرة وكافية لمهاجمة المنافسين في اتجاهات عديدة .
 - * هجوم التجنب وهي استراتيجية غير مباشرة بحيث تتجنب المنشأة المتحدية المواجهة مباشرة مع المنافس وتستهدف أسواق جديدة .
 - * هجوم العصابات وهي أحد الخيارات المطروحة أمام المتحدي خاصة منها الصغار ذوي الموارد الغير الكافية ، ووفق هذه الإستراتيجية تعتمد الشركة في هجومها إلى شن هجمات مركزة وسريعة متقطعة تترك المنافس وتلحق به الضرر في السوق .

3- استراتيجية التبعية : هناك ثلاث استراتيجيات تكون محل اختيار من جانب التابعين وهي :

- * التبعية الغربية الكاملة وفيها تظهر الشركة التابعة كمتحدية للشركة الرائدة ولكن بطريقة غير مباشرة وطالما أن الشركة التابعة لاتضايق قائد السوق ولا اجمه فلا يحدث صدام بينهما .
 - * التبعية عن بعد ، وفيها تحتفظ الشركة التابعة لنفسها بنواحي خاصة تميزها عن الشركة الرائدة وتتبعها في بعض الميزج التسويقي الهامة ، ولا ترى الشركة الرائدة أن هذه الإستراتيجيات تمثل تحديا مباشرا لها ، كما أن السوق يستفيهاها عموما لأ ما تجنبه مساوئ الإحتكار للقيادة
 - * التبعية الإختيارية ، وفيها نختار الشركة التابعة بعض الجوانب المتميزة في الميزج التسويقي للشركة الرائدة وتتبعها بشرط أن تسمح امكانيا
- بذلك ، وعندما تستمر الإستراتيجية التبعية الإختيارية وتنمو ، فقد تتحول التابعة مستقبلا إلى شركة متحدية .

- 4- استراتيجية التجنب** لتفادي بعض الشركات التصادم مع المنافسين في أبحاث عن أماكن أو مجالات في السوق تكون مهمة من جانب الشركات الكبرى فيعملون على خدمة أفاعلية وينشطون في أال التخطيطي الذي يكون مناسباً للشركة المتحدية وفق الشروط التالية :
- أن يتضمن حجماً الطلب والقوة الشرائية .
 - أن يتضمن إمكانية النمو مستقبلاً .
 - أن يكون موضوع اهتمام الشركات الكبرى .
 - أن تتوفر لدى الشركة الموارد والمهارات اللازمة لذلك .
 - أن يكون بمقدور الشركة الدفاع عن نفسه في هذا أال إذا ما هوجمت .
 - أن أساس استراتيجيات التجنب هو أن تلجأ الشركة إلى التخصيص الذي يتخذ صوراً عديدة منها :
- * التخصيص على أساس العمل النهائي . كأن تخصص منشأة قانونية في خدمة قضايا العملاء أو رجال الأعمال المستأجرين ... إلخ .
- * التخصيص على أساس حجم العميل فقد تخصص الشركة في البيع لكبار العملاء أو يقتصر نشاطها في البيع لصغار العملاء وقد تباع فقط لمنشآت الجملة أو تباع لمنشآت التجزئة .
- * التخصيص على المستوى الرأسي فقد تخصص الشركة في حلقة من حلقات الإنتاج والتوزيع الرأسي ، كأن تخصص المنشأة في غزل النسيج أو صياغة الأقمشة أو توزيعها بالتجزئة .
- * التخصيص الجغرافي فقد تتعامل المنشأة على المستوى العالمي أو الإقليمي أو المحلي .
- * التخصيص في أحد أجزاء المنتج .
- * التخصيص بالتركيز على أحد عناصر المزيج التسويقي كأن تتجه للتركيز على الجودة العالمية أو السعر المرتفع أو تقديم خدمات ... إلخ
- التخصيص في تقديم خدمات خاصة جداً للعملاء مثل الخدمات الخاصة التي تبتكرها بعض البنوك وشركات التوزيع .

الخاتمة :

لقد زاد الإهتمام من قبل الشركات وغيرها بموضوعات التسويق الدولي " وخاصة مايتعلق بالإستراتيجيات واستغلال الفرص التسويقية في الأسواق الخارجية لمواجهة المنافسة وتحديها وكيفية التكيف مع البيئة التسويقية ومراعاة تحقيق التوازن بين التغير المستمر للبيئة وإمكانيات الشركة لتحقيق البقاء والإستمرار في الأسواق الخارجية مما يتطلب رؤية إستراتيجية ديناميكية فعالة للشركة الدولية ككل وإدارة التسويق الدولي بشكل خاص .

من خلال هذا البحث فإنه تم التوصل إلى أهم النقاط التالية :

- 1- أهم مظاهر الإرتباط بين التسويق الدولي والتجارة الدولية تتمثل في :

- أن التجارة الدولية (التصدير هي أحد ا لالات الأساسية للتسويق الدولي .
- أن كل من نظريات التجارة الدولية والتسويق الدولي يتناولان موضوع تفسير أسباب قيام التبادل الدولي ، حيث يحلل التسويق الدولي هذه الأسباب بدلالة عنصرين : الأول هو حاجات ورغبات المستهلك الأجنبي ، والثاني هو انتاج السلع والخدمات المطابقة لهذه الحاجات والرغبات .
- 2- أهم مظاهر الإرتباط بين التسويق الدولي والأعمال الدولية تتمثل فيما يلي :
 - أن مجالات الأعمال الدولية (التصدير والإستثمار الأجنبي) هما نفس مجالات التسويق الدولي هذا إن لم نقل أن التسويق الدولي وظيفة من وظائف إدارة الأعمال الدولية .
 - أن كل من الأعمال الدولية والتسويق الدولي يلتقيان ويتقاطعان في فكرة وجوب تحليل وتفسير قيام التبادل الدولي على أساس الشركات وليس على أساس الدول .
- 3- أهم فرق بين التسويق المحلي والتسويق الدولي هو إختلاف البيئة التسويقية التي يعملان فيها ، وما يبني على ذلك من فرق في النشاطات التسويقية بينهما من حيث أن نشاطات التسويق الدولي تكنسي البعد الدولي .
- 4- إن الأعمال الدولية بصفة عامة والنشاط التسويقي - خاصة الدولي - بصفة خاصة يتسمان بالدينامكية والتطور ، فعلى الشركات أن تدرك أنه لايمكنها البقاء والإستمرار في التسويق - خاصة الخارجية - إذ لم تعدل من أنشطتها ومنها النشاط التسويقي وفقا للتغيرات السريعة والدائمة التي تحدث في بيئة الأعمال الدولية والبيئة التسويقية .
- 5- من اهم المظاهر والعوامل الأكثر أهمية في العولمة الإقتصادية هي التجارة الدولية والاستثمار الدولي ، وباعتبار هذين العاملين هما من مجالات الأعمال الدولية والتسويق الدولي فإن الشركات المتعددة الجنسيات تحتل قلب العولمة الإقتصادية إذ أ ل المحرك الأساسي لعملية التكامل الاقتصادي العالمي ، والقوة التي وراء التحولات في النشاط الإقتصادي العالمي .
- 6- إنهمية استمرار الحصول على المعلومات بشكل منظم ومتابعتها و يبتها بشكل مخطط ومنظم أدى إلى نشوء الحاجة إلى تطوير نظم متكاملة للمعلومات الإدارية لدى الشركة ، خاصة الحاجة إلى نظام معلومات تسويقية دولية والذي هو عبارة عن شبكة أو هيكل متداخل من العلاقات بين الأفراد والأجهزة الإجراءات المصممة لتوليد تدفق المعلومات ا لعة من مصادرها المحددة لتستخدم كأساس لإتخاذ القرارات التسويقية .
- 7- أصبحت المعلومات جزءا من القوة الإستراتيجية للشركة، خاصة الشركات الدولية ومكونا من مكونات أمنها خاصة في ظل التنافس بين الشركات ، ولذلك لم يعد التحسس الإقتصادي (ومنه التسويق) مطلوبا فقط من الحكومات والدول ، بل باتت حتى الشركات تعتمد على فنيين واقتصاديين وغيرهم للحصول على معلومات عن الشركات والمؤسسات المنافسة داخل البلد
- 8- أن البدائل الإستراتيجية تتمثل بصفة عامة في إستراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية ، التحالفات الإستراتيجية الدولية وغيرها من الإستراتيجيات لمواجهة المنافسة الدولية .
- 9- التحالفات الإستراتيجية الدولية تنطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين شركات منافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين مثل دخول الأسواق الدولية وقد تكون هذه التحالفات تكنولوجية أو انتاجية أو تسويقية .
- 10- الهدف من التحالفات الإستراتيجية هو الرفع من القدرات الإستراتيجية لأطراف التحالف وتخفيف التكاليف وتحقيق درجة المنافسة .

التوصيات

إن التوجه نحو إنشاء التكتلات الاقتصادية الكبرى وانتشار الشركات المتعددة الجنسيات واتجاهها نحو العالمية في شكل تحالفات اقتصادية و تجارية إما كاملة أو جزئياً في بعض مجالات إدارية الأعمال ، والشعور بأن الصراع والمنافسة القاتلة والطاحنة لا تفيد في مواجهة تلك التحديات الجسام ، لذلك بدأت تظهر الإتجاهات نحو التعاون والتكامل والتنسيق الاقتصادي والتسويق المشترك الذي يأخذ شكل تحالف استراتيجي عالمي وإعطاء الأولويات للمنافسة التعاونية بعيداً عن الاحتكارات والمنافسات الضارة وعلية فإننا نوصي بضرورة التحالف الإستراتيجي الإقتصادي العربي في ظل عالم التكتلات والصراعات والمنافسات والذي يقتضي مايلي :

- 1- التنسيق الاقتصادي بين الدول العربية وبناء المؤسسات الاقتصادية المتكاملة مع مراعاة ظروف كل قطر عربي .
- 2- تفعيل السوق العربية المشتركة ونجاحها والنهوض بالضرورة حتمية تفرضها طبيعة التغيرات الاقتصادية العالمية القائمة على التكتلات الضخمة
- 3- الوصول إلى التنمية المنشودة لإقتصادياتنا العربية وتدعيم مؤهلاتنا التجارية وتعزيز قدراتنا على المنافسة الدولية من أجل مساهمة العولمة الاقتصادية والدخول في المنافسة مع التكتلات العالمية .
- 4- إزالة الحواجز الجمركية بين الدول العربية وبالتالي فتح الأسواق العربية أمام السلع التي يتم إنتاجها في كل الدول مما يساهم في بناء اقتصاديات عربية قوية تستطيع مجابهة التحديات التي تواجهها وبحيث تواكب التكتلات الاقتصادية القائمة ، بل وتكون منافساً لها .
- 5- تفعيل دور منطقة التجارة الحرة العربية لتعظيم دور السوق العربية المشتركة .
- 6- تشجيع التجمعات الاقتصادية الصغيرة بين الدول العربية سواء أكانت في شكل ثنائيات إقتصادية أو تجمعات إقليمية بين دول المغرب العربي أو بين دول الخليج ولا ينبغي أن تتعامل معها من خلال نظرة ضيقة أو أياً موجهة ضد أحد ، فهي مقدمة حقيقية لتعاون إقتصادي فعال في المنطقة العربية .

المؤتمر العلمي الأول حول
" اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير "
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية
14/12 / أيار 2003.

إستراتيجية التسويق وتحديات المنافسة الدولية

إعداد

الأستاذ / عبد الرحمان بن عنتر

جامعة بومرداس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المراجع:

- 1- / توفيق محمد عبد المحسن ، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير (جامعة الزقازيق : معهد الكفاية الإنتاجية ، 2001) ، ص9.
- 2- د/محمد ابراهيم ، إدارة التسويق-أسس و مبادئ علمية - (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1977) ، ص.11
- 3- د/عبد السلام أبو قحف،أسسيات التسويق ، (الجزء الأول ،جامعة الإسكندرية : كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال،1996) ص52.

نقلا عن :

Committee of definitions,American Marketing Assouciation a clossary of Marketing Terms , Chicago , 1960,p 15.

4- توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سبق ذكره ، ص34 . نقلا عن :

Philip Kotler , **Marketing management ; Analysis , planing and control**, Prentice hall , INC , NEW Jersey , 1984 p14

- 5- د/ عبد السلام أبو قحف ، مرجع سبق ذكره .
- Jocques lendrevie , D. Lindon and R. Laufev , " **MERKATOR Theorie et pratique du Marketing** " 3^{eme} editin , Dalloz , Paris 1983,p12.
- 6- أحمد فلاح " التسويق الدولي في عالم متغير - مدخل ديناميكي استراتيجي " - (رسالة ماجستير غير منشورة ، مكتبة كلية الإقتصاد والتسيير ، جامعة الجزائر 2002) ، ص 19 .
- 7- د/ توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 10 .
- 8- د/ محمد فريد الصحن ، مبادئ التسويق (الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 1993)، ص9.
- 9- هاني حامد المنصور ، التسويق الدولي (الطبعة الأولى ، عمان " مؤسسة وائل للنسخ السريع" 1994) ص11.
- نقلا عن : A MA , loc-cit :
- 10- بشير عباس العلاق وقحطان بدر العبدلي ، إدارة التسويق (عمان ، دار زهران . 1999) ص 374.
- 11- المرجع السابق.
- 12- فريد البخار إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي ، (الإسكندرية :مؤسسة شباب الجامعة، 1998)، ص40.
- 13- عمرو حسن خير الدين ، التسويق الدولي (مجهول دار و بلد و النشر ، 1996) ، ص27 .
- 14- أحمد فلاح ، مرجع سبق ذكره ، ص85 .
- 15- عبد الواحد العفوري ، العولمة واللغات : التجديبات والفرص ، (الطبعة الأولى القاهرة مكتبة : مدبولي ، 2000) ص26 .
- 16- - أحمد فلاح ، مرجع سبق ذكره ، ص57.
- 17- دومينيك سالفادور ، نظريات ومساائل في الإقتصاد الدولي ، (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية1993) ، ص 46.
- 18- جودة عبد الخالق ، الإقتصاد الدولي : من المزايا النسبية إلى التبادل اللامتكافي ، (دار النهضة العربية ، 1992) ، ص60 .
- 19- عبد السلام أبو قحف ، مقدمة في إدارة أعمال الدولية (الإسكندرية : مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، 1998) ، ص34.
- 20- سعد غالب ياسين ، الإدارة الدولية : مدخل إستراتيجي (الطبعة الأولى : عمان دار البازوردي العلمية، 1999) ، ص11.
- 21- عبد السلام أبو قحف ، مقدمة في إدارة أعمال الدولية ، مرجع سبق ذكره ، ص38 .
- 22- المرجع السابق ، ص42.
- 23 المرجع السابق .
- 24- أ.أ. مير ونوف ، الأطروحات الخاصة بتطور الشركات المتعددة الجنسيات ، ترجمة على محمد تقي عبد المحسن القزويني (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1986)، ص75.
- 25- عبد السلام أبو قحف ، مقدمة في إدارة أعمال الدولية ، مرجع سبق ذكره ، ص48 .
- 26- المرجع السابق ، ص51.
- 27- عبد السلام أبو قحف ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية : مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، مجهول سنة الطبع) ، ص56 .
- 28- مصطفى محمود حسن هلال ، التسويق الدولي ، (كلية التجارة ، مجهول دار و بلد و سنة الطبع) ص37.

- 29- أحمد عبد الرحمان أحمد ، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية (الرياض : دار المريخ للنشر 1994) ، ص.116
- 30- زينب حسين عوض الله ، العلاقات الاقتصادية الدولية ، (بيروت : الدار الجامعية للطباعة والنشر ، مجهول سنة الطبع) ، ص.228 .
- 31- أحمد عبد الرحمان أحمد، مرجع سبق ذكره، ص. 182
- 32- سمير صارم ، التجسس الاقتصادي (الطبعة الأولى ، دمشق : دار الفكر 1999) ، ص.43
- 33- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق ، مرجع سبق ذكره ، ص. 170
- 34- مصطفى محمود حسن هلال ، مرجع سبق ذكره ، ص.186 .
- 35- عبد السلام أبو قحف،بحوث تطبيقية في الأعمال الدولية (بيروت : الدار الجامعية للطباعة والنشر ، مجهول سنة الطبع) ص 33 .
- 36- المرجع السابق .
- 37- عمرو حسن خير الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص. 75
- 38- فريد النجار ، التحالفات الإستراتيجية : من المنافسة إلى التعاون (القاهرة : استراد للنشر والتوزيع ، 1999) ص. 16
- 39- المرجع السابق ، ص 34 .
- 40- المرجع السابق ، ص.26.

